

从流程再造 到组织再生

打造流程型组织

主讲老师：丁云峰

【课程背景】

在市场竞争日益加剧、客户需求日新月异的今天，我们看到很多企业，员工众多，但效率低下；部门林立，却沟通不畅；管理人员高高在上，但没责任感且不愿成长。究其原因他们还在沿用刚性的、静态的金字塔式的管理模式在指导组织去应对今天的市场变化。同时，也因为组织结构的落后致使内部的流程都是被割裂的“段到段”的流程，既无法提升响应速度、更无法满足客户的需求。

- 如何建设以客户为中心的“端到端”的流程，用流程帮助客户创造价值？
- 如何以流程的建设来驱动组织的整体变革？
- 如何通过流程来管理流程，让流程实现在组织内的落地？
- 如何实现管理者从职能型干部转变成流程型教练？
- 如何用流程打通部门墙，让部门协作更紧密？

就是我们企业管理者目前最重要的课题，也是本课程的内容所在。

课程聚焦流程型组织的整体规划、各级流程建设与升级的具体实操和流程管理能力的培育。通过大量的案例和工具，帮助学员企业实现其自身独特流程基因的激活和复制，打造流程型组织，从而实现企业竞争力的蜕变升级。

【课程收益】

- 系统掌握打造流程型组织的方法
- 掌握流程型组织职位设计的原则
- 系统化掌握流程优化的八个技巧
- 系统化了解选择优化目标流程的五个工具
- 系统化掌握“端到端”流程的设计方法
- 系统化了解流程建设是构建企业竞争力的关键
- 激发了从职能型组织向流程型组织转化的意识

【课程特色】 课堂气氛轻松活跃、寓教于乐、；案例丰富、互动多，实战落地，工具化程度高，现场演练，学完即用。

【课程对象】 企业中高层管理者、行政高管、HR 负责人、总监、事业部总经理、流程负责人

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、如何以流程驱动组织变革？

1、组织管理理论的发展阶段

- 从泰勒的《科学管理原理》谈起
- 专业化分工已经不是时代的唯一要求
- 从科层制到金字塔

2、以客户为中心的流程

- 客户强权时代的到来
- 流程绩效的原点
- 从“段到段”到“端到端”

3、流程型组织的特点

- 二元强矩阵结构
- 为客户创造价值
- 用流程驱动组织
- 流程型关键人才

案例：阿里、腾讯、华为等

二、如何营造向流程型组织转型的管理环境？

1、流程管理对于企业的意义

- 流程是企业管理的三驾马车之一
- 流程是企业的价值的创造链
- 战略流程改进与管理体系的框架
- 战略与流程关系

2、企业流程管理的驱动因素

- 外因：外部经营环境对企业的挑战
- 内因：企业成长能力和战略转型需求
- 流程建设是构建企业竞争力的关键

案例：华为、麦当劳、红星美凯龙、麦德龙等

3、流程建设的方向

- 从职能型组织走向流程型组织
- 创建流程型组织是企业的变革方向
- 提升流程力实现规模化成长

案例：常州 A 公司如何通过流程管理实现规模化成长，10 年复制 10 万平方米商业 mall 300 家，同时在 A 股和 H 股上市。

三、如何系统规划流程体系，厘清企业流程全景图？

1、认识流程体系规划

2、进行流程体系规划原因

- 孤岛式的流程降低协同效率

- 实际执行与流程文件不相符
- 案例：成都 H 公司流程管理失败原因解析

3、流程体系规划的标准

- 流程分层分级设计
- 流程与管理要素形成关联

4、进行流程体系规划的步骤

- 按价值链进行流程架构分解
- 按描述范围进行流程架构分层
- 流程体系总体融合

四、如何设计以客户需求为中心的优质流程？

1、端到端的流程设计

2、流程设计的基本原则

互动游戏：一个都不能少（认知流程力的团队互动游戏）

3、建立统一的流程标准

- 绘制流程图的三个工具

4、流程设计实操的三个步骤

- 描述基本信息
- 拟制流程图
- 编写操作细节

现场演练：帮助 F 公司绘制一张流程图

五、如何进行横向贯穿部门的流程优化？

1、用流程穿透部门墙

- 优化跨部门流程是流程型组织的关键工作
- 组建跨部门流程优化团队

2、选择待优化目标流程

- 选择目标流程的四个维度
- 选择目标流程的五个工具

小组讨论：T 公司流程文件出台很久，但是效率依然没有明显提升，如果要优化应该从哪里开始？

3、现有待优化流程建模

- 现有流程建模面谈的准备工作
- 创建现有流程模型的面谈问题
- 综合信息建立现有流程模型

小组讨论：如何创建现有流程模型的面谈问题？

4、流程诊断分析

- 提炼流程绩效指标，确定流程对标的参数
- 流程问题诊断分析的两个工具
- 建立新流程的绩效目标

小组讨论：优质流程应该具备哪些标准？

5、新流程设计

- 八个流程优化技巧

现场演练：帮助杭州 S 餐饮集团进行餐厅服务流程优化。

6、新流程的试运行、修订及发布

- 新流程试运行五步法
- 流程文档化

案例：常州 A 公司的流程文档管理——“管理剧本”让流程管理更生动。

六、如何建立一套可以促进流程有效执行和持续优化的流程管理机制？

1、系统性提升流程力的管理循环

- P-规划设计
- D-流程试运行
- C-指标分析与体系审核
- A-流程改善及优化激励

2、流程管理的组织保障

- 公司高层推动资源支持
- 业务负责人主导流程的持续优化
- 流程管理职能部门进行具体实施

3、流程管理的常态化措施

- 通过流程体系管理平台进行流程的日常动态维护
- 通过长效激励机制促进流程优化的日常化
- 通过流程审计促进流程的有效执行和持续优化
- 持续将例外问题例行化，固化流程成果

案例：东莞 T 公司的流程优化长效管理机制，让企业降本增效保持行业竞争力。

七、如何在组织变革中实现多方共赢？

1、职位的再造升级

- 职位设计的要点
- 一条龙经理
- 流程教练
- 流程 owner

2、干部的转型

- 干部的职责
- 干部在转型中的角色
- 以服务为中心

3、关键人才的培育

- 在变革中成长
- 以奋斗者为本

案例：华为