

《流程建设与优化》

主讲：李启春

课程背景：

流程是一个企业日常运营的基础，企业的运营效率高不高与流程的关联度非常高。如果企业计划加强管理，提高企业效率，首先需要审视的是企业的流程。审视企业流程是否合理是否简洁和高效，还有没有可以改进的地方，改进的可能性有多大，这些步骤都是众多单位意欲提高企业效率时首先需要考虑的环节。

流程优化之前，首先要全面检查流程系统本身。企业流程是一个复杂而封闭的循环系统，就像人体的血液系统一样，有总系统、支系统、细支系统和末梢系统。先审视企业流程的循环系统从起点到末梢是否畅通，是否闭合，有没有断裂、梗阻、栓塞之处，有无冗余和不够的地方，是否需要添加新的流程系统。

其次要检查企业流程是否格式化、模版化，流程是否合理稳定，每一管道上的设计流量是否合理，而实际流动中的量是否达标、超标。

再次要检查流程上流的是什麼内容。那么流程上究竟流的是什麼呢？流程上流动的不外乎有物流、信息流、资金流；还有一个是文化流，即流程上流动的是企业的个性和特色，也就是企业文化。企业能够在竞争激烈的市场上被顾客识别出来，关键原因是流程上流动着企业与众不同的基因，俗称企业 DNA，即员工的思维模式和行为方式，流动着企业基本的价值趋向和理念。

审视完流程后，紧接着需要对流程进行优化，工程如果比较浩大则称之为流程再造。

课程收益：

- 全面理解----- 流程的相关概念
- 全面掌握 ----- 流程编制方法
- 全面掌握 ----- 流程优化与管理方法

训练形式：

“讲授+研讨+应用”三维一体，采用角色扮演、情景模拟、案例剖析、交叉演练、互动教学，聚焦日常管理难题，提供实用管理工具，能让大家在学中练，在练中学，寓教于乐，立刻产生提升和改变。

课程对象：部门主管、核心骨干。

课程时间：2天12课时

第一讲：相关概念 认识流程

- 1、什么是流程；

- 2、流程六要素
- 3、流程的使命
- 4、流程管理与组织结构的关系
- 5、流程与制度的关系
- 6、流程及制度的成本
- 7、优秀流程的四个特征
- 8、流程建设核心原则：企业价值增值
- 9、流程的分类：

企业流程根据属性可以分为战略流程、业务流程和支持流程三个类型；

按照自上向下原则，流程纵向分类可以分为：企业总体经营决策流程、跨部门流程及部门内部工作流程三部分。

第二讲：为什么要进行流程建设

- 1、客户的要求/适应外部环境的需要

----外部挑战越来越大！各部门必须更好的协作在一起，才能更好的适

应外部环境，才能不断满足客户的要求

----内部客户的要求：分工与合作的平衡！

- 2、流程的作用

业务流程的作用

----优秀的流程能够提升企业的核心竞争力

----流程是对业务运作的规范，可以不断的总结和固化优秀的经验。

支持流程的作用

----使各部门（岗位）的工作有机地联系在一起，提高工作效率。

----使管理责任和管理权限更加明确、更加清晰化。

----完善控制过程，使企业避免风险

第三讲：流程建设的步骤

- 1、编制流程清单
- 2、识别关键流程清单
- 3、关键流程梳理及评审
- 4、编制流程手册
- 5、对各部门人员进行流程培训
- 6、进行流程管理(试运行、修订完善、正式运行不断优化、再造)

实操演练：结合部门及公司实际情况编制部门及公司流程清单并梳理关键流程清单，团队练习。

第四讲：怎么做流程建设

1、步骤一：绘制流程图

----老师讲解流程图的基本知识

-----现场演练借助 office 办公软件流程工具组合模板绘制流程图

-----流程图绘制图例解说

-----流程绘制应注意的要点

宏观上要求：五要五不要

流程设计的要素：微观上要求 5W2H1R1M

-----流程描述解释

-----流程文件的具体要求

-----流程图举例（招聘管理流程、来料检验流程）

-----团队现场演练业务流程及支持流程的流程图编写、宣讲 PK（重点关注：整个流程有哪些重要环节？各环节由哪个部门负责、谁负责？做什么？实现什么控制？先后次序如何时间上如何要求？遵守什么制度、标准？使用或输出什么表单？）

2、步骤二：流程优化

-----观看视频：汽车号牌（腾讯视频）体会流程的精准

-----业务流程优化和变革的三个层次

初始阶段：建立规范化的流程，使工作例行化，并减少不增值的活动

发展阶段：评估现有的流程绩效，优化流程，提高流程的运作效率，降低流程成本

战略转型阶段：全面评估流程，根据战略重新设计和整合流程，适应新的战略和变化

-----流程优化案例分享

-----流程优化的意义

-----流程价值的分析法（时间导向分析法、价值贡献分析法）

-----老师讲解 流程价值流分析表 的使用方法

学员互动演练：各组根据工作实际选择一个流程进行流程价值流分析，后分组展示

-----动作时间分析 的分析方法

-----流程设计与优化应遵循的七项原则

3、步骤 三： 流程管理

-----什么是流程管理，是指从流程的层面切入，关注流程的一组活动是否增值，同时，应用流程描述与流程改进等的一系列方法、技术与工具，从而形成一套管理体系。

-----流程管理的步骤，认识流程、建立流程、优化流程、E化流程、运行流程、再认识流程

----- 流程管理的思想原则

-----成功流程管理 4 要素

-----流程管理的核心

-----流程应用步骤，流程宣贯与学习、流程运行、流程执行检查、流程违规处理、定期评估流程绩效、流程优化

-----流程管理的现实意义

-----流程管理注意事项

第五讲： 课程回顾及总结

一、 相关概念——认识流程

(一) 流程的概念

(二) 优秀流程的特征

(三) 流程的分类

二、 为什么要进行流程建设

(一) 客户的要求/适应外部环境的需要

(二) 流程的作用

三、 流程建设的步骤

1、 流程清单

2、 关键流程清单

3、 关键流程梳理及评审

4、 流程手册

5、 流程培训

6、 流程管理（试运行、修订完善、不断优化、再造）

四、 怎样做流程建设

(一) 绘制流程图

(二) 流程优化

(三) 流程管理与应用