

# 用流程系统来解放管理课程大纲

**【课程讲师】周洪超**

**【课程背景】**

1、您的组织是否存在：倡导的“以客户为中心”因为流程缺乏管理，跨部门沟通困难，成为了挂在墙上的口号？

2、您的组织是否建立了以业务流程职责为主导，业务流程职责、部门职责、岗位职责协调运转的机制，对业务流程职责、部门职责与岗位职责识和确定的时机、责权、流程要求等做出了通用化安排，以确保业务流程职责、部门职责与岗位职责得到合理划分、协调沟通及有效执行，从而实现业务流程的高效运行？

3、企业的智慧只掌握在少数精英手上，成为信息孤岛，对于客户价值，缺乏组织与流程保障？

4、管理者和员工绩效管理体系不合理，没有基于流程目标形成流程绩效，导致部门割裂，各自为政？

5、管理层缺乏全局观，对于市场的变化措手不及，依旧沿用之前的思路进行应对等等的众多问题？

6、由于企业规模的扩大，组织的机构会逐渐庞大，分工会越来越细，决策时间长、企业官僚化程度也在随着增加，成本居高不下，效率越来越低、执行力差、管理却越来越累？

**【课程目的】**

从机会梳理到商业变现的流程化管理，以客户为中心，流程承载业务，业务在流程上跑，从客户中来，到客户中去，让流程体系来解决管理，是实现数字化管理的基础，更是降本增效、企业转型的必然之策，提高企业综合竞争力。

以打造高效运营、协同分工的价值链系统为总体要求，以打通职责界限、打破山头壁垒、打开部门围墙，突破逆客户为中心受制于各自为政的“卡脖子”的困境为基本任务，以克服实现战略发展规划目标所有的断点、堵点、难点为突破口，提高构建流程系统的协作能力，助力内部管理运营水平提升，服务于战略发展发展目标，实现从“订单交付供应链”到“战略规划价值链”。系统性从客户需求端到客户满意端的价值链方面进行流程优化构建。

**【学习方式】**

理论讲解+案例分析+互动思考+小组讨论+模拟演练+现场提问答疑

**【学习对象】**

部门经理以上管理者和文职专员

**【培训效果】2天**

**【培训效果】**

- 1、正确认识流程制度优化的思想、原则和二则之间的关系；
- 2、掌握如何识别高效的流程；
- 3、掌握流程规划和制定流程规划总清单的方法论和工具；
- 3、掌握如何可优化流程的方法与技巧；
- 4、熟悉流程优化的操作步骤和流程图的绘制方法；

5、有效掌握流程管理的系统方法；

## 用流程系统来解放管理课程大纲

### 第一节 从职能驱动到流程驱动

#### 一、现代企业面临着如何适应 3C 的问题

- (一) 如何满足客户需求
- (二) 如何快速市场变化
- (三) 如何适应残酷竞争

#### 二、以客户为中心的流程型组织

- (一) 以客户为中心的 12 大思考点
- (二) 从客户需求到客户满意
- (三) 华为业务流程的广度
- (四) 从机会梳理到商业变现的流程化管理
- (五) 华为端到端销售核心流程 LTC 流程

#### 三、流程激励之道——怎么正确地做事

- (一) 常见组织中存在流程优化病症分析
- (二) 解决之道——流程设计与优化激励
- (三) 激励之道——办事高效顺畅、没有风险漏洞
- (四) 激励策略——长期流程优化、短期协同激励

#### 研讨：从流程优化的选人、育人、用人、留人人力资源管理策略

#### 四、流程优化

- (一) 流程优化与设计
- (二) 流程再造
- (三) 低效的流程
- (四) 杜绝烟囱林立，四处冒烟

#### 五、流程优化与管理系统常见问题

- (一) 经常延期交付，客户订单流失
- (二) 工作始终处于忙乱，运营管理效率低下
- (三) 各自为政，部门墙厚重
- (四) 管理与业务脱节，工作经常卡壳推动困难
- (五) 典型烟囱式管理，矛盾问题越来越多
- (六) 内部协同配合差，风险漏洞多
- (七) 流程绩效的 3 大误区

#### 六、从职能驱动到流程驱动

- (一) 流程概念打破职能级体制的界限,直达客户
- (二) “流程”在公司中的地位与价值
- (三) 四大流程有效支撑上接战略下接绩效企业顶层运营系统
- (四) **案例分享：房地产开发流程优化**
- (五) 纵向管理到底，横向协同到边
- (六) **研讨：流程与制度的关系，职责与流程的关系**

## 七、流程优化与企业变革之道

- (一) 战略的调整必然要求流程调整
- (二) 流程管理体系框架
- (三) 战略绩效驱动流程变革项目
- (四) 业务流程设计的目的
- (五) 为什么流程改进一小步，绩效能改进一大步？
- (六) 业务流程从客户中来到客户中去
- (七) 流程优化是实现“持续改善企业绩效” 梦想的必然之策
- (八) 企业内部管理水平提升的核心
- (九) 优异的流程运营需要流程管理

## 第三节 流程系统规划

### 一、以客户为中心的流程思想

- (一) 低效的流程
- (二) 我们的出路——流程改进
- (一) 什么是流程
- (二) 流程的六大特点
- (三) 寻找需要关注的流程
- (四) 流程六大核心思想
- (五) 流程优化的四大原则

### **研讨分享——各职能部门中核心管理思想与主导原则**

### 二、基于企业价值链分析的思想对流程进行总体规划设计

- (一) 流程的分类分层
  - (二) 战略决策流程
  - (三) 主营业务流程
  - (四) 管理辅导流程
  - (五) **案例分享：某公司的战略变革流程总体规划设计**
  - (六) 基于企业价值链分析的思想对企业流程进行总体规划设计
- 现场模拟——梳理公司流程分组 PK 竞赛与点评**

### 三、主营业务流程设计

- (一) 某公司从“以产定销”到“以销定产”的主营业务流程优化
- (二) 市场营销一二级流程优化
- (三) 技术研发一二级流程优化
- (四) 采购管理一二级流程优化
- (五) 生产管理一二级流程优化
- (六) 业务现越清晰流程越成熟
- (七) 流程承载业务，业务在流程上跑

### 四、流程清单实操

- (一) **案例分享：某公司的流程清单制定**
- (二) 流程清单的分级
- (三) 组织目标、流程、岗位目标的关联

#### **实操演练 PK 与点评：设计主营业务流程清单**

- (四) 电子版直接发到微信群，便于直接点评

## 第参节 用流程来解放管理——流程优化实操

### 一、如何开展流程优化操作

- (一) 有效和高效的流程，就是优秀的流程

#### **某公司人力资源管理流程案例分享**

- (二) 需改进流程的现状
- (三) 几种常见流程缺陷
- (四) 流程图的调研诊断分析 5 种方法

#### **现场诊断：我们企业的流程图存在哪些问题？**

- (五) 关键流程识别及遴选标准

#### **案例分享：某公司业务模式的演变决定了运营系统的现状**

- (六) 优化流程的基本方法
- (七) 优化流程必须思考的九大问题

#### **现场实操——请各组针对本部门的情况画出您最熟悉的 3 个业务流程图**

### 二、傻瓜式优化操作细则

- (一) 收集/确认/分析信息
- (二) 选择流程 / 项目立项
- (三) 理解流程框架
- (四) 谈访流程（单元）主管或相关人

- (五) 现状建模——描述现状
- (六) 评估流程现状
- (七) 设计 / 评估未来流程
- (八) 文件化 / 调整组织 / 试运行

### 三、绘制流程图说明与绘制要求

- (一) 绘制流程说明
- (二) 流程图绘制要求
- (三) 流程图应用
- (四) 目前三种主流流程图的绘制样式
- (五) 绘制傻瓜流程方法技巧心得与经验分享
- (六) 吉利汽车三个流程优化的实操案例分享

**实操练习——请各组以最熟悉的流程图优化 PK 竞赛与点评**

## 第四节 高效流程管理

### 一、流程管理的角色和作用

- (一) 公司流程管理部门或管理咨询公司
- (二) 中高层管理人员
- (三) 中基层人员

### 二、流程管理

- (一) 流程再造的七大步骤
- (二) 流程的发布
- (三) 流程资源库管理
- (四) 流程审计

### 三、流程的系统化管理

- (一) 承接企业战略落地，推动业务绩效持续提升流程的发布
- (二) 流程管理变革的持续开展
- (三) 流程优化项目管理能力提升
- (四) 流程 IT 管理平台助力企业流程管理体系建立
- (五) 支持流程体系建设 ERP

### 四、流程绩效考核

- (一) 流程考核思想
- (二) 流程考核指标提取
- (三) 基于流程思想的战略 KPI 作战地图

(四) 中车集团战略 KPI 作战地图分享

五、流程的有效执行