

BPM002 流程意识和规范性设计

课程背景

在 21 世纪，持续的竞争优势将更多地出自新流程技术，而不仅仅是新产品技术。企业要不断自我创新以保持其差异化的流程竞争能力，就应该采用以流程优化(BPI)为基础的竞争策略。

根据研究资料，在进行流程改造前，流程中非增值活动的时间之和通常要占全流程时间的 95%以上，也就是说，大量的资源和时间都被浪费了。客户需求的不断变化、市场竞争的加剧及企业信息化管理的需求都迫使企业进行流程的优化与重整，以期在速度、成本、质量和客户便利上获得持续的改善。实践证明，**成功的 BPI（流程优化）是 ERP、CRM、SCM、PDM 等信息化管理成功实施的重要前提和保障。**

培养流程型组织文化，建立以客户价值为导向的流程意识，统一流程的沟通语言，建立企业流程建设长效与创新的行为习惯，为企业培养出一批能通过流程优化项目实践持续提升业务绩效的基层管理人员，同时作为流程代表承担持续本业务范围内的流程优化工作，作为流程管理的责任人，承担流程的推广、培训与实施落地，并承担由此流程所带来绩效。通过流程优化可以消除流程中大量的非增值活动，并建立客户导向型的、跨部门高效合作的团队文化；通过流程建设可以打造例行化的业务运作平台，规范企业的管理行为，提高运营效率，增强流程对业务的支撑，进一步提升企业的核心竞争力。

◎ 培训收益

- 加深对流程的认识，统一流程的沟通语言，为后续流程建设起到“松土”的作用
- 通过流程梳理的现场互动学习，掌握流程设计与优化的方法，为今后各业务流程的梳理和优化打下基础
- 了解业界流程管理的最佳实践，为本单位的流程工作提供指导
- 学员之间经验的交流和分享

◎ 课程特色

内容价值定位——课程内容采用国际上先进的流程设计与优化方法论，结合中国企业流程管理的最佳实践案例

实操性和互动性——培训过程中通过对企业的实际流程进行梳理演练、案例研讨等方式加

深学员对所学内容的理解和实际转化能力

讲师的专业性——供应链、计划、物流、采购和流程管理领域的资深专家，有资深的业务管理实践经历，以及丰富的咨询、培训经验。

◎ 讲师资历

曹金荣 供应链管理、流程管理领域的资深专家

■ 英国皇家物流与运输协会（ILT）认证讲师，国际贸易组织（ITC）采购师认证讲师，中国国家级物流师、国家级采购师认证讲师。

■ 十多年供应链领域丰富的实战经验和企业高层管理经验。曾在华为公司负责过供应链业务和管理工作，先后担任过物流主管、计划经理和采购总监，负责过公司每年上百亿元资金的供应链管理工作，作为项目组成员全程参与企业集成供应链体系建设的项目优化与实施，为企业节省了大量的资金。后担任某高科技企业事业部总经理、企业常务副总经理、企业总经理，全面负责企业的产品规划、市场组织、运营管理，为企业的流程和组织能力提升，运营绩效改善和利润增长作出了巨大贡献。

■ **专长领域：**擅长于供应链业务规划与架构设计、供应链组织体系设计、ERP系统实施与优化、供应链持续绩效改进、企业级的

■ **授课风格：**战略性和实用性相结合的生动传授方式，促使学员

■ **服务客户：**富士康企业集团、TCL集团、创维集团、蒙牛集团

福田汽车、金龙客车、福田雷沃重工、中国邮政、深圳燃气集团、大

招商物流、杰赛科技、星网锐捷、先声药业、诺普信农化、天马微电子

技、宝供物流、讯风通信、长城高腾、威胜电子、凯恩帝、电子科技

■ **客户反馈：**

□ 老师讲课的针对性非常强，授之以渔，通过系列性的培训，帮助学员提升了供应链管理能力、勇于攻坚克难的供应链人才。

车

□ 老师的培训专业性强、实用性高，拓宽了大家的视野、革新了大家的思维，让我们认识到与国际优秀企业管理水平的差距。

业

□ 理清了计划工作中一些易混淆的逻辑关系，明白了现有工作中的不足和缺失的知识、理念和流程，对改进自己的现有工作绩效很有帮助。

洋王



——江苏先声药业

——深圳海洋王

□ 培训课程中涉及的计划管理对我们工作很有帮助，使我们了解了很多平时工作中不清楚的东西，可以更有效地解决我公司供应链管理中的计划不足。 ——福建星网锐捷

□ 过去我们计划管理与生产，营销之间的协调一直做的不是很好，此次课程提供了很多思路，有助于提高自己具体的工作效率和能力。 ——长沙威胜电子

◎ 参加对象

企业总经理/副总经理、流程优化负责人、企管部/IT部/总经办/人力资源部等职能部门经理、市场/研发/采购/制造/客户服务等业务部门经理、及其他中高层管理人员。

◎ 课程介绍

一、建立流程化思想意识

【问题思考】：没有流程建设，企业如何实现战略目标？

【流程竞争演练】：体验流程对绩效影响关系

- 什么是流程？为什么要关注流程？
- 流程与战略、商业模式的关系
- 什么是制度？
- 制度与流程的关系
- 流程与例行管理的关系
- 流程与例外管理的关系
- 流程运作中的常见误区
- ✓ 经验取代流程
- ✓ 局部最优而不是整体最优
- ✓ 以职能为中心而不是以客户为中心
- 流程规范化与组织执行力的关联性
- 流程规范化与业务绩效稳定性的关系
- 本位主义与流程链的矛盾
- 通过流程规范性设计提升业务效率
- 通过流程规范性设计减少业务质量缺陷和返工
- 通过流程规范性设计提升客户满意度
- 流程和组织能力提升的五个阶段
- 提升流程和组织能力的障碍
- 管理者在流程和组织能力提升中的责任
- 岗位在流程和组织能力提升中的责

任

- 流程优秀的四个基本要素

二、如何进行流程规范性设计

- 通过流程设计保证流程的可操作性——从高端流程、子流程到底层操作模板的设计
- 流程规范性设计
- ✓ 国际上流程图示化设计的最佳实践
- ✓ 流程中的客户导向设计
- ✓ 描述流程的驱动条件
- ✓ 确定流程的范围（起点活动、终点活动）
- ✓ 确定流程的接口关系（上游流程和下游流程）
- ✓ 什么是流程的角色？和岗位的关系？
- ✓ 设计流程的绩效
- ✓ 流程中的活动要细到什么程度？
- ✓ 如何设计流程中的客户接触点
- ✓ 如何设计流程的关键控制点
- ✓ 流程活动的逻辑关系描述
- ✓ 如何识别流程中的异常点及返工区域
- ✓ 如何控制流程中的活动时间进程
- 支持流程活动的操作模板
- ✓ 什么是模板
- ✓ 表单、报告编写
- ✓ 操作规范、标准和业务规则编写
- ✓ 优秀模板案例分享
- 如何编写流程文件

- 流程图可视化的软件工具
- 流程设计演练

三、如何进行流程优化—最佳实践分享和运用

- 第一步：选择流程
- 第二步：定义流程的概况信息
- 第三步：现状流程(AS-IS)描述
 - ✓ 流程现状研讨过程中的分工
 - ✓ 流程现状展现过程中的引导问题
 - ✓ 结合案例展现业务过程
 - ✓ 详细描绘流程图现状图
 - ✓ 现状流程建模演练（分组进行）
- 第四步：流程现状评估和问题分析
 - ✓ 建立流程评估指标——确定流程改进方向
 - ✓ 现状流程评估指标设计演练（分组进

行)

- ✓ 如何分析流程中的关键因素（关键成功因素 KSF 分析、关键控制点 KCP 分析、问题区域 PA 分析）
- ✓ 现状流程分析演练（分组进行）
- 第五步：未来流程(TO-BE)设计
 - ✓ 如何缩短流程中的运行周期（Fast）
 - ✓ 如何降低流程中的运行成本（Cheap）
 - ✓ 如何提高流程中的评审效率（Simplify）
 - ✓ 如何减少流程中的返工和缺陷（Right）
 - ✓ 如何优化流程中的客户接触点（Easy）
- 第六步：流程试运行