

业务流程管理与优化

主讲：赵又德

【课程背景】：

企业进入全面成本竞争时代，如何在流程中创造价值成为我们的获取利润的关键，企业流程优化与再造势在必行，通过核心流程的价值发挥及辅助流程同步配合，消除流程中的浪费改善，重新优化与组合，创造有价值的流程，提升组织的效率，增加流程的附加值，也促进企业规范化进程，提供员工参与改善的机会，绘制企业的价值流程图，提升企业竞争力，为客户和**供应商**均能带来最大的利益。

【课程收益】：

- ✓ 流程管理的核心概念、理念的变迁；
- ✓ 从职能型管理模式向流程型管理模式的转变；
- ✓ 流程的描述、识别与诊断；
- ✓ 业务流程的分类分级、关键业务流程的筛选、细化、优化及创意思考等；
- ✓ 如何在企业中成功推进流程及持续的评估和改进。

【培训对象】：

企业副总/总监、各部门经理及主管，厂长、内控/内审部经理及各部门管理人员等。

【课时】：

1天。

【课程大纲】：

第一讲：流程管理的本质

1. 流程的基本概念—“工作流转的过程”的缩写
【实例分析】：三种行业不同的工作流转运作流程分析
【实例分析】：流程在跨部门、跨岗位流转的时候，往往会出现停滞、低效、扯皮、推诿等问题的分析
2. 一个完整流程应具备的六要素
【案例分析】：在诺基亚修手机，体会流程的6要素实例分析
【课堂讨论】：对某家游戏开发运营公司的流程场景进行流程键要素分析
3. 如何理解流程的基本属性（包括：流程范围、规模、分类、分级、绩效等五个方面）
【案例分析】：货款回收流程分析、会议管理流程分析、原材料采购流程及服务流程等案例实例分析
4. 影响流程的要素—仅仅画了流程图就想解决流程的问题并获得流程管理的收益是不现实的
【案例分析】：某公司流程管理的困惑实例分析
5. 不同的组织结构对流程管理的影响
【案例分析】：某生产光纤的合资企“埋怨指责会”发生原因分析
6. 从职能型管理模式向流程型管理模式的转变
【案例分析】：传统职能型管理的弊端：失去客户的导向
7. 内外部环境的变化对流程管理的影响
【案例分析】：蓝海和红海的循环变化分析
8. 流程管理的四项原则
9. 企业流程管理中的常见问题
10. 缺乏明晰流程管理导致的企业问题
11. 明确、高效的管理或业务流程可以给企业带来巨大收益
12. 流程控制的价值体现
【案例分析】：TCL的业务流程控制模型实例分析
13. 流程管理的核心
14. 流程管理的困惑（变革从关键流程入手、难在转变观念）
【案例分析】：国内某知名通信产品制造企业流程泡汤实例分析
15. 流程优化（BPR）
16. 流程再造的基本概念
【案例分析】：花期银行信用卡分析作业流程改进带来的利润倍增分析、柯达公司服务流程改进带来的顾客满意度提升分析、福特公司货款支付处的流程再造实例分析

17. 流程再造的四种常用方式

【案例分析】：班尼顿公司现在的服装生产流程分析、IBM 信贷公司的新信贷流程分析福特北美公司财务部的新流程分析、上海航空公司的ERP 系统分析

18. 流程团队的设置

【案例分析】：某公司传统方式与长期流程型团队的比较实例分析、柯达电子（上海）有限公司流程改造前后的组织机构实例分析

19. 企业核心流程的界定

【案例分析】：联想科技的核心流程界定分析、宏基集团的核心流程改进分析

第二讲：流程描述及流程图的绘制方法

1. 流程管理对流程描述的要求

2. 流程描述及意义所在

3. 流程描述应遵守的两项原则

【案例分析】：A 企业的流程描述模式发生变革的实例分析

4. 流程图常见的五种绘制方法

【课题练习】：不同方式流程图绘制练习

第三讲：流程的识别与诊断

1. 如何做好信息收集工作？

2. 如何识别与描述企业流程

【课堂讨论】：某产品的投入--产出流程识别与描述

3. 如何选择关键流程

【课堂讨论】：企业关键业务流程分析

4. 如何选择需要改进的关键流程？

【课堂练习】：流程如何与行动对应？

5. 如何正确地理解流程及确定需要改进的关键点

【课堂讨论】：分析某公司业务流程中的关键点

6. 如何处置流程关键点

【课堂讨论】：使用主次活动分析法分解原有流程

第四讲：流程再造的创意思考

1. 如何使用测定基准法来进行创意思考？

2. 如何使用零基思考法进行创意思考？
3. 如何使用价值链分析法进行创意思考？
4. 如何改善心智模式采进行创意思考？
5. 如何使用约束理论进行创意思考？
6. 如何使用 ABC 法进行创意思考？

【案例分析】：

第五讲：流程的细化与优化

1. 企业流程的分类分级

【案例分析】：某知名企业的流程分级分析

2. 流程优化实例—如何简化流程的审批环节？
3. 如何消除流程内无用的非增值活动

【课堂讨论】：对9个企业内经常存在的非增值活动提出解决方法

4. 如何简化企业流程？

【课堂讨论】：判断所给流程是否需要简化？

5. 如何对流程进行重新整合？

【案例分析】：与供应商的物流整合

6. 如何实现企业流程的自动化？
7. 如何对企业流程进行全新设计？
8. 如何建立新流程的管理体系？

第六讲：流程的绩效评价与持续改进

1. 流程好坏的判断标准

【案例分析】：运用ASME表格对某企业的文具物品领用流程进行增值/不增值的分析

【课题讨论】：运用ASME表格对两家银行的服务流程进行分析

2. 流程考核的实用工具

【案例分析】：SCOR模型中给出的对供应链考核的KPI方法

3. 如何对流程建立有效性测评？
4. 6西格玛与流程的持续改进

【案例分析】：某公司通过实施6西格玛管理的持续改进