

# 企业流程管理训练营

主讲老师：丁云峰

## 【课程背景】

后疫情时代，在市场竞争加剧各行业内卷严重的情况下，众多企业陷入了外部竞争能力跟不上对手，内部管理能力带不动队友的经营困境，而是否能够顺利脱困决定了企业的生死存亡。究其原因，在企业被市场逼进了发展快车道的情境下，其流程体系不健全、流程与战略弱相关、关键流程设计不科学、各级流程建设不完善、流程管理不系统等问题的凸显是症结所在。

- 如何通过建构独特的流程基因提升企业整体效能，为企业建立市场竞争优势？
- 如何通过建构流程管理与优化系统，将战略落实到流程中确保战略的有效达成？
- 如何通过流程优化提升产品质量、降低成本、提升市场份额、增强客户满意度？
- 如何通过流程的有效管理解决部门间的矛盾和内耗？
- 如何设计和优化本部门的业务流程？

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。

课程聚焦流程体系的整体规划、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，建构适应其发展特点的流程力，从而实现企业的整体管理效能的蜕变升级，让企业基业长青。

## 【课程收益】

- 掌握流程体系规划及流程清单梳理的方法；
- 系统掌握部门内部业务流程设计的原则和方法；
- 掌握流程文件的撰写及流程文件的管理系统建设的方法；
- 系统掌握流程诊断和流程优化的原则和技巧；
- 掌握跨部门流程设计与优化以及落地的管理策略；
- 系统掌握流程落地的方法和日常管理的要点；
- 掌握流程绩效体系建设和流程绩效指标设计的方法；
- 激发了从职能型组织向流程型组织转化的意识。

## 【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。

## 【授课形式】

讲授、共创、流程教练、互评修正、方案呈现、后续作业

## 【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】

3天2夜（6小时/天）

## 【训练营安排】

时间	主要内容	具体内容	产出内容
第一天	9:00 —— 9:30	团队构建、三天安排和要求说明	
	9:30 —— 22:00	《流程规划与设计呈现》 1.流程体系规划 2.流程清单制作 3.流程图制作 4.规范流程文件 5.建立流程文件管理系统	1.产出各板块《流程清单》 2.各版块关键流程文件规范化，输出《流程文件》 3.建立一套流程文件管理系统
第二天	9:00 —— 22:00	《流程诊断与优化》 1.流程诊断 2.流程优化 3.流程改进教练法 4.新流程试运行流程 5.建立流程改进管理体系	1.对各版块关键流程改进并产出《流程诊断优化报告》 2.模拟新流程试运行并产出《流程试点评估报告》 3.建立一套流程改进管理体系
第三天	9:00 —— 16:00	《流程落地与日常管理》 1.流程落地方案 2.流程绩效考核 3.建立流程日常管理体系	1.产出《流程落地评估报告》 2.产出《流程绩效考核方案》 3.建立流程日常管理系统
	16:00 —— 17:00	训练营复盘	复盘3天2夜的收获和后续行动计划 1.产出《课后行动计划》

## 【训练营大纲】

### 第一天

#### 一、如何系统规划流程架构，厘清企业流程全景图？

##### 1、认识流程标准化架构

- 流程体系框架
- 流程体系框架规划
- 流程的四级架构

案例：施乐、摩托罗拉、GE

##### 2、流程架构规划的方法

- 流程分层分级设计
- 流程与管理要素形成关联
- 自上而下与自下而上梳理方法的应用

##### 3、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

- 依据业务场景开发业务流程清单  
案例：济南 A 公司的流程清单梳理  
现场演练：梳理流程清单

#### 4、流程管理的阶段

- 流程成熟度模型
- 流程管理水平与企业发展阶段
- 流程规范化、流程优化与流程再造  
案例：上海 C 集团的流程管理升级

## 二、无流程领域如何进行流程的梳理？

### 1、流程的定义

- 流程的六要素
- 流程的六个特点
- 高效流程的标准
- 流程的作用

现场演练：绘制一个工作中的流程

### 2、流程的价值

- 流程是客户价值的创造载体
- 流程与战略落地
- 流程打破部门壁垒
- 流程推进精细化管理

案例：IBM 案例

### 3、流程梳理的原则

- 建立统一标准
- 流程梳理工作要层层开展
- 流程梳理的核心方法

### 4、流程图的绘制四步法

- 做准备
- 分角色
- 排活动
- 理关系

### 5、绘制流程图的工具应用

- 流程语言的统一
- 流程图的常用工具

现场演练：流程图工具 VISIO 的应用

## 6、流程文件的标准模板

- 流程文件四要件——文件封面
- 流程文件四要件——流程图
- 流程文件四要件——流程说明
- 流程文件四要件——配套表单

现场演练：完善流程文件四要件——流程文件的规范化撰写

## 第二天

### 三、如何进行横向贯穿部门的流程优化？

#### 1、流程的标准

- 优秀流程的四个标准

#### 2、流程改进的主要工作与工具应用

- 界定改进目标
- 界定改进范围
- 理解现有流程
- 评估流程绩效：流程评估模型
- 评估关键活动：关键活动分析模型
- 界定主要问题：鱼骨图
- 识别改进机会：基准分析法

工具应用：现有流程诊断

#### 3、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？

#### 4、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？

#### 5、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？

## 6、流程优化

- 流程优化的四个原则
- 八个流程优化技巧
- 关键接口的设计
- 流程诊断优化报告》

现场演练：帮助杭州 S 餐饮集团进行餐厅服务流程优化并撰写《流程诊断优化报告》

## 7、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
- 《流程试点评估报告》

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。

现场演练：撰写《流程试点评估报告》

## 8、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
- 岗位是穿透部门墙的关键要素
- 新流程试运行五步法

案例：常州 A 公司的跨部门流程优化与实施。

## 第三天

### 四、如何进行流程的落地和日常管理？

#### 1、流程的逐级落地

- 落地关键活动
- 流程落地的流程
- 流程落地的注意事项
- 流程落地评估报告

现场演练：新流程逐级落地方案梳理并撰写《流程落地评估报告》

#### 2、流程的绩效管理

- 流程绩效定义
- 流程绩效管理目的
- 流程绩效管理过程

- 流程绩效指标设计方法
- 流程绩效监控
- 流程绩效应用及改善

现场演练：撰写《流程绩效考核方案》

### 3、流程的日常管理

- 流程的理解与尊重
- 流程管理中的高效沟通
- 流程监控方法与审计
- 流程的文化推动
- PDCA 流程管理循环

### 4、流程推行环境和需准备事项

- 流程运营的治理结构
- 流程运营的关键角色
- 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
- 了解流程管理成熟度模型，评估公司流程管理成熟度现状

### 5、流程再造成功的关键要素

- 流程再造在企业成功实施的关键要素
- 营造向流程型组织转型的管理环境
- 通过理解流程变革成功的关键要素，明确企业在流程变革过程中的关注重点
- 流程管理的组织保障

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。

## 五、如何将课程所学应用到工作中？

### 1、课程考核：企业流程蜕变挑战

### 2、课程回顾：圣诞树总结模型