```
定义:运用转换资源把一定的被转换资源转化为一定产品和服务的一系列逻辑相关的结构化活动的集合
      目标:寻找一种能够在成本和时间等约束条件下,提供满足客户需要的产品和服务的方法
                (自底向上:活动与活动之间的各种关系构成子流程,子流程构成了更高级的流程
     流程基本上呈分层结构
                自顶向下: 高层流程又可层层分解为子流程, 直至分解为基本活动
               上下游关系:一个流程的输出作为另一个流程的输入
基本概念
               任务关系:流程之间的任务是相关的
     流程之间的关系:
               资源关系: 流程共享某种资源
               组织关系:流程的执行人员的人事、利益具有相关性
                目的性:为了将投入生产运作系统的资源转化为输出
     生产运作流程的特点 {逻辑性:活动之间相互联系、相互作用(串行并行反馈)
                【层次性:可由高到低一层层分解
               <sup>,</sup>各职能部门依据自身职能分工完成分配的工作,效率高,完全对上级负责
                       局部优化——对系统整体带来有限的改善
          职能视角
                 为客户服务的完整流程可能被割裂,部门之间的传递逻辑比较复杂
                         可能无人对夸边界的流程整体负责
                 将一切为客户生产产品和提供服务的必要活动在整体上建立联系
流程型. 职能型结构
           流程视角 {减少不必要的物料|信息传递时间和部门间协调过程,提高了业务效率
                  流程效率高,资源效率低,过程的执行结果及时得到客户检验
                     (市场效率:建立为不同顾客和市场服务、相互独立的部门,倾向于职能化)
               效率目标
                                                       矛盾
                          资源效率:要求有效利用企业资源,倾向于职能化
          综合优化
                       流程效率:要求过程能够很好的实现企业目标,倾向于流程化
                复合型组织:例如,专职物料管理部门和市场销售部门(职能型)和单独的生产计划部门
                   单件小批型生产流程——以工艺特点为中心组织资源:特种设备、特种零部件
                    批量流水型:服装、通用零件、医药用品
                   大型流水型(流水线型)——以产品为中心组织资源:汽车、电子产品、家电家具
      依据标准化程度|产量大小
                    大规模定制——模块化、标准化、通用化的流水线型
分类与选择
                   【连续流程型——生产周期长且连续(物料 + 产品|服务过程),产量大种类少:石油冶炼
                  面向库存生产——推式
      依据满足需求的方式:
                  面向订单生产——拉式
                 【混合型流程——推拉结合呗
      依据流程在企业创造价值中的作用:价值创造流程,支持性流程
                         关键绩效指标:质量、成本、时间、柔性
         流程分析的目标——UMPP:流程理解Understand流程监控Monitor确定优先级Priority解决问题Problem
                      流程的重要性:顾客满意度大小,当前和未来的发展战略,订单赢得要素
           确定流程改进的对象
                           流程的绩效:浪费,延迟,成本,资源,流转次数......
                     [流程优化的可行性:范围 (风险高收益高),费用,人员 (实施者,组织内人员)
                      工艺|操作流程图——就是我们常见的流程图
                                            只显示流程的基本步骤
                基本方法
描述、分析与评价
                      流程程序图
          流程描述
                     跨职能流程图——显示了各项活动的责任人、部门以及流程上的协作关系
                  企业流程模型的建立过程:建立综合流程图,再逐步分解得到子流程图并进行改进
                 流程存在的问题:冗余、浪费、资源冲突、流程串行、反复
                 价值分析:增值活动(给顾客带来价值),非增值活动(不能增加价值),浪费(不该发生)
          分析与评价
                        (消耗的时间(流程周期)→流程瓶颈→改进与再造目标
                         流程周期效率(PCE):增值活动时间/总流程时间
         ,持续改进:发现和消除问题,组织各个层次全面参与,不断改进,着重于作业层面,是一个连续的戴明循环
流程的改进与再造
         业务流程再造:对业务流程进行根本性的重新考虑与设计,仅在期待企业彻底的绩效提升时考虑
```