

## 流程管理系列课程之

### BPM005 流程审计

#### ◎ 课程背景

流程是为企业创造价值的一组系列活动，企业如果获得持续的竞争优势，必然要不断自我创新以保持其差异化的流程竞争能力，企业内部经营活动涉及各个方面和各个部门，市场营销、产品研发、供应链、售后服务、财务管理、人力资源管理等经济业务需要有效的流程和控制制度来协调、组织各部门之间衔接的业务活动。

审计作为一种监督机制，是指为了查明有关经济活动和经济现象的认定与所制定标准之间的一致程度，而客观地收集和评估证据，并将结果传递给有利害关系的使用者的系统过程。流程审计旨在对企业经营管理的业务活动进行有效地评估，也可以对企业现有的管理制度进行评估；企业可以通过流程审计可以发现自身管理中存在的问题；通过流程审计可以使企业员工更好地执行制度和流程；通过流程审计发现企业现状管理与业界最佳实践企业存在的差距，可以明确企业在行业中的竞争地位，企业可以根据流程审计报告结果，来进行管理优化与改进，因而流程审计逐渐成为企业管理规范性建设和持续提升管理效率的源动力。

通过此课程学习，我们会帮助企业认清目前企业管理存在的现状问题，通过与业界标杆级流程体系建设的对比，发现自身企业在制度和流程建设中存在的问题，我们还会以业界成功最佳实践和大量的实战经验和教训，帮助企业如何通过使用流程审计的方法和工具，提出企业未来管理优化和改进的建议，从而不断地提升流程和组织能力。

#### ◎ 培训收益

- 学会如何进行流程的规范性审计的方法；
- 学会如何进行流程设计的专业度审计方法；
- 学会如何进行流程设计的竞争力审计方法；
- 学会如何进行流程的执行力审计方法
- 掌握撰写流程审计报告；

#### ◎ 课程特色

**内容价值定位**——课程内容采用国际上先进的流程审计管理思想和方法论，结合国内外企业流程审计的最佳实践案例。

**实操性和互动性**——培训过程中，通过对企业实际的流程审计演练、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**——流程管理和供应链领域的资深专家，有资深的业务管理实践经验，以及丰富的咨询、培训经验。

#### ◎ 参加对象

企业中高层管理人员、中基层管理人员、审计部门、企管部门、流程管理部门、ISO9000 相关人员

#### ◎ 课程介绍

---

## 一、为什么要进行流程审计

- ✓ 企业管理者对流程建设不重视
- ✓ 为了体系认证而做流程
- ✓ 业务人员在流程建设中参与不足
- ✓ 没有人对流程的负责
- ✓ 缺乏业务活动的过程控制
- ✓ 不按照流程操作
- ✓ 没有流程持续优化
- ✓ 凭经验做事
- ✓ 管理现状问题的诊断
- ✓ 企业竞争力评估
- ✓ 管理改进的需要

**【案例】** 流程审计的重要性案例分析

## 二、如何进行流程体系规范性审计

- 审计流程体系建设的规范性
- ✓ 流程体系有没有统一的规划
- ✓ 流程体系有没有层次化
- ✓ 流程体系有没有结构化展现
- ✓ 有没有企业级价值链总揽图
- ✓ 有没有各业务链功能模块总揽图
- ✓ 有没有体现差异化竞争优势的各业务链子流程总揽图
- ✓ 没有输出流程体系清单
- ✓ 各业务链之间接口清不清晰
- ✓ 各业务链子流程之间的有没有逻辑接口关系
- ✓ 检查流程与现有业务活动的匹配度

**【研讨】** 如何及时发现现有流程体系建

设中的管理空白地带

- 审计供应链流程体系文件的行文规范
- ✓ 流程有没有客户
- ✓ 流程有没有驱动
- ✓ 流程有没有边界（起点和终点）
- ✓ 流程有没有定义责任人
- ✓ 流程有没有明确的目的和范围
- ✓ 流程活动有没有落实到具体的岗位承担
- ✓ 流程活动的正文描述能否表达清楚
- ✓ 没有可视化的流程图展现

**【研讨】** 如何建立端到端的企业流程，消除管理中的空白地带

## 三、如何进行流程体系专业度审计

- ✓ 识别企业的战略
- ✓ 市场营销体系流程与战略的匹配度
- ✓ 产品研发体系流程与战略的匹配度
- ✓ 供应链体系流程与战略的匹配度
- ✓ 售后服务体系流程与战略的匹配度
- ✓ 人力资源管理体系流程与战略的匹配度
- ✓ 财务管理体系流程与战略的匹配度
- ✓ 企业战略地图

- ✓ 市场营销流程与业务模式的匹配度
- ✓ 产品研发流程与业务模式的匹配度
- ✓ 供应链流程与业务模式的匹配度
- ✓ 服务流程与业务模式的匹配度
- ✓ 人力资源管理流程与模式的匹配度
- ✓ 财务管理流程与模式的匹配度
- ✓ 流程中有没有体现关键价值活动
- ✓ 流程中有没有有的风险与控制活动
- ✓ 流程活动有没有发生角色错位
- ✓ 流程中有没有模糊地带与问题区域
- ✓ 流程是否体现了经验与教训的固化
- ✓ 流程的业务规则是否充分展现
- ✓ 流程的关键模板有没有缺失

**【研讨】** 如何对一特定流程（由学员来选择）进行专业度审计

#### 四、 如何进行流程体系竞争力审计

- ✓ 流程的绩效测评体系是否完整
- ✓ 检查流程的效果绩效与业界最佳对比（或与绩效目标对比）
- ✓ 检查流程的效率绩效与业界最佳对比（或与绩效目标对比）
- ✓ 检查流程的成本绩效与业界最佳对比（或与绩效目标对比）
- ✓ 检查流程的关键价值活动测评绩

效与绩效目标对比

- ✓ 检查流程的关键风险控制点测评绩效与绩效目标对比

- ✓ 发现流程中的不增值的业务活动

**【演练】** 现有流程体系建设竞争力评估演练

#### 五、 如何进行流程体系的执行力审计

- 时间驱动的流程执行力审计
- 随机抽取需要审计的流程
- 检查流程的业务活动承担者流程角色执行业务活动的过程记录证据
- ✓ 检查流程图中所明确的模板和表格记录的证据填写是否完整
- ✓ 检查流程活动是否在实际业务中被搁置，没有被执行
- ✓ 检查流程中规定的活动和实际业务存在差异
- ✓ 检查流程规定的审批是否被有效地执行
- ✓ 检查员工是否执行流程已经成为习惯（由员工来举例论证）

**【演练】** 流程体系执行力审计流程设计与优化

#### 六、 如何撰写流程审计报告

- ✓ 企业流程目前处在什么能力等级？
- ✓ 流程缺失在什么地方？有什么风险？
- ✓ 关键流程 KPI 绩效模型（价值导向）

---

是什么？问题环节在哪里？

✓ 流程设计质量总体水平达标情况

怎样？

✓ 执行有效性怎样？组织和管理机

制成熟度怎样？

✓ 流程优化的后续建议

**【案例】**某企业流程审计报告介绍