

《流程再造-规范管理之路》

—系统架构能力修炼—

🔥 课程背景：

企业通常会发生哪些管理迷乱？有什么样的管理问题？

第一是会议多，天天开会。有一个结论：会议越多的企业，管理水平越低；好的企业不开会，管理差的企业天天开会。

第二是流程很漫长。有一个企业，2千元的开支，15个人签字。我们把这15个人的所耗时间所消耗的费用，包括他们的工资费用、办公成本都算了一下，可能是5万元钱。

第三是部门之间隔阻。一调研，企业有什么问题？最主要的就是部门之间沟通不畅，各人自扫门前雪。

第四是到处缺人，所有部门都缺人，缺乏人力资源支撑；但是，往往关键人才还走了。

第五是缺乏共同的愿景和理念，没有共识。

那么这些问题怎么解决？当然是要提高领导力。但是非常重要的一个解决方法，是构建管理体系，用流程疏通管理、优化管理、建立可复制的基因。

🔥 课程时间：1-2天（6-12小时）

🔥 课堂形式：学员分组，4-6组

🔥 课程设计：

- 第一章、流程理念
- 第二章、流程规划
- 第三章、流程梳理
- 第四章、流程优化
- 第五章、流程执行

🔥 课程对象：

中高层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

👉 课程大纲：

▣ 第一章、流程理念

流程，也译为过程，是“工作流过程”的简称。这些工作很多需要多个部门的参与和配合，这些部门、岗位之间会有工作的承接、流转。因此流程也可以说是“跨部门、跨岗位工作流转的过程”。本章将从概念、原则的角度讲解流程管理。

一、流程的定义与组成要素

二、系统思维-后过程为客

三、一个中心：客户满意

四、四个结合点

1. 与战略结合

➤ 流程能创造透明度，减少“效益背反”

案例分析：某公司如何克服“效益背反”，实现目标平衡

2. 与业务结合

案例分析：两个公司的《项目投资流程图》的业务合理性分析

3. 与组织结构结合

4. 与内外变化结合

四、流程管理的PDCA环

P 流程规划与梳理 → D 流程执行 → C 流程评估 → A 流程优化与复制

▣ 第二章、流程规划

当我们遇到管理问题越来越频繁时,我们开始意识到我们对组织内部流程网络了解的不足,也不太清楚流程之间的逻辑关系,流程管理工作的侧重点也拿不准。那我们该如何做呢?很明显,要解决这些流程的困惑,首要解决的问题就是要明白组织内程网络到底是什么样子,然后对其“分门别类”。这个对流程脉络线格式化的过程,我们称之为流程规划。

一、为什么做流程规划

二、流程规划的目标

三、两种流程规划思路

1、岗位职责开始（从下到上）

2、业务模型开始（从上到下）

四、基于岗位职责的流程规划

1、启动流程规划

2、流程清单识别

案例：某公司流程清单识别过程（工作分析表→岗位识别表→流程清单）

3、分类分级

案例：某公司业务流程分类与分级

4、流程规划注意事项

- (1) 宁连不断
- (2) 频率分开
- (3) 亮点在节
- (4) 追求在章

6、重要度评估及任命流程所有者

7、绘制流程系统图

▣ 第三章、流程梳理

在流程规划的过程中,你会发现公司流程网络存在一些重大缺陷。比如一些重要的核心端到端流程,中间有缺失、重叠甚至冲突之处、与实际运作不符而影响规范化管理。流程梳理就是对现有流程进行分析清理与确认的过程,是为流程建立明确的规则。

一、梳程梳理的目的

二、收集流程信息

三、流程梳理的步骤

1. 第一步：找到流程的客户
2. 第二步：确定流程的目的
3. 第三步：找出关键控制点
4. 第四步：明确流程的职责
 - 明确大边界、中边界与小边界
 - 权责的界定是基于流程的

案例：某公司产品研发阶段的职责划分

 - 部门之间的流程对接原则
5. 第五步：设计制作流程图

➤ 准则一、简单化：人人会做

(1) 程序傻瓜化

(2) 简单流程图符号

(3) 最好不超过一页纸

➤ 准则二、专业化：细节取胜

➤ 准则三、标准化：可衡量

案例解析：某公司设计变更流程图

6. 第六步：理顺接口与关系

三、注意事项

1. 各节点的颗粒度要适度

2. 各节点的颗粒度大小要一致

3. 简洁明了，不要太多专业符号

4. 活动按照发生的逻辑先后顺序从上到下,从左到右排放。应该注明每个活动负责的岗位,不要遗漏,更不可笼统地描述为部门

5. 验收标准:要求一个外行能看懂

6. 把与此流程相关的上中下端流程嵌套进来

案例解析：麦当劳煎肉流程图

四、评价标准

1. 低质量的流程文件

2. 高质量的流程文件

第四章、流程优化

哈默曾经讲过这样一段话，有流程比没流程强，好流程要比坏的流程强，但是好的流程，也需要持续进行优化。

一、流程优化的目的

二、选择关键流程

三、流程优化的步骤

1. 第一步：立项

2. 第二步：现状流程分析及诊断

3. 第三步：目标流程及配套方案设计

➤ 哈默的流程优化九原则

(1) 若干种职位组合成一种职位

- (2) 让那些需要得到流程产出的人自己执行流程
- (3) 从信息源地一次性的获取信息
- (4) 将分散在各地的资源视为一体
- (5) 将并行工作联系起来而不仅仅是联系产出
- (6) 减少检查控制：让决策点靠近执行的地方
- (7) 流程多样化：不同信息流转的对象对应不同流程
- (8) 单点接触客户
- (9) 将信息处理工作纳入产生这些信息的实际工作中去

➤ ESELA 方法

清除、简化、填补、整合、自动化

➤ ASME 流程活动增值分析

➤ 审批流程优化

- (1) 决策点 Or 沟通点
- (2) 经验总结、提炼规则、决策前置
- (3) 决策流程优化 1W2H

案例分析：某公司业务流的四种管制手段及总部定位管控特点

4. 第四步：IT 方案设计与开发

5. 第五步：新旧流程切换

- (1) 编制相关文件
- (2) 培训宣贯
- (3) 新流程上线

6. 第六步：项目关闭

伍、 常规性流程优化

▣ 第五章、流程执行

流程在企业里面为什么难以落地？影响执行力的因素包括政策与制度保障、领导力与时机等，本章将从制度、岗位标准化、表单及 IT 等多方面讲述流程如何落地。

壹、 变革中的阻力和助力

式、 克服阻力

1. 提前沟通和教育
2. 让抗拒者参与变革
3. 承诺支持减少恐惧
4. 谈判跟协议
5. 操纵跟拉拢

参、 影响要素

四、 流程贯彻三步骤

伍、 流程贯彻四利器

1、 制度保障

- 制度设计通常包括的内容
- 制度应与流程建立联系
- 制度流程化

案例分析：员工试用期考核制度的流程化

2、 岗位标准化

- 岗位标准化工作手册

案例：销售顾问标准跟进动作

销售岗位操作标准（借用 IT 固化）

- 岗位标准化工作指南
 - (1) Checklist--傻瓜书（工作逐项检查表）
 - (2) AAR（After Action Review）行动后反思
 - (3) 阶段性成果（知识管理）

案例讲解：某公司业务阶段性成果（知识管理）

- 岗位标准化的基础-表单
 - (1) 通过表单模板设计落实管理要求，优化管理
 - (2) 在表单模板中融入操作指导
 - (3) 表单字段结构化，便于后续分析

3、 固化到 IT 中

4、 培训保障

- 执行力是“招聘”出来的
 - 执行力是“训练”出来的
 - (1) 员工训练体系
 - (2) 训练四部曲
 - (3) 员工成长五层次
 - (4) 学习三重境界
 - (5) 先有学习力后有执行力
-