

# 流程设计师训练营

--为企业培训内部流程设计专家

## 课程背景：

近年来，随着生产力发展和经济全球化趋势，企业面临空前的竞争压力。德鲁克曾经呼吁：企业未来的持续竞争优势将更多地来自流程和组织能力提升，企业需投入更多的资源构建面向客户需求的组织与流程构架以适应快速变化的外部商业环境。

当前，国内各级组织对于流程管理的认识已经逐步深入，流程对各类组织的价值被各级管理者所认可。但真正掌握流程管理技术的人员却依旧稀缺，导致各类组织在引进流程管理过程中出现较多的问题。

深圳市格物流程研究院在总结国内外先进的流程管理技术和实践的基础上，创新性地编著了《流程管理标准指南》，首次将流程管理的过程、方法、技术、内容进行了标准化，为组织流程管理能力的快速提升提供了可能。

本课程的设计正是基于《流程管理标准指南》，以为企业培养内部的流程设计专家为目的。通过课程的系统化学习，受训学员将全面掌握流程管理的理念、方法、工具、技术，成为企业内部流程设计专家，为企业的流程管理水平的提升奠定基础。

本课程的设计正是基于《流程管理标准指南》，以为企业培养内部的流程设计专家为目的。通过课程的系统化学习，受训学员将全面掌握流程管理的理念、方法、工具、技术，成为企业内部流程设计专家，为企业的流程管理水平的提升奠定基础。

## 课程收益：

- 培养企业内部流程设计专家
- 使学员深刻理解流程本质和其价值，将流程视为重要的企业管理工具
- 深入理解流程管理的思想与流程管理过程方法
- 掌握流程规划、梳理、设计、建设思路和方法，能熟练使用流程标准描述工具
- 对流程绩效设定形成一定的认识，并能尝试在实际业务流程中进行流程绩效管理
- 掌握流程优化方法论，保持流程的持续优化

## 讲师简介：

王立中老师 流程管理实战专家  
深圳市格物流程研究院院长

23年企业流程管理研究实战经验

南开大学 MBA

美国项目管理协会 PMP 认证



华为 批 IPD 流程引导者

华为大学流程/研发管理课程开发者

王立中老师拥有 23 年企业流程管理研究实战经验，历任流程管理经理、企业运营总监、副总裁，现任深圳市格物流程研究院 院长，不仅对全球领先的流程管理技术有深刻认识，同时对我国企业各领域业务流程均有较深入的研究。2015 年牵头启动“流程标准化”项目，历经 6 年时间，汇聚数十位专家智慧，于 2021 年 5 月正式将研究成果《流程管理标准指南》由清华大学出版社出版。

迄今为止，为华为技术、中国联通、中国航天科工、中电思仪、中电科技、华立集团、中智国际、广东烟草、徐工集团、潍柴集团、四川广电、中国人寿、昆明船舶、武汉烟草、雅兰集团、南方航空、利亚德光电、河南日报、中核动力、中核控制、中国通信、青岛啤酒、青岛平度控股、富海集团、四川长虹、河北联通、重庆电信、贵州电信、东风汽车、三环汽车、一汽集团、鞍钢集团、平高集团、深圳电信、华帝集团、中海物业、中信银行等 200 多家企业进行《流程管理》、《研发管理》、《项目管理》等培训及管理咨询与辅导，累计授课上百场次，辅导实施 30 多个项目，参训学员近万人，满意度高达 92%。

**课程风格：**

源于实战：课程内容来源国内领先企业的实践经验，注重实战；

专 易懂：将专业的流程管理模式、方法和工具，采取简单易懂的、生活化的案例进行阐述；

价值度高：课程内容经过多家世界 500 强验证，对企业引进流程管理模式，牵引组织向流程型组织进行变革，将个人能力成功转化为组织能力有着极强的实用性；

方法领先：运用业界领先的流程管理技术和工具，科学、规范地呈现业务流程；

标准规范：国内首创，将流程管理标准化。

**课程时间：**3 天，6 小时/天

**课程对象：**企业中高层管理者，各专业管理人员（包括：流程管理专业人员、企业内控/质量/管理体系管理人员、中高层/基层管理人员、企业运营管理人员、各业务领域主管、各业务实际操作人员等）

**课程方式：**分组讨论、现场演练、案例分析、现场研讨

**课程工具（节选部分）：**

工具一：“价值链”管理理论

工具二：“BLOVM”工具法

工具三：“流程地图”工具法

工具四：“流程层级”工具法

工具五：“流程优化”方法论

工具六 “流程绩效管理模型”  
：

## 课程大纲

### 第一讲：流程与流程管理

#### 一、什么是流程？

现场讨论：流程举例

1. 流程分级
2. 流程的启动
3. 流程的角色
4. 流程活动的逻辑

#### 二、流程的本质与核心价值

案例：地铁安检流程

1. 流程是企业的规
2. 流程构成企业的业务模式
3. 流程管理的出发点
4. 流程构成的 3 个核心内容
5. 流程的实际作用
  - a) 建立关系，呈现逻辑
  - b) 细分工作，明确职责
  - c) 精简工作，提升效率
  - d) 规 管理，精益运营
  - e) 横向协作，体系运行

案例：智慧城市的核心本质是“流程再造”

#### 三、流程管理过程

1. 流程生命周期与流程管理过程关系
2. 流程管理过程
  - a) 流程规划

- b) 流程建设
- c) 流程推行
- d) 流程运营
- e) 流程优化

讨论：你认为流程管理最重要的是哪个过程？

#### 四、流程管理的核心和误区

##### 1. 流程管理的核心

- a) 面向客户的流程
- b) 流程是企业的核心竞争力
- c) 流程以提升内部运营效率为目的
- d) 流程实施的高效性

案例：英国电信 CTO 考察华为产品案例分享

##### 2. 流程管理的误区

- a) 流程管理是事物的本质属性，不要刻意为之
- b) 流程无用或万能论
- c) 流程 细不等于复杂
- d) 追求完美，企图一步到位

讨论：你认为如何才能做好流程管理？

### 第二讲：流程规划（L0、L1、L2 流程）

#### 一、为什么需要流程规划？

- 1. 流程管理现状
- 2. 流程规划的价值
- 3. 流程规划的输入和输出
- 4. 流程规划的步骤

#### 二、价值链（设计企 0 级流程）

- 1. 为什么采取价值链模型规划公司最高层级流程？
  - a) 价值链提出的背景（卖方市场到买方市场的变化，3C）
  - b) 企业存在的意义
  - c) 企业基本价值链模型
- 2. 价值链模型应用（设计企业 0 级流程）

- a) 价值链应用说明
- b) 企业的三层次活动划分及特点
- c) 识别价值链--基本活动识别
- d) 识别价值链--辅助活动识别
- e) 价值链的确定
- f) 价值链应用案例（生产制造类企业价值链、电商类企业价值链）
- g) 0 级流程规划方法
- h) 标准 0 级流程及标杆企业 0 级流程研究、对比

演练：讨论并制定企业价值链（0 级流程）

发表评论：轮流发表，评论

- i) 0 级流程规划常见问题

### 三、流程地图（设计企 1、2 级流程）

#### 1. 流程的层级

- a) 流程分级初衷（什么才是流程的真正落地？）
- b) 流程地图的价值（各层级管理者的作战地图）
- c) 流程分级的原则
  - ü Level0--流程总体框架
  - ü Level1--业务领域
  - ü Level2--业务模块
  - ü Level3--操作流程
  - ü Level4--子流程、模板、操作指导书

#### 2. 1、2 级流程设计方法分析及举例

#### 3. 业务流程全景图举例

#### 4. 流程地图的制定

- a) 流程协同梳理（无遗漏、无重复、无矛盾）
- b) 流程地图画法（流程地图示例）
  - ü 一级流程
  - ü 二级流程
  - ü 三级流程
  - ü 逻辑关系（线段箭头）

演练：讨论并制定所选业务领域流程地图（1、2 级流程）

发表评论：轮流发表，评论

#### 四、流程清单（设计企 3 级流程清单）

##### 1. 识别特殊场景

- a) 流程的普标适用性（同类业务流程普遍适用）
- b) 流程分类（特定业务场景/流程定制化）
- c) 定制化流程示例
- d) 常见的流程分类场景
  - ü 产品差异化
  - ü 客户差异化
  - ü 业务模式差异化
  - ü 业务核心价值要素差异化

##### 2. 制定流程清单

- a) 编制流程清单的关注点
  - ü 流程规划输出的先后顺序（流程总体框架、流程地图、流程清单）
  - ü 流程清单与流程地图的对应关系（大于/等于 1）
  - ü 流程 Owner 任命
- b) 流程清单示例（一级/二级/三级，流程 Owner、优先级）

演练：讨论并制定所选业务领域流程清单（选作）

发表评论：轮流发表，评论（关注定制化流程）

### 第三讲：流程梳理和建设（L3 流程）

#### 一、流程梳理“六步法”

##### 1. 流程定义与识别

讨论：流程的目标、流程责任人、流程适用范围是什么？

##### 2. 流程要素定义

##### 3. 流程现状分析

- a) 流程现状分析内容
- b) 流程现状分析工具

案例：小男孩的校服

##### 4. 关键步骤和改进方案

- a) 流程改进的六方法（ESEIAR）

- b) 目标流程设计过程
- c) 目标流程设计方案分析

讨论：为什么调整一分钟演讲和无领导讨论的顺序？

- 5. 绩效设定和评估
- 6. 编写流程说明书

## 二、流程绩效设计

- 1. 流程绩效概念及意义
- 2. 流程绩效管理过程
- 3. 流程绩效设计
  - a) 流程绩效设计原则
  - b) 流程绩效设计方法（指标与驱动）
  - c) 流程绩效设计

讨论：分析并讨论案例中流程绩效设计的问题

## 三、流程建模工具

- 1. 标准流程图图示符号
- 2. 流程图的五种画法
  - a) 框图
  - b) 纵向流程图
  - c) LOVEM 图
  - d) Design flow 图
  - e) BLOVM 图

演练：流程图绘制演练

- 3. 流程说明书
  - a) 流程目的
  - b) 术语/定义
  - c) 适用范围
  - d) 流程 KPI
  - e) 角色职责
  - f) 输入/输出
  - g) 上下游流程
  - h) 流程图

### i) 流程说明

演练：流程说明书编制演练

## 第四讲：模板级流程设计（L4 流程）

### 一、流程的最后一米

1. 流程分层分级回顾
2. 全员流程文化的关键环节

案例：华为公司任总对流程的看法

3. 模板/表单举例
4. 操作指导书举例
5. 模板级流程设计原则及注意事项（格式/内容/标准）

演练：流程模板编制演练

### 二、SOP 编写和应用

1. SOP 概念
2. SOP 与流程的联系和区别

案例：SOP 案例分析（KFC）

演练：SOP 编制演练

### 3. SOP 工作路径

- a) 编写
- b) 评审
- c) 发布
- d) 应用

## 第五讲：流程评审发布及优化

### 一、流程评审

1. 流程评审的目的
2. 流程评审的步骤
3. 流程评审关注点
  - a) 业务逻辑准确、清晰？
  - b) 可执行性？
  - c) 与其他流程的关系（交叉、重叠、矛盾）？

d) 流程文件的 细程度？

e) 流程文件格式？

演练：交叉评审完成流程文件，提出修改建议

## 二、流程发布

讨论：为什么需要流程发布？应该怎样发布流程？

1. 流程发布准备

a) 流程文件编号

b) 流程版本设置

2. 文件审核、审批

3. 文件发布存档

## 三、流程优化

1. 流程优化的层次

2. 流程再造

3. 流程优化

4. 流程活动改善

附录 A：组织流程管理成熟度

附录 B：流程管理系列课程介绍

附录 C：获取长期辅导渠道

课程结束：课程回顾、结业、发证、祝福、合影