

组织的整体流程框架反映其整体业务模式,体现的是从组织最高管理层视角对组织的整体认识。因此,整体流程框架图既要能反映组织的业务运作特点,又要能突出组织的战略或核心竞争力,以及组织各业务领域的定位和相互间的逻辑关系。

流程规划的方法可参考基于岗位职责的流程规划及基于业务模型的流程规划。

组织流程通常可分为:**战略流程、运行流程和支持流程**。

(1) **战略流程**:是面向未来的,为组织提供发展方向和整体管理,包括组织长/中/短期战略目标的规划、战略目标的分解、制定战略目标实现策略、确定所采用的竞争策略与商业模式和战略过程的控制与调整等。

(2) **运行流程**:直接为业务对象创造价值的流程,能够被内外部业务对象看到或感觉到,运行流程从业务对象提出需求开始,到满足业务对象需求结束。运行流程包括产品价值链(新产品管理)、市场链(营销和销售)、供应链(产品与服务的提供)和服务链(服务管理)等。运行流程以战略流程为导向,以战略流程确定的架构为基础展开,它的逻辑顺序是:**战略—业务模式—运行流程**

(3) **支持流程**:为运行流程提供支持与服务,通常包括**决策支持、后勤支持与风险控制**3类

3、23.2.3 流程执行(了解)

如何保障流程管理有效执行,可参考的措施包括如下几个方面:

- (1) 理解流程是执行流程的前提
- (2) 做好流程变更后的推广
- (3) 新员工入职流程制度培训
- (4) 找对流程执行负责人
- (5) 流程审计及监控
- (6) 把流程固化到信息系统中
- (7) 把流程固化到制度中
- (8) 流程文化宣导

4、23.2.4 流程评价(掌握)

流程评价是流程管理最重要的环节,它承上启下,对上促进流程设计的优化,确保设计更加符合战略要求,如流程运行线路精简,不增值活动比率低等;对下确保组织有力执行,流程目标能够实现。没有流程检查,流程管理就会缺乏闭环管理,不利于组织管理的持续改进。

流程检查方法主要有**流程稽查、流程绩效评估、满意度评估和流程审计**等。

(1) **流程稽查**:对单个流程的稽查,主要是稽查流程的安排(主要表现为组织的流程制度)是否得到了执行,执行是否到位,是否符合流程制度的要求等。

(2) **流程绩效评估**:对流程运行的结果、效果进行评估,并将其与流程的设计目标进行对比,评估流程目标是否有效达成,以及流程目标达成的具体情况。流程绩效评估的3个维度为:**效果、效率和弹性**。

(3) **满意度评估**:有着极其重要的价值与意义。

(4) **流程审计**:是针对组织流程体系整体进行全面的、系统的检查,目的是评估流程体系的充分性、适用性、有效性及效率性,它的输出是**流程体系整体的评估与改进建议**

流程评价应用:检查结果可用于以下几个方面:(1) 流程优化;(2) 绩效考核;(3) 过程控制;(4) 纠正措施;(5) 战略调整。

5、23.2.5 流程持续改进(掌握)

流程优化需求大致可分为3种:**问题导向、绩效导向、变革导向**