

# 流程优化-流程再造 (BPR)

刘俊锋 (2天)

## 课程背景

随着企业的不断发展，与之配套的企业流程也必须同步进行优化和再造，这是企业简化、提高效率、降低成本、与时俱进的持续改善过程，也是避免过时流程禁锢企业发展的有效途径。

如何降低公司的内部消耗？如何和公司外部建立良好的互动关系？如何提高公司的运作效率？如何启动公司的流程优化及再造？如何规划公司的流程优化及再造？如何对公司现有流程进行分析？如何优化及再造公司现有的流程？新流程如何实施？流程管理变革需要注意哪些问题？

上述种种问题，集中体现了企业流程优化及再造过程中的种种问题，这是大多数企业流程管理跟不上公司发展壮大步伐的根本原因。

## 课程目标

1. 流程管理体系基础知识
2. 如何启动流程优化及再造
3. 如何规划流程优化及再造
4. 如何对现有流程进行分析
5. 如何优化及再造现有流程
6. 流程优化及再造后的实施
7. 流程管理变革的注意事项

**课程对象：**企业总经理、副总经理、市场总监、产品企划经理、产品经理、研发总监、项目经理、研发骨干、采购总监、品质总监等相关部门负责人

# 课程大纲

## 第一单元 流程优化及再造基础知识

### 1. 中国企业流程管理的问题

#### 1.1 中国企业执行力差的几种表现

(战略完美、执行无力，领导急忙累、员工等靠怨，人员变动快、企业效率低)

#### 1.2 执行力差源于流程管理的落后

(有能力没知识-无流程可遵循，有知识没执行-有流程不遵循，有知识不更新-旧流程不优化)

### 2. 流程管理基础知识

#### 2.1 流程的定义

#### 2.2 流程的本质

#### 2.3 流程的标准

#### 2.4 流程设计的规范

#### 2.5 流程的分类和分级

#### 2.6 流程管理 PDCA 闭环

#### 2.7 实施流程管理的科学原理

(简单化/标准化/流程化/可复制化)

### 3. 流程优化及再造的价值

**【课题演练】** 流程管理存在什么问题

**【案例分析】** 国内某上市公司的流程管理

**【研发实战技法】** PDCA 在流程优化及再造中的运用技巧

## 第二单元 如何启动流程优化及再造

### 1. 启动流程优化及再造的条件

#### 1.1 定期的流程优化及再造

#### 1.2 突发的流程优化及再造

### 2. 启动流程优化及再造的步骤

#### 2.1 项目小组的成立

2.2 项目需求建议书的准备

2.3 启动会议的召开

2.4 项目培训的进行

2.5 落实项目的责任人和时间结点

【课题演练】 如何启动流程优化及再造

【案例分析】 国内某上市公司的流程优化及再造启动

【研发实战技法】 项目需求建议书的编制技巧

## 第三单元 如何规划流程优化及再造

1.战略、流程、组织的关系

2.企业价值链分析

3.企业核心业务分析

4.规划流程优化及再造的方法

5.流程优化及再造的规划

5.1 核心业务流程优化及再造的规划

5.2 核心管理流程优化及再造的规划

5.3 核心管理流程优化及再造的规划

6.流程优化及再造规划的输出

【课题演练】 如何规划流程优化及再造

【案例分析】 国内某上市公司规划流程优化及再造

【研发实战技法】 流程优化及再造规划在实战中的运用技巧

## 第四单元 如何对现有流程进行分析

1.对流程客户及需求进行分析

2.流程分析的方法及原则

3.对现有的流程管理诊断

4.流程分析实践

【课题演练】 如何进行流程分析

【案例分析】 国内某上市公司的流程分析

## 第五单元 如何优化及再造现有流程

### 1. 流程优化 BPI

- 1.1 流程优化的时间
- 1.2 流程优化的原则
- 1.3 流程优化的方法
- 1.4 流程优化的技巧
- 1.5 核心业务流程的优化
  - 1.5.1 产品市场管理业务流程的优化 MM
  - 1.5.2 集成产品开发业务流程的优化 IPD
  - 1.5.3 集成供应链管理业务流程的优化 ISC
- 1.6 核心管理流程的优化
  - 1.6.1 集团管控流程优化
  - 1.6.2 战略管理流程优化
  - 1.6.3 财务管理流程优化
  - 1.6.4 人力行政流程优化

### 2. 流程再造 BPR

- 2.1 流程再造的原则
- 2.2 流程再造的步骤
- 2.3 流程再造的模式
- 2.4 流程再造的技巧

### 3. 流程配套设计

- 3.1 流程配套设计的作用
- 3.2 流程配套设计的内容
- 3.3 流程配套的制度设计
- 3.4 流程配套的表单设计
- 3.5 流程配套的绩效体系
- 3.6 流程配套的分权体系

3.7 流程配套的知识管理

3.8 流程配套信息化管理

【课题演练】 如何进行流程优化和流程再造

【案例分析】 国内某上市公司的流程优化及再造

【研发实战技法】 流程优化及再造技巧在实施过程中的应用

## 第六单元 流程优化及再造后的实施

1.客观认识流程变革

2.新流程的审批

3.新流程的试行

4.新流程的正式施行

5.新流程的持续改善

6.新流程的信息化固化

【课题演练】 新流程如何实施

【案例分析】 华为公司研发流程管理变革“削足适履”实施

【研发实战技法】 OA 系统在新流程信息化固化实战中的应用

## 第七单元 流程管理变革的注意事项

1.常见的流程管理方法

2.流程管理变革成功的关键点

3.流程管理变革失败的问题点

【课题演练】 在流程管理变革中有哪些注意事项

【案例分析】 华为公司 IPD 研发管理变革

【研发实战技法】 流程管理方法在流程管理变革实战中的应用