
流程设计与优化培训



目录



流程及流程管理



流程设计



流程优化



流程实施推动

什么是流程?



起床



吃早餐



上班



工作 (午餐)



睡觉



休闲



吃晚饭



下班

流程的分级

0级流程



起床



吃早餐



上班



工作 (午餐)



下班



吃晚饭



休闲



睡觉

1级流程

看菜单



点菜



下单



做菜



上菜



吃菜

买单



2级流程

洗菜



切菜



炒菜



盛菜

流程的触发 - 时间触发与事件触发

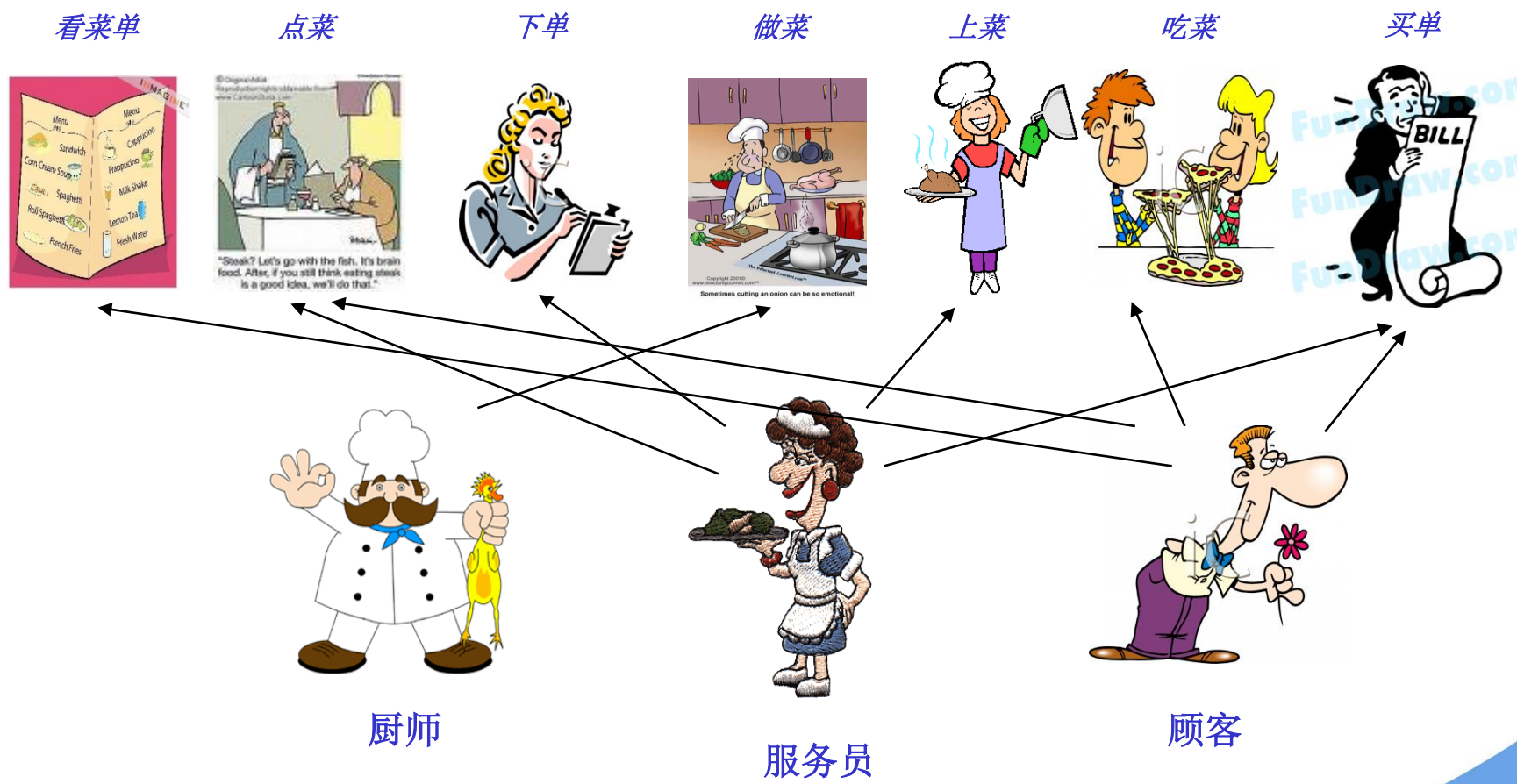
**时间触发，如年度计划，
定期考核等流程**



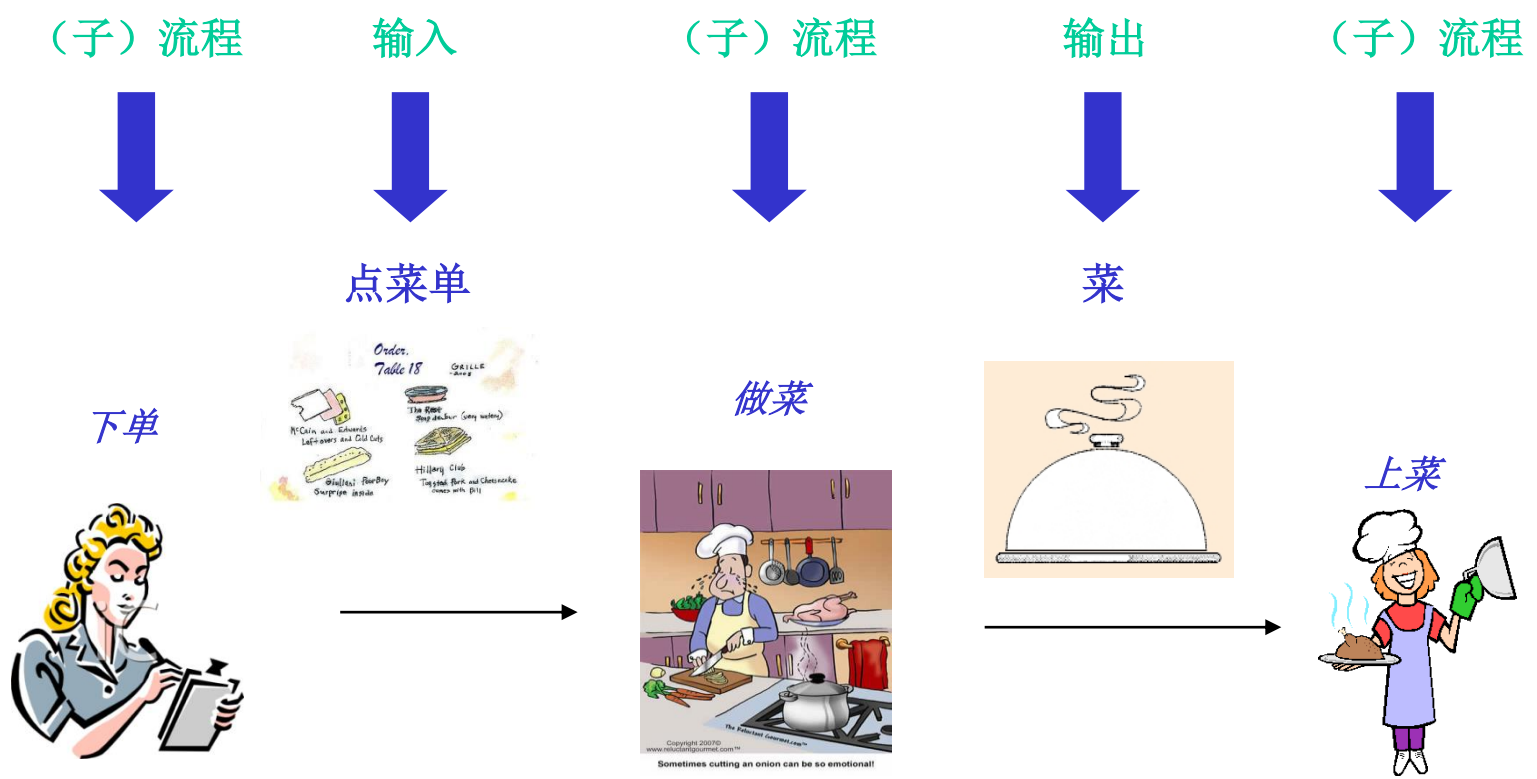
**事件触发，可以是上一活动
的完成，或者其他流程输入**



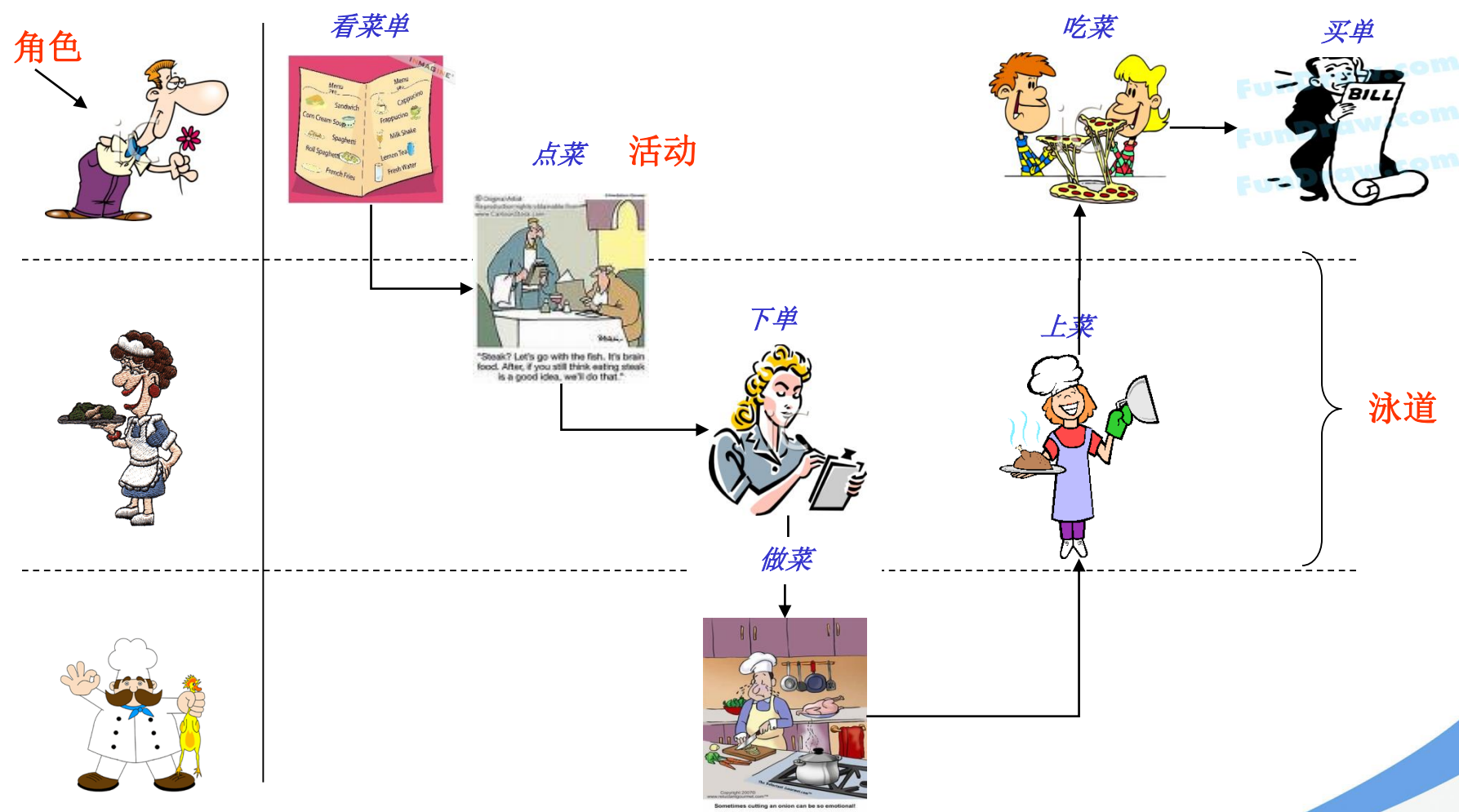
流程的角色



流程活动的关联 - 输入与输出



流程的表达 - 泳道图



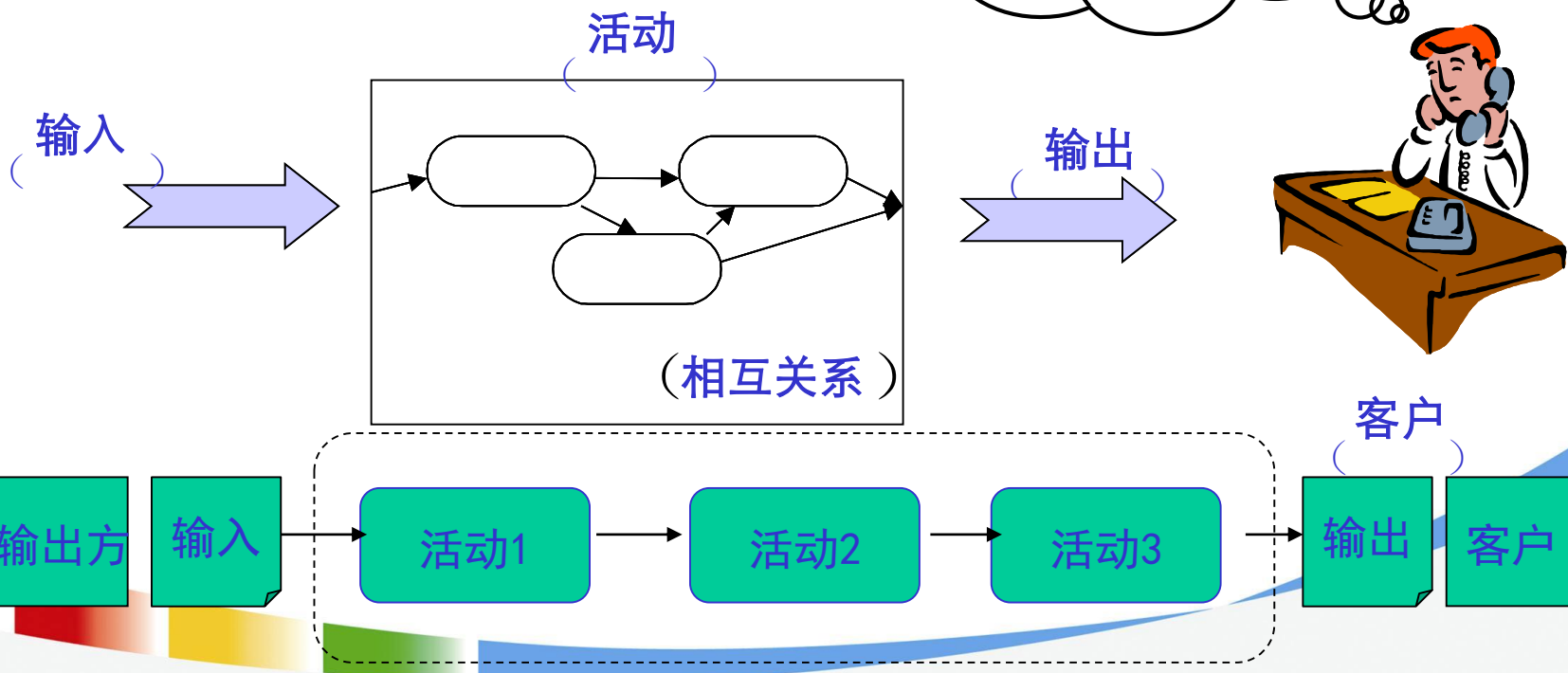
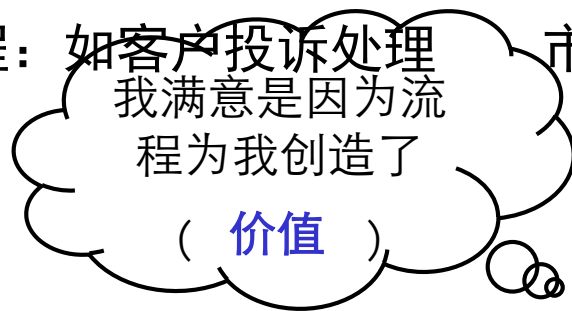
流程是为客户创造价值的活动进程

什么是流程？（Process）（Hammer）

流程就是一组共同给**客户**创造的价值的项目**关联的活动进程**。

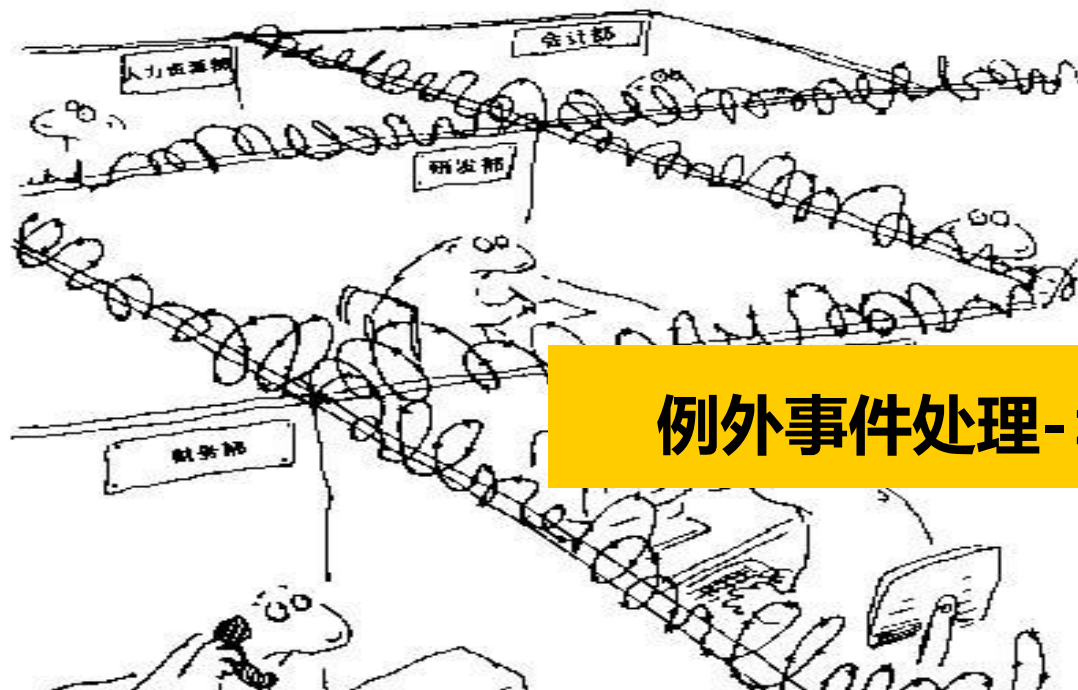
流程5要素：SIP0C

流程形态：工作流；业务及管理流程：如**客户投诉处理**、**市场推广策划**



流程是企业的工作规范

将例行的工作规范化，达成对业务规则的共识，降低沟通协调的难度



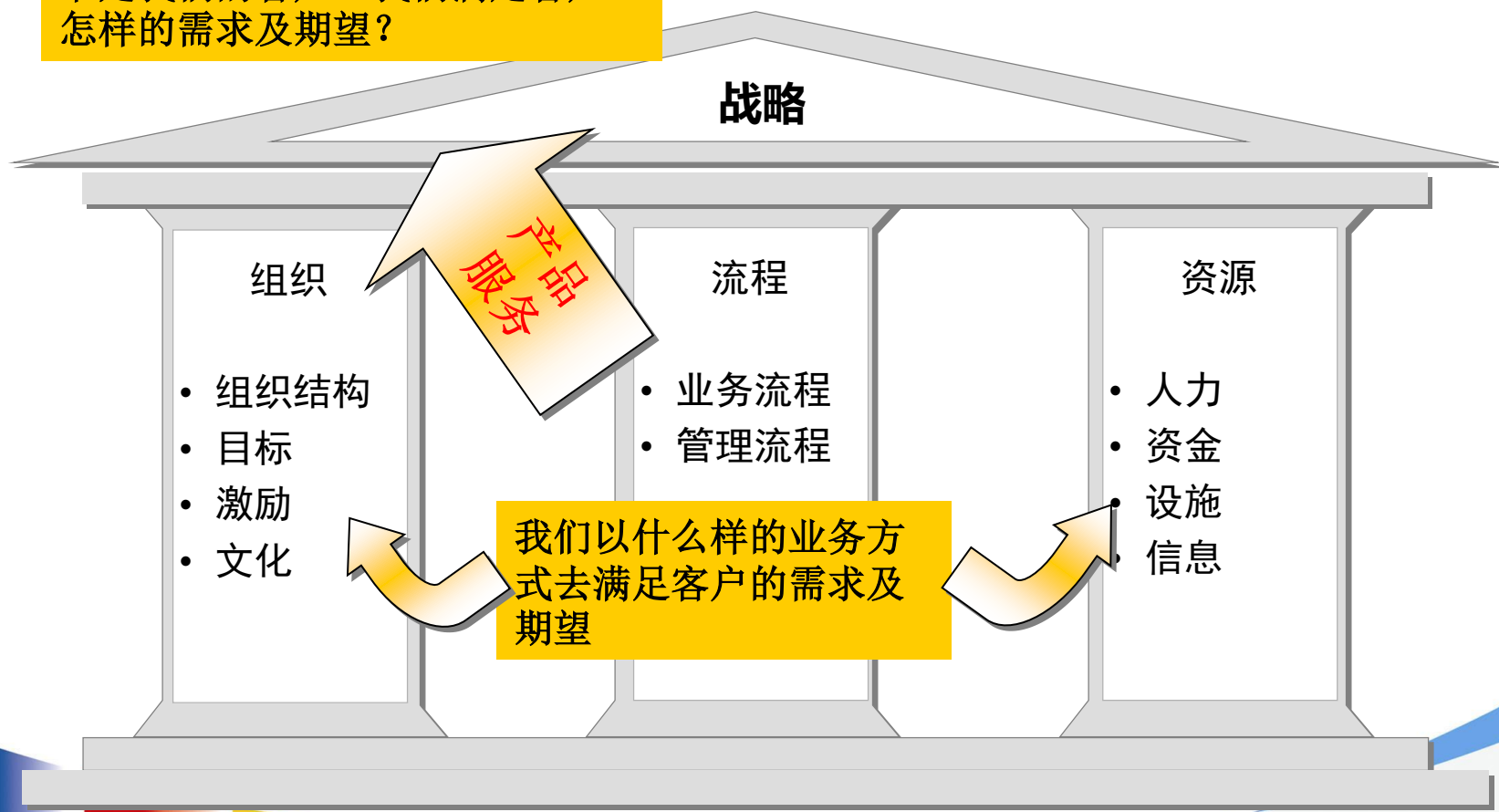
例外事件处理 -> 例行化管理

依靠个人（责任心、经验） -> 依靠制度和体系

流程构成企业的业务模式

根据企业战略安排寻找能最好满足客户需求及期望的业务方式，从而构成企业的业务模式

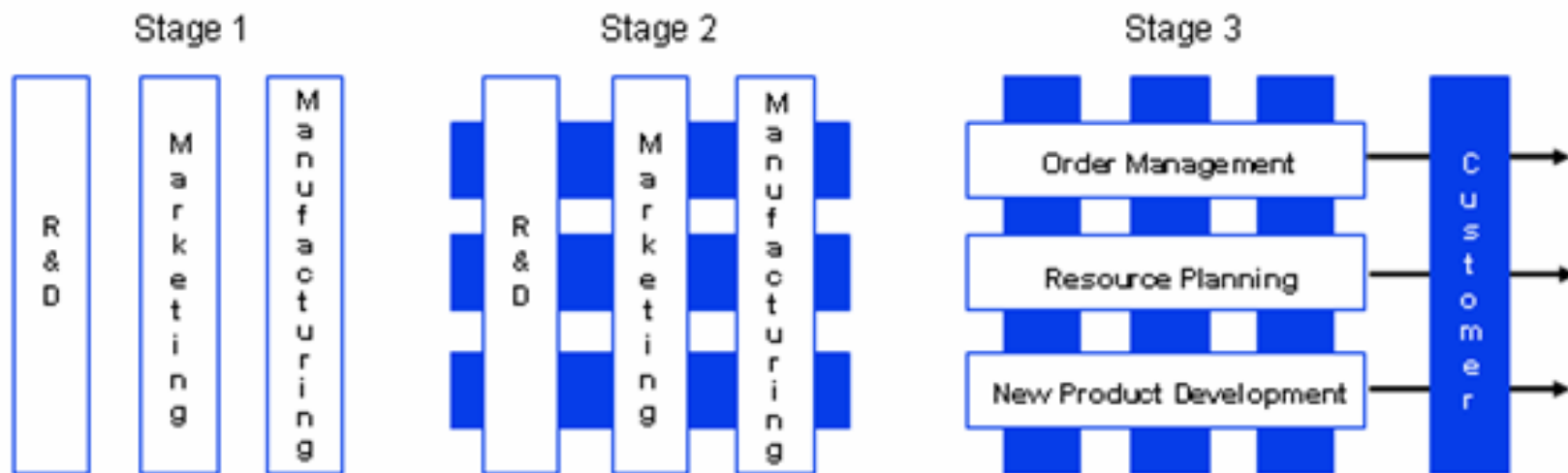
谁是我们的客户？我们满足客户怎样的需求及期望？



领导层对流程管理的认识

- 通过流程管理固化公司内部运作机制和经验，减少对员工个体的依赖性，提高对人员流动的抗风险能力
- 通过流程管理提高内部协同运作的效率和整体战斗力
- 通过对各层级流程规划和描述，再针对具体管理问题，统一大家的思维，提升决策的有效性

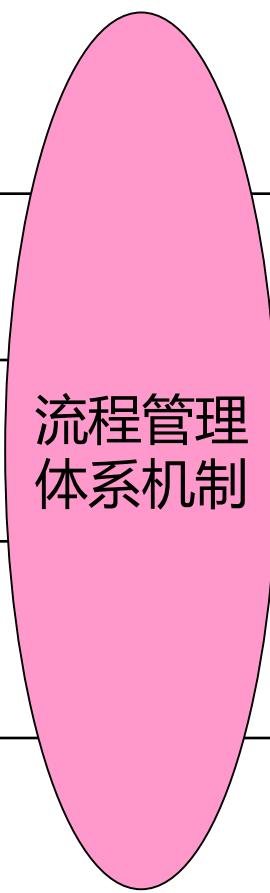
流程管理工作的出发点



- 📱 正视流程，对如何更好地运作（规划、设计、优化、实施推动）流程进行研究
- 📱 认识到彼此割裂的部门/职能目标在满足客户需求、为客户创造价值方面的局限性，需要通过流程建设打通企业的价值链

流程管理工作包含的内容

PAIN	对策
不清楚需要建立哪些流程、不清楚流程的层次关系。不清楚所建立的流程体系如何随业务而调整	流程规划
不清楚新建或重新设计一条流程需要经过哪些阶段，不清楚流程如何设计以满足客户的要求	流程设计
流程效率低、流程运作不规范，如何解决？不清楚流程优化工作如何组织和开展	流程优化
不清楚设计及优化好的流程如何描述最为规范、流程图如何绘制	流程描述
不清楚设计好或优化完成的流程如何实施推行，不清楚流程如何得到持续的监控与优化	流程实施推动



目录

 流程及流程管理

 流程设计

 流程优化

 流程实施推动

流程（重）设计需求产生的原因



业务模式和规则的改变

- 公司战略改变
- 客户需求及期望变化
- 管理体系、最佳实践的引入
- 软件包实施



业务管理规范化

- 当前运作方式进行规范
- 固化过程中的经验教训

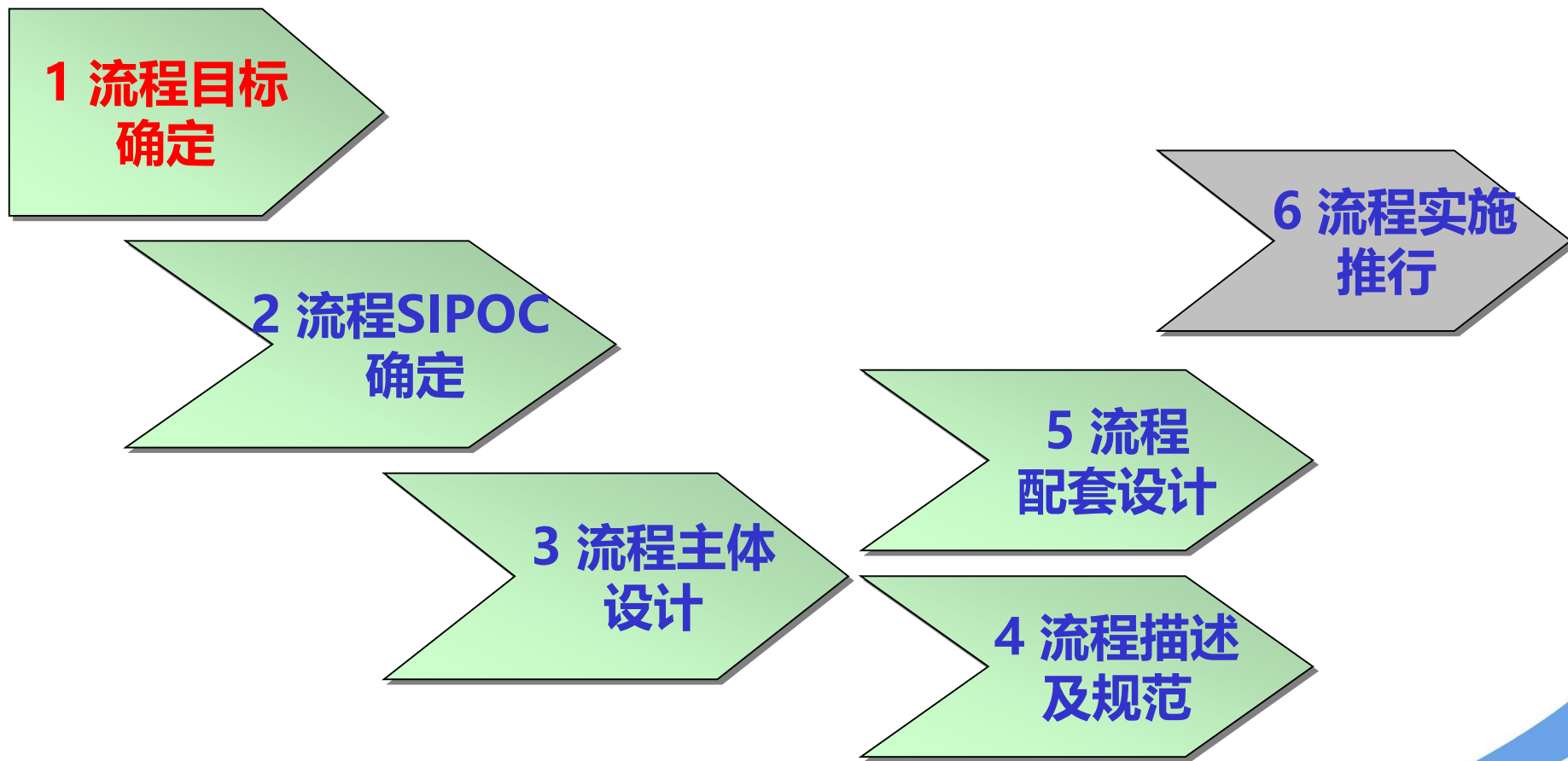
流程重设计的几种情况

 销售&客服流程：（ 客户类型或销售渠道 ）新增或变更

 研发流程：（ 产品线、产品类型 ）新增或变更

 内部服务流程：（ 服务对象、方式 ）新增或变更

流程设计过程



流程目标的确定始于对客户及其需求的识别



谁是流程的客户？



客户需要的产品和服务是什么？

流程的客户

接受流程输出之产品或服务的个人和组织

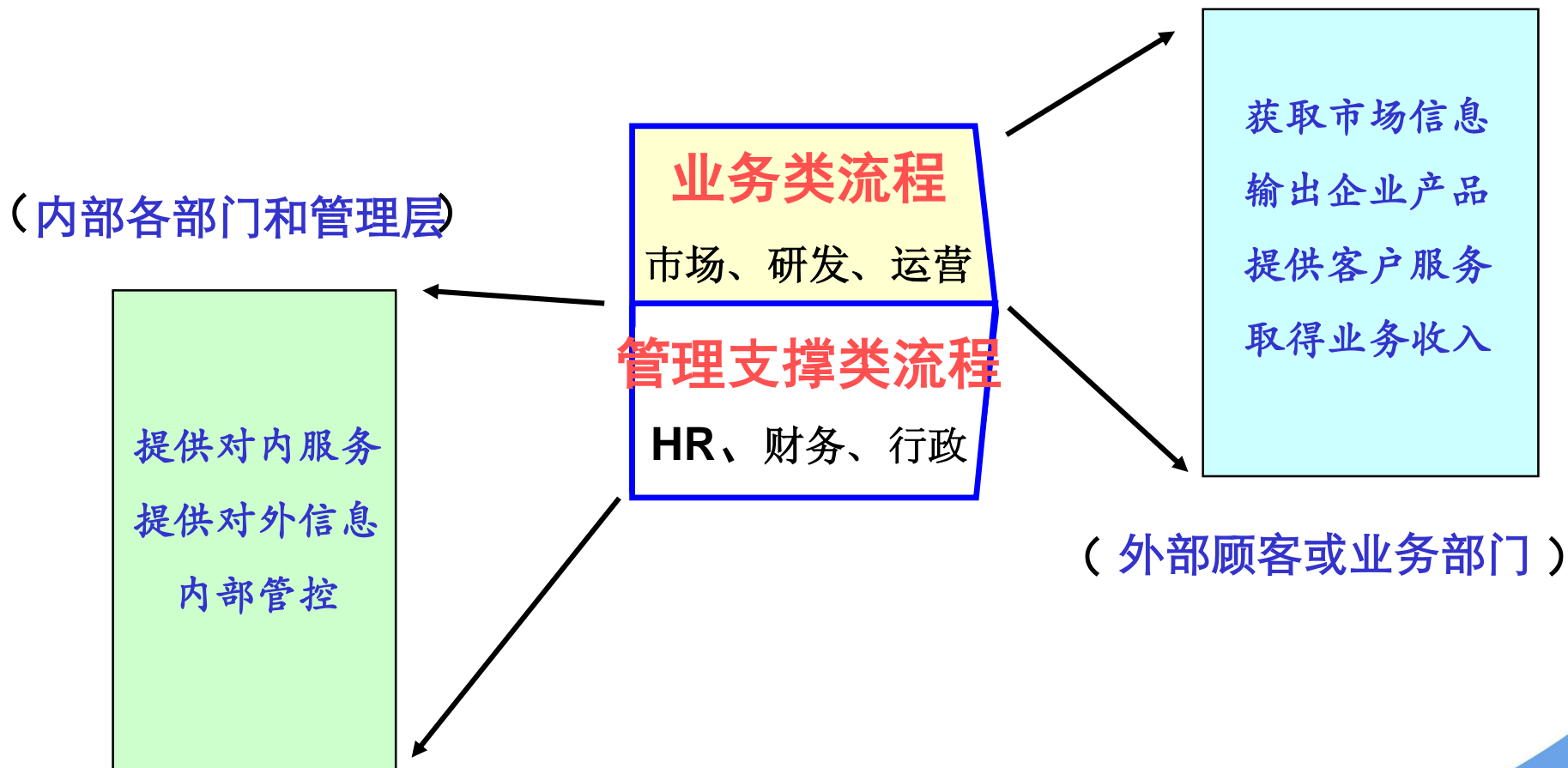


公司外部的，对流程输出的产品和服务付费的客户



公司内部的，对流程输出的产品和服务一般不直接付费的客户

企业两类流程不同的客户定位



思考：流程的客户及其提供的产品和服务

谁是这些流程的客户，流程提供怎样的产品和服务？



项目定位策划流程



材料采购需求计划流程



客户投诉处理流程

客户对产品和服务的要求

进一步地，需要从以下几个方面思考客户对产品和服务的要求：

质量

— 所提供产品和服务的功能、实效、可用性，有无缺陷、返工或缺陷，是否方便、稳定地取得

费用

— 为取得产品和服务所支付的价格和费用

时间

— 产品和服务的交付时间、等待时间

风险

— 产品和服务交付过程中是否存在不利的因素和影响

饭店服务流程的客户及其对服务的要求

流程的客户：食客（外部客户）

质 量

饭菜美味可口、环境舒适、接待热情、服务周到等

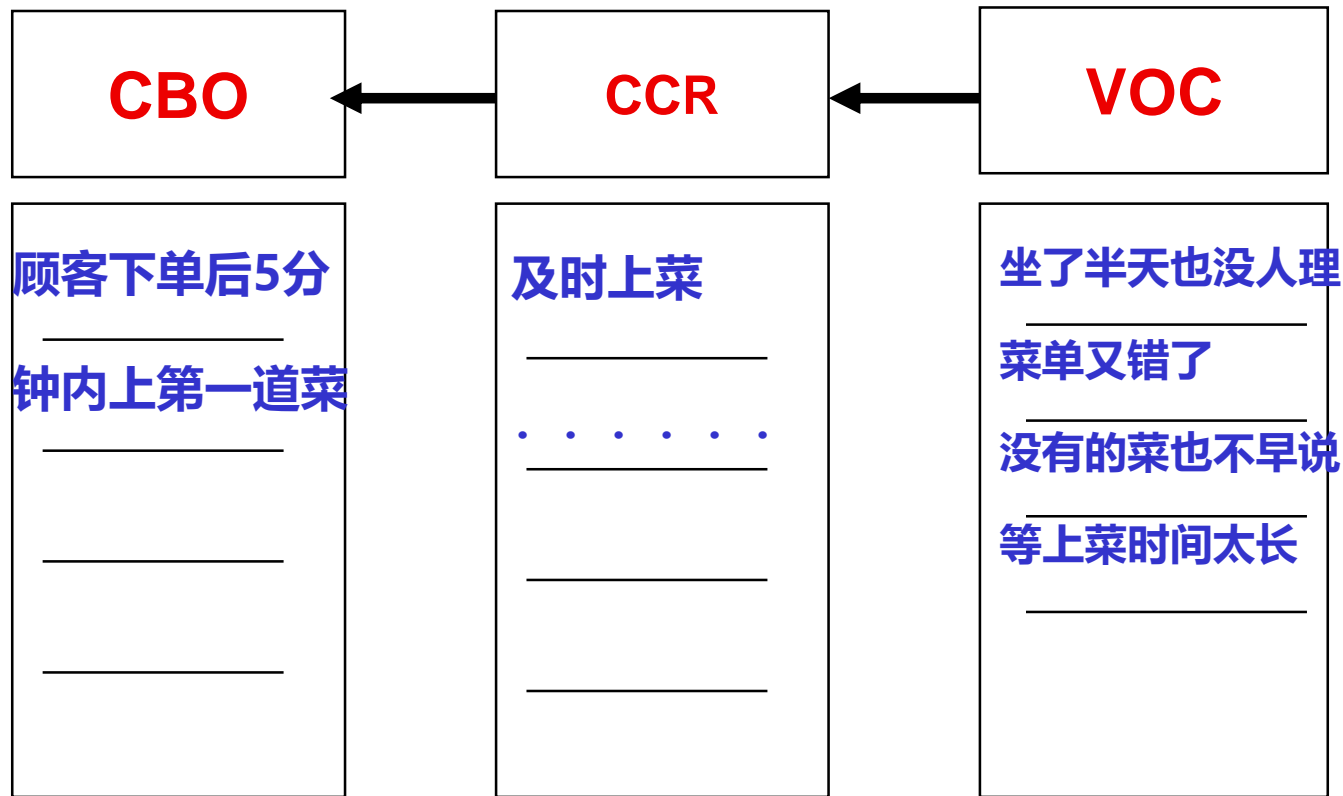
费 用

实惠的价格

时 间

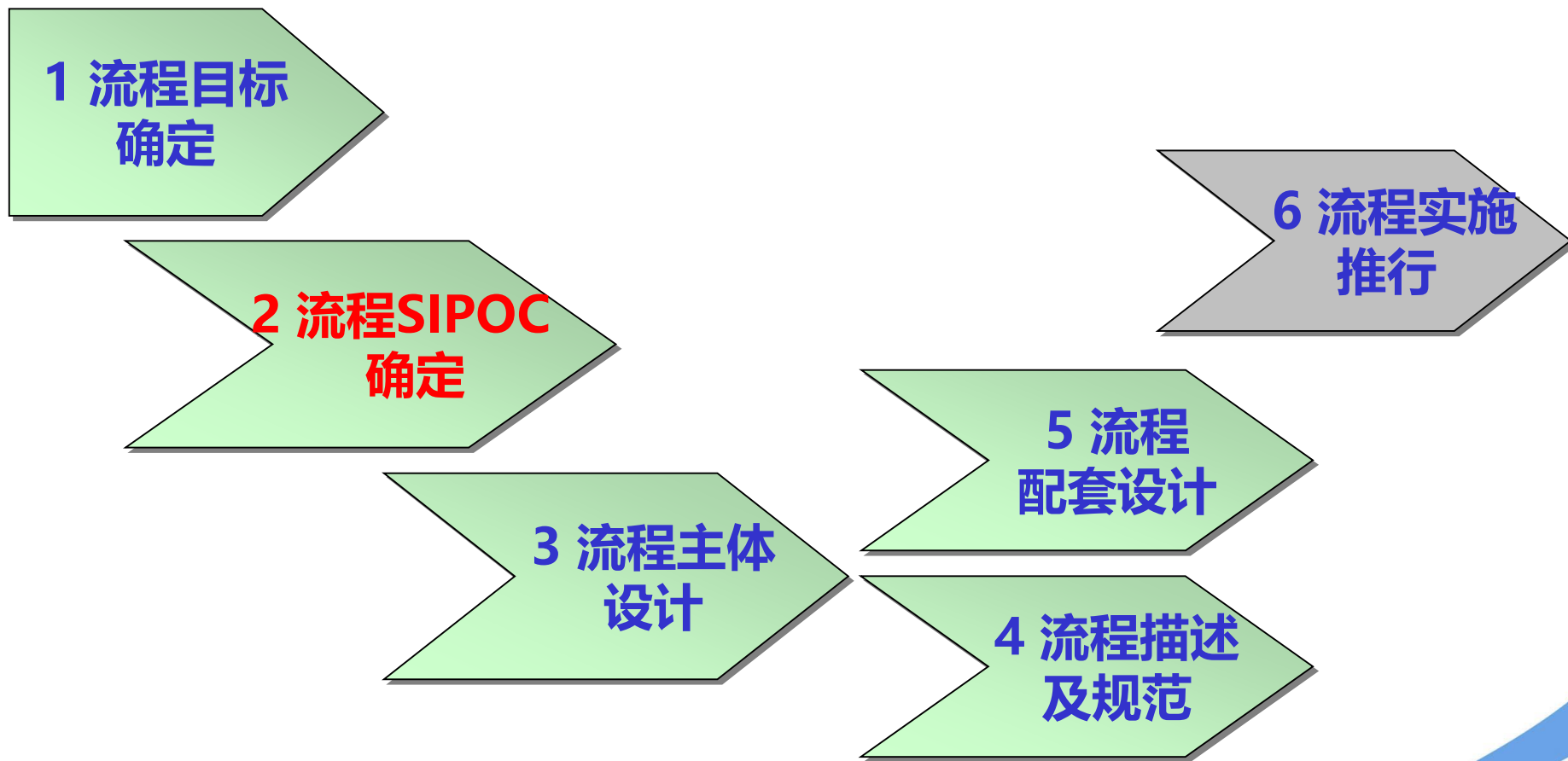
上菜及时、等待时间短

流程目标的确定：将客户要求转化为关键业务目标

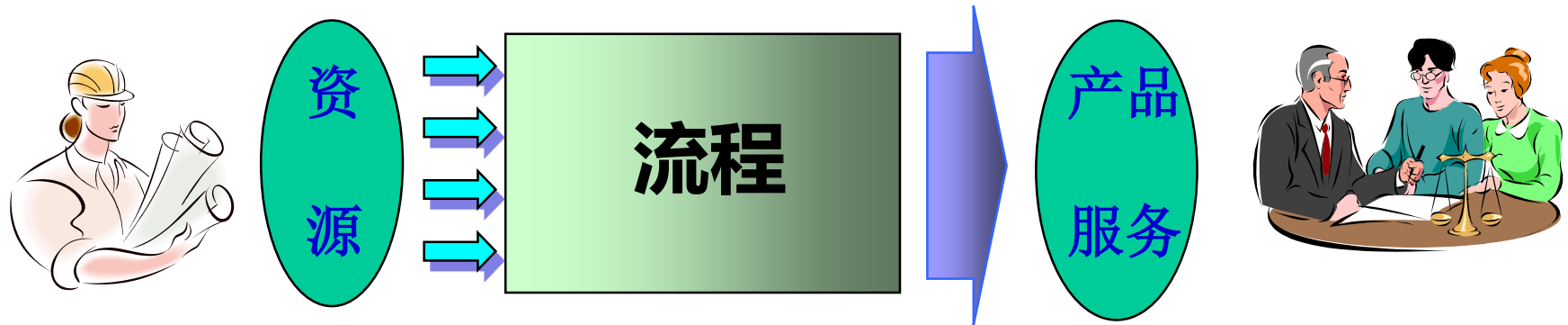


- VOC: Voice Of Customer客户之声
- CCR: Critical Customer Requirement关键客户需求
- CBO: Critical Business Objector关键业务目标

流程设计过程



流程SIPOC



Supplier

Input

**High Level
Process**

Output

Customer

• 谁提供输入

- 工具
- 信息
- 资源

- 服务
- 产品

- 内部
- 外部

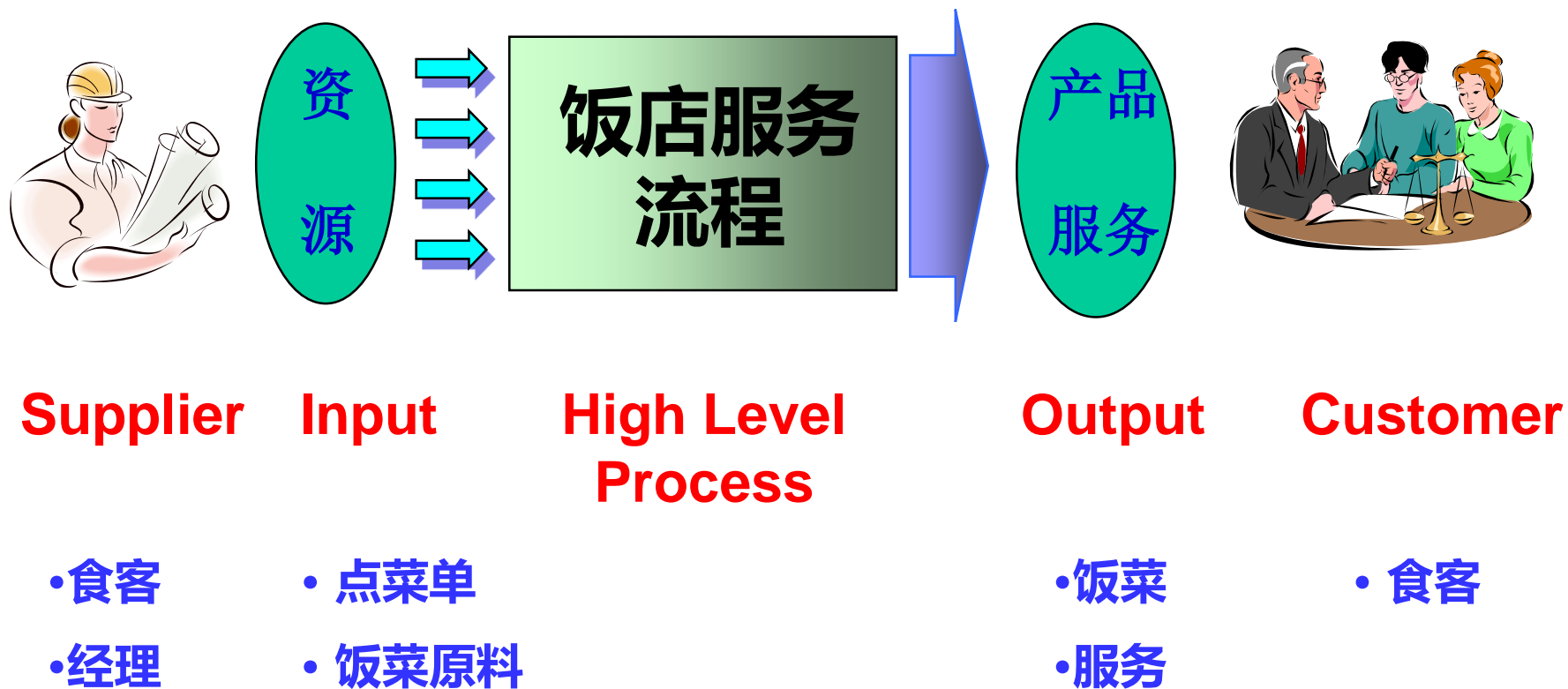
high level process

流程中主要的活动过程或阶段，以实现对流程业务的整体性把握，
避免一开始就陷入具体活动安排及职责界定这样的细节

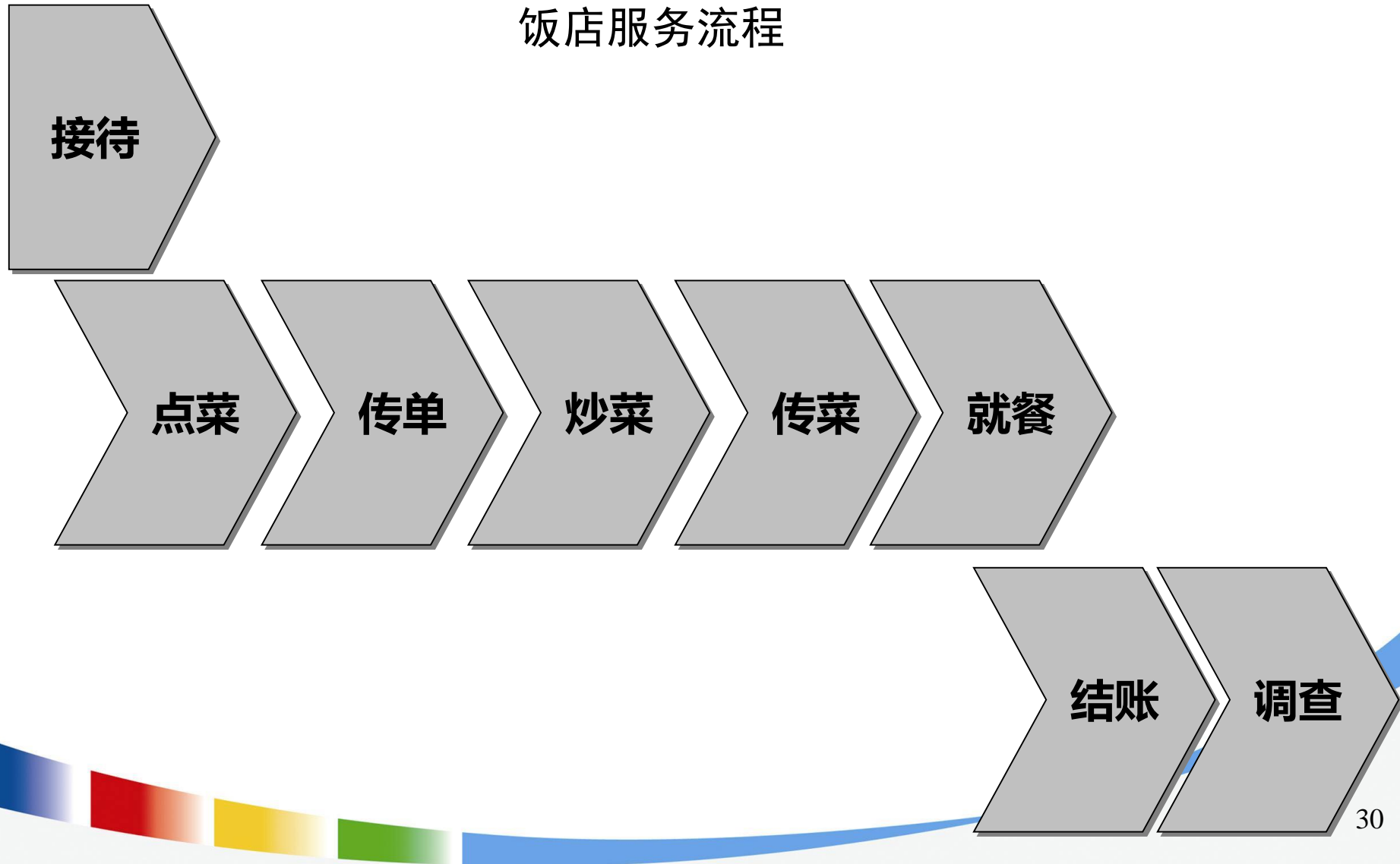
📱 确定流程的边界（起点、终点）

📱 确定流程中主要的活动过程或阶段

饭店服务流程SIPOC



饭店服务流程—high level process



流程主要活动过程或阶段的确定

流程的主要活动过程或阶段如何确定？

📱是流程服务于客户的基本过程

📱体现了公司的业务策略及模式

流程边界的确定

哪些方面的因素会对流程边界（起点、终点）的确定产生影响？

📱 流程期望满足的客户需求及流程所覆盖的业务范围

📱 对本流程及其上下游流程的安排规划

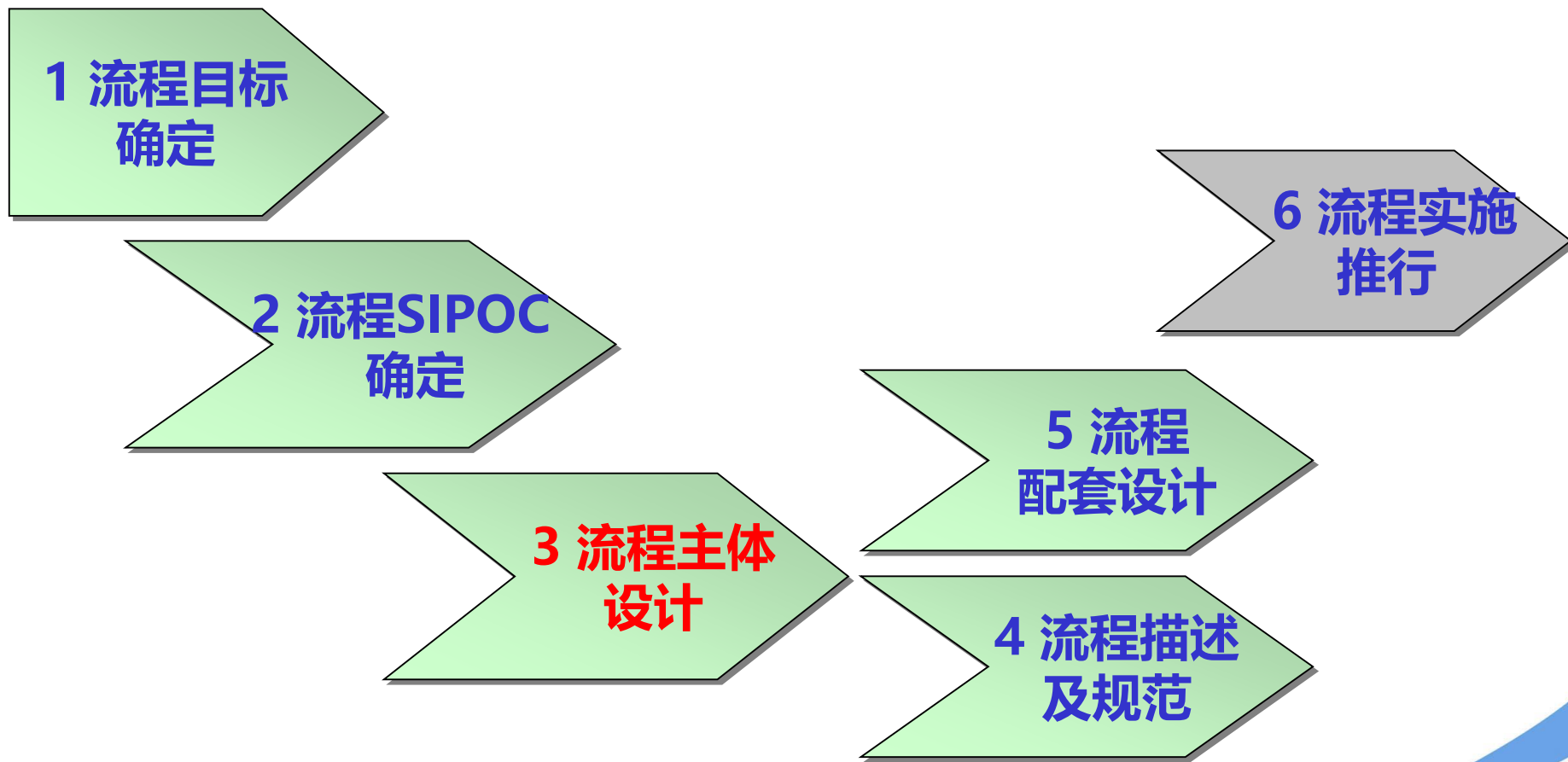
思考：招聘流程的边界确定

招聘流程结束了么？



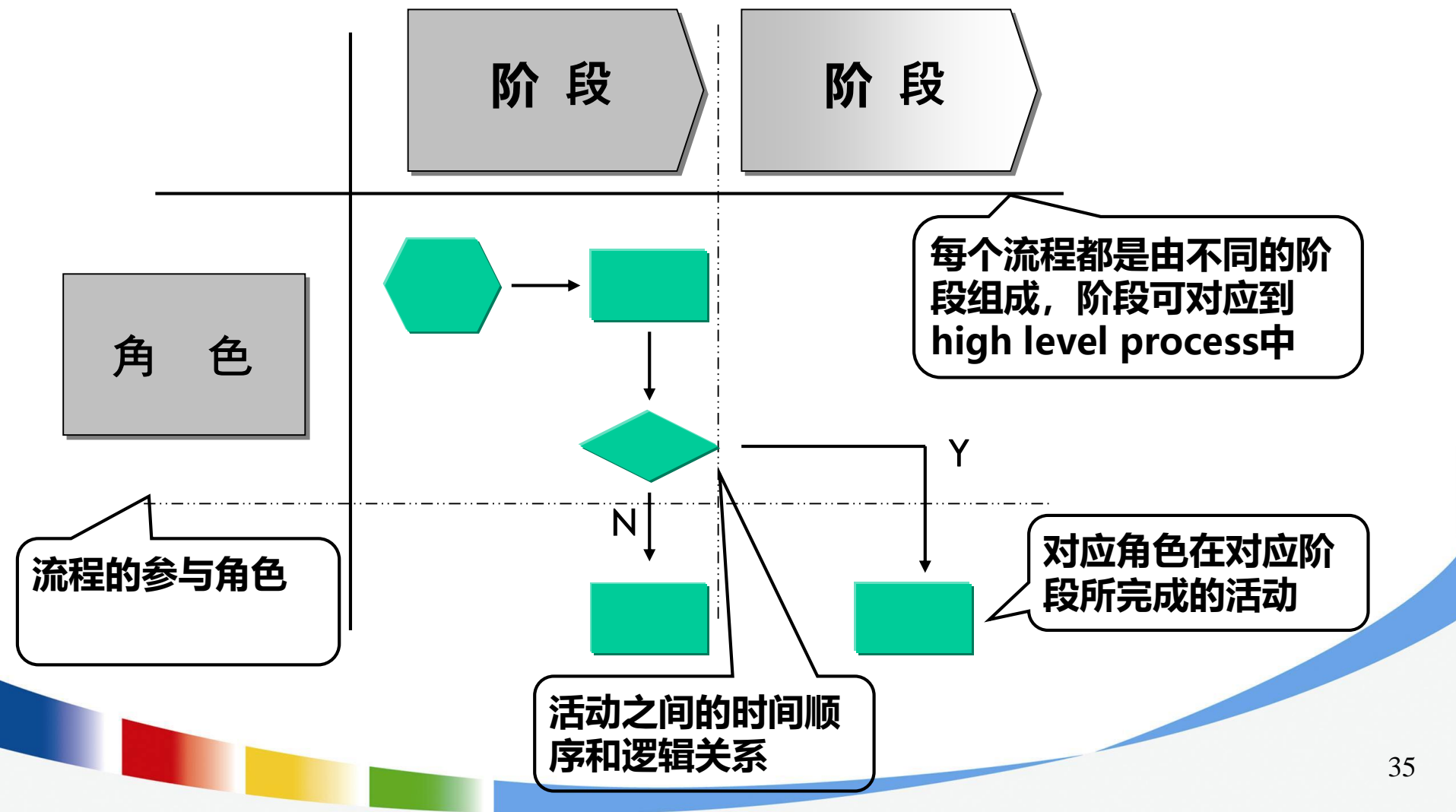
哪个步骤是终点？

流程设计过程



流程主体设计-跨职能流程设计

明确流程的阶段、参与角色及其对应活动



流程的参与角色

📱参与角色可以是外部的顾客、供应商、合作单位等

📱参与角色尽量明确到岗位，不建议是部门，更不能是个人

食客

炒菜

厨房

厨师

陈师傅

问：同一岗位在一个流程中可以承担不同的角色么，在不同流程中呢？

饭店服务流程的参与角色及其职责

部门	角色	业务职责
楼面	部长	巡台及处理投诉、下单
	领班	巡台及处理投诉、下单、接待、传菜
	楼面服务员	接待、下单、传菜
传菜部	传菜服务员	传单、传菜
厨房	厨房砧板	配菜、分菜
	厨师	炒菜
	厨房小工	炒菜传出
管理	经理	总体管理，监视厨房处理速度及饭菜质量

流程中的活动

📱是参与角色在流程中所承担的完整的价值活动，而不是一些活动动作的分解

放佐料

炒菜

📱活动之间有时间顺序：串行（先后发生）、并行（同时进行）

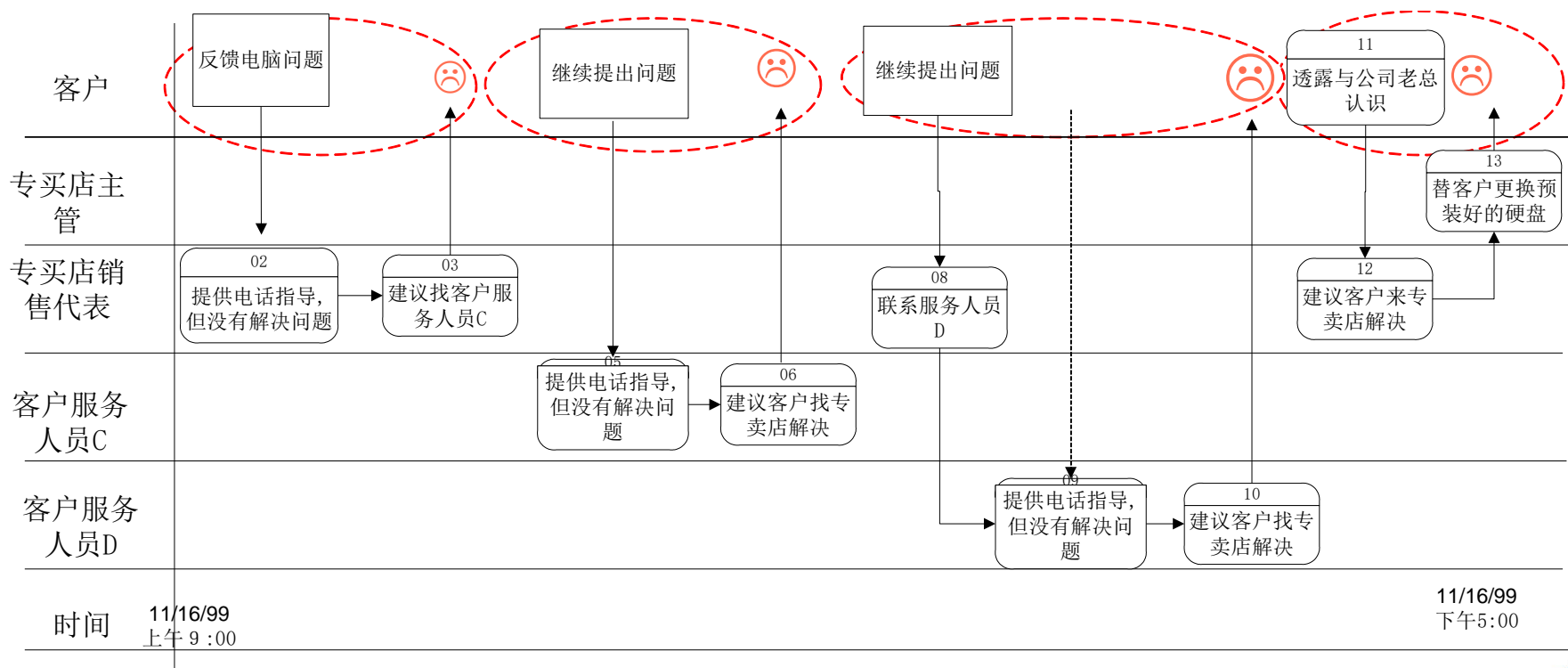
📱活动之间有逻辑关系：“OR”、“AND”、“XOR”

饭店服务流程的活动安排

	接待	点菜	传单	炒菜	传菜
部长		下单	巡台及处理投诉		
领班	帮忙倒茶	下单	巡台及处理投诉		帮忙传菜
楼面服务员	带位 上茶	下单 上例汤			传菜
传菜服务员			传单		传菜
厨房砧板			配菜 分菜		
厨师				炒菜	
厨房小工					传出
经理			监视厨房处理速度及饭菜质量		

与客户的接触点

流程中与客户的接触点必须明确，同时尽量减少与客户的多点接触



流程的关键活动：KSF和KCP

对流程的关键成功因素KSF和关键控制点KCP需要重点考虑和设计：

KSF—对流程运作成功起关键作用的设计、生产活动（采用什么方式可以更好完成？）

KCP—对流程运作过程中的风险控制起关键作用的评审、检查点

费用审批流程有哪些关键控制点？由谁来控制？

费用是否真的发生、报销理由是否真实—员工主管

报销单据填写是否合规—财务

费用是否超出预算—员工主管、更高层领导

增值活动与非增值活动

📄增值（VA）：为客户所需的产品和服务提供了直接价值的活动（如果他们知道这类工作，愿意为它付钱）

- 为服务和产品增添了令人期待的新功能和特征
- 使得产品和服务更具竞争优势（价格降低、交付更快、缺陷更少）

📄非增值（NVA）：在客户看来是不增值的工作，他们不愿为之付钱

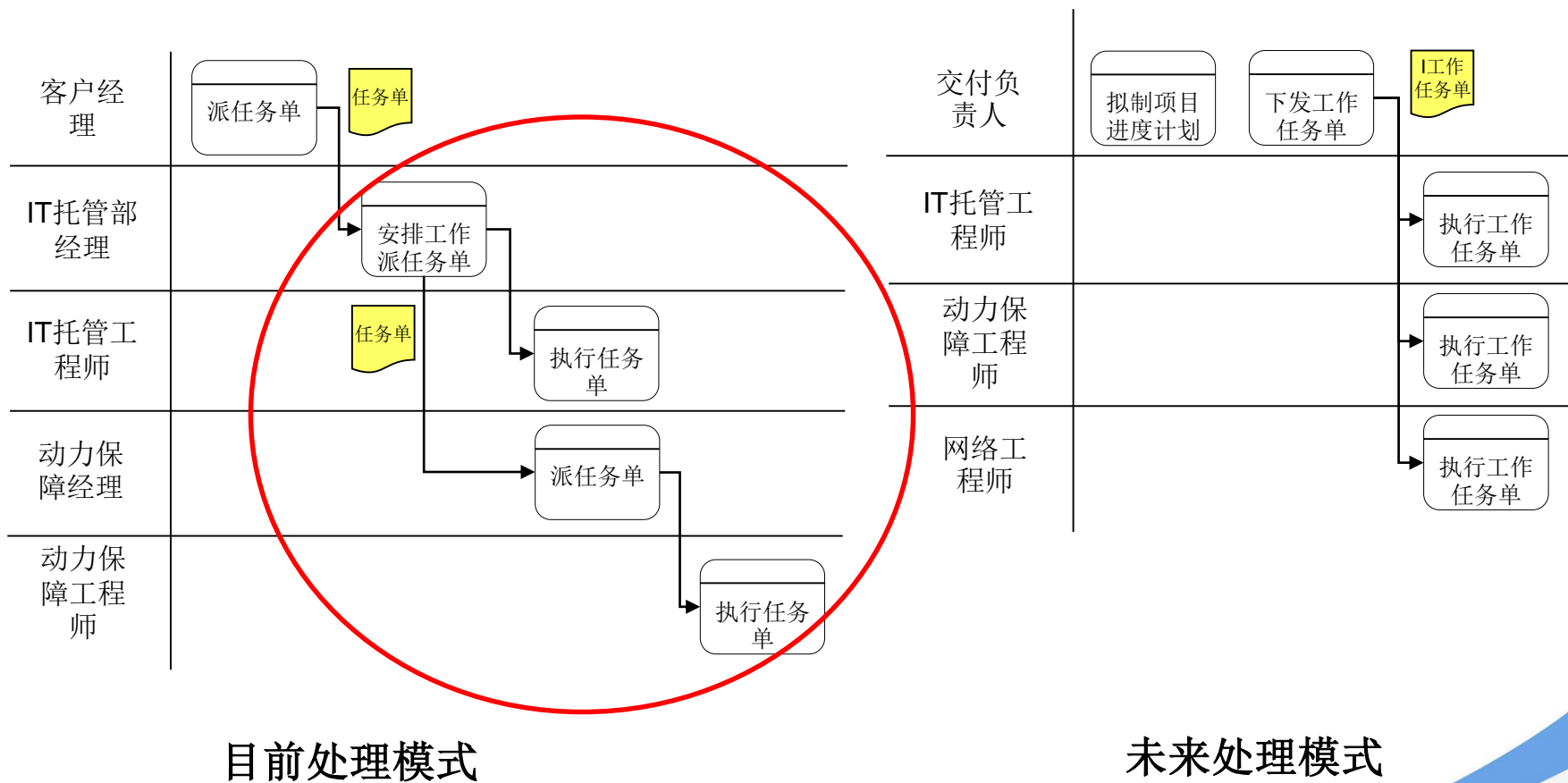
- 如返工、延迟、等待、停工、差错

📄业务非增值（BNVA）：客户不愿意付钱的活动，但是由于一些原因，这些活动又是必要的

- 如因运输能力不够导致的存储
- 为消除法律风险所做的审批

如何设计减少流程中的非增值活动（一）

变行政驱动为事件或时间驱动，减少延迟和等待

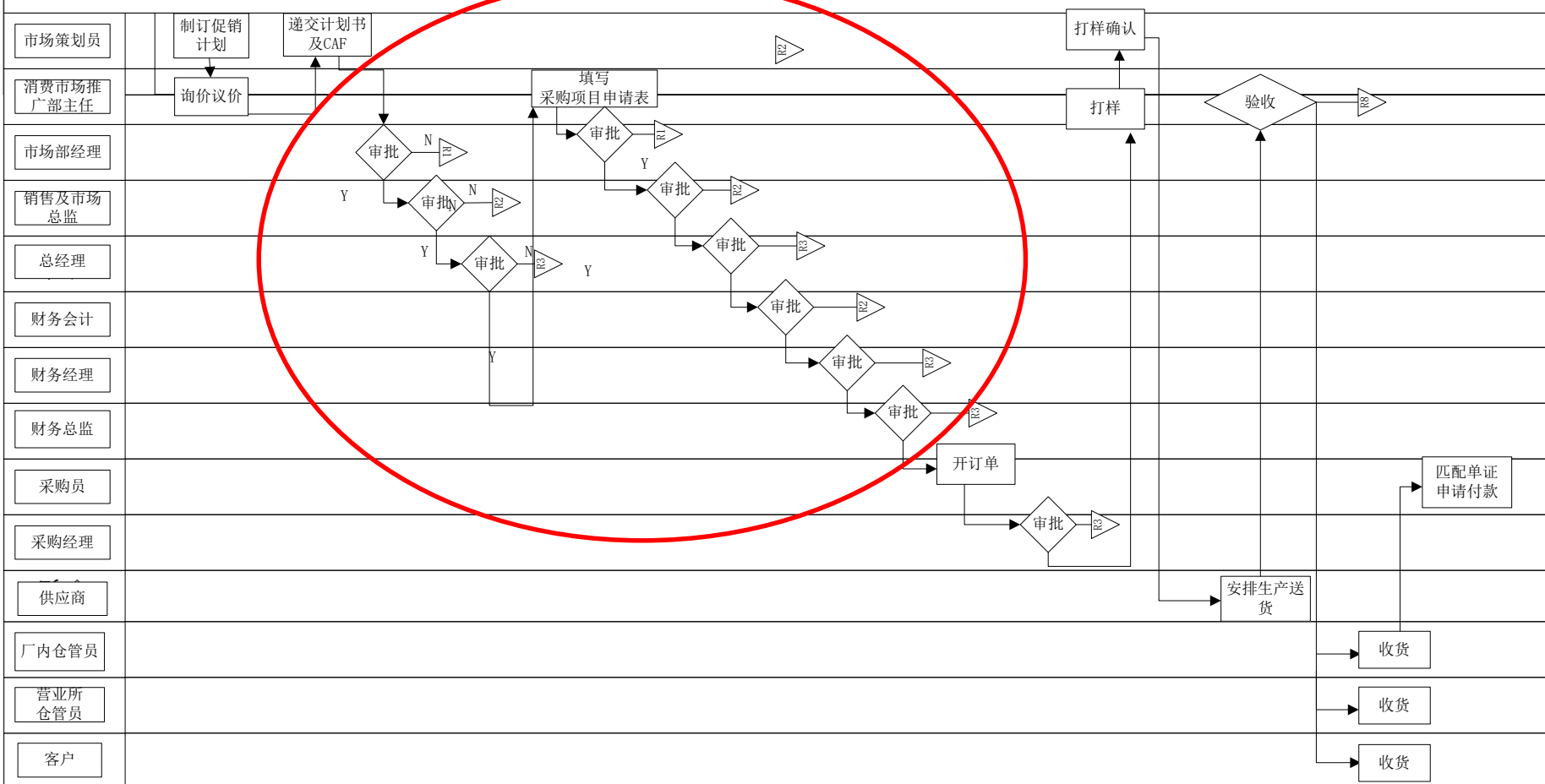


如何设计减少流程中的非增值活动（二）

通过充分授权、审批规则透明化、并行审批或会签、改审批为知会或批注等方式，减少或加快流程中的审批活动

市场用品采购流程一（现状图）

客户:消费者市场推广部



审批方式区别应用

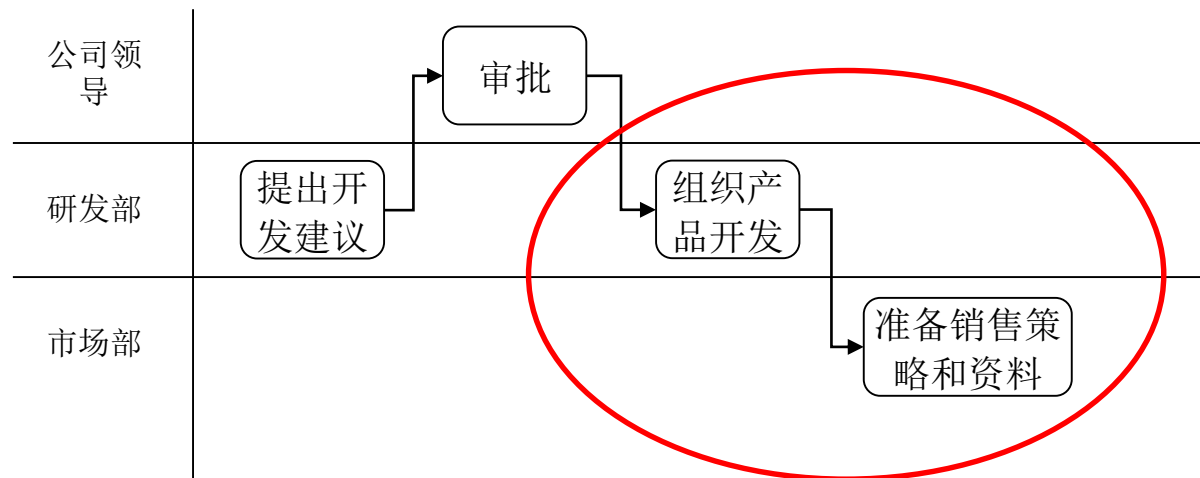
📄并行审批：几个审批者针对不同的方面同时进行审批，他们审批的内容不同，但提交他们进行审批是同时的

📄会签：几个审批者针对一个方面进行审批，他们审批的内容相同，提交他们审批也是同时的，采用一票通过或一票否决等方式决定是否通过

📄知会：以邮件方式等方式将审批结果通知到需要知会的人员

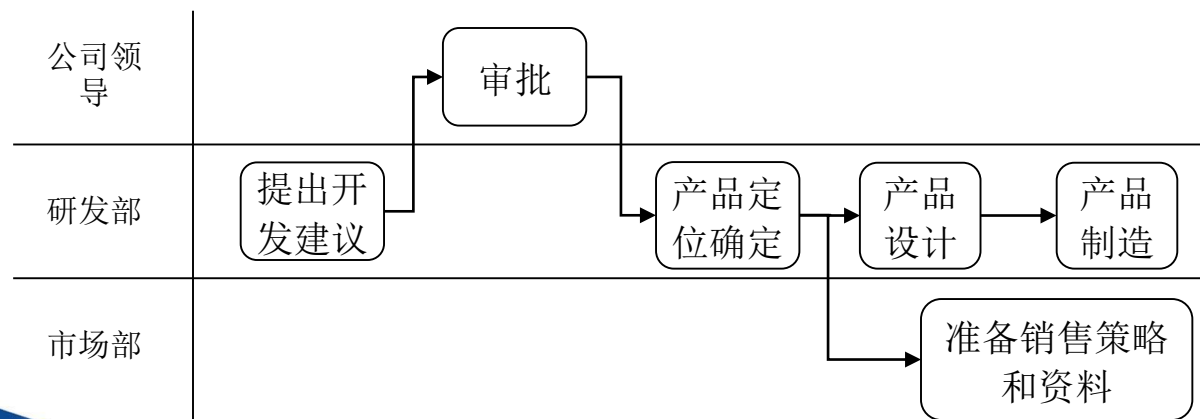
📄批注：可以在流程中提出一些意见和想法，但不影响流程的流向

活动的并行设计



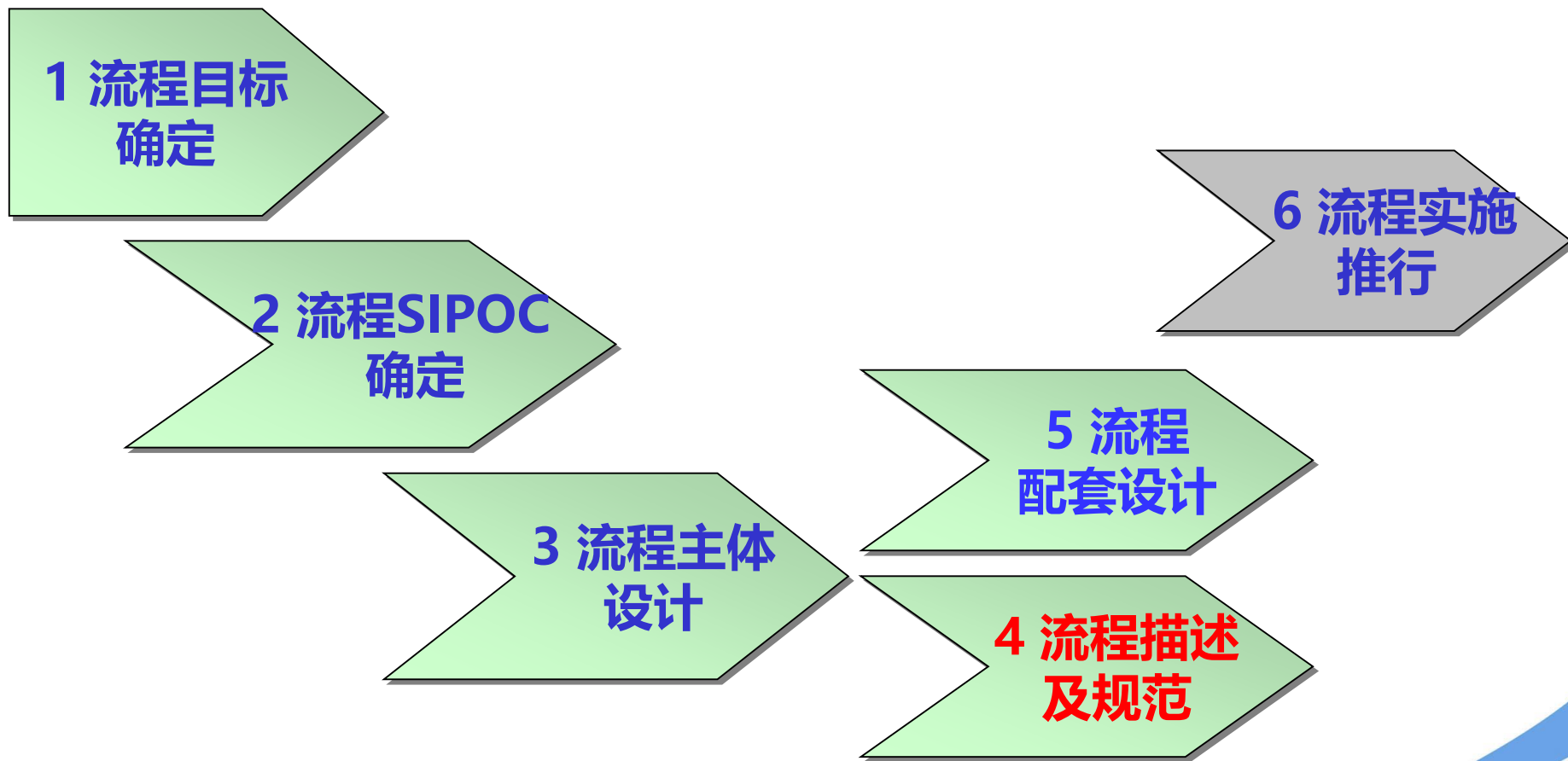
不影响过程必要的逻辑顺序和规律

充分细分活动，找出活动之间的逻辑关系



将可以并行交叉的部分尽量并行交叉进行

流程设计过程



结构化的流程文档

目 录

1.	*目的	4
2.	*适用范围	4
3.	定义与缩略语	4
4.	职责	4
5.	流程	4
5.1.	触发条件（进入流程的条件）	4
5.2.	输入	4
5.3.	*流程图	5
5.4.	*流程说明	6
5.4.1.	各阶段活动说明	6
5.4.2.	各活动处理时间约定	6
5.5.	*流程关键控制点	6
5.6.	流程结束事件（退出流程的事件）	6
5.7.	输出	6
6.	*流程运行水平衡量指标	7
7.	相关文件	7
8.	记录	7
	附录	8



Microsoft Office
Word 97 - 2003 文档

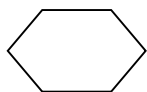
流程图符号体系



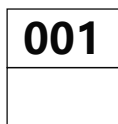
流程的阶段

****部门**
****岗位**

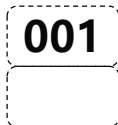
参与流程的部门和岗位



事件/状态, 流程开始



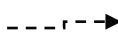
流程中必须执行的活动,
三位数顺序表示活动序号



可选择的活动, 三位数
顺序表示活动序号



连接活动之间的流转线



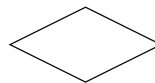
连接活动与信息之间的数据线



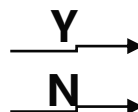
表单/文档/报表等信息



对某一内容的批注



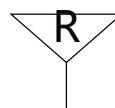
决策/判断



判断: 是



判断: 否



循环表示方法1_纵向、横向

循环表示方法2



与: 两个或多个都一定发生



或: 一个或另一个, 或者
两者都可能发生



异或: 一个或另一个, 但
不是全部发生



关键控制点



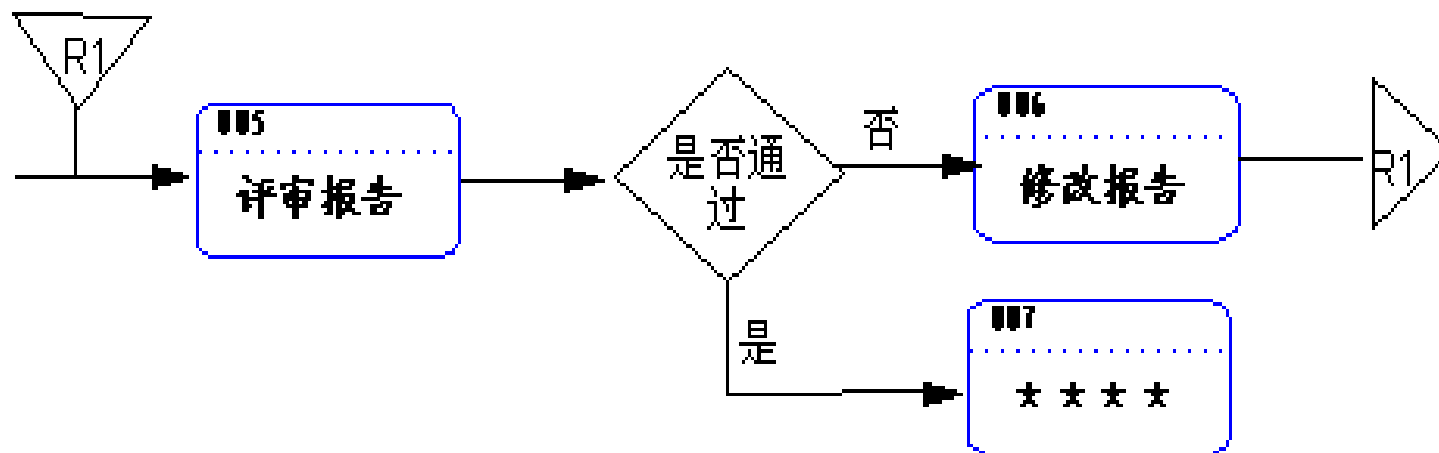
流程结束



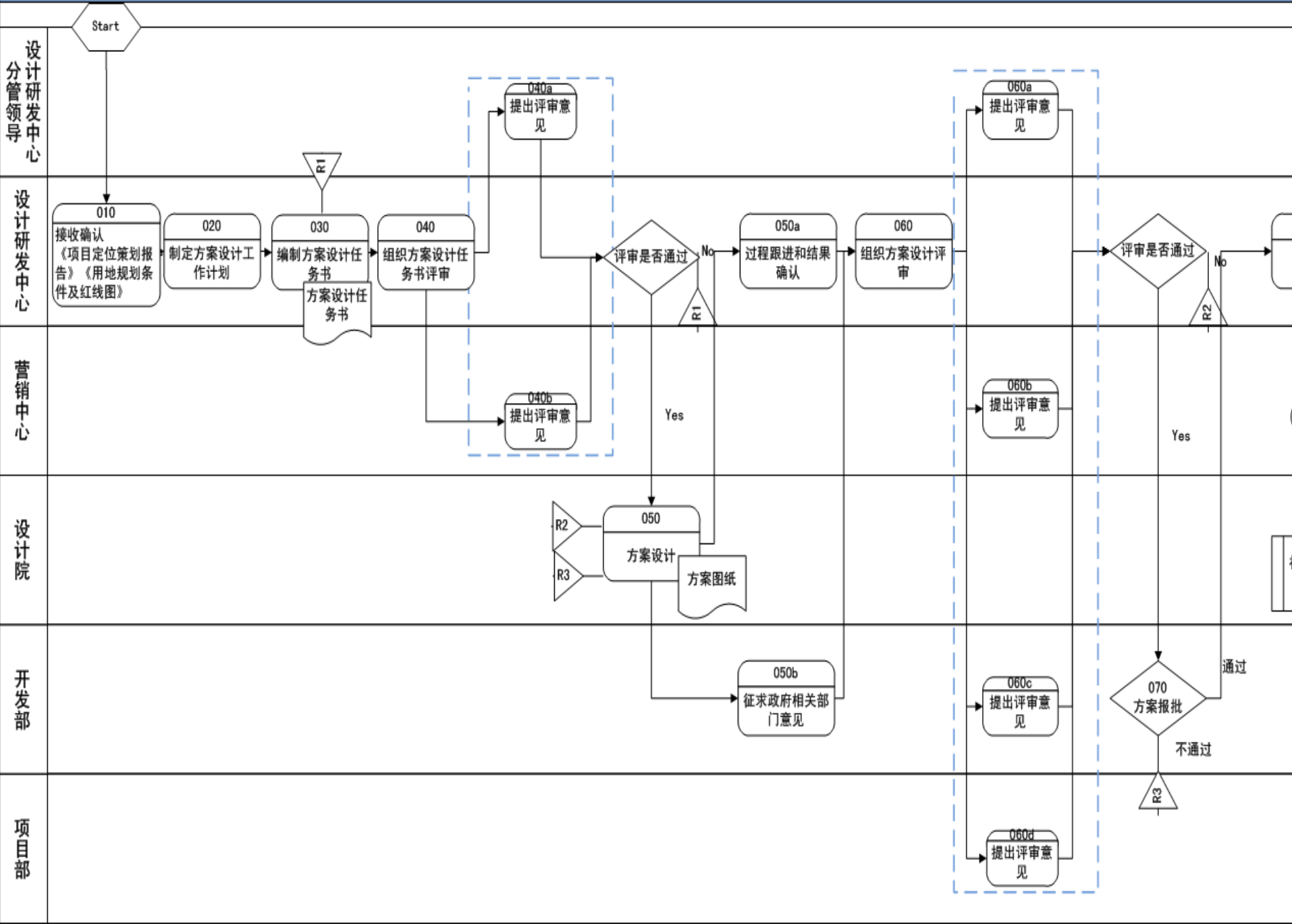
联接流程

活动的返回或循环

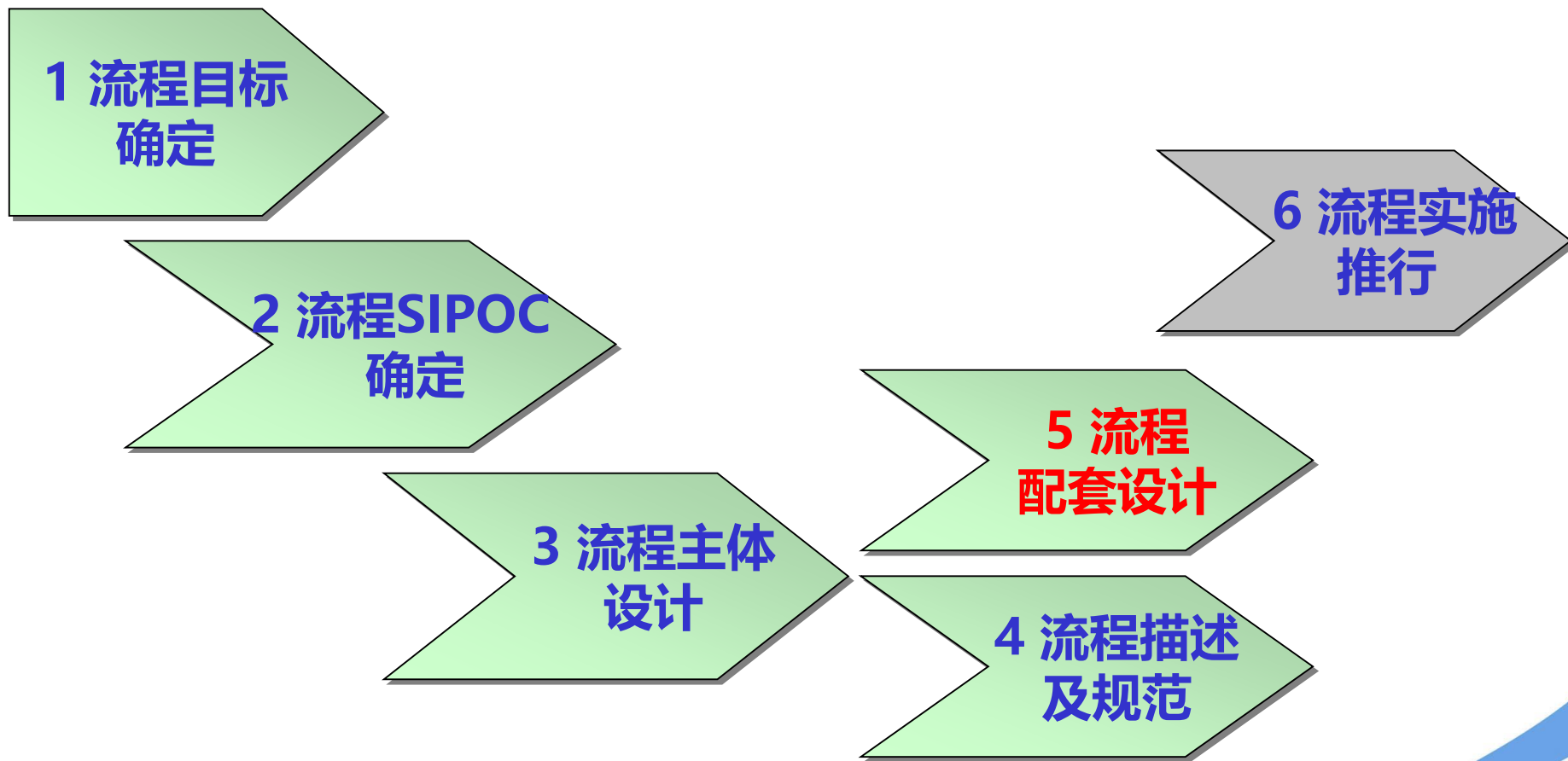
✓ 用决策框和返回符号表示



方案设计流程



流程设计过程



流程配套设计—IT系统设计与建设

- 思考流程是否应该引入电子流来支撑其运作
- 思考流程与IT系统如何配合进行设计，如何利用IT对流程进行改进和优化

何时引入电子流？

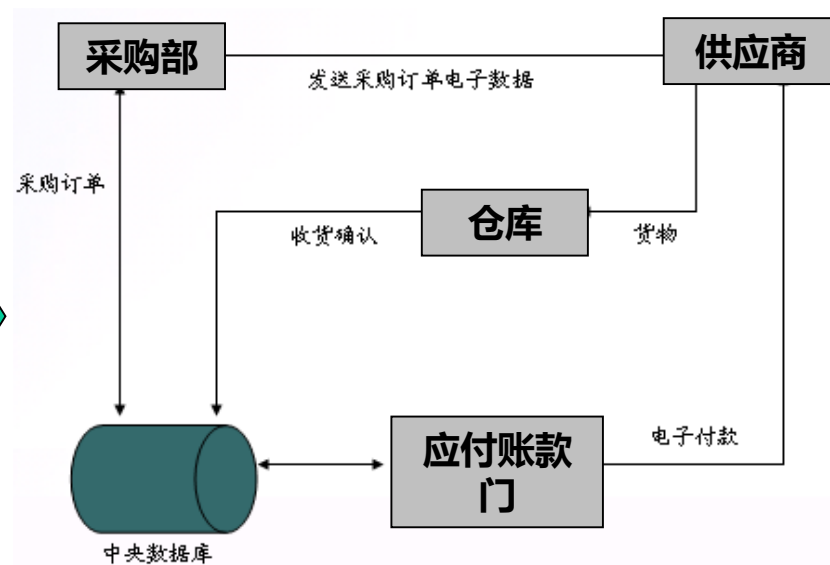
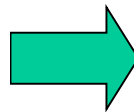
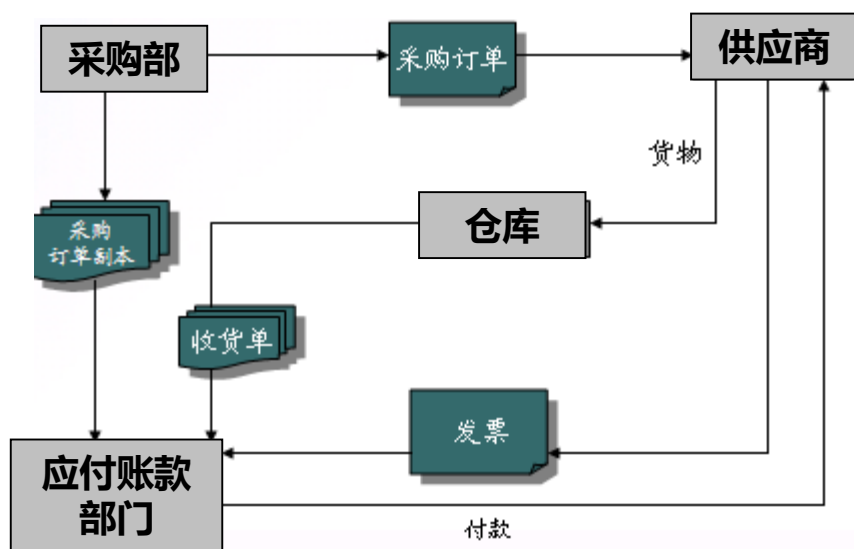
- 📱 从涉及到的人员、流程执行时的工作量等方面来看，流程必须以电子流方式运行（例：绩效考核电子流）
- 📱 能够线下的流程经过一段时间的稳定运行，考虑以电子流方式加快流程运行的效率，同时方便提取数据进行分析（例：公文发布电子流）

华为的流程建设经验：先僵化，再固化，后优化





流程与IT系统的配合设计



IT设计不应简单地复制线下流程，需结合考虑如何利用IT对流程进行进一步的优化



流程设计的关键成功因素

-  以客户导向确定工作目标
-  从业务整体而非从部门、岗位职责出发考虑问题
-  深入细节的了解与沟通
-  通过图表、数据等方式将管理可视化

流程设计过程中通常采用的方法



标杆借鉴



业务访谈




Workshop讨论

.....

目录

 流程和流程管理

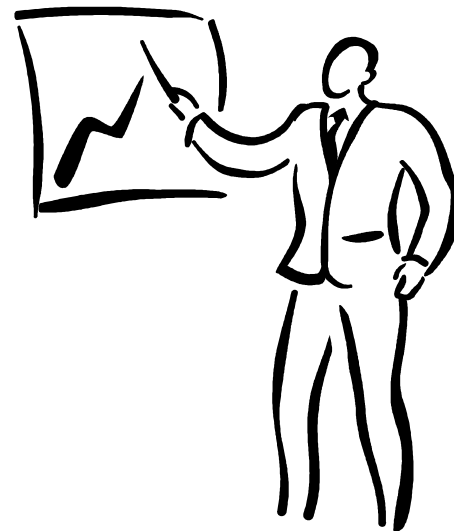
 流程设计

 **流程优化**

 流程实施推动

待优化流程的来源

- ⊕ 客户服务调查的结果
- ⊕ 市场部门收集的问题
- ⊕ 内外部客户的投诉
- ⊕ 绩效目标的要求
- ⊕ 员工的优化建议
- ⊕ 管理层的决策

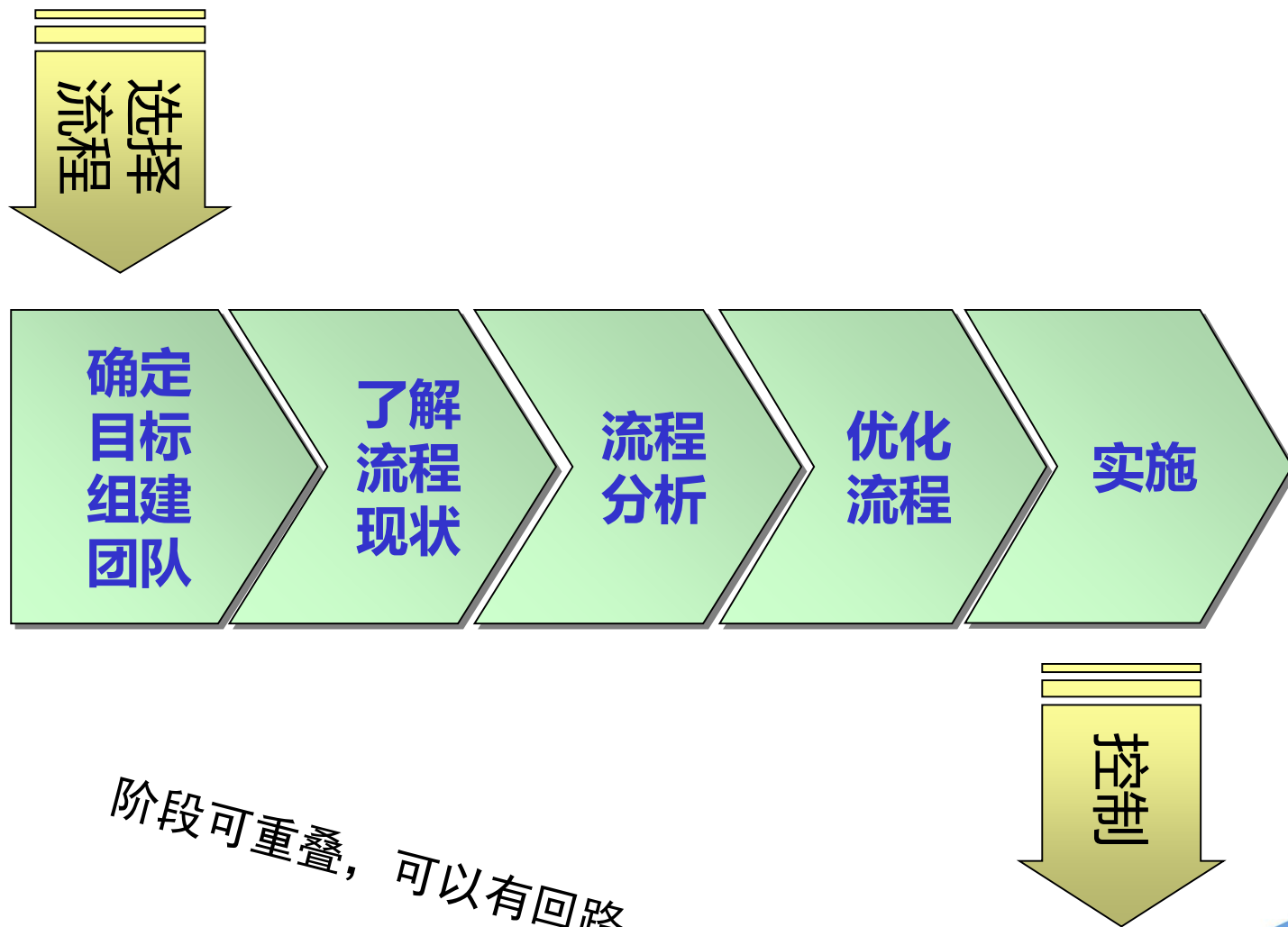


优化流程的选取

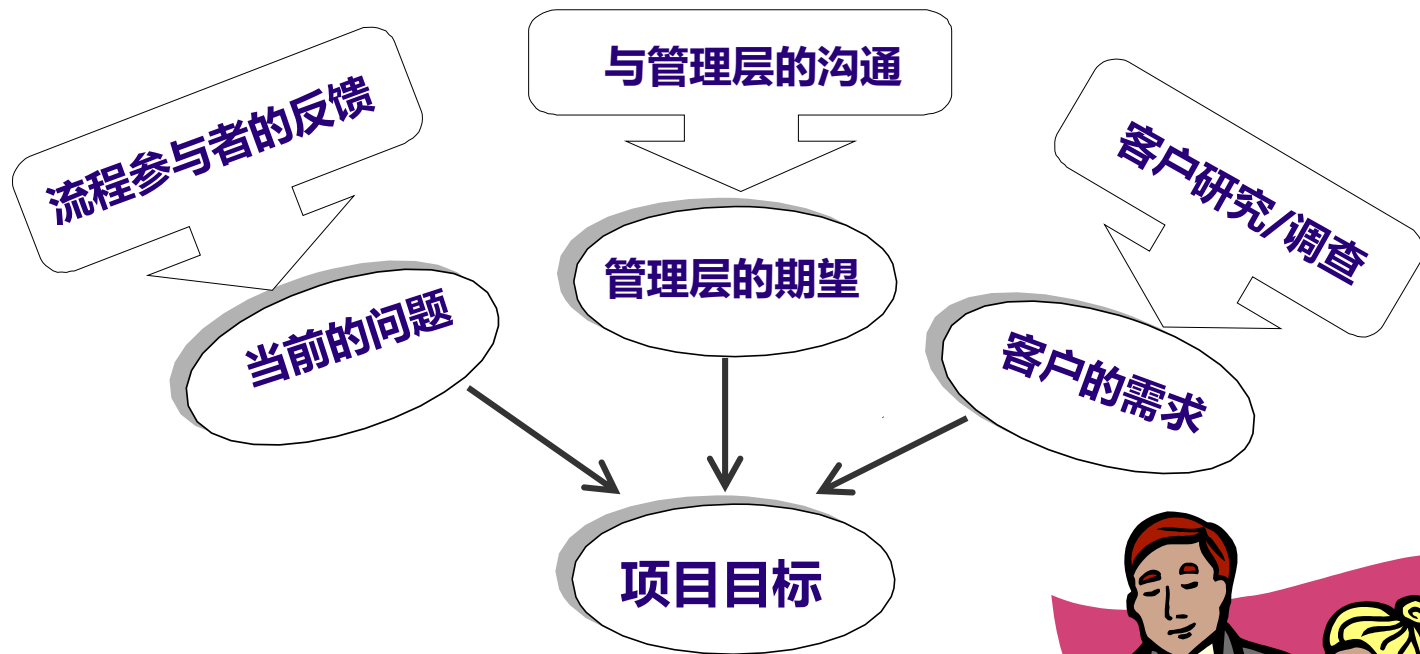
- ⊕ 绩效低下的问题流程
- ⊕ 对公司/部门绩效目标影响大
- ⊕ 优化准备度的考虑



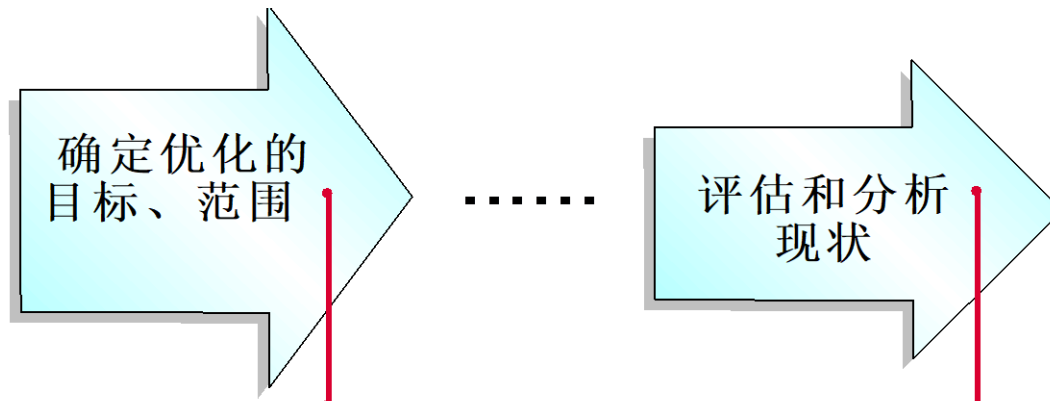
流程优化的步骤



确定流程优化目标的考虑因素



流程优化的目标确定



流程优化的目标确定

- **S**pecific
- **M**easurable
- **A**ttainable
- **R**elevant
- **T**ime-based



 哪些是SMART目标？

- ➡在XX年底，建立完善的人才发展体系和流程
- ➡在三个月内建立客户服务中心，将客户的投诉数量减少30%
- ➡改善项目管理流程，到今年底将项目按期完成率提高到90%



流程优化项目团队的组建

举例：采购流程优化项目

业务领域主管

目标确定、资源支持
进度监控、结果评审

项目发起人

- 对改进结果负责
- 项目计划与控制，保证项目进度
- 促进团队合作、内外部沟通协调

项目经理

- 流程参与岗位代表
- 内外部流程顾问
- 按职责和项目计划完成工作
- 将项目进展向本部门相关人沟通

PMO规划：

采购中心：

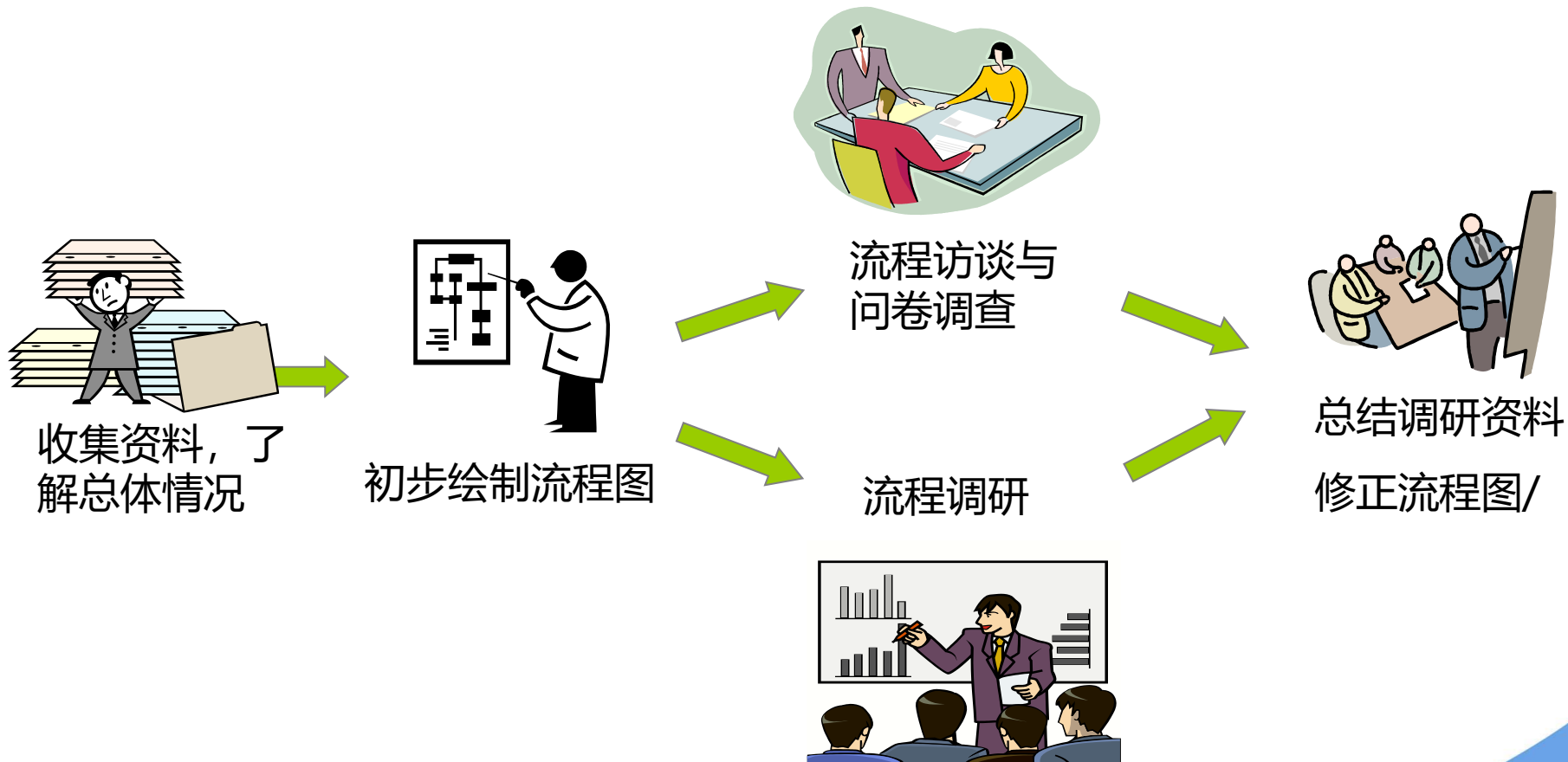
财务部：

运营支持系统：

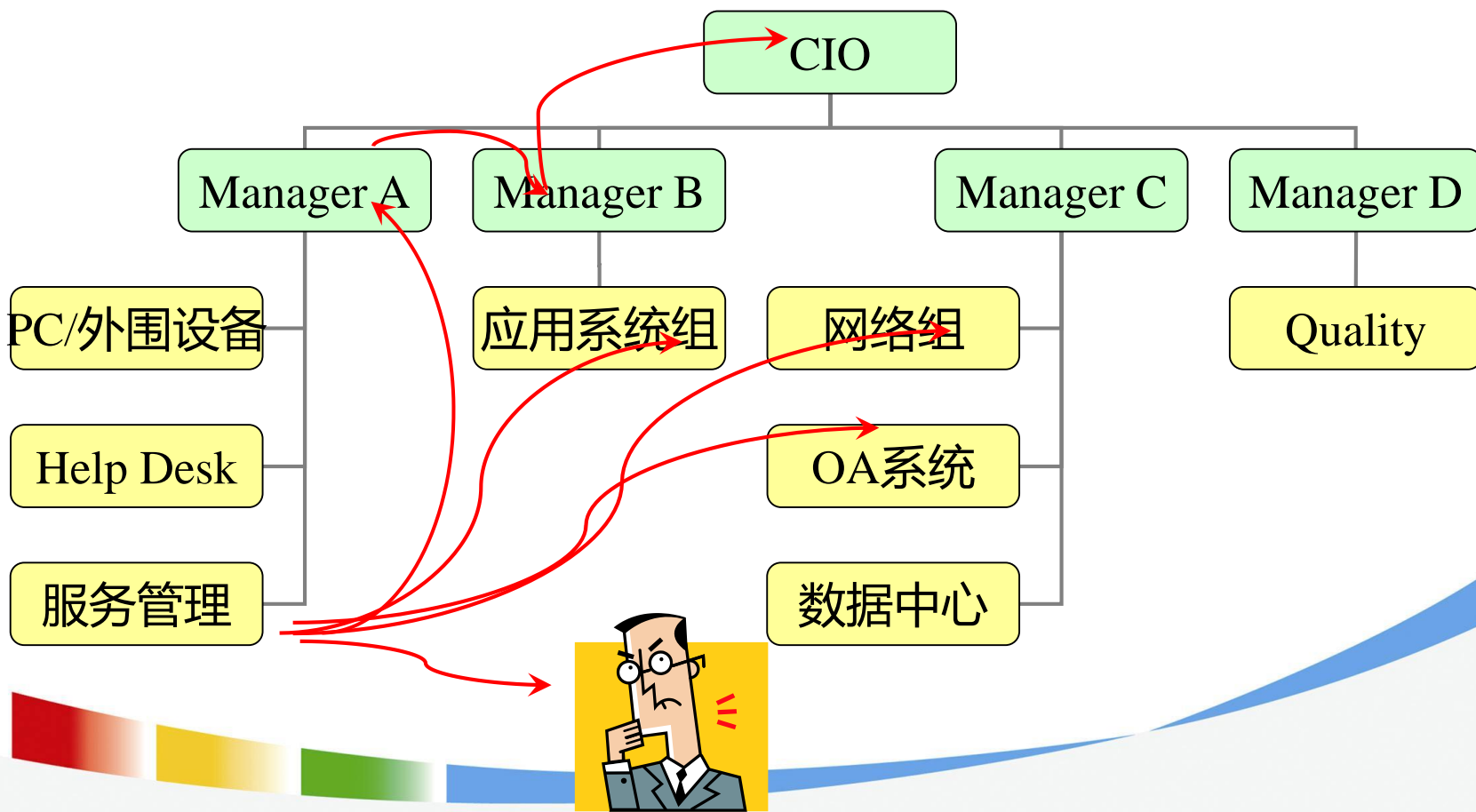
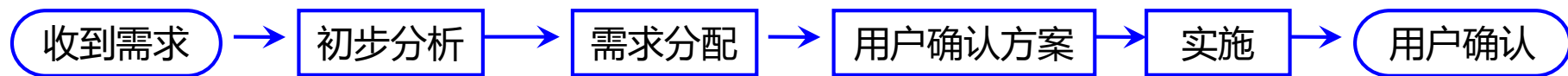
流程优化项目宪章

Business Case <ul style="list-style-type: none">• 我们为什么要做？与哪些公司/部门目标相关？ (业务背景和优化目的)	
Goal Statement <ul style="list-style-type: none">• 我们的改善目的和目标是什么？ (成功的基准)	Project scope <ul style="list-style-type: none">• 以哪些Process为对象？• 流程的起点和终点？ (界限)
Project plan <ul style="list-style-type: none">• 如何分步开展工作？• 何时开始与结束？ (任务)	Team members <ul style="list-style-type: none">• 需要哪些成员？• 他们的责任范围是？ (谁负责什么？)

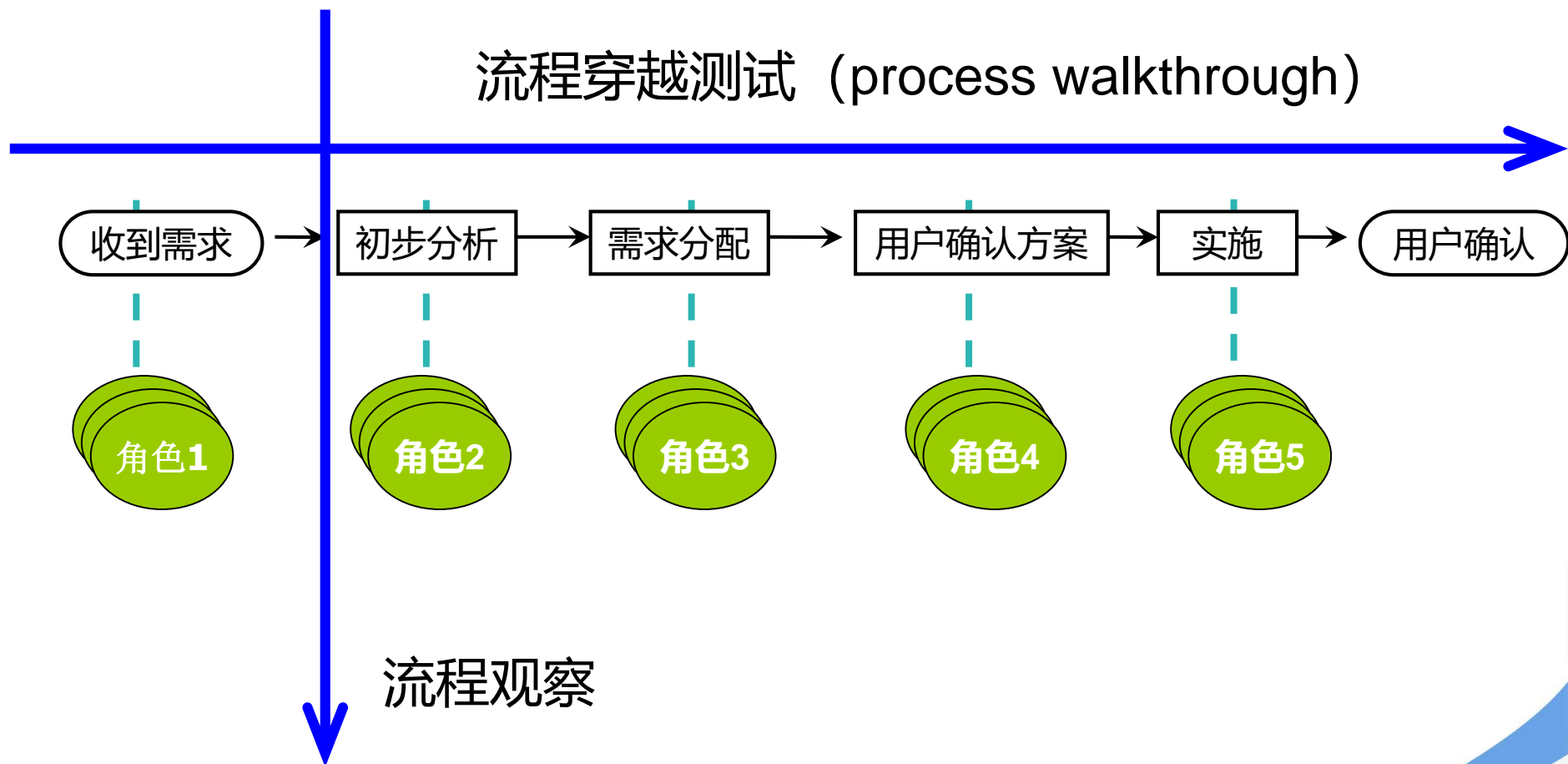
了解流程现状



了解流程现状



流程调研



流程访谈

□信息的类别

- ⊕用户目前的使用环境?
- ⊕过去所遇到过的问题?
- ⊕期望的状况是怎么样的?
- ⊕改进的建议

□访谈中的技巧

- ⊕提问尽可能短
- ⊕开放式问题
- ⊕从简单问题、事实性的问题入手
- ⊕适当的追问，要求对方举例
- ⊕简洁复述访谈人的发言



问卷调查

📱 收集客户的意见以确定问题，了解客户的期望。

📱 设计调查问卷→抽样→统计分析→总结结论

📱 问卷设计的方法

- ⊕ 否决法或真伪法

- ⊕ 顺序排列法

- ⊕ 多种选择法

- ⊕ 程度深浅法

案例：当当网的服务调查

- 1.您对当当网的页面访问速度感到_____
- 2.您对当当网图书搜索工具的便捷性感到_____
- 3.您对当当网的图书信息描述感到_____
- 4.您对当当网的图书种类和数量感到_____
- 5.您对当当网的图书质量感到_____
- 6.您对当当网的付款方式的安全性和便利性感到_____
- 7.您对当当网的运费制度感到_____
- 8.您对当当网配送的及时性感到_____
- 9.您对送达时的商品完好情况感到_____
- 10.您对当当网的新书推出速度感到_____
- 11.您对当当网客服人员处理提问/退换货等的响应时间感到_____
- 12.您认为在网上购书过程中最重要的3个因素是什么？依次排列？

访谈对象:<.....>

访谈人员:<...>

访谈目标：对比现有流程，确认应该补充哪些？识别重点优化的流程。

结合业务过程有哪些核心知识，识别急需提升的知识。

知识管理机制上的建议。

↵

（自我介绍，说明项目工作方式和访谈目的）↵

1.→我们这个项目叫知识管理项目，请您谈谈对流程管理和知识管理的理解。↵

↵

2.→跨部门协同的主要工作事项有哪些？（标准：工作输入是来自其他部门或工作输出到其他部门的；或过程中需要其他部门支持的（如资源、专业上的）对目前的协同工作评价怎样（效率和效果方面）？有哪些突出问题（职责界定模糊、标准缺失或模糊、没有操作时限要求、作业模板没有标准）？↵

（非营销设计部门重点了解跟这两个领域的工作关系）↵

↵

3.→营销和设计领域已经有一些流程文件（包括作业标准），这些流程文件日常有组织培训学习吗？实际工作是严格按流程规范要求执行的吗？↵

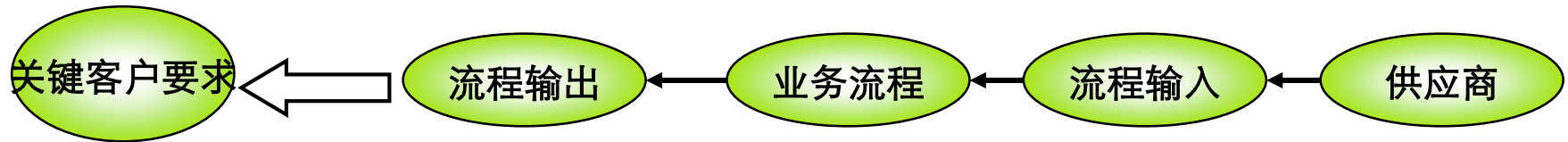
↵

4.→您对当前的流程执行力方面怎么评价？（效率低、出错）主要原因有哪些？（流程本身问题·考核或文化·能力·方法工具）对此有什么建议？↵

↵

5.→一起确认现有流程文件，目录（结构），识别需要补充建设（主要在子流程）和重点需要优化（跨部门）的流程文件有哪些？（用投影仪）↵

流程分析的思路



□ 问题

□ 顾客满意度

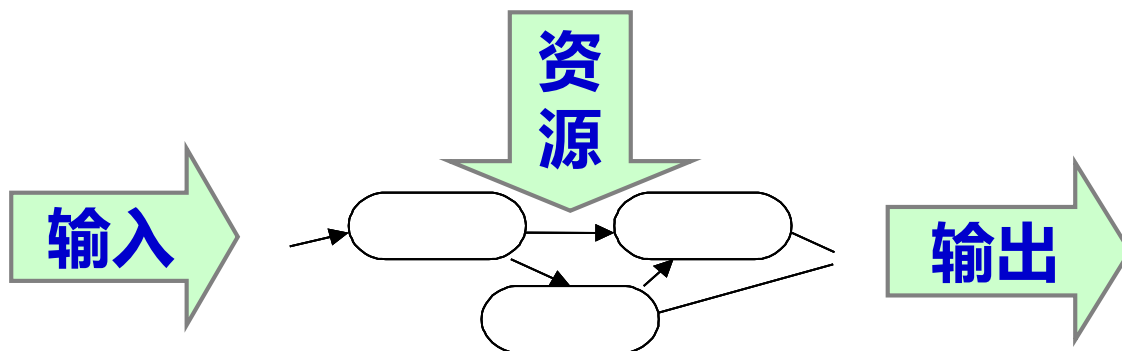
□ 流程的输出

□ 问题的根源

□ 影响满意度的因素

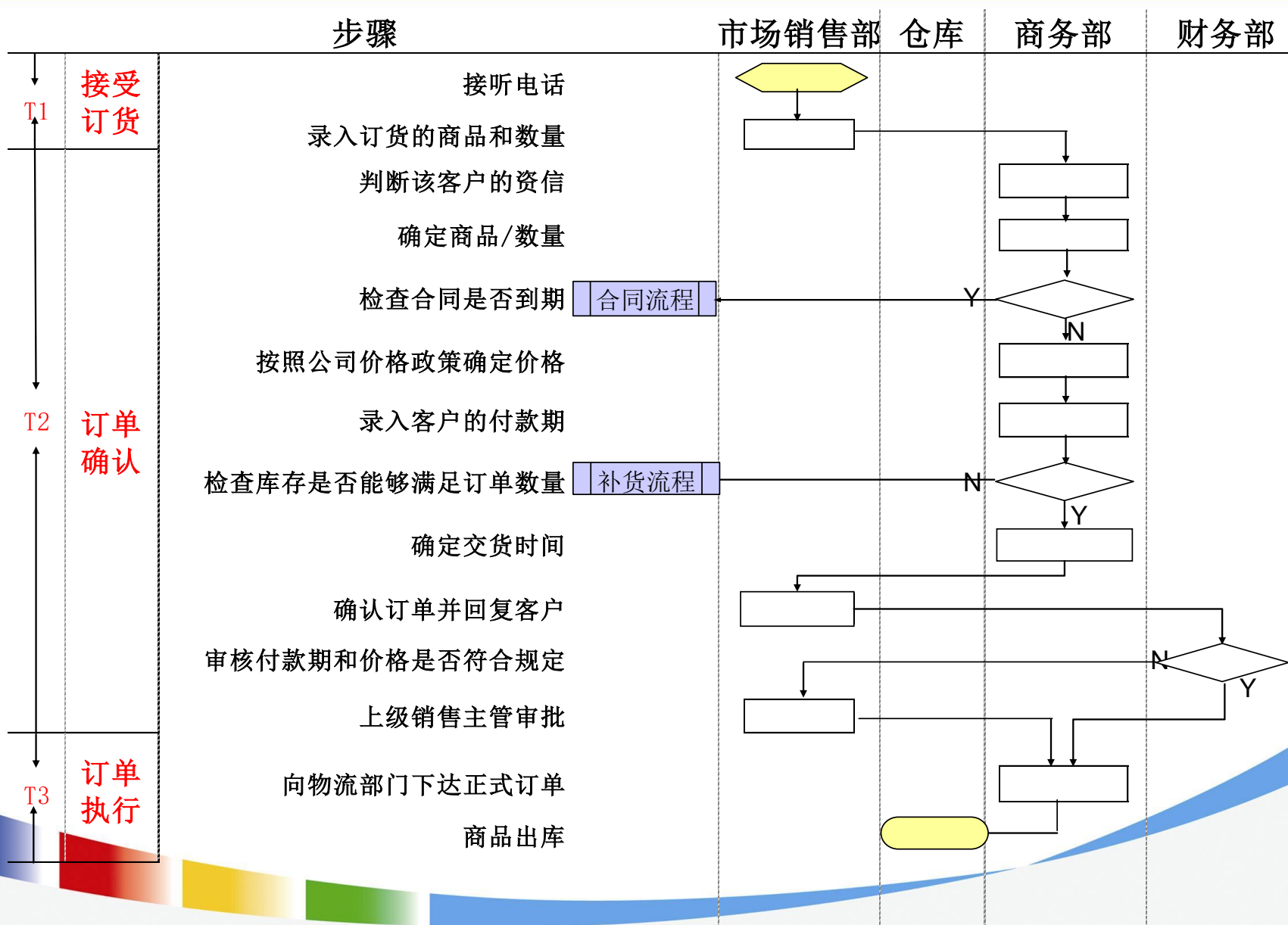
□ 流程的输入和过程中的影响因素

流程分析方法

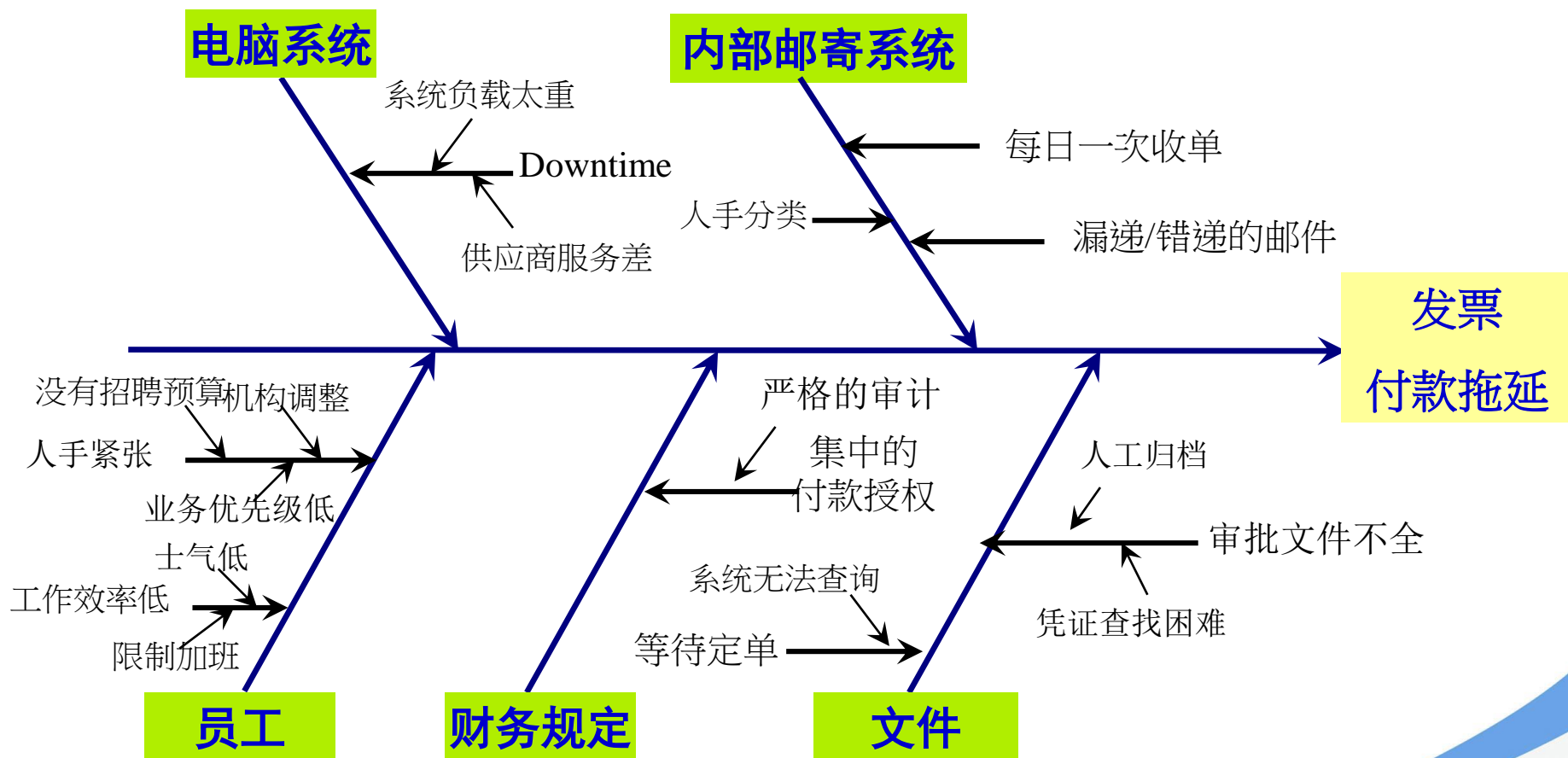


	问题	方法	
资源	成本过高, 投入/产出比低	成本分析	标杆分析
过程	周期时间过长	流程时间分析	
输出	与目标偏差较大, 不稳定, 出错率高	FMEA 因果矩阵 鱼骨图	

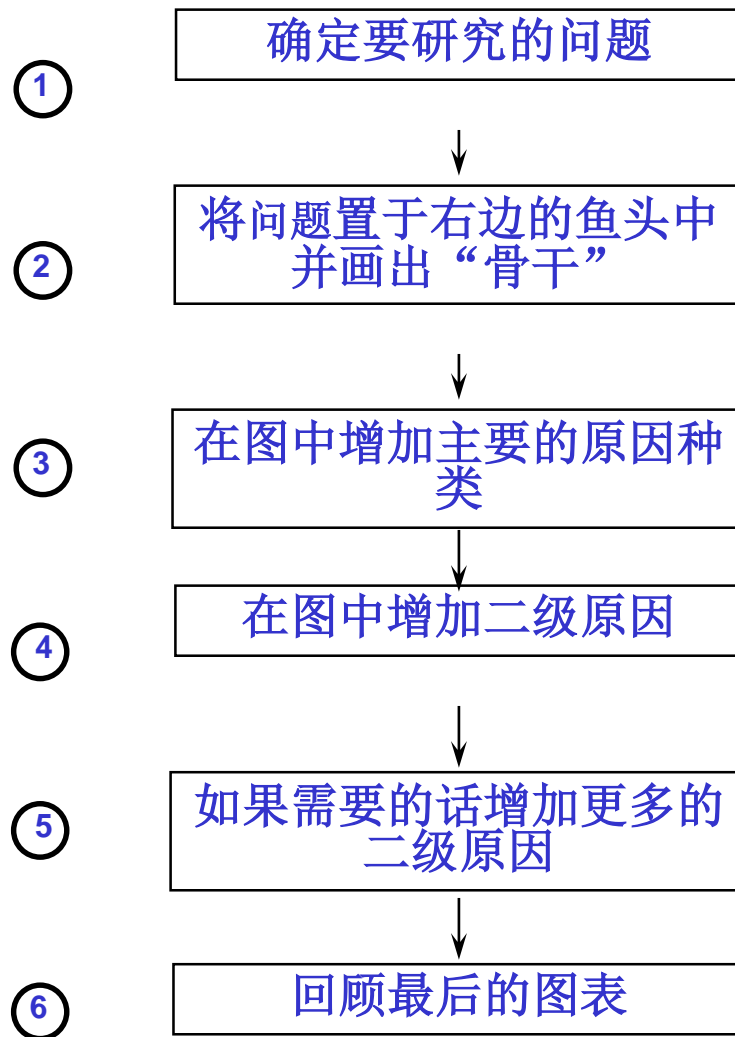
订单流程时间分析



鱼骨图



鱼骨图-展开过程



FMEA失效模式分析

Potential Failure Mode & Effects Analysis

#	流程步骤	规范要求	可能的失效模式	可能的失效原因	潜在失效的影响	当前的控制	当前状况			
							发生频率	严重性	易发现程度	风险系数
	用户请求客户服务		没有客服代表接受请求	服务代表太忙	不满意的客户将业务转给竞争对手	每六个月进行一次流程和资源审核	7	9	8	504
				接线员接到错误的部门	不满意的客户将业务转给竞争对手	接电话的职员	2	9	1	18
	得到信息并分配销售代表		得到信息	没有南	销售代表没能完成	销售代表核对信息	7	8	5	280
			得到信息	CS入	销售代表完成	销售代表核对信息	4	8	5	160
			信息	系统信	销售代表完成表	销售代表核对信息	8	8	1	64

你不期望出现的情况

对原因客观具体的描述

对客户/输出的影响

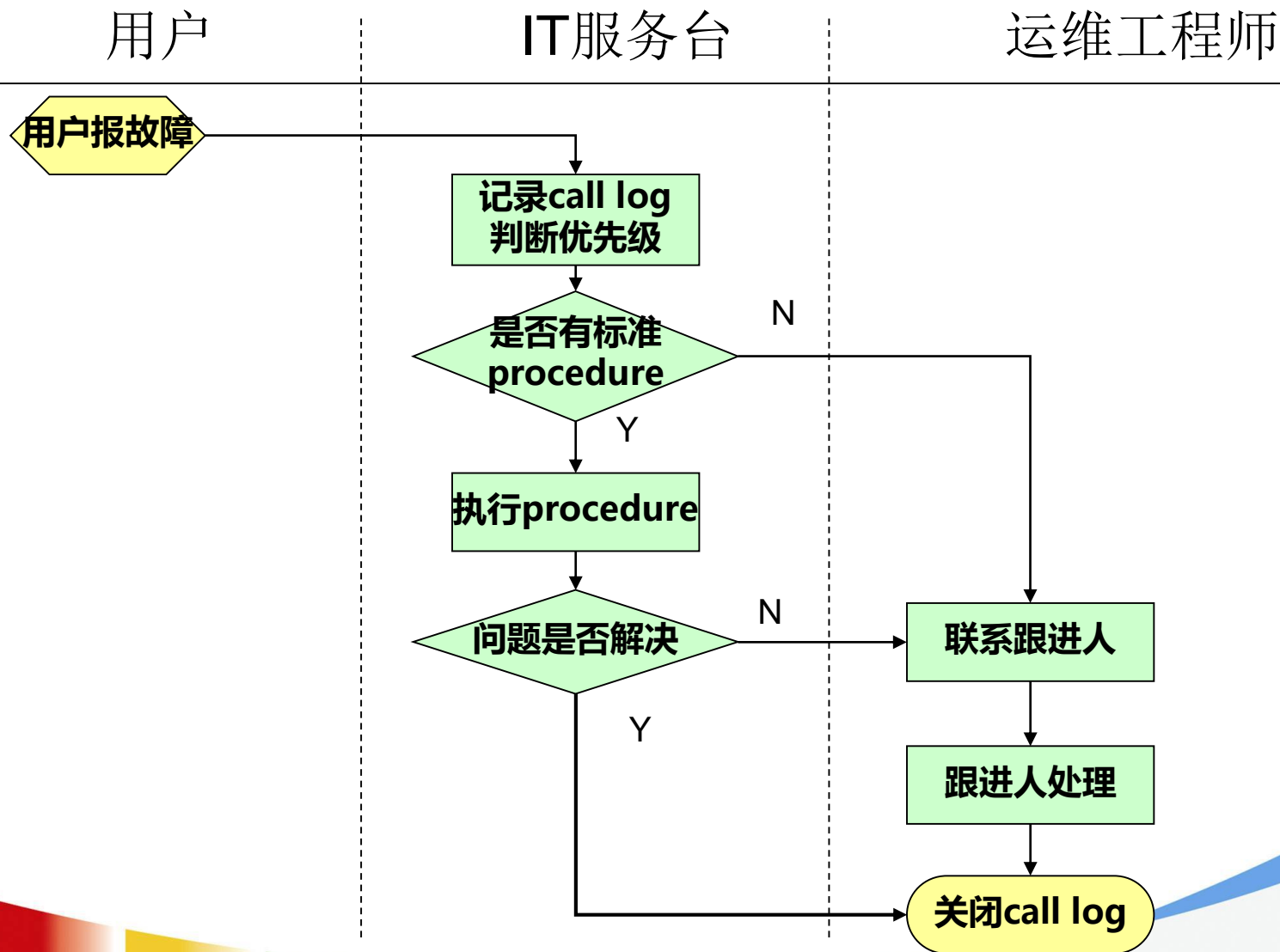
问题的负面影响有多大

问题的发生频率是多大

发现问题的难度有多大



举例：IT服务台报障处理流程



举例：FMEA分析

过程步骤	可能的失败模式	潜在失败的影响	可能的失败原因	频率	严重程度	可发现度	风险等级
记录故障	记录不清晰，漏信息	support无法及时有效跟进	与用户的沟通不足	7	4	2	56
判断优先等级，决定处理时限	不能根据问题的紧急程度，及时分配人手	用户不满意 support资源没有合理使用	制定SLA时没有和用户沟通好	8	8	6	384
联系运维人员	长时间没响应	用户等待	通讯工具故障 运维人员工作态度	1	7	1	7
执行procedure	技术文档不清晰不完整	不能解决问题，出现新的问题	技术文档的更新管理没有清晰标准	4	7	2	56
运维人员处理	缺乏标准的处理步骤	处理时间不可控	技术人员技术水平差 对常见故障缺乏分析和经验积累	6	8	3	144
故障处理监控	对处理过程没有监控	故障 处理超时	没有合适的实时和长期监控工具	5	7	5	175

举例：FMEA分析

发生频率	
10	每个故障发生一次
9	每5个故障发生一次
8	每10个故障发生一次
7	每15个故障发生一次
6	每20个故障发生一次
5	每25个故障发生一次
4	每30个故障发生一次
3	每35个故障发生一次
2	每40个故障发生一次
1	每45个故障发生一次

严重性	
10	超出SLA，影响重要生产系统
9	超出SLA，影响个别生产系统
8	超出SLA，影响个别功能、用户
7	超出SLA机会很高
6	超出SLA机会一般
5	超出SLA机会低
4	轻微影响解决时间
3	带来小麻烦，用户可以自行解决
2	对用户影响不明显
1	用户察觉不到

发现的难易程度	
10	无法发现
9	非常罕见
8	罕见，难以发现
7	非常低
6	低
5	中等
4	中等偏高
3	高
2	非常高
1	几乎可以肯定

标杆分析

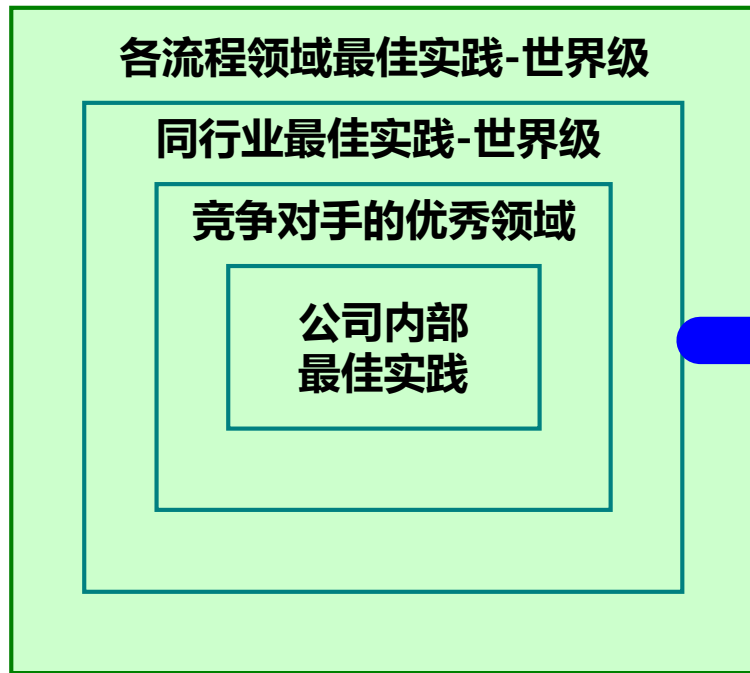
「以銅為鏡，可以正衣冠；以古為鏡，可以見興替；以人為鏡，可以知得失」。

-唐太宗

■「标杆管理是一项有系统、持续性的评估过程，透过不断地将组织流程与全球企业领导者相比较，以获得协助改善营运绩效的信息。」

-美国生产力与质量中心

标杆分析



Xerox Benchmarking的对象






Company	Process
American Express	应收帐款流程
AT&T	研发流程
Dow Chemical	供应商认证流程
Florida Power & Light	品质方案
Ford Motor, Cummins Engine	工厂布置
Hewlett-Packard	研发流程; 工程作业
L.L. Bean	物料管理; 配送作业

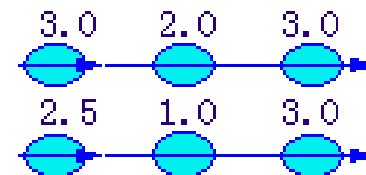
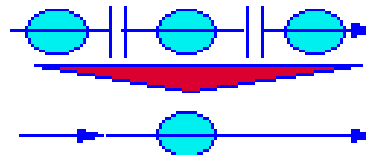
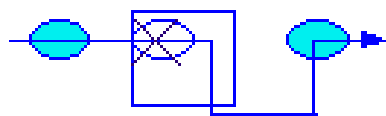
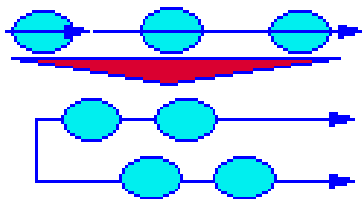
标杆分析

1. 确定要进行标杆分析的具体项目；
2. 选择目标。通常，竞争对手和行业领先企业是标杆分析的首选对象；
3. 收集分析数据，包括本企业的情况和标杆对象。
4. 确定行动计划。确定缩短差距的行动目标和应采取的行动措施
5. 实施计划并跟踪结果。

流程优化—消除流程中非增值性因素（一）






消除和压缩等待及传递时间

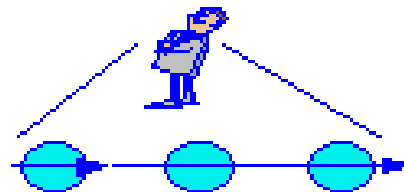
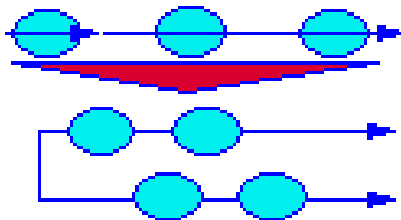
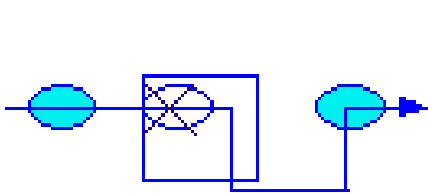
-  串行活动改成并行
-  去除不必要的活动，减少流程步骤
-  合并内部的界面（环节）
-  调整各环节的地理位置，或导入IT应用
-  压缩各环节的时间，规定时间期限



流程优化—消除流程中非增值性因素（二）





优化检查、评审点

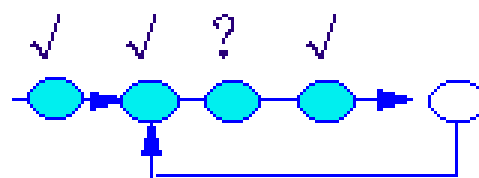
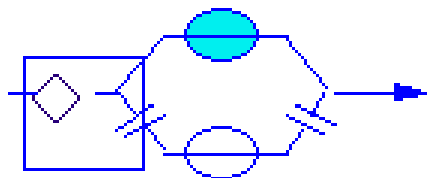
-  根据发生错误的机率来决定检查、评审点设置的必要性
-  取消重复审批点
-  将不同环节的串行审批改为并行审批
-  根据控制对象金额或风险的大小，进行分层审批
-  采用窗口式服务或集中式评审



流程优化—消除流程中非增值性因素（三）

减少流程的返工

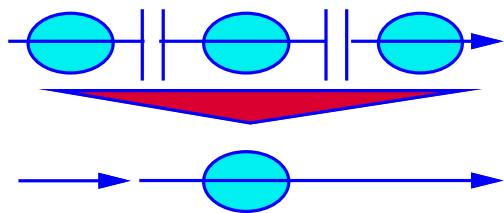
-  提高流程中决策点的透明度
-  定义操作级流程、重要活动的操作规范、模板
-  建立经验教训共享知识库
-  规范对流程执行人员的培训



流程优化—消除流程中非增值性因素（四）

优化与客户的接触点

- 📞 尽量优化接口，避免太多不同的人直接与客户接触
- 📞 简化接触界面，在客户接触点上尽量减少客户的工作量
- 📞 整合客户接触点，将需要客户参与的流程尽量整合在一起



流程优化的原则

清除	简化	整合	建立	自动化
过度控制 重叠环节 等待时间 反复检验 部门协调	表格 程序 沟通渠道	职责 部门 客户 供应商	控制点	简单重复任务 数据采集 数据传递 数据分析

流程优化成功的因素

☑动机

- ⊕勇于突破现状

☑知识

- ⊕对业务内容和顾客要求的理解
- ⊕实战经验的积累
- ⊕流程优化的方法和工具

☑创造性和创新性

- ⊕跳出现有的框框
- ⊕横向思维
- ⊕系统的思考（创新/技术/可行性/人）



目录

 流程和流程管理

 流程设计

 流程优化

 **流程实施推动**

流程优化-管理机制 VS. 临时项目

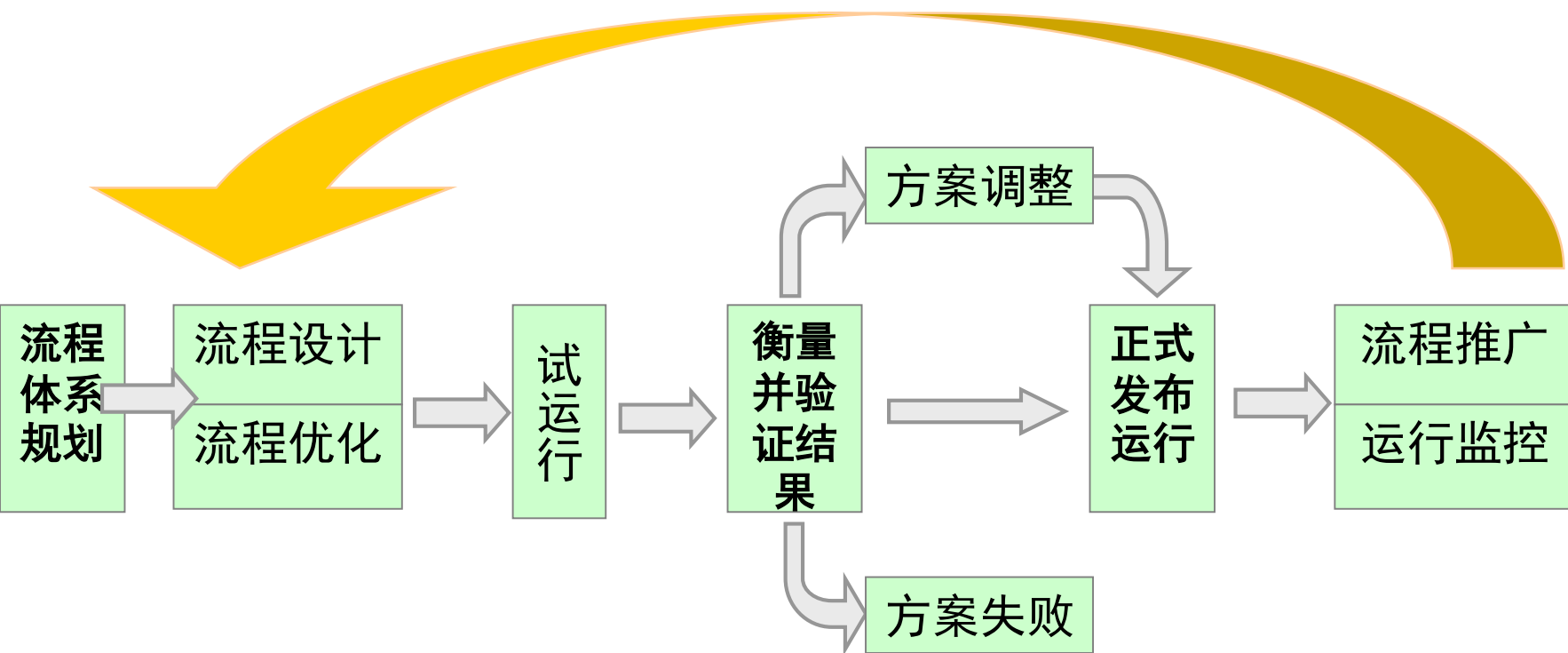
☒ 项目

- ☐ 有起始和终止时间
- ☐ 特定的目标
- ☐ 短期见效，局部的改善
- ☐ 可以提高流程专业能力

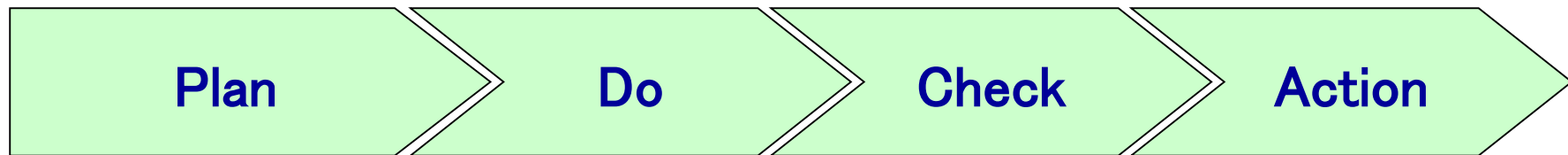
☒ 管理机制

- ☐ 持续性的关注流程，改善之间相互关联
- ☐ 重点提升管理人员优化流程的意识和能力
- ☐ 有专门的机构或岗位推动流程建设

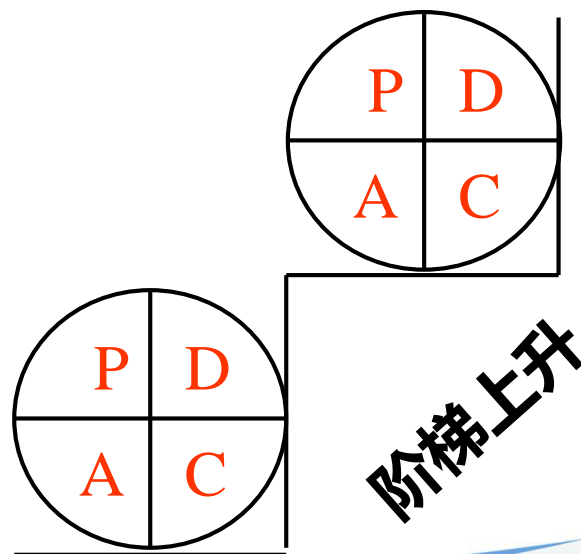
流程运作实施路线图



流程持续优化的路线图



- 规划流程框架
- 落实流程责任人
- 设计流程内容
- 设计模板
- 设定KPI
- 流程运行
- 培训
- 问题跟踪
- 例外管理
- 流程指标监控
- 流程体系审核
- 流程专项审计
- 流程改善提案
- 流程改善活动
- 流程成果发表
- 表彰激励



流程管理的组织保障

公司高层

流程文化促成

关键流程成果评审及激励

部门负责人

主管领域的流程体系规划与建设

倡导相关领域流程优化

流程管理部门

流程管理机制建立

公司流程体系规划

流程持续优化推动

流程责任人

自始至终对流程的建立及运行负责

某集团公司流程管理组织

企业管理（流程）部

2.1 企业管理（流程）管理部职责：略

2.2 流程管理部专业人员职责：

- 负责集团流程制度规划以及月度滚动计划制定。
- 负责直接管理集团一级流程的设计与优化，并通过一级流程的建设工作推动相关部门完成下属二级流程以及配套制度、三级流程以及配套制度、模板表格、岗位工作流程等岗位格式化、标准化建设，并监控建设进度与质量。
- 负责对各部门流程制度进行专业审查，监管各部门已经发布的流程制度的执行计划的落实过程。
- 负责收集、受理各层级、各部门员工提出的流程制度问题并分解到相关本部流程管理师以及接口人闭环处理，根据流程制度管理问题不断完善流程管理体系。

某部门流

业务组流程接口人2

3

流程管理制度保障

1、目的

2、适用范围

3、定义和缩略语

3.1 流程管理制度

3.2 高阶流程

3.3 低阶流程

3.4 域

从企业整体视角形成的最高层的流程框架称为:

3.5 域过程

域过程是构成域的主要过程,一般对应为二级;

3.6 子流程

流程具备层次性,组成流程的某些活动本身(可

3.7 流程 owner

3.8 流程责任矩阵

3.9 PMO

3.10 E 化

4、流程管理原则

4.1 业务流程

4.2 流程管理

5、流程管理模式

5.1 流程管理模式

5.2 流程管理组织

6、流程管理的组织与职责



某公司流程管理制度

流程能力提升的台阶



Thanks

Q&A

期待与您进一步沟通与交流!
