

企业管理者的流程能力蜕变

从职能管理到流程教练

主讲老师：丁云峰

【课程背景】

在市场竞争日益加剧，强调变革、强调创新的今天，我们看到很多企业为了变革而变革空有一句变革的口号，但无人真正去执行。究其原因他们原有的组织结构和人才特征与变革不相容，固化的管理思维和落后的流程管理水平无法支持自我变革与自我迭代。

- 如何突破管理者职能化管理的固有思维？
- 如何解决管理者向老板负责还是向客户负责的管理矛盾？
- 如何提升管理者的流程建设能力？
- 如何有效的优化现有流程？
- 如何通过提升干部的流程领导能力实现流程的落地？
- 如何让干部从管理职能升华到服务职能？
- 如何培育能够推动流程型组织建设的人才？

就是企业在当下应对变革时最重要的课题，也是本课程的内容所在。

课程聚焦新时代企业变革过程中对管理者的能力要求，通过大量的案例和工具，帮助学员实现自身流程建设能力的蜕变，从而帮助企业快速培育一批能够迎接挑战、主导变革、主动创新的实战型流程管理人才。

【课程收益】

- 掌握从职能管理到流程教练的四个职责转变
- 系统化了解以客户为中心的流程建设原则
- 系统化了解流程教练在组织中应该扮演的角色
- 系统掌握带领团队成员梳理呈现流程的能力
- 系统掌握流程改进七步教练法
- 系统掌握流程落地和日常管理的管理循环

【课程特色】

实战，一线经验；实用，学之能用；实效，立竿见影。

有用，工具落地；有趣，课堂活跃；有料，案例丰富。

【课程对象】

企业中高层管理者、行政/HR 负责人、总监、事业部总经理、流程负责人、储备干部、业务骨干

【课程时间】

2 天（6 小时／天）

【课程大纲】

一、从职能管理到流程教练职责的变化有哪些？

1、流程教练要推动公司战略

- 战略的分解
- 战略的执行

2、流程教练要践行企业文化价值观

- 将价值观落地到部门
- 践行企业文化价值观

3、流程教练要建设流程型组织

- 保障跨部门流程的落地
- 确保内部流程持续被改进

4、流程教练要负责组织建设

- 部门组织结构设计与岗位设置
- 猎聘优秀人才

小组共创：流程教练的自画像

二、流程教练在组织中应该扮演怎样的角色？

1、用纵向的职能型组织提供资源

- 弱化威权管控
- 强调资源支持

2、用横向流程型组织响应客户需求

- 用跨部门端到端流程提升响应速度
- 以客户为中心保障流程的正确
- 成为“一条龙”经理

3、从管理者变成服务者

- 参与重大决策
- 用教练方式为团队成员赋能

4、从管理者变成领导者

- 引领变革的发生

- 带领团队拥抱变革
- 培育关键人才

现场演练：流程教练的角色认知

三、流程教练的三项核心能力——流程呈现力

1、流程设计的原则

- 以客户为中心
- 建立统一标准
- 流程设计工作要层层开展

2、流程图绘制四步骤

- 做准备
- 分角色
- 排活动
- 理关系

现场演练：绘制一张流程图

3、流程设计的工具应用

- 设计语言的统一
- 流程设计的常用工具

现场演练：设计工具的应用

4、流程文件的标准模板

- 流程文件四要件

现场演练：流程文件的规范化撰写

5、厘清组织流程全貌

- 流程的分级体系
- 流程清单
- 自上而下与自下而上的流程清单梳理

现场演练：济南 C 公司的流程清单

四、流程教练的三项核心能力——流程改进力

1、流程诊断

- 界定改进目标
- 界定范围
- 评估流程现状
- 评估关键活动

- 基准分析

2、流程优化

- ECSR 原则
- 流程现状建模
- 新流程设计的八个策略
- 流程试运行

3、流程改进七步教练法

- 精准流程绩效目标
- 理清流程运行现状
- 关键活动梳理
- 活动绩效指标设定
- 关键活动改进
- 关键活动试点
- 新流程修订

现场演练：西安 A 公司的销售流程改进

五、流程教练的三项核心能力——流程管控力

1、流程推动原则

- 流程推动的流程
- 流程推动与管理体系
- 确定流程责任矩阵

2、系统性提升流程日常管理能力的循环

- 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

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。