

组织优化的顶层设计与流程再造课程大纲

一、【课程背景】

企业发展时间越长，规模越大，部门建设就会越来越健全；部门建设越健全，部门与部门之间的矛盾、内耗、摩擦就越大。企业必须学会用流程拉通部门，流程的权威大于权力。

二、【课程目标】

1. 了解什么是流程及流程再造？
2. 流程及流程再造对企业有什么意义？
3. 如何进行流程再造？学习掌握具体实施的步骤和方法。
4. 我们的组织机构存在什么问题？
5. 了解改革组织机构的意义和具体实施方法。

三、【参加人员】

中高层管理人员

四、【课程时长】

2天 12学时

五、【课程大纲】

第一讲：流程变革的意义

1.企业的困惑

企业发展时间越长，规模越大，部门建设就会越来越健全；部门建设越健全，部门与部门之间的矛盾、内耗、摩擦就越大。企业必须学会用流程拉通部门！流程的权威大于权力！

2.流程的定义

3.传统企业的流程体系

4.流程特征透视

企业必须从客户的角度审视自己，客户看不到企业的部门，他们只能看到企业流程的结果；产品和服务与客户的流程关系是水平的，并需要企业全员参与流程。

5.流程变革的作用

6.流程优化

- ✓ 注重核心企业流程改善；
- ✓ 注重跨职能部门的改善；
- ✓ 注重对市场客户的影响；
- ✓ 注重对战略目标的影响。

7.流程变革：

- ✓ 与公司战略紧密结合；
- ✓ 有赖高层领导的承诺；
- ✓ 注重客户和市场要求；
- ✓ 基于衡量和分析改进；
- ✓ 与奖惩激励紧密结合。

8.流程变革的思考逻辑

- ✓ 企业的战略目标和战略意图？
- ✓ 根据战略目标锁定的客户群？
- ✓ 关键客户的关键需求和要素？
- ✓ 目前运营系统的问题和差距？

第二讲：流程与战略的关系

1.企业战略与运营系统的关系

- ✓ 必须将资源集中在最有助于达到战略目标的工作上；
- ✓ 定义企业的战略目标以及衡量手段；
- ✓ 确定优先次序改进动力/程序/项目；
- ✓ 确定战略如何与企业运营系统整合。
- ✓ 通用电器战略变革(案例)

2.领导团队战略思想的转变：财务为中心&市场为中心

3.流程与战略目标的关系

- ✓ 核心流程必须确立关键点；
- ✓ 流程的关键点就是考核点；
- ✓ 考核必须与激励机制匹配。
- ✓ 关键词：没有目标及流程就无法考核！

4.战略目标与KPI指标（示例）

5.确定部门关键业绩评价指标

6.流程变革与战略的关系

7.基于战略的流程管控体系

8.战略规划流程与其他流程接口

第三讲：流程与客户的关系

1.平衡计分法的启迪

- ✓ 股东满意——财务指标，满足股东的需求，务必实现的业绩指标；
- ✓ 顾客满意——要想股东满意，必须实现顾客满意，那么，顾客在什么地方不满意，就是我们的机会；
- ✓ 内部过程——要想顾客满意，我们必须改进我们的内部过程，从而使顾客满意；
- ✓ 学习与成长——要想使内部过程得到改进，我们必须学习、成长，以满足内部过程的改进。

2.客户的价值确定

3.客户和市场要求

4.确定客户要求

5.客户价值重点

6.客户怎样和我们交流

- ✓ 客户投诉；
- ✓ 客户称赞；
- ✓ 产品退货；
- ✓ 合约取消；
- ✓ 市场份额；
- ✓ 客户背叛；
- ✓ 客户获取；
- ✓ 客户推荐；
- ✓ 电话拒绝；
- ✓ 其他类型。

聆听客户心声的步骤

- 步骤 1：建立客户信息系统渠道；
- 步骤 2：聆听并且收集客户心声；
- 步骤 3：把心声转化成关键要求；
- 步骤 4：制订衡量和改善的指标。

第四讲：建立企业流程框架

- 1.流程优化成功因素
 - 流程的组成
 - 流程与关键业绩指标的关系
- 2.流程的分类
 - ✓ 决策流程：
 - ✓ 管控流程：
 - ✓ 业务流程：
- 3.三级流程清单（示例）
- 4.流程规划图(示例)
- 5.流程与组织结构的关系

第五讲：流程变革的程序

- 1.流程变革的流程
 - ✓ 明确企业发展战略方向和目标；
 - ✓ 识别影响战略的核心业务流程；
 - ✓ 展示所有核心业务流程的现状；
 - ✓ 分析所有核心业务流程的问题；
 - ✓ 制定优化核心业务流程的方案。
 - ✓ 关键词：持续的优化与整改！
- 2.流程变革流程图
- 3.确定改进机会
- 4.“推式”流程设计理念
- 5.“拉式”流程设计理念
- 6.看板控制(示例)
- 7.流程设计与部门职能设计的关系

第六讲：流程实施与控制

- 1.流程变革指标的确定
- 2.制订试行计划
- 3.试行计划必需具备的要素；
- 4.核实行动的计划；
- 6.工作计划的进度。
- 7.制定程序和标准的收益：
- 8 流程控制系统形式设计：程序、检查表、检查单、流程图、测量。
- 9.控制和改进企业业务流程的有效工具；
 - ✓ 聚焦于流程输出的质量、作用和属性；
 - ✓ 界定流程优先权，评估符合客户要求；
 - ✓ 确定业绩目标、责任、和的持续改进；

- ✓ 确定哪些业务方式对客户有最大影响；
- ✓ 用流程业绩确定业务改进的努力方向；

10.核心流程、业务策略及市场

11.关键客户要求：

12.流程变革矩阵工作表（范例）

13.列出目前工作中驱动流程变革的因素和阻止改进工作成功执行的障碍：

14.企业员工的行为准则；

15.制度跟着流程走！

举例：

绩效流程与绩效制度；

薪酬流程与薪酬制度。

七、现场物料准备：

- 1、人员按照每组 8-10 人分为 4-6 组，按照鱼骨排列，；
- 2、每组 10 张大白报纸，每组 6 色彩笔 1 套，每人 10 张 A4 纸；
- 3、现场幻灯一套、大白板一块（教学板书）、板擦 2 个、黑笔、红笔各 2 只（板书）；
- 4、彩色小便签 10 本（巴掌大小，用于学员收获分享）；
- 5、小礼品若干，用于优胜组奖励，建议是巧克力或者学习用品。

(以上内容为通用内容，教学实践中会根据学情进行加减及内容校正)