
研发项目管理——IPD流程管理



一. IPD简介

二. 结构化端到端的流程

三. 研发体系的流程关系

四. 产品开发流程各阶段关键活动介绍

五. 流程管理的角色与职责

什么是IPD?

- IPD（集成产品开发）的思想来源于美国PRTM公司的PACE理论，在这套理论中详细描述了业界最佳的产品开发模式所包含的各个方面。
 - 经过IBM公司的实践，IPD已经成为一套包含企业产品开发的思想、模式、工具的系统工程。
 - IPD强调以市场需求作为产品开发的驱动力，将产品开发作为一项投资来管理。
-

IPD的核心目标

IPD的目标是实现产品开发的**准、快、低**

准：开发满足细分市场客户需求的产品。

快：向市场快速提供成功的产品。

低：实现低成本的产品开发以及产品的低成本设计。

IPD能给企业带来什么好处？

通过成功实施IPD的要素，能给公司带来典型好处：

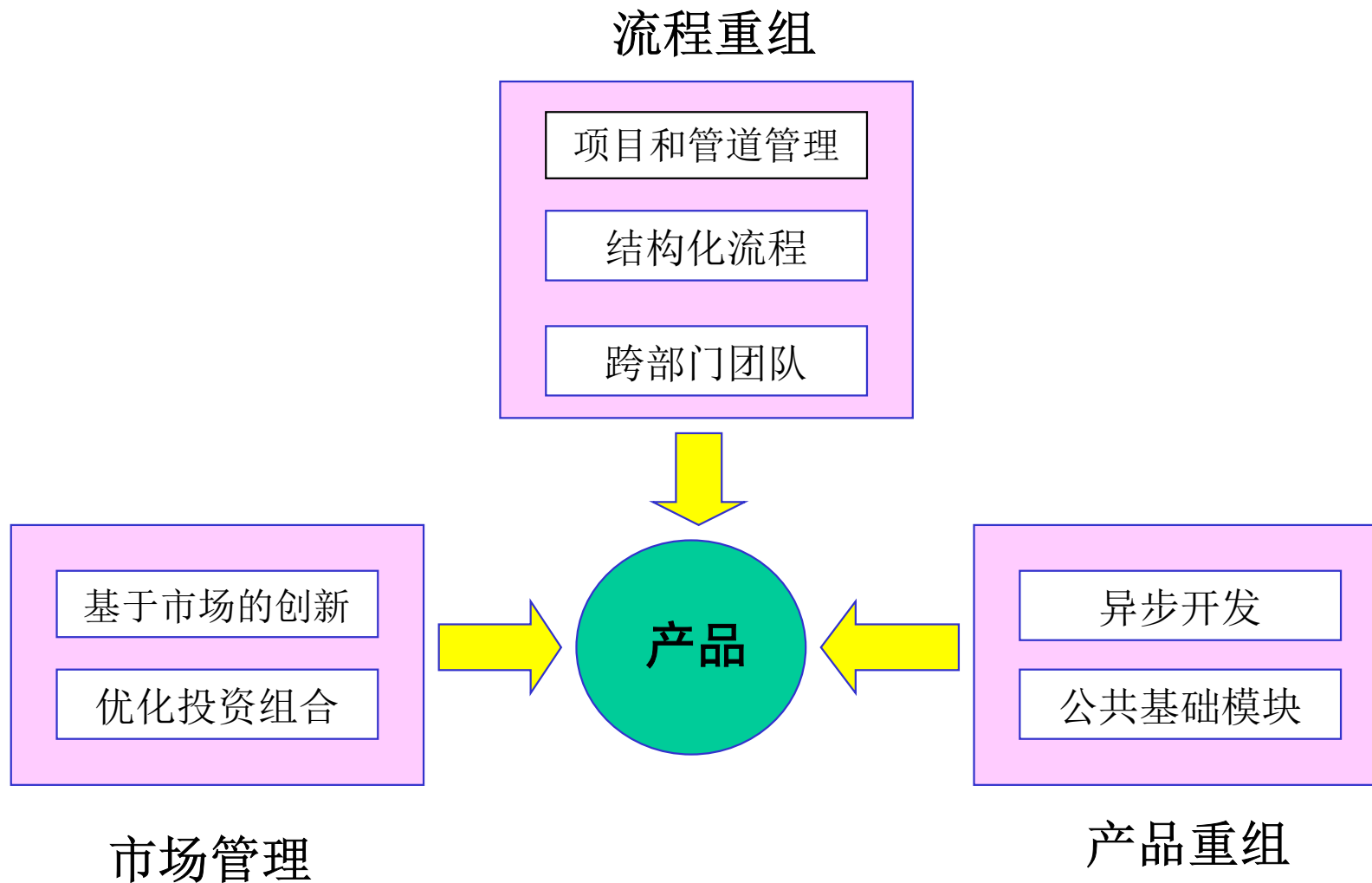
- 产品投入市场时间缩短40%~60%；
- 产品开发浪费减少50%~80%；
- 产品开发生产力提高25%~30%；
- 新产品收益（占全部收益的百分比）增加100%

（来自国际著名PRTM咨询公司的统计）

IPD的核心思想

- 产品开发是一项**投资**
 - 基于**市场**的创新
 - 跨部门的**协同**
 - 结构化开发**流程**
 - **异步**开发
 - **重用**（CBB）
-

IPD包括三个重组



一. IPD简介



二. 结构化端到端的流程

三. 研发体系的流程关系

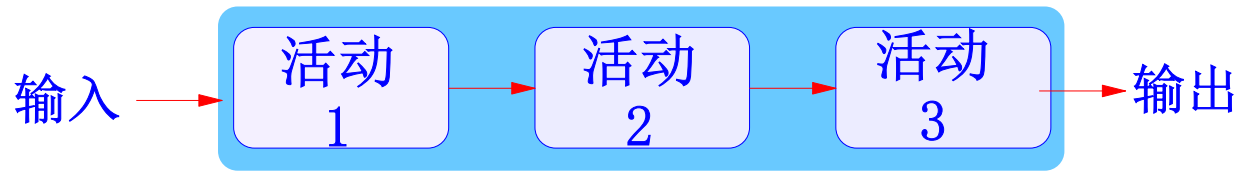
四. 产品开发流程各阶段关键活动介绍

五. 流程管理的角色与职责

什么是流程(process)?

- 流程 (process) 是将输入转化为输出的一组彼此相关的资源和活动。

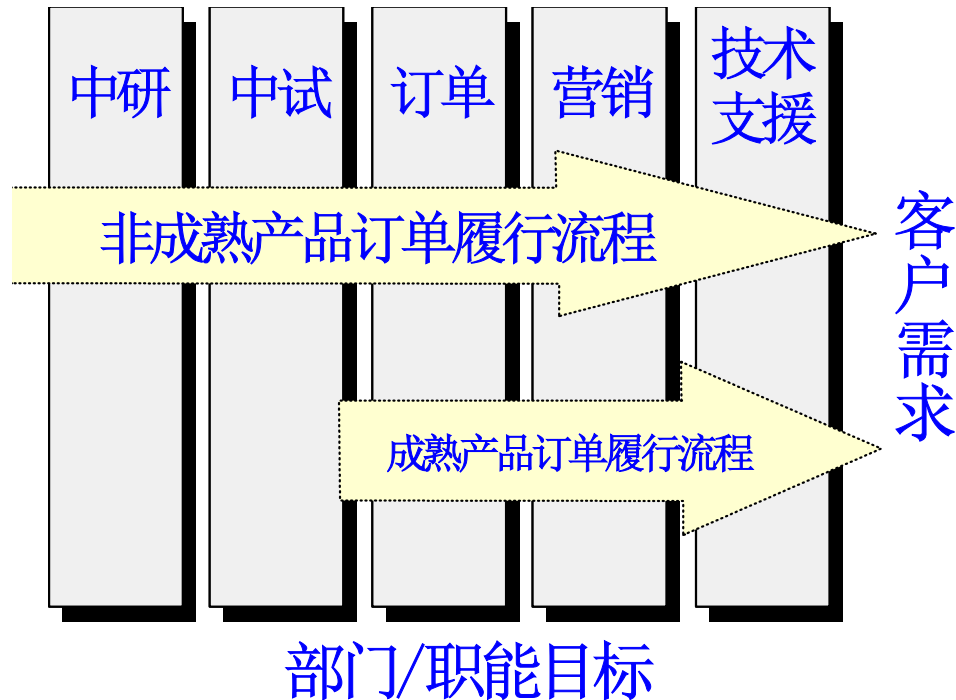
流 程



- 特点：
 - ✓ 可重复性的活动
 - ✓ 有输入和输出
 - ✓ 产出性活动(为客户创造价值)
-

流程与职能部门的关系

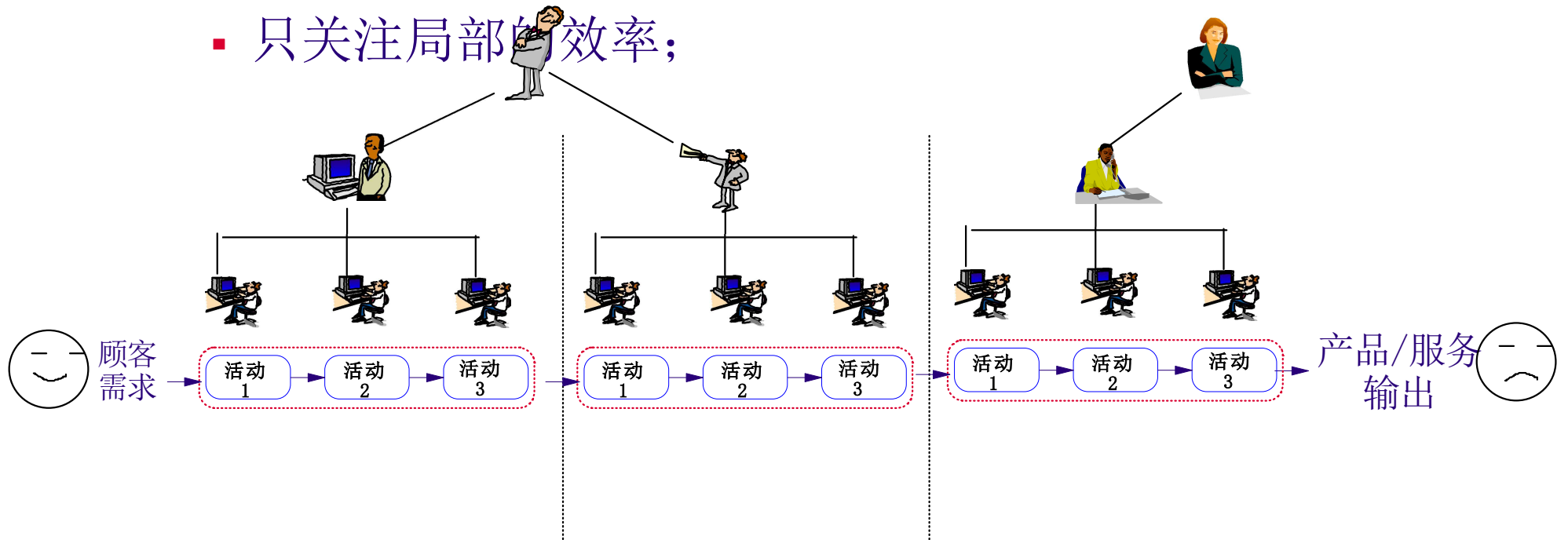
- 流程往往跨越了多个职能部门，关注整个组织的最终目标。
- 每一个部门通常会涉及许多不同的流程。



只关注组织就会使我们太接近于树，而看不到森林。流程要求关注整体而非局部，我们是在森林的游戏里，而不是在树木的业务里。

组织和文化的演变——大企业里的官僚和呆板

- 坚固的部门墙
- 只关注各自孤立的活动；
- 只关注上司的感觉；
- 只关注局部的效率；



组织和文化的演变——小企业里的灵活和激情



- 高效的团队合作
- 关注有效输出；
- 关注顾客的需求和满意；
- 关注整体目标的实现；

员工



顾客需求

活动
1

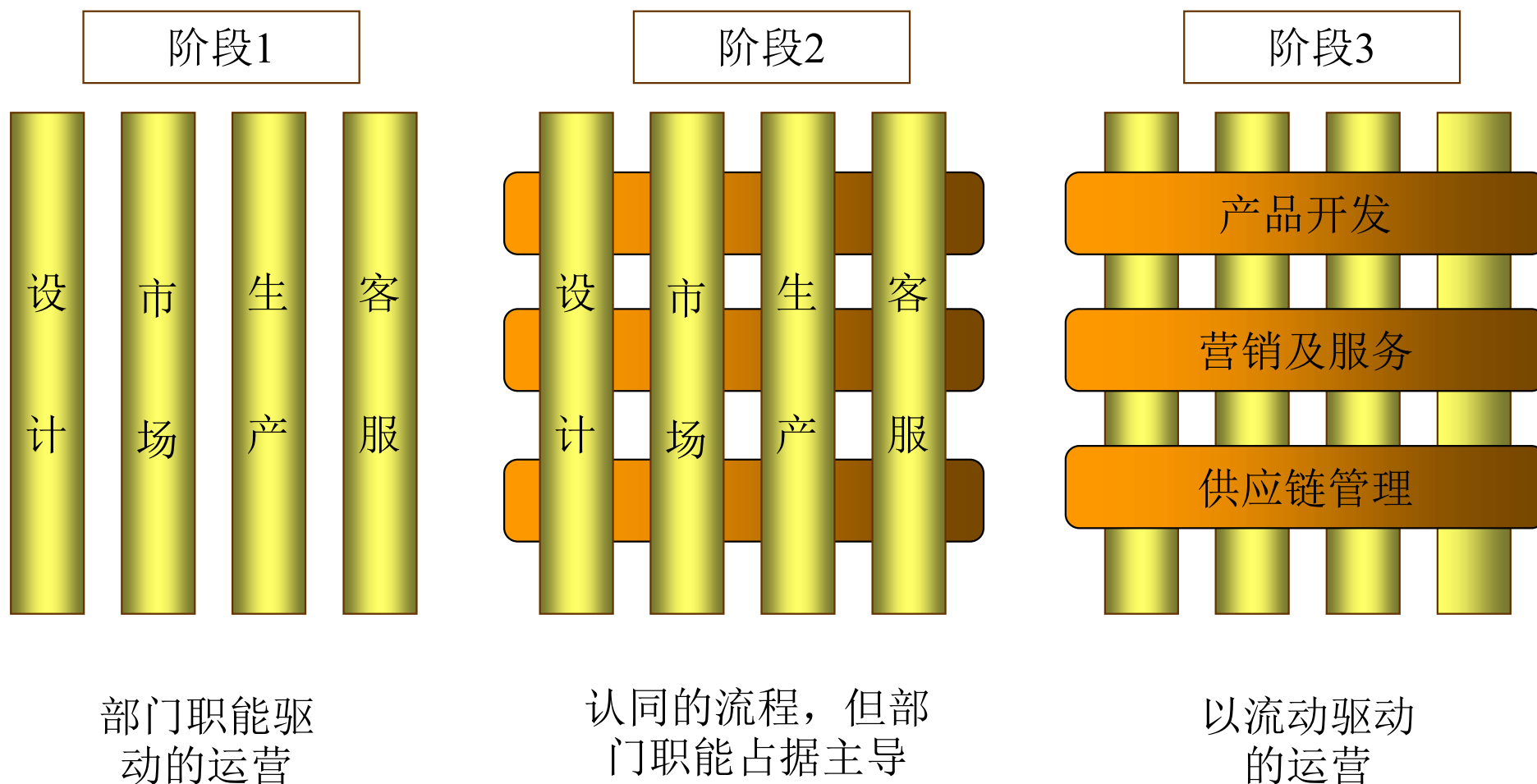
活动
2

活动3

产品/服务
输出



企业流程发展的最终阶段



把流程从职能组织的背后移到前面来!

结构化开发流程定义

为了管理好新产品项目开发，项目开发必须成为结构合理、定义清楚的全流程管理：

结构合理：自上而下的层次架构中，上层结构简单一些，越到下层越具体，分为阶段、步骤、任务和活动四个层次三级计划体系

定义清楚：每项工作都应清清楚楚地明确规定出来，所有与产品开发有关的人应该清楚他们所参与的是什么工作，用什么方法完成

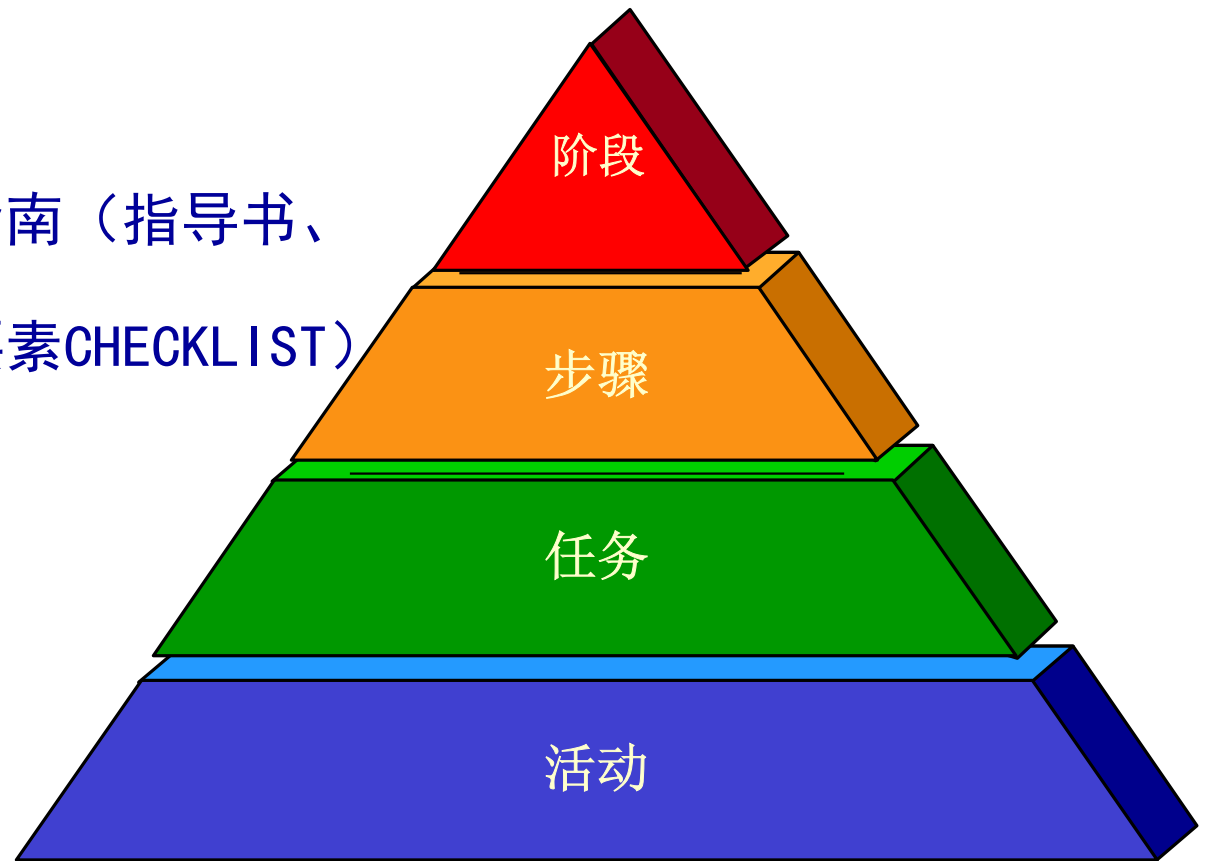
全流程：由起始端到结束端的基于市场需求和客户交付的全流程

活动定义：具备四要素：唯一的责任人，明确的输入输出模板与样例，明确的评价要素，以及明确的时间界限

开发流程的结构化层次

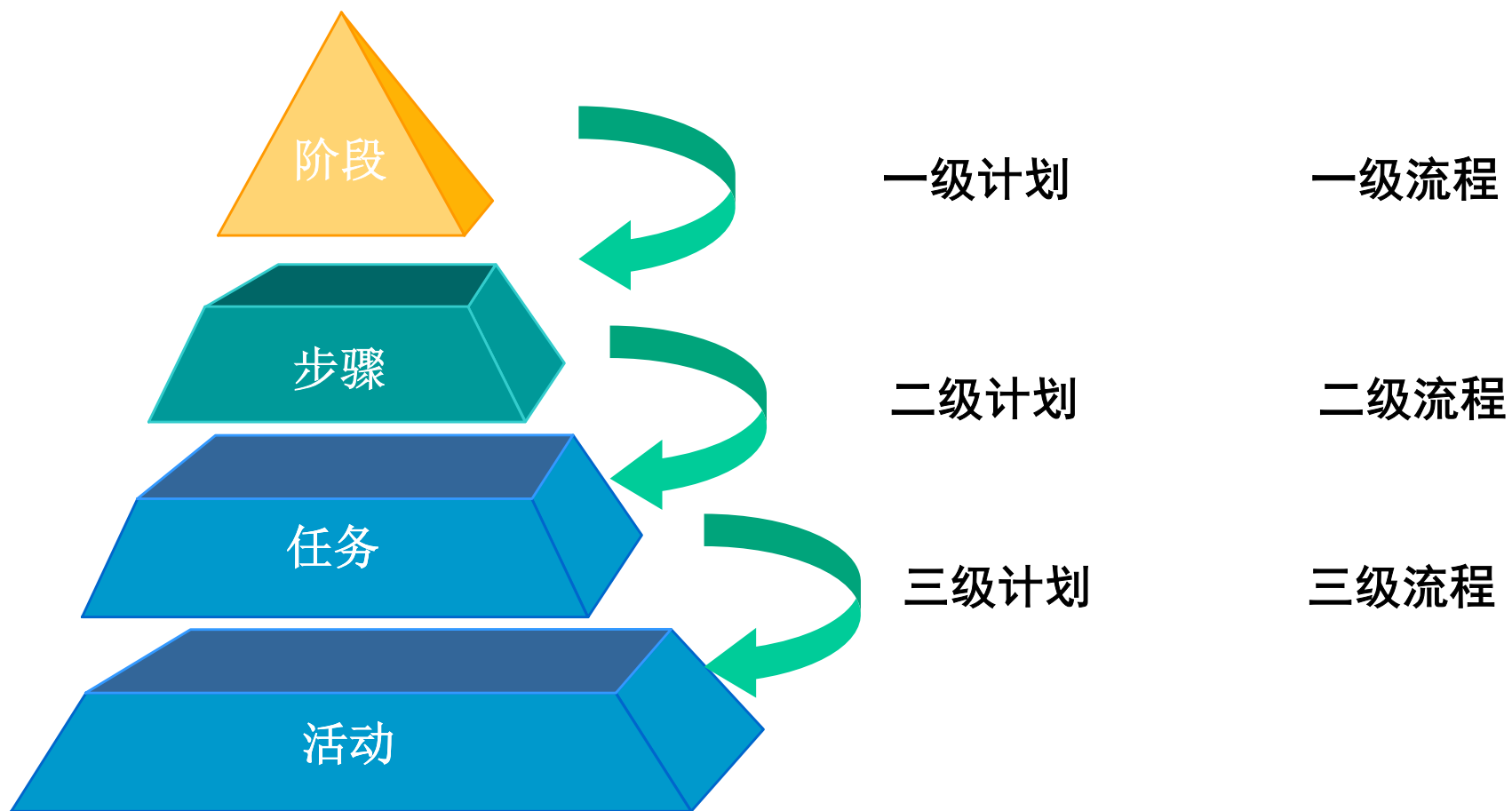
结构化开发的层次

- 阶段
- 步骤
- 任务
- 活动：详细的开发指南（指导书、模板、表单、评价要素CHECKLIST）



结构化与流程和组织的关系

结构化的设计思想



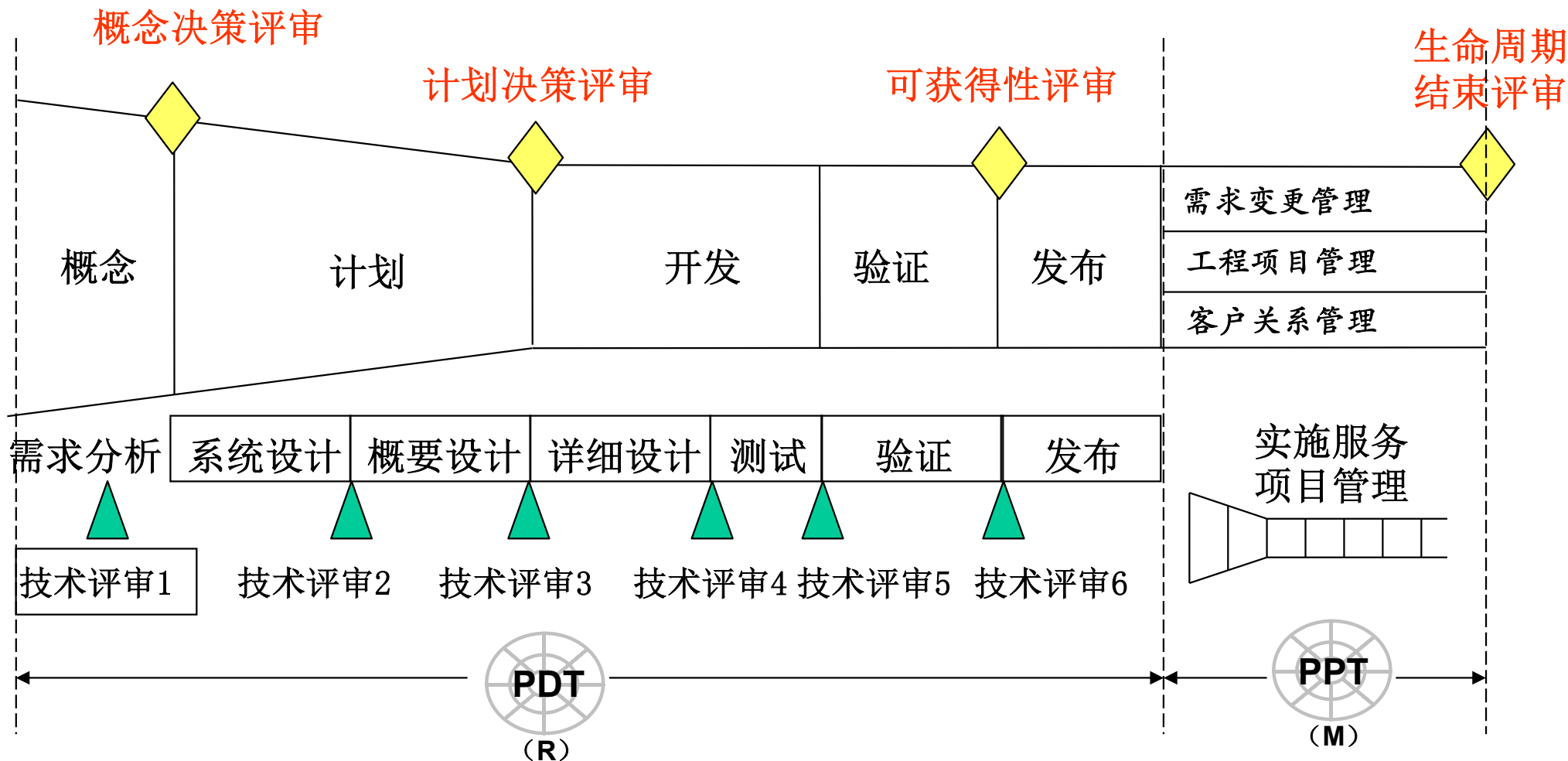
产品开发项目结构性流程概览



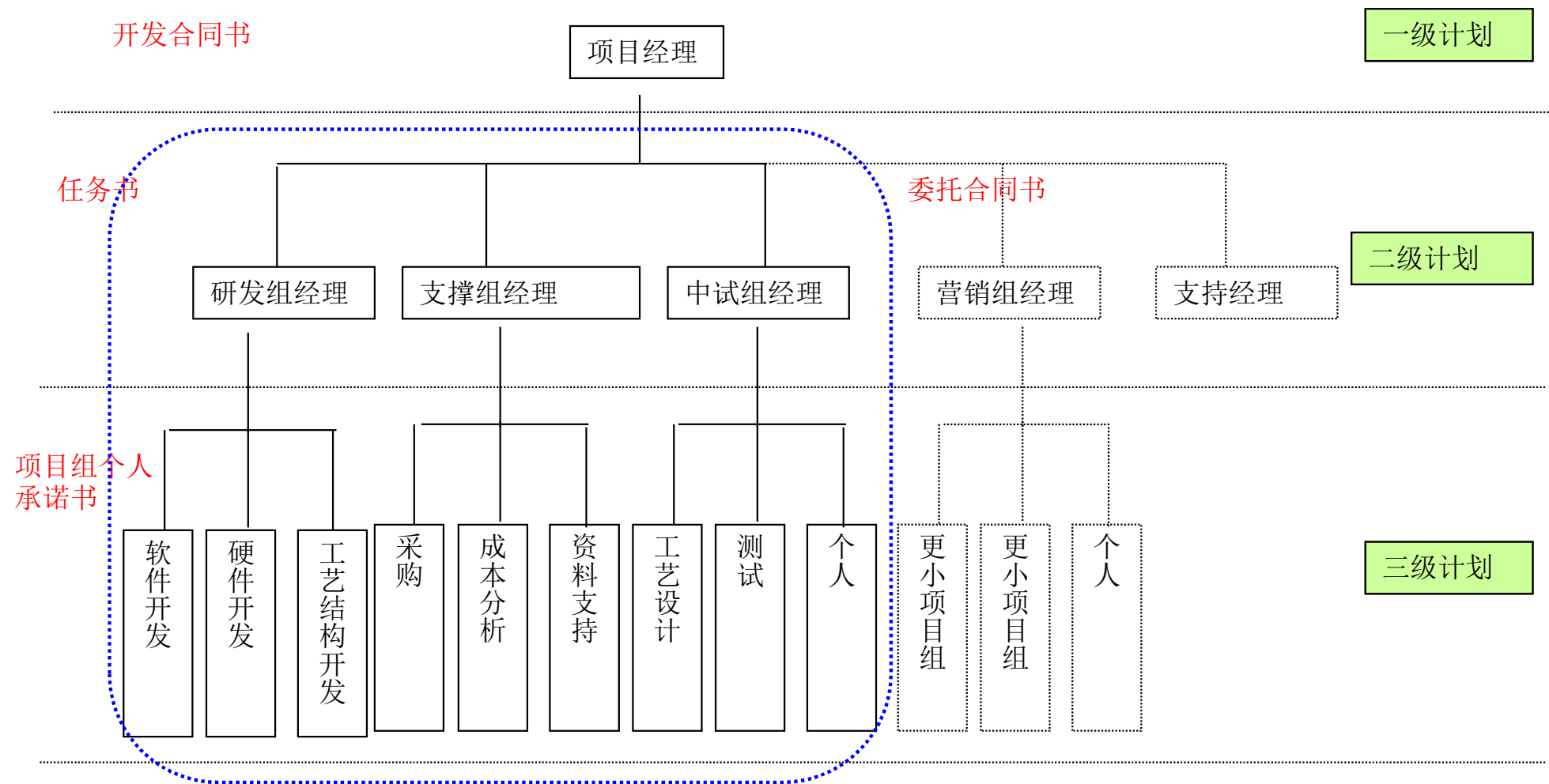
决策评审点



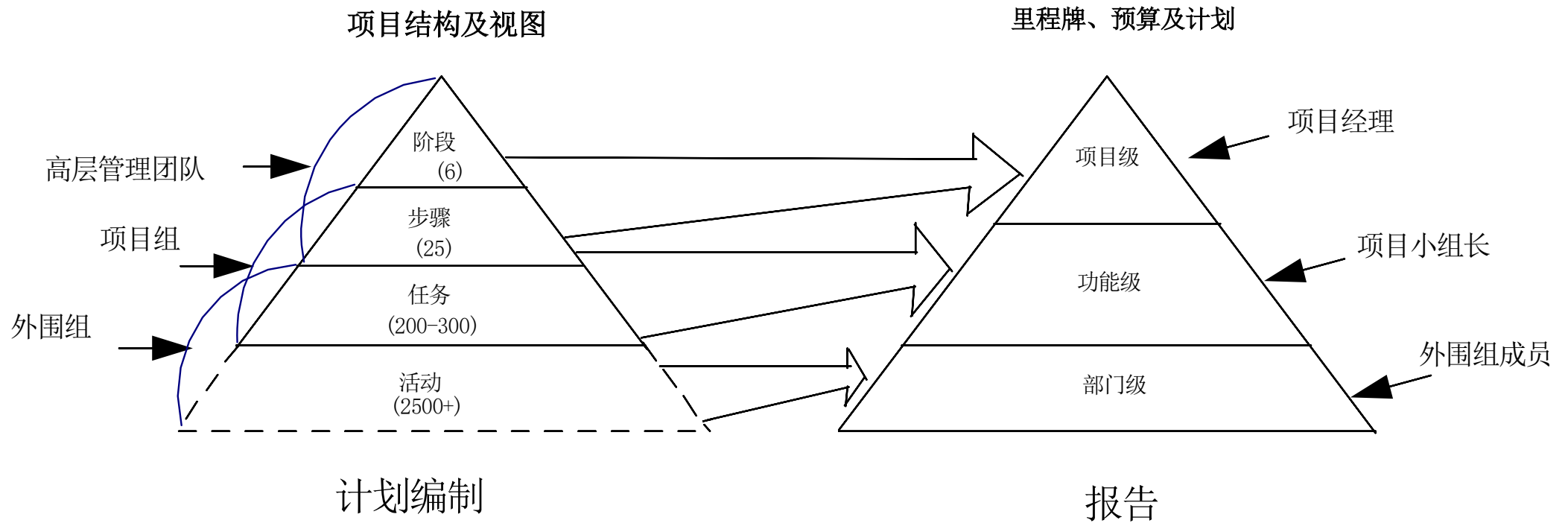
技术评审点



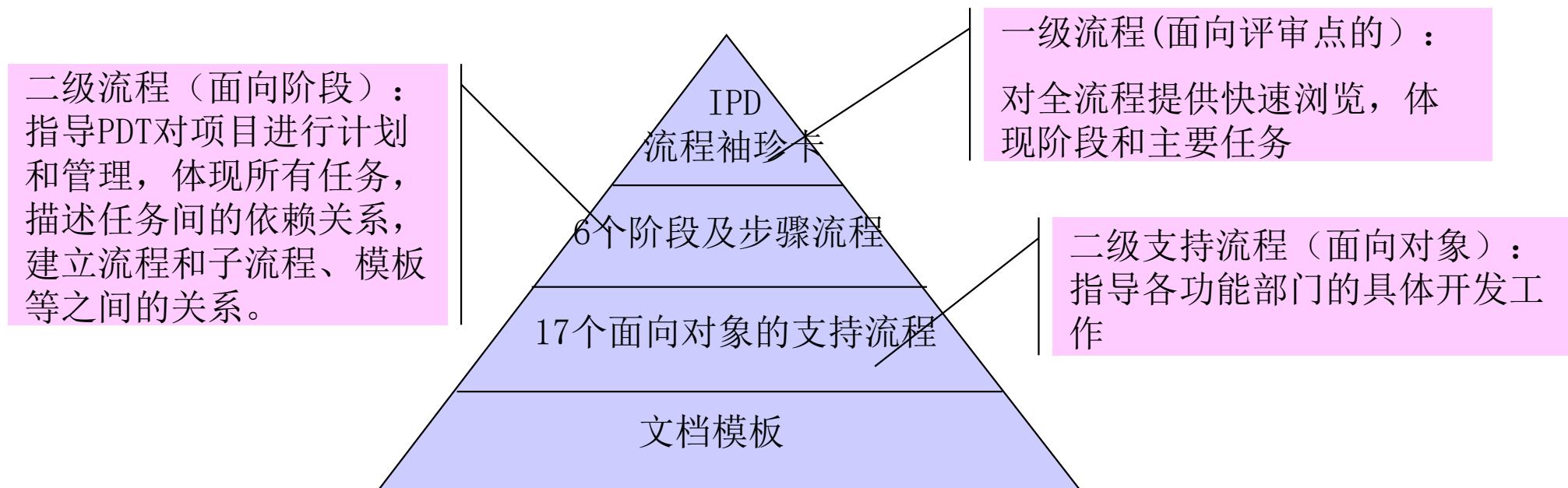
采用与混合矩阵组织对应的产品三级计划体系进行项目管理



按层次管理和监控项目



IPD流程的层次结构定义



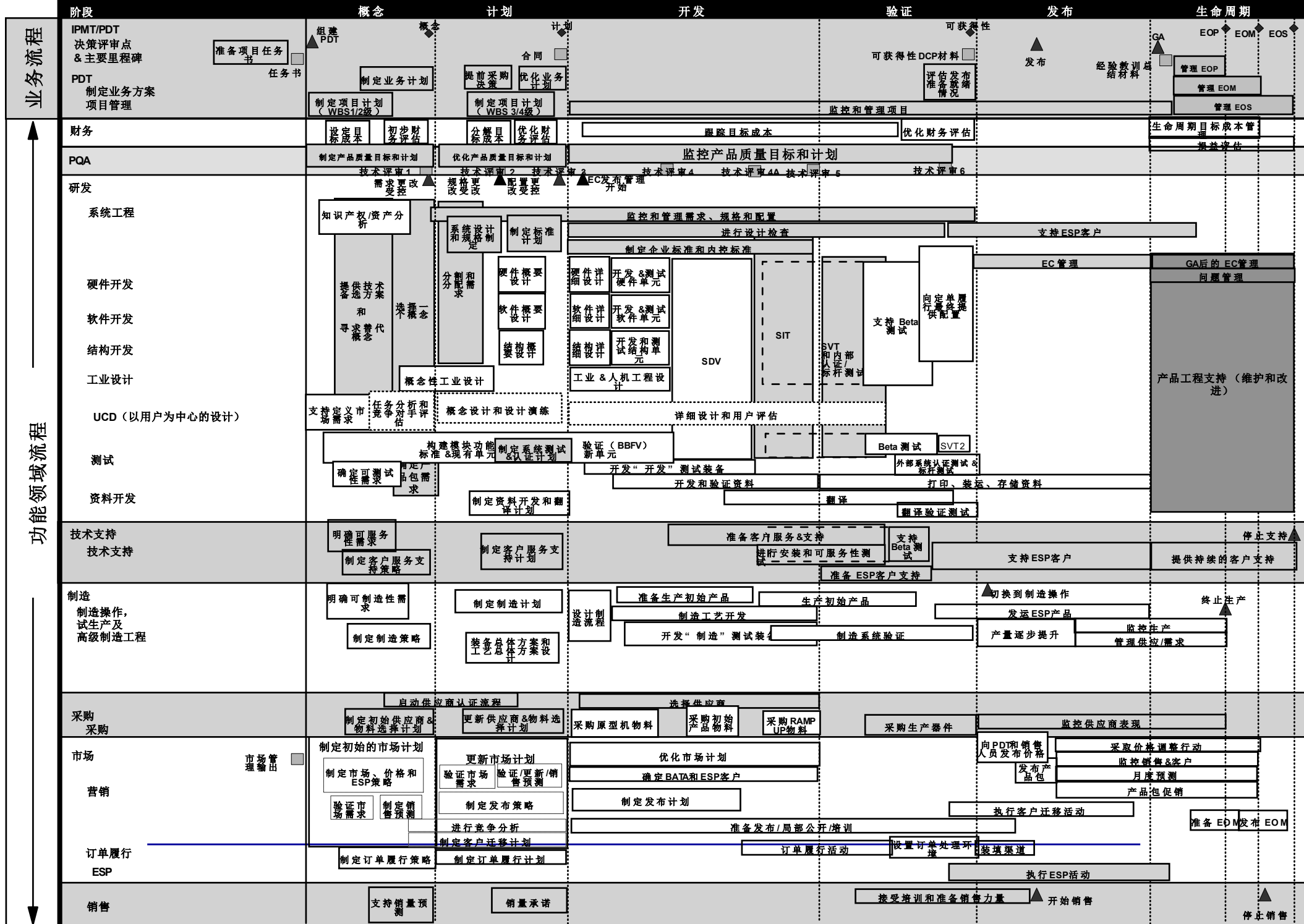
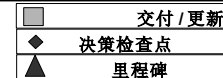
6个阶段及步骤流程：

PP001	概念阶段流程
PP002	计划阶段流程
PP003	开发阶段流程
PP004	验证阶段流程
PP005	发布阶段流程
PP006	产品生命周期管理流程

17个面向对象的支持流程：

SP001	决策评审流程	SP011	测试与验证流程
SP002	技术评审流程	SP012	资料开发流程
SP003	项目管理流程	SP013	技术支持流程
SP004	财务管理流程	SP014	制造流程
SP005	质量管理流程	SP015	采购流程
SP006	系统工程流程	SP016	市场流程
SP007	硬件开发流程	SP017	销售流程
SP008	软件开发流程		
SP009	结构开发流程		
SP010	工业设计流程		

集成产品开发(IPD)流程 V3.0



一. IPD简介

二. 结构化端到端的流程

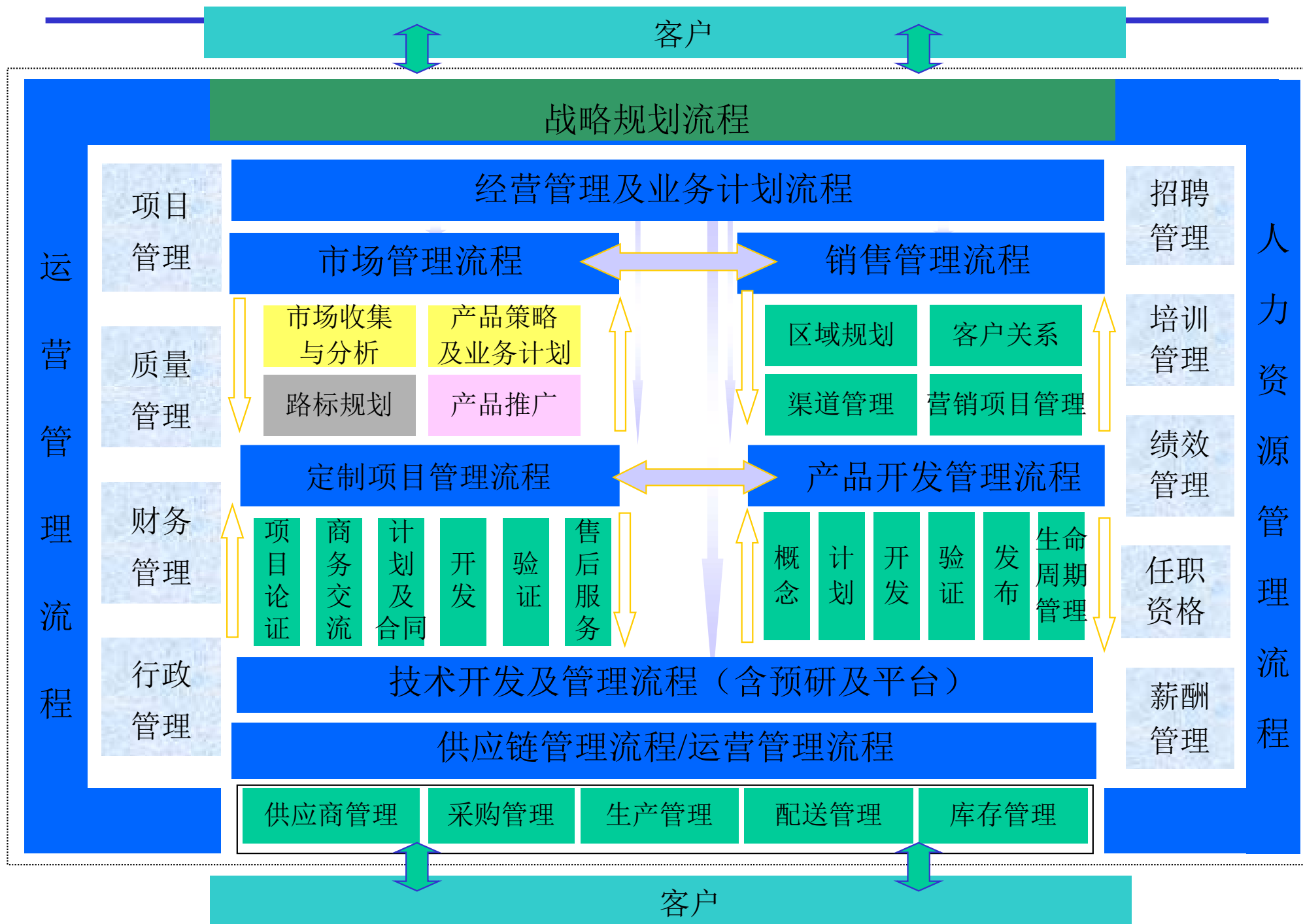


三. 研发体系的流程关系

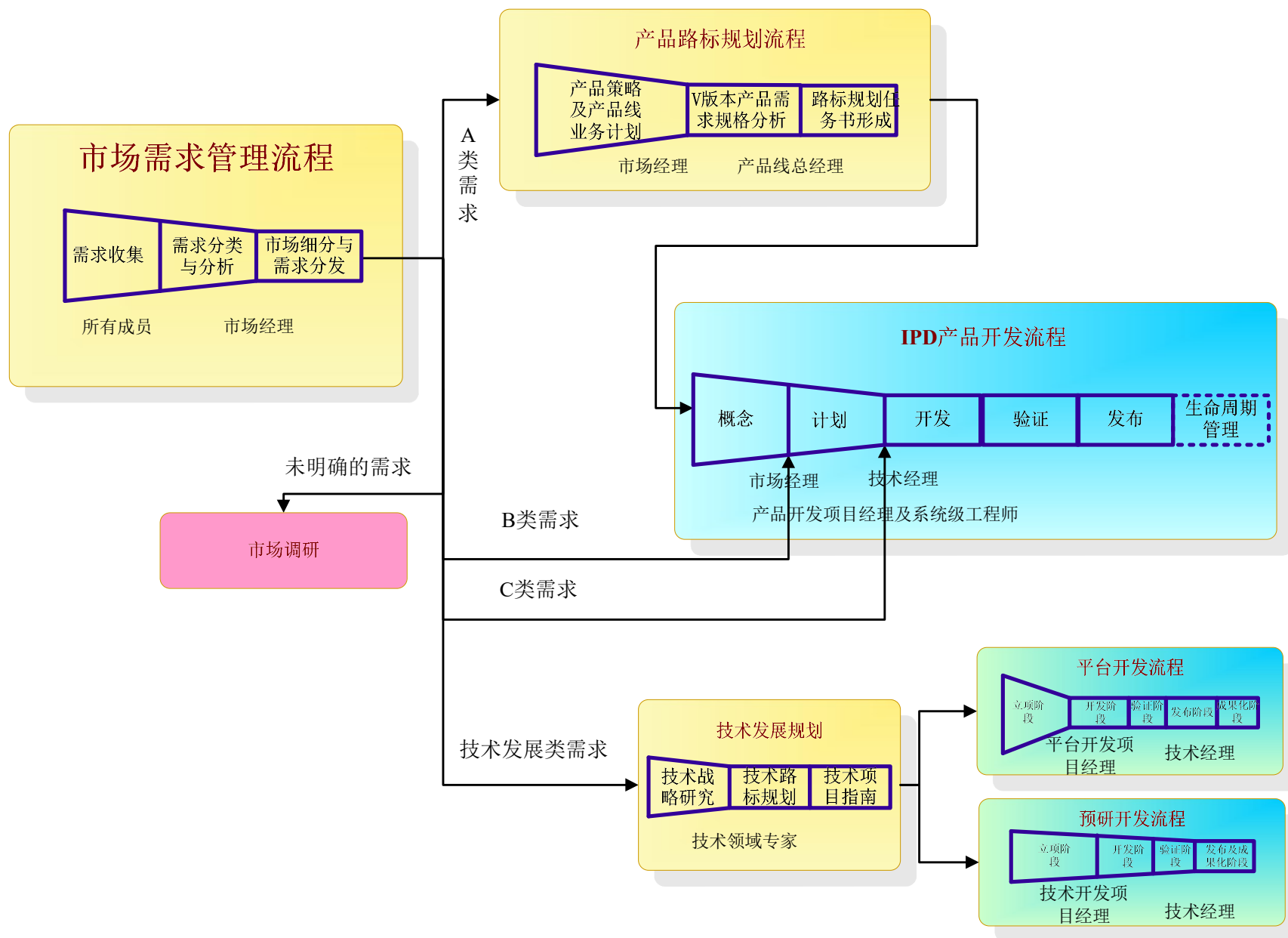
四. 产品开发流程各阶段关键活动介绍

五. 流程管理的角色与职责

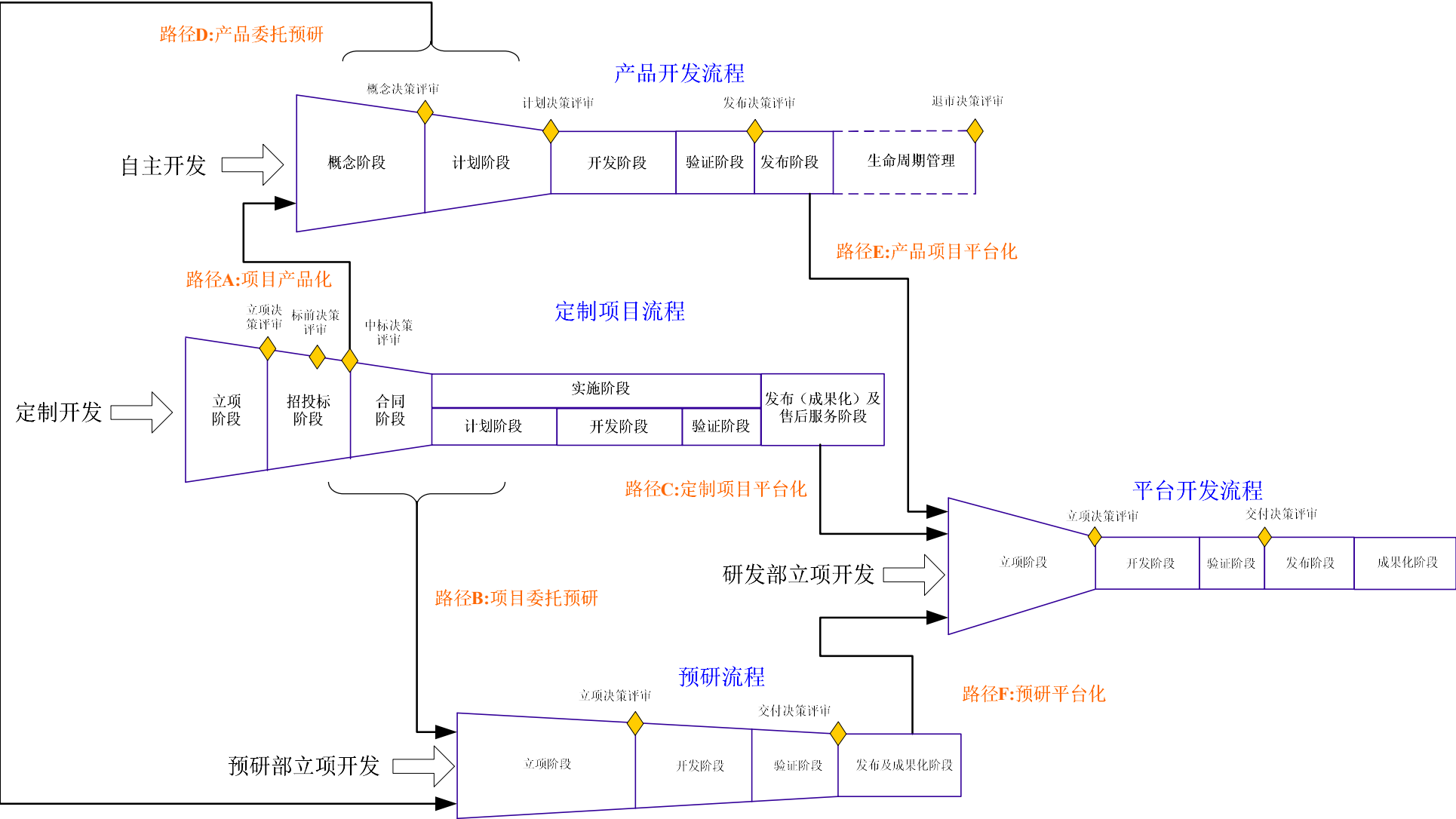
研发企业流程整体框架



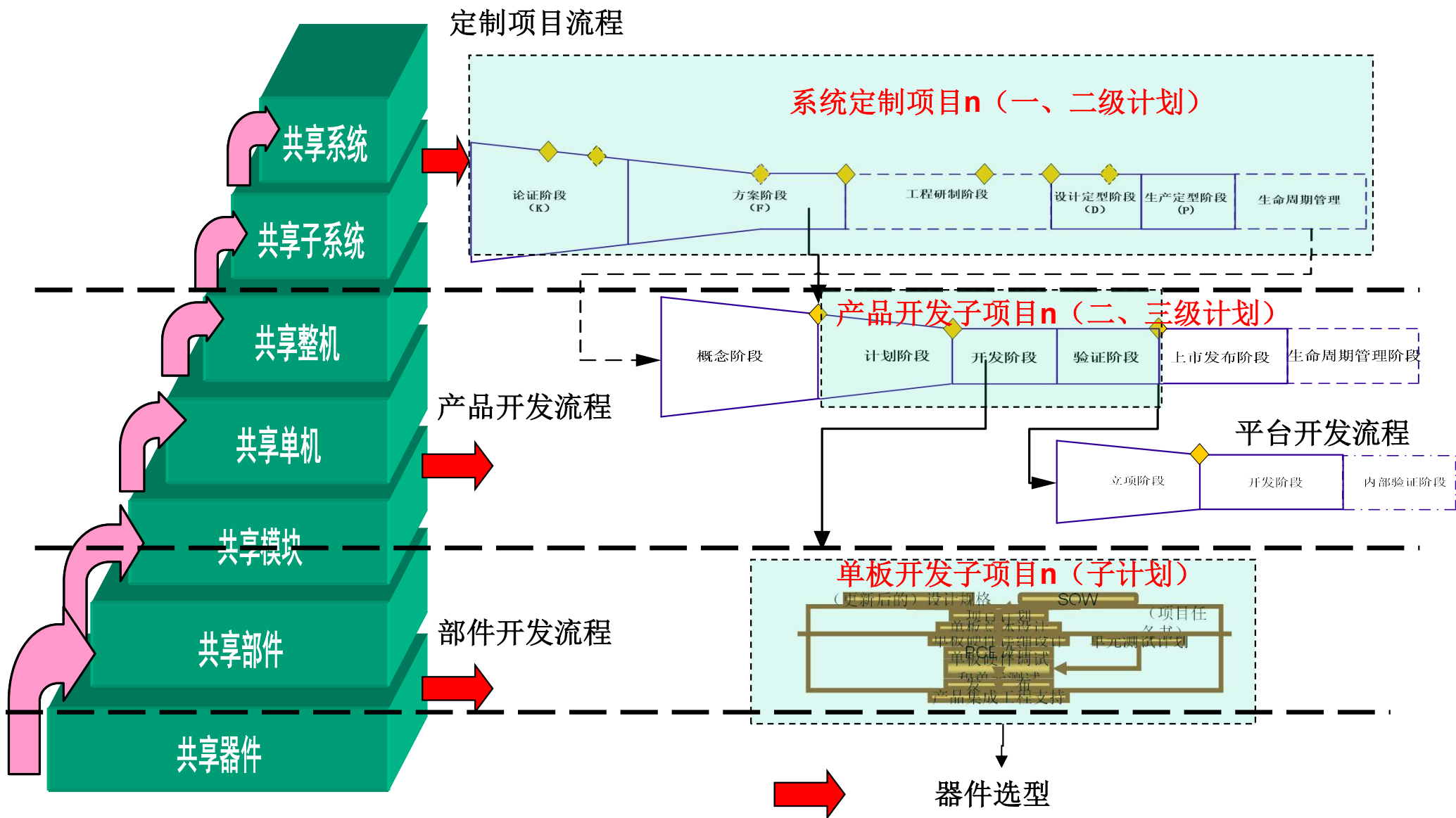
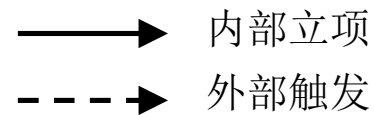
融智市场需求管理与分发业务流程图



四类产品开发的流程关系图



产品层次对应的流程框架



流程的基本切换原则：

定制项目到产品之间的转换：

- 一种是基于外部需求的市场开发，定制项目当成产品的ESP，生命周期管理阶段走下一个产品版本
- 一种是内部共享化，定制项目分解到产品的底层产品化

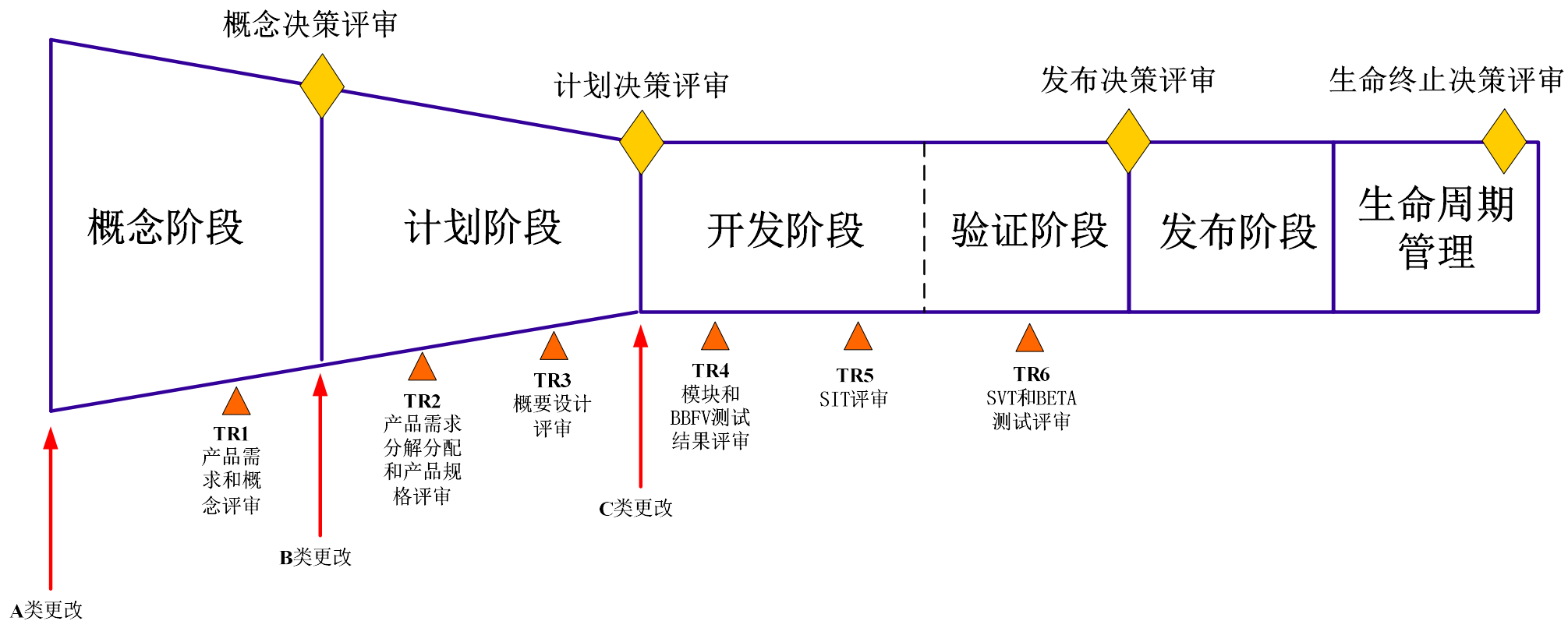
产品开发流程、定制项目流程与预研流程的关系：

- 产品开发流程、定制项目流程过程中发现有重要的技术没解决或核心器件没认证，要么项目停下来走预研流程，要么找2-3个项目组同时做技术攻关

与平台开发流程的关系：

- 直接立项做平台开发流程
 - 定制项目做完后，生命周期管理阶段同步去做平台
-

新产品开发和老产品优化的关系——ABC类变更



ABC类变更定义

A类变更：产品（项目）的主要需求发生重大变化，或者产品（项目）定位的细分客户群发生变化；并且当前产品（项目）开发无法支撑此类变化的变更。例如：

- 产品（项目）的主要需求发生了重大变化；例如需求由原来的解决口渴的问题，变为解决肚子饿的问题。
- 产品（项目）定位的客户群发生了改变；例如由原来的面向低端客户的低端产品，变为面向高端客户的高端产品。

此类变更相当于一个新产品（项目）的开发，需要通过研发与市场委员会（或产品部）决策评审，需要重新立项并成立PDT团队进行产品开发（定制项目）流程。

B类变更：产品（项目）的需求发生变化，不能在当前概要设计下实现这部分需求；但在当前产品（项目）的系统平台下是可以实现的。例如：

- 在当前产品的基础上添加了基于此技术平台的新功能模块；
- 在当前产品的基础上某个模块的需求发生变更，此模块变更需要重新进行概要设计；
- 影响到关键路径二级计划的设计变更；
- 没有成熟的共享模块基础的变更；

此类变更一般会影响到一级计划的变更，在明确需求的前提下需要从计划阶段开始重新往下走；需要重新进行系统设计和概要设计，并修订一级计划；此类变更也需要通过上级部门严格审批，并将修改后的一级计划上报计划部；此类变更的审批与此项目原来审批一致；

C类变更：产品（项目）开发过程中不会涉及到概要设计变化的变更；此类变更不会影响关键路径的二级计划的变更。例如：

- 不会影响到关键路径二级计划的设计变更；
- 非关键元器件的变更；
- 成熟货架模块替换的变更；

此类变更不会对一级计划产生影响，此类变更一般要从开发阶段切入，重新进行详细设计。此类变更经过产品经理审批即可。

一. IPD简介

二. 结构化端到端的流程

三. 研发体系的流程关系



四. 产品开发流程各阶段关键活动介绍

五. 流程管理的角色与职责



单元一：IPD总体流程

单元二：概念阶段流程

单元三：计划阶段流程

单元四：开发及验证阶段流程

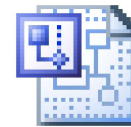
单元五：发布阶段流程

单元六：生命周期管理流程

样例：端到端流程详解



端到端流程详解



IPD各阶段二级流
程图

样例：面向角色对象的二级支持流程——待修订



支持流程

样例：流程操作指导书，流程管理制度文件



流程操作指导书



流程管理手册

第一分子目录

单元一：IPD总体流程



单元二：概念阶段流程

单元三：计划阶段流程

单元四：开发及验证阶段流程

单元五：发布阶段流程

单元六：生命周期管理流程

概念阶段的目标、关注点和交付物

目标

- 对产品机会的总体吸引力及是否符合公司的总体策略做出快速评估。

关注

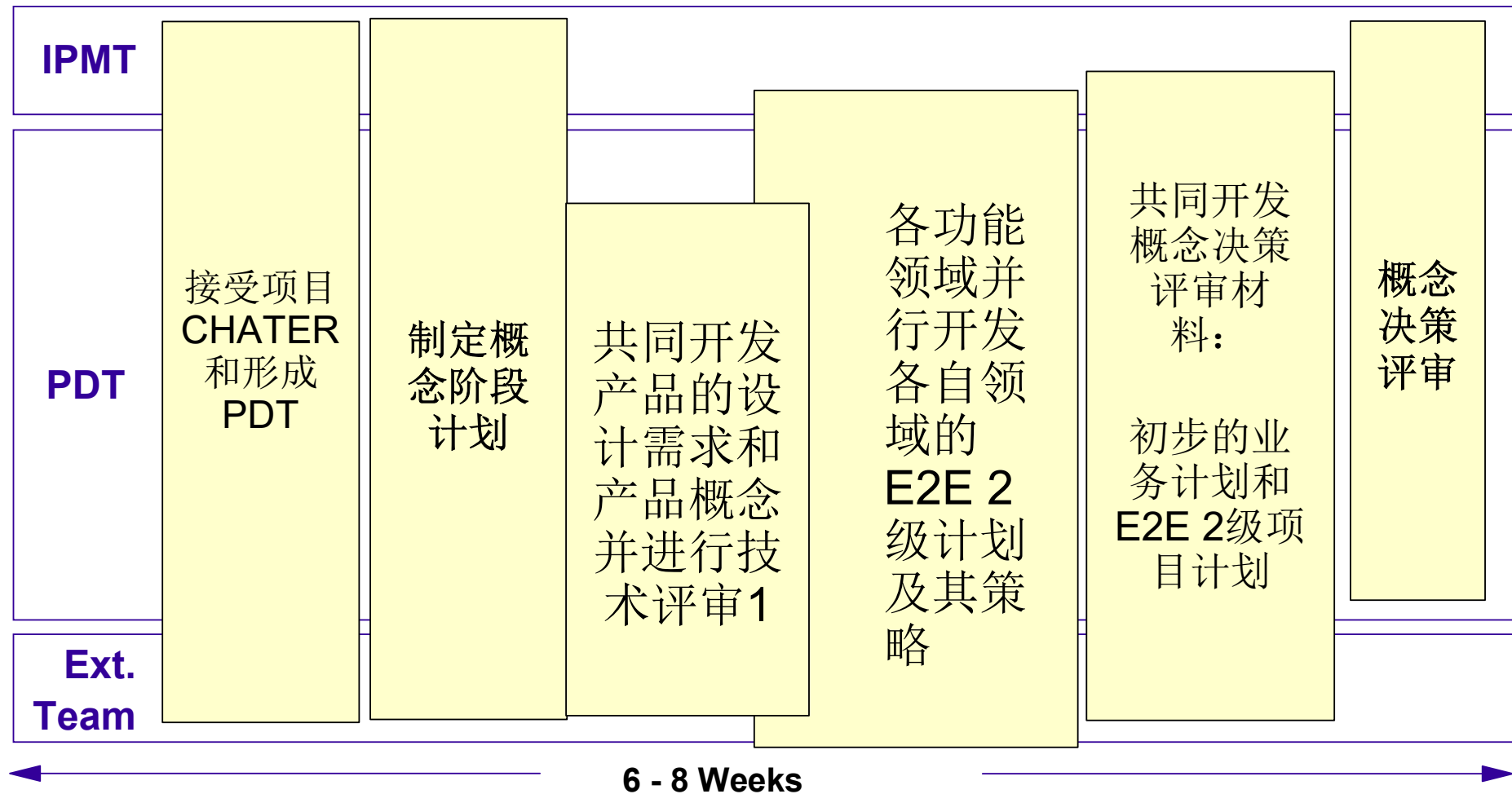
- 主要关注于分析市场机会，包括估计的财务结果、成功的理由及风险，主要是策略
- 是基于有效的假设，而不是详细的数据。
 - 若概念得到批准，则在计划阶段将对假设进行证实；
 - 若概念没有得到批准，则不浪费资源。

交付

- 初步业务计划
- 端到端2级项目计划，产品开发一级计划初稿
- 产品包输入分析说明书（可分成二块（产品市场规格说明书或叫产品定义，系统需求说明书（含技术，服务，制造，采购）

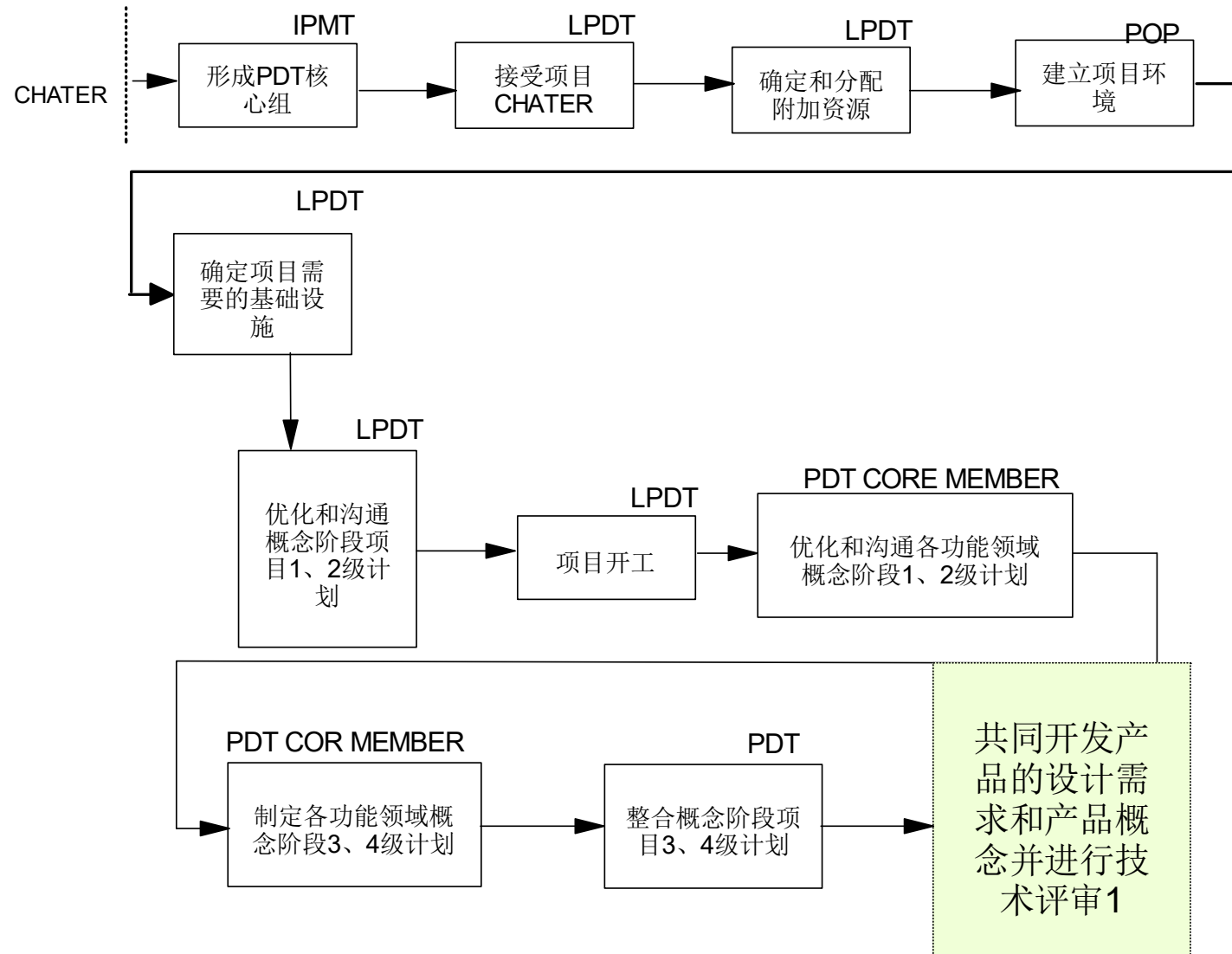


概念阶段主要活动



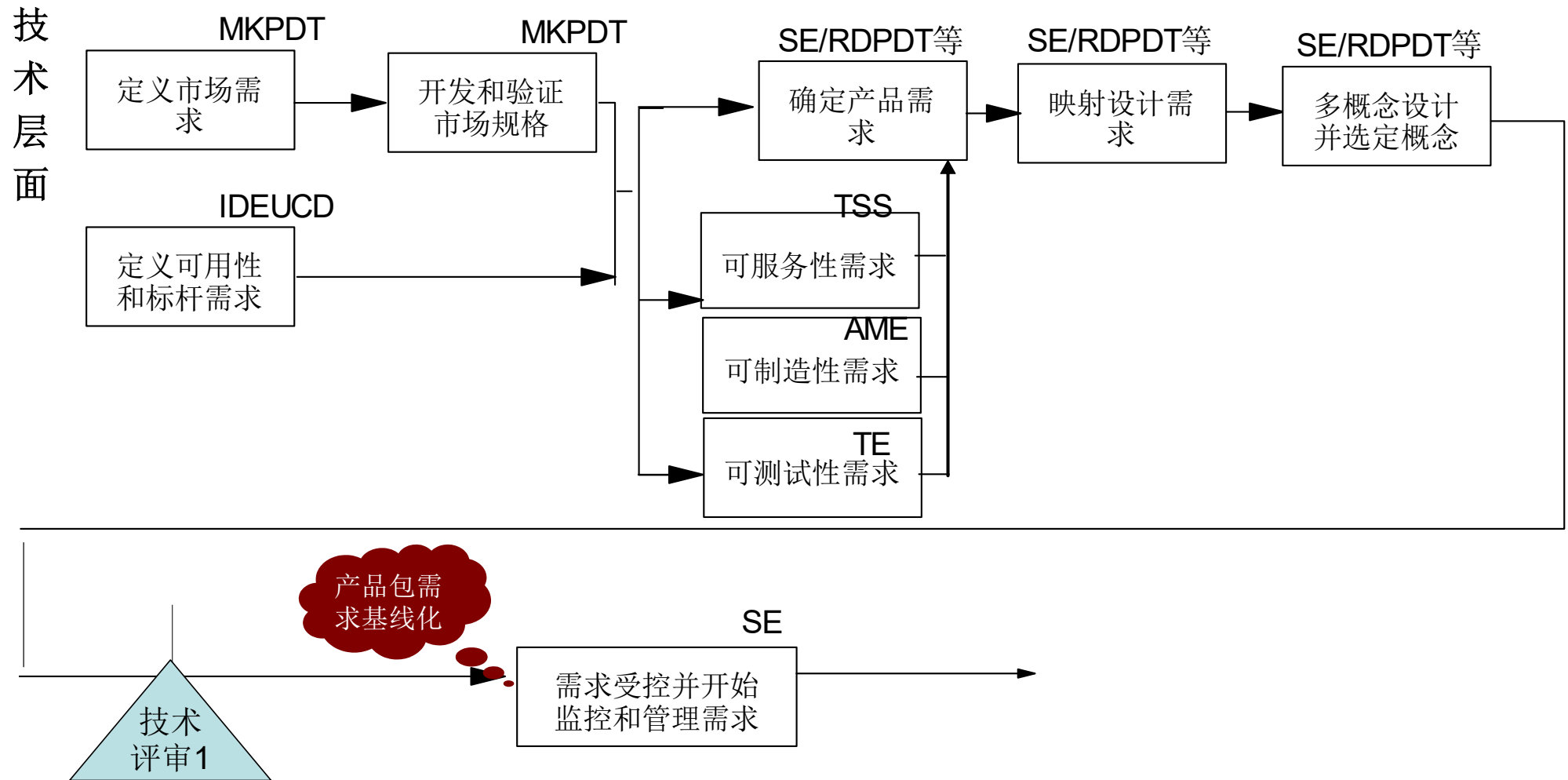
概念阶段（1）

--组建团队



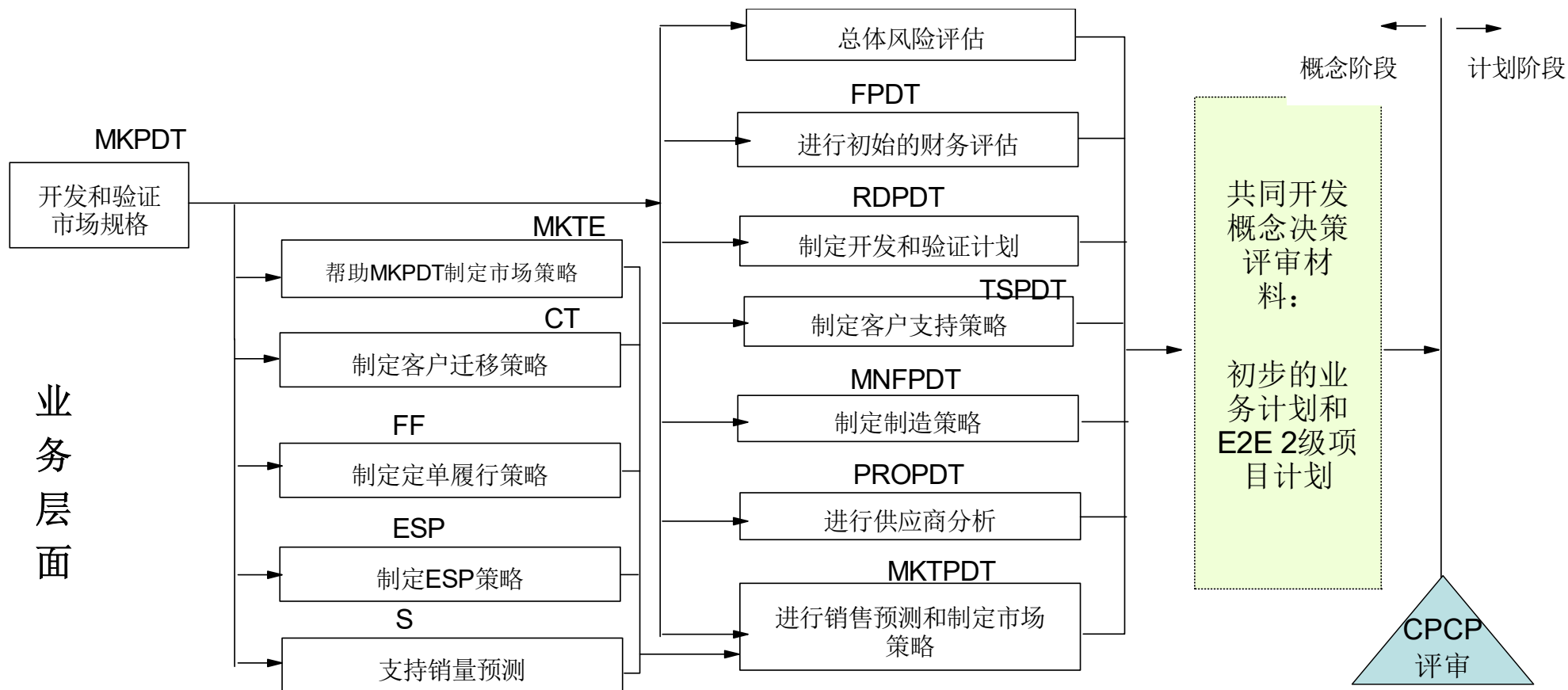
概念阶段（2）

----共同开发产品包需求，进行TR1



概念阶段（3）

----完成业务计划书，进行CPCP



强调项目管理与产品开发同绩效管理的结合：

1. 每一阶段都要做；
 - 但概念阶段可能会涉及到多概念选择的几个小组；如果方案比较明确，也可能直接明确系统工程师
2. 要求明确每个项目组成员是强矩阵还是弱矩阵；
3. 评估项目组成员的工作量所占比重；
4. 确定项目组成员的考核办法，并制定PBC。

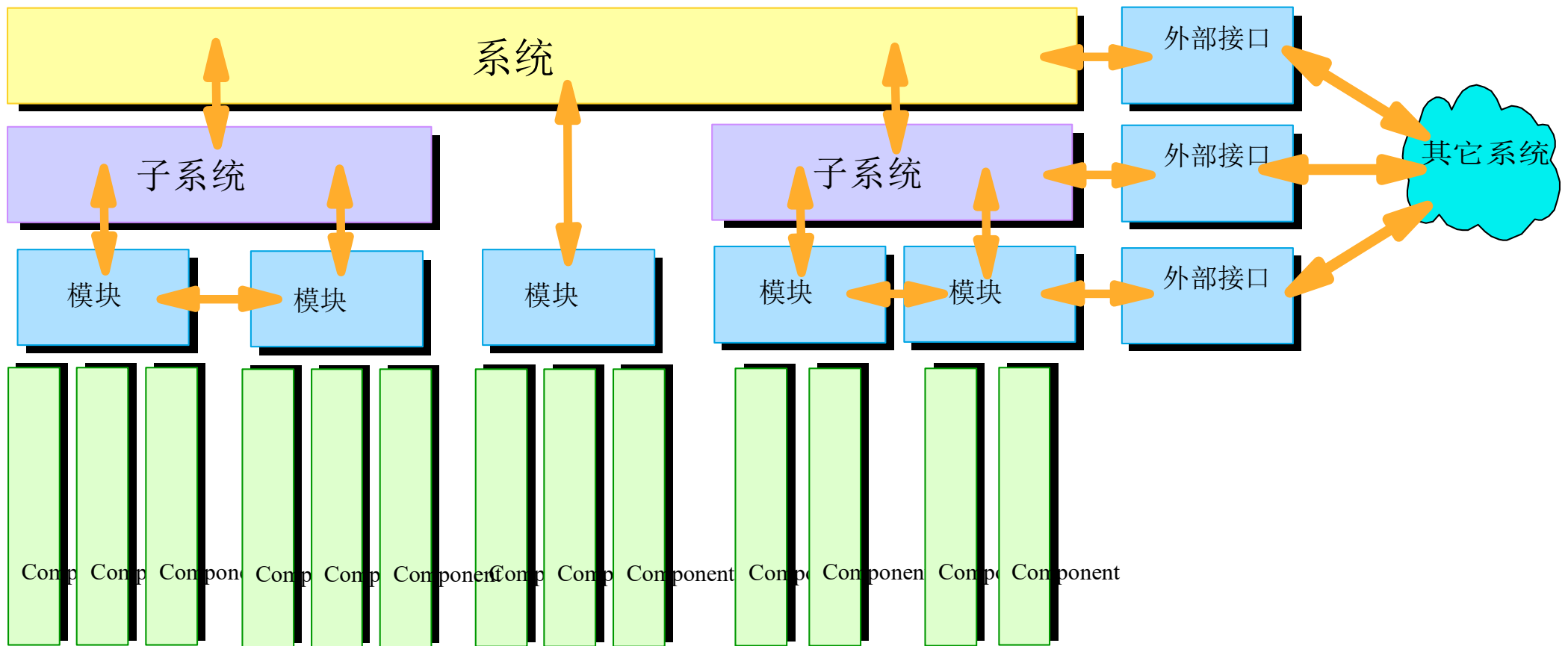
概念阶段重点关注2——多概念选择及质量计划与监控

分析功能需求，然后多个小组选择最接近的一个概念（方案），去评定：

1. 分析需求功能；
 2. 选择多个备选概念：依据以往的经验先选一个初始系统概念，然后再找出现有系统和新系统之间在功能上的差距。解决这些差距可以有不同的方法，包括重新设计或者甚至干脆放弃并替换现有系统的某些部分；
 3. 初步确定各方案的功能分解，一直要找到可能的技术；
 4. 根据实际情况，公司经多个系统工程师一起评定（可以根据进度，资源以及方案的研发或更改难度，以及可维护和可安装以及可生产性以及成本等），选择一个概念；
 5. 确定一个系统级工程师开始产品包的需求说明书或再次进行验证；之后其他系统级工程师进行评审；
 6. 并确定质量计划的监控重点。
-

概念选择的分解

备选概念的讨论可以自上而下进行也可以自下而上进行，或者两种方式兼而有之。
自上而下的设计从系统所要求的全套功能开始，再将它们分为适当的子项，直至为它们各自找到了可能的技术。



概念阶段重点关注3——TR1评审

1. 分层次评审产品的成熟度
2. 要求共享模块能否达到比例要求（比如：50%以上）
3. 不能共享的新模块要求重新开发时，要明确是走预研流程还是B类或C类更改流程，以此评估风险

概念阶段重点关注4——对新供应商启动认证流程

1. 在TR1后如果涉及到新的关键技术或关键器件的外购和外协，可以提前启动新供应商认证；
2. 在提前采购决定评审完后，再启动采购。

概念阶段重点关注5——业务计划书评审重点及监控

在目前重点评审项目管理的计划管理与资源配置和风险，市场部分分步加入，但一定要分析竞争和产业链：

1. 重点关注进度计划与成本计划；
 2. 同时，确定各层次的开发，明确要走哪些流程；
 3. 项目交付完成后或产品交付完成后，完成哪些单机与整机及内部模块的产品化；
 4. 评审关键路径的关键资源；
 5. 评审主审人的资源和时间以及任职资格是否匹配；
 6. 关键路径和关键活动是否高配，如果有高配，是否有监控人；
 7. 初步的财务指标（可以在计划阶段细化）。
-

第一部分子目录

单元一：IPD总体流程

单元二：概念阶段流程



单元三：计划阶段流程

单元四：开发及验证阶段流程

单元五：发布阶段流程

单元六：生命周期管理流程

计划阶段的目标、关注点和交付物

目标

- ❑ 清晰地定义产品及其竞争优势，理解业务计划，制定项目计划及资源计划，确保风险可以被合理地管理。

关注

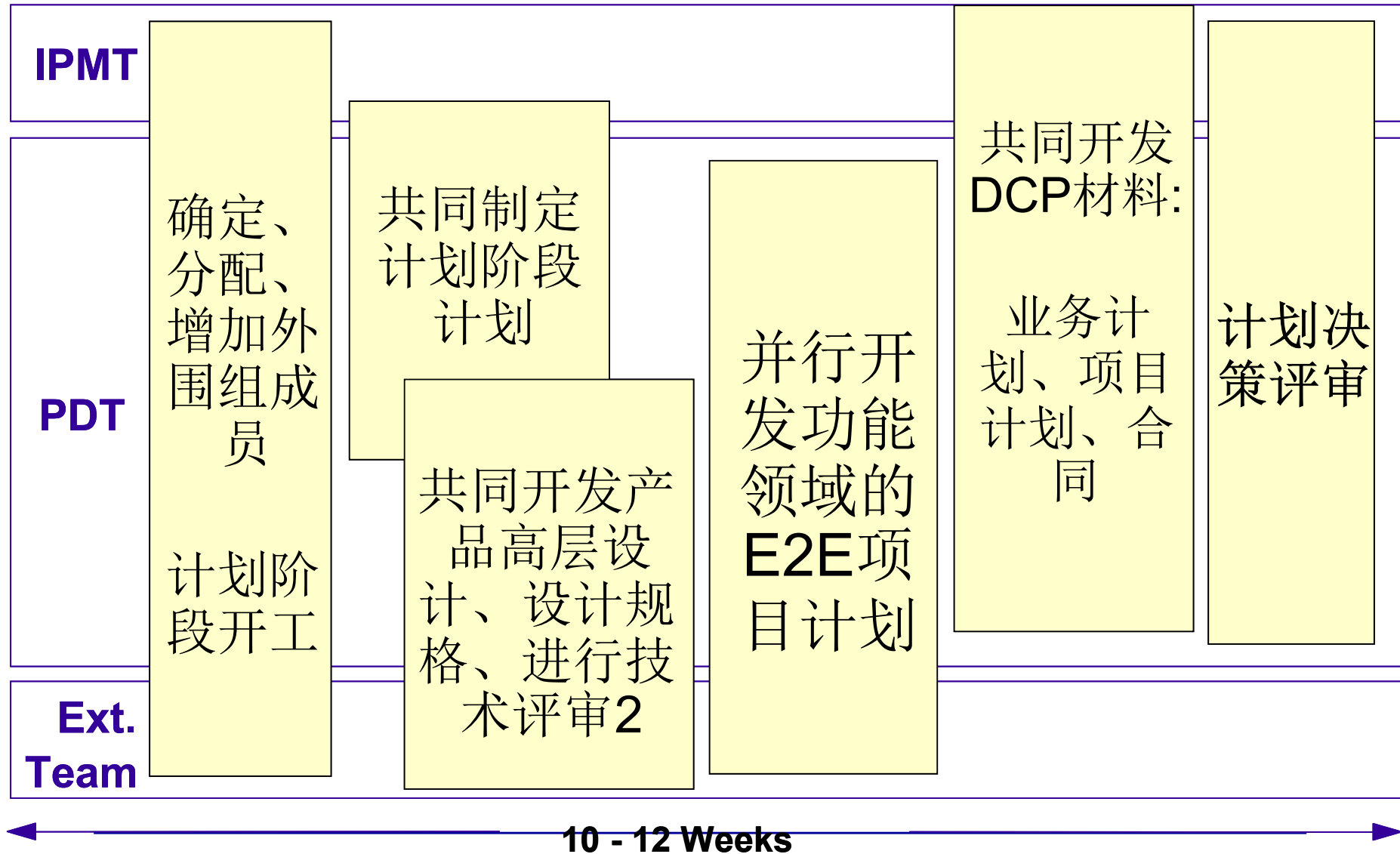
- ❑ 最终的业务计划，这一业务计划定义了产品、市场需求及需要的各个业务部门的支持；
 - 评估是基于事实数据（而不是假设），因此若计划得到批准，则团队将与IPMT签订一个合同来完成产品开发；若计划没有得到批准，则不会浪费资源。
 - 对概念阶段的假设进行证实。
- ❑ 通过与IPMT达成的“合同式”协议，PDT得到授权。
 - 在项目每个后续阶段的目标及整个项目的目标上达成共识。

交付

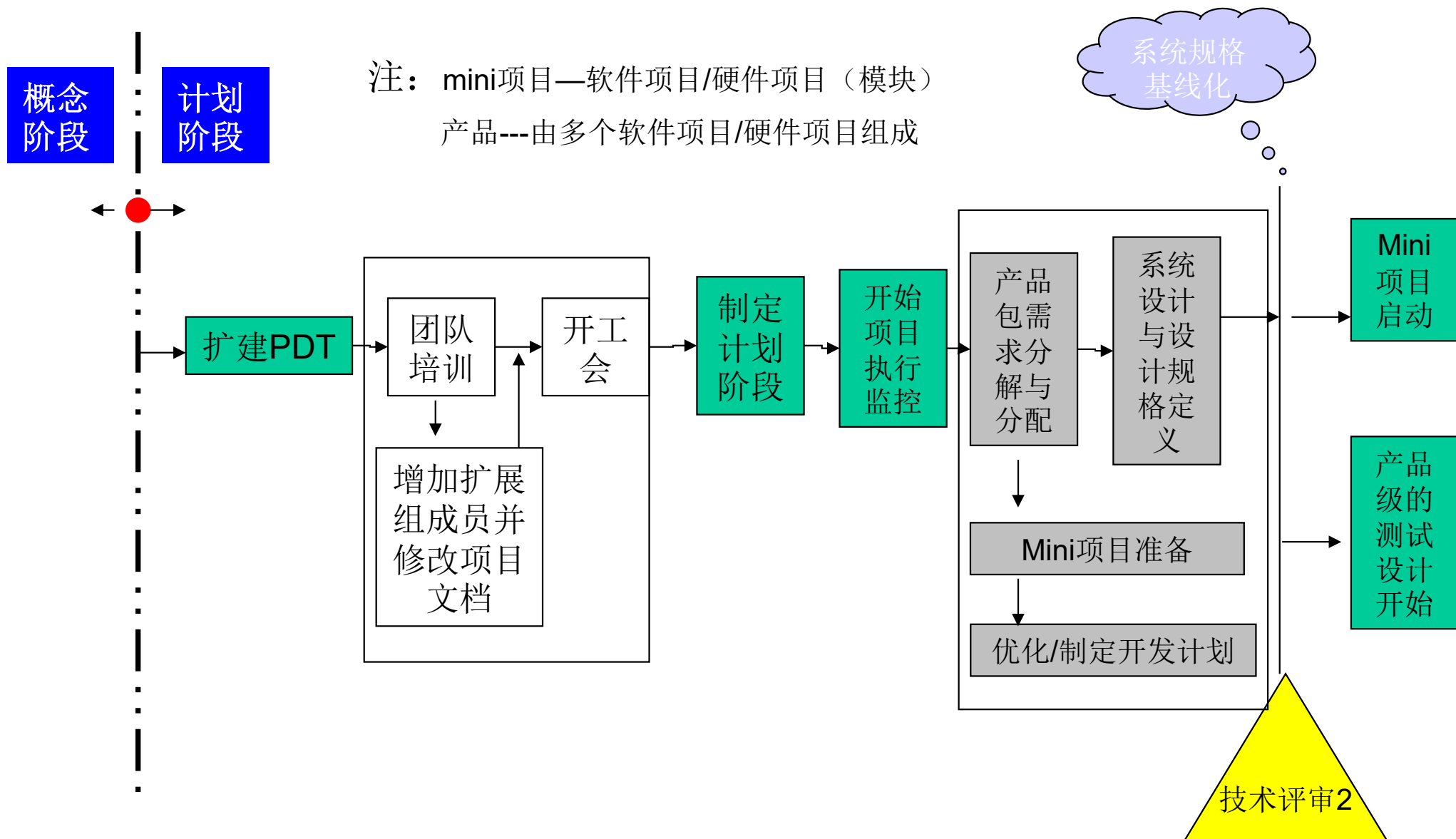
- ❑ 最终的业务计划
- ❑ 产品规格说明书
- ❑ 端到端3/4级项目计划和修改的一级计划
- ❑ 高层总体方案书（软件概要设计硬件概要设计结构概要设计）



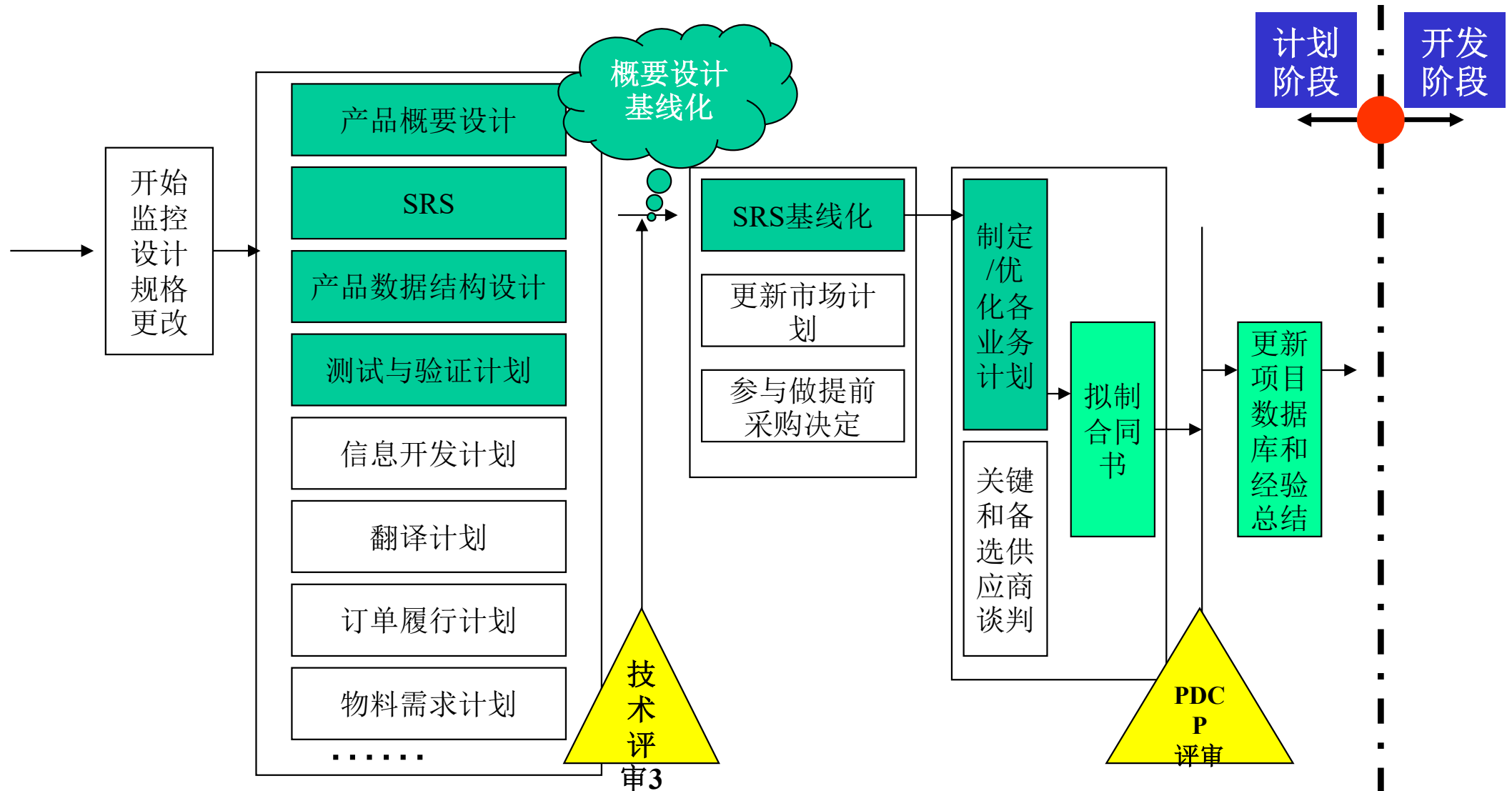
计划阶段主要活动



计划阶段（1）



计划阶段（2）



产品概要设计：
软件（子系统）概要设计；
硬件（子系统）总体方案；
单板总体设计方案；
结构（子系统）造型总体方案

计划阶段重点关注1——需求分解分配与CBB及标准计划的关系

1. 需求分解分配确定是选用成熟模块，还是开发新模块；
2. 对选用成熟CBB，直接采用相应的产品标准；
3. 对需开发的新模块，在开发过程中要同步制定是否能共享的产品标准（即：新模块开发与验证的流程与产品标准）。

计划阶段重点关注2——需求分解分配与三级计划的接口

1. 进行需求分解分配，确定哪些模块要改动，改动的模块制定二级计划；
 2. 根据二级计划制定三级计划，并修订一级计划；
 3. 确定二、三级计划的资源配置和关键路径、关键资源；
 4. 在计划阶段决策评审完成后，确定哪些模块要做提前验证计划；
 5. 哪些三级计划要先做定型再做渐增测试和验证。
-

计划阶段重点关注3——计划阶段再次验证市场，寻找并开发新的CBB

1. 再次分析外部市场和内部市场需求，包括客户需求、整机单机需求、模块内部需求等各层次需求，寻找各层次新的CBB，分层次进行市场验证
2. 在新模块标准计划形成过程中，对能够成为新的CBB模块，要考虑共享方面的开发要求

计划阶段重点关注4——提前采购决策

1. 如果是成熟模块，长周期采购物资及长周期外协，做出提前采购决策和实施；
2. 非成熟模块，要先做技术定型；再做采购决定，否则风险较大。

计划阶段其他重点关注要素

5. 销量预测与承诺

- 要分内部、外部，预测单板、单机、整机、系统的销量；
- 通过预测的销量决定流程要做到小批量，还是批量，还是转产。

6. 市场验证

- 验证产品包含：单板、单机、整机和分系统

7. 资料开发

- 资料开发以IPD核心内容为主，根据客户的需要可以设立专业工程师，走专业化的道路。
-

第一分子目录

单元一：IPD总体流程

单元二：概念阶段流程

单元三：计划阶段流程



单元四：开发及验证阶段流程

单元五：发布阶段流程

单元六：生命周期管理流程

开发阶段的目标、关注点和交付物

目标

- 设计产品，并将在经过批准的最终业务计划中的特有技术开发、制造及营销策略和计划内容进行集成。

关注

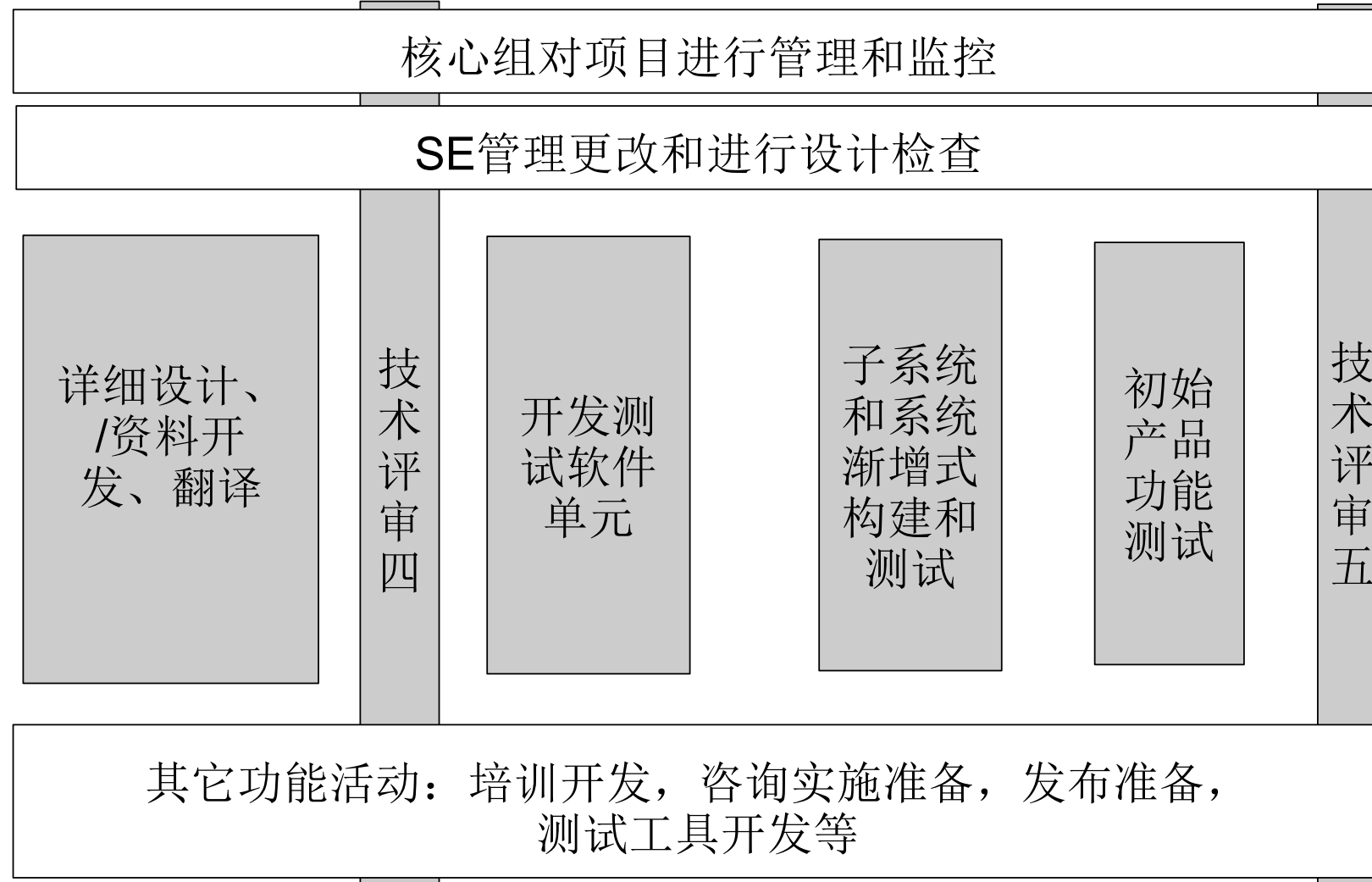
- 确保产品在市场上成功，评审市场及客户需求，评审产品及财务假设
- 设计和集成满足产品规格的产品；
- 准备和构建产品原型；
- 确保制造准备就绪：
 - 明确、处理及减少风险和非确定性因素至可接受的水平；
 - 确保产品具有可制造性；
 - 准备发布制造过程技术文档；
 - 验证计划阶段的假设。

交付

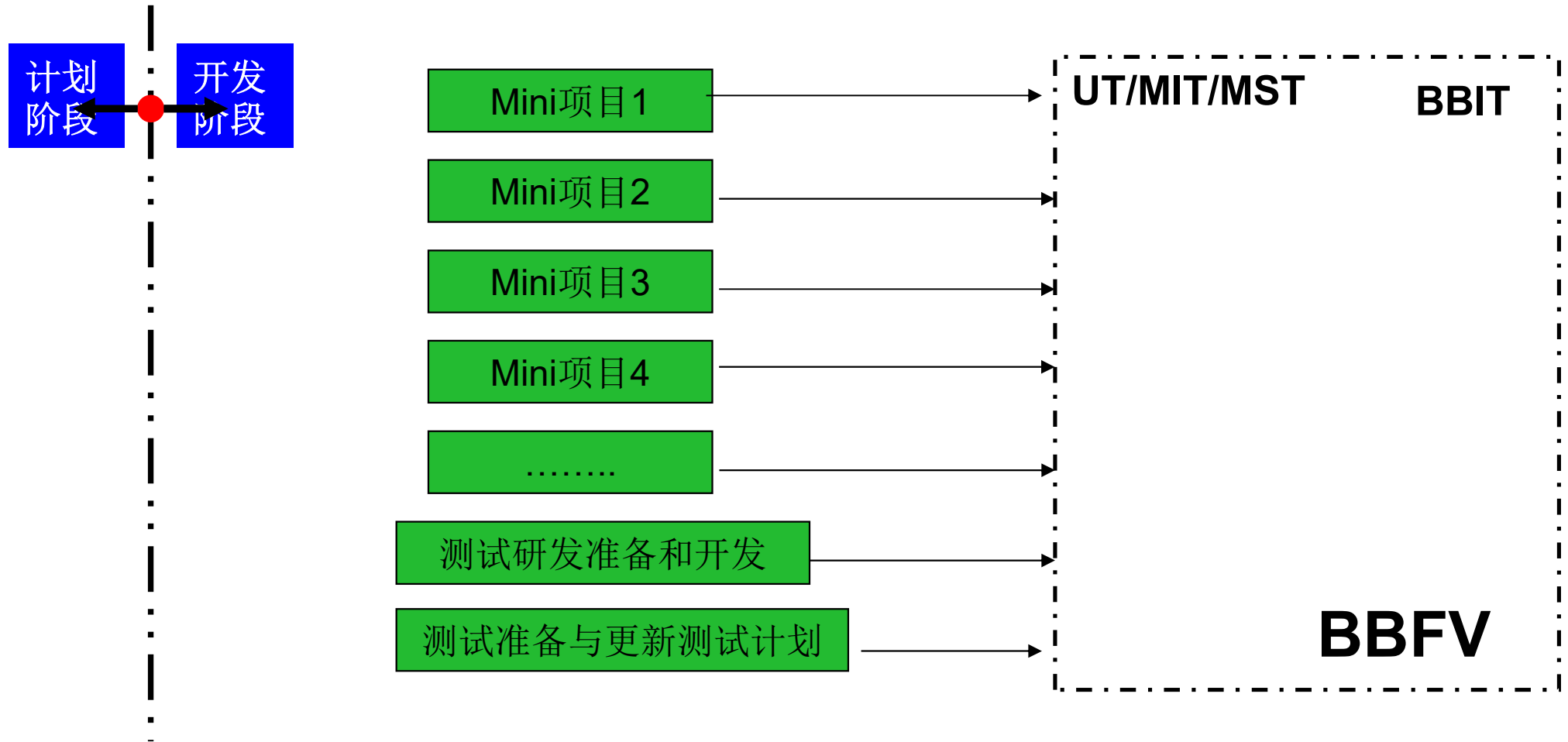
- 测试和验证计划
- 评估首例样品
- 详细的产品发布计划
- 试用客户选择
- 产品文档

开发

开发阶段主要活动



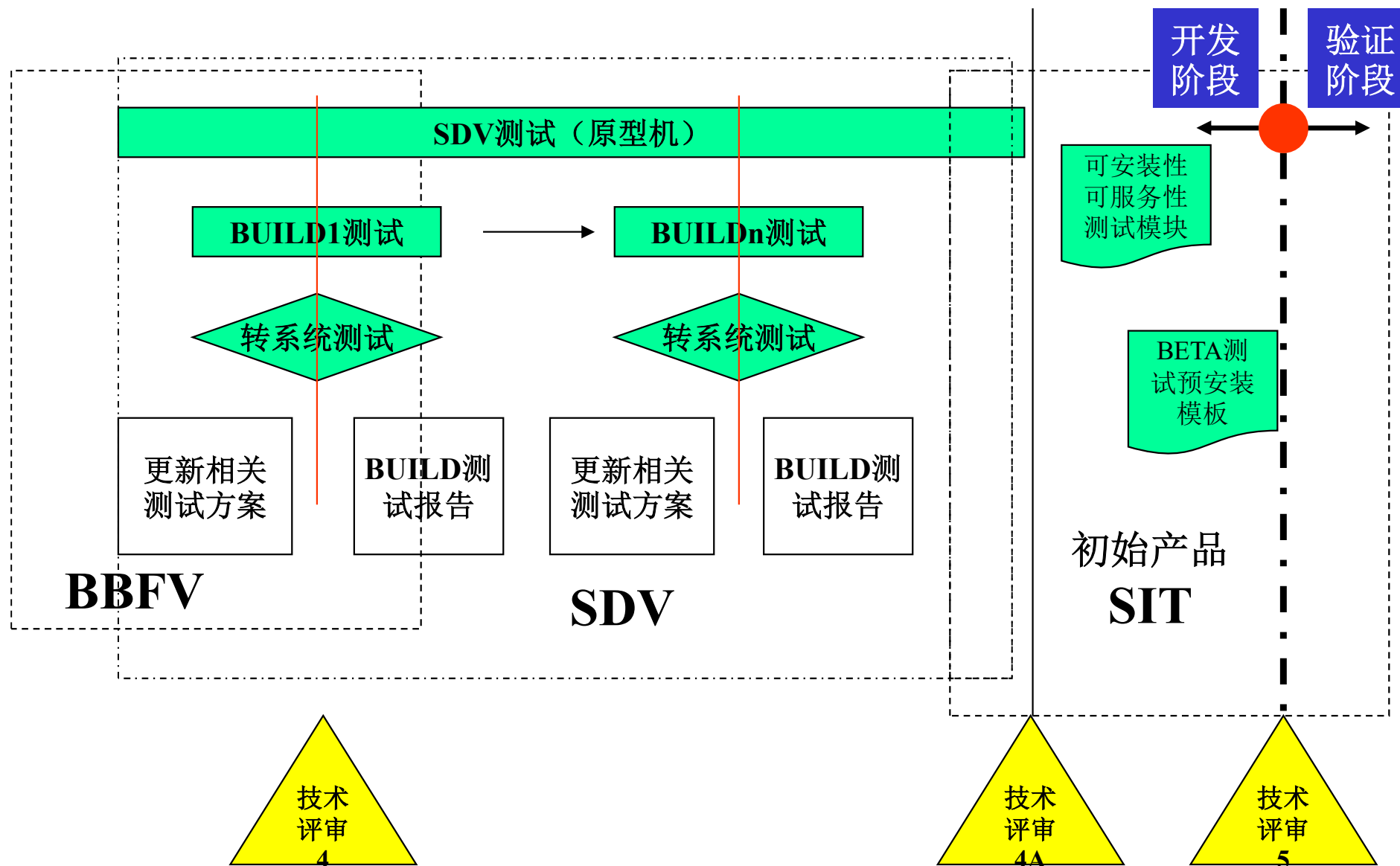
开发阶段（1）



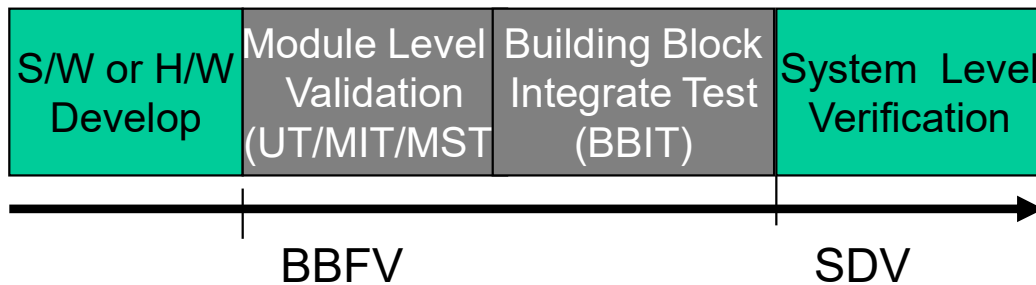
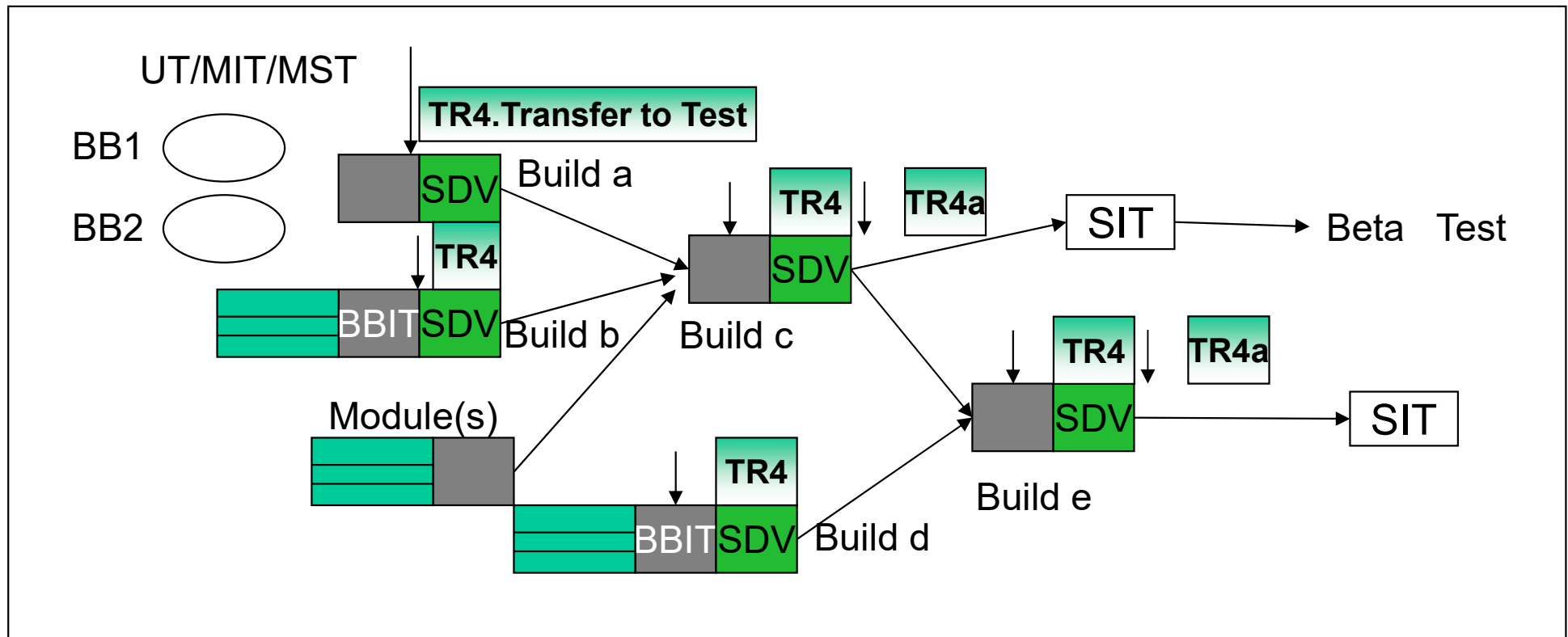
BBFV: Building Block Function Verification

BBIT: Building Block Integrated Test (测试)

开发阶段（2）



(产品级) 渐增测试模型



●BBFT和SDV是Building的活动

➢ 对每个Building都要进行BBFV和SDV的活动

●TR4和TR4A是基于Building的技术评审

➢ 进行Beta测试和进行初始产品测试（SIT）的Building必须进行TR4A

➢ 每个Building进行功能验证（SDV）之前要进行TR4

验证阶段的目标、关注点和交付物

目标

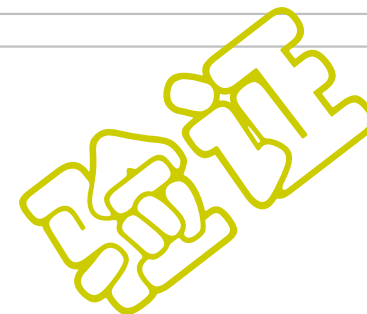
- ❑ 执行为满足产品需求所做的设计更改，刻画产品特点并验证产品，发布最终的工程规格及相关文档。

关注

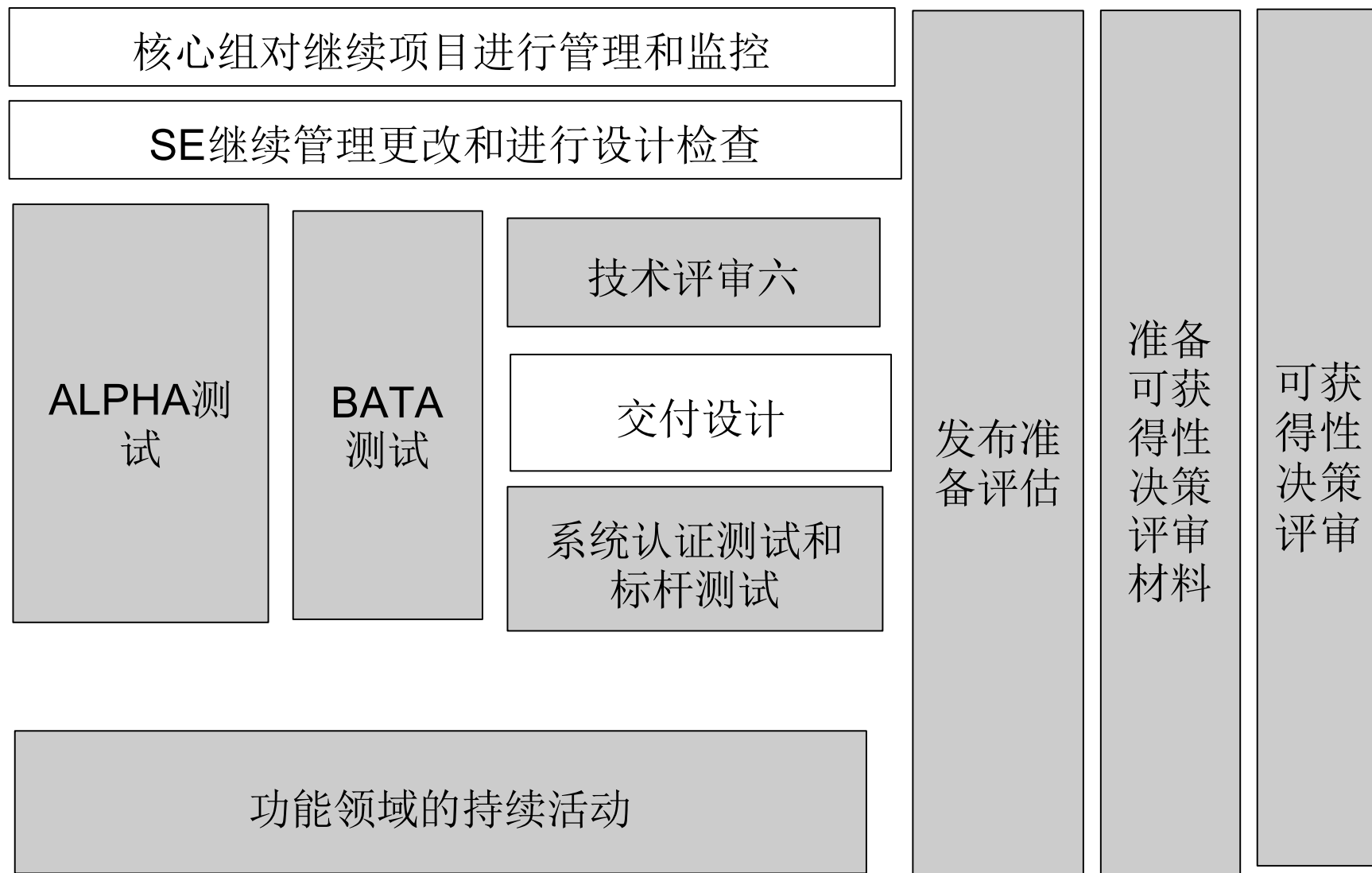
- ❑ 确保产品在市场上成功、审视市场及客户需求、审视产品及财务假设、审视发布计划；
- ❑ 确保产品功能方面的信心，形成最终的产品规格，修改设计以满足规格要求（在工作原型中表现出来）；
- ❑ 确保制造准备就绪：
 - 形成最终的制造过程技术文档；
 - 对供应商是否已验证进行确认；
 - 验证是否已开发主要制造工艺并且在可接受的范围内发挥作用
- ❑ 证实开发阶段的假设。

交付

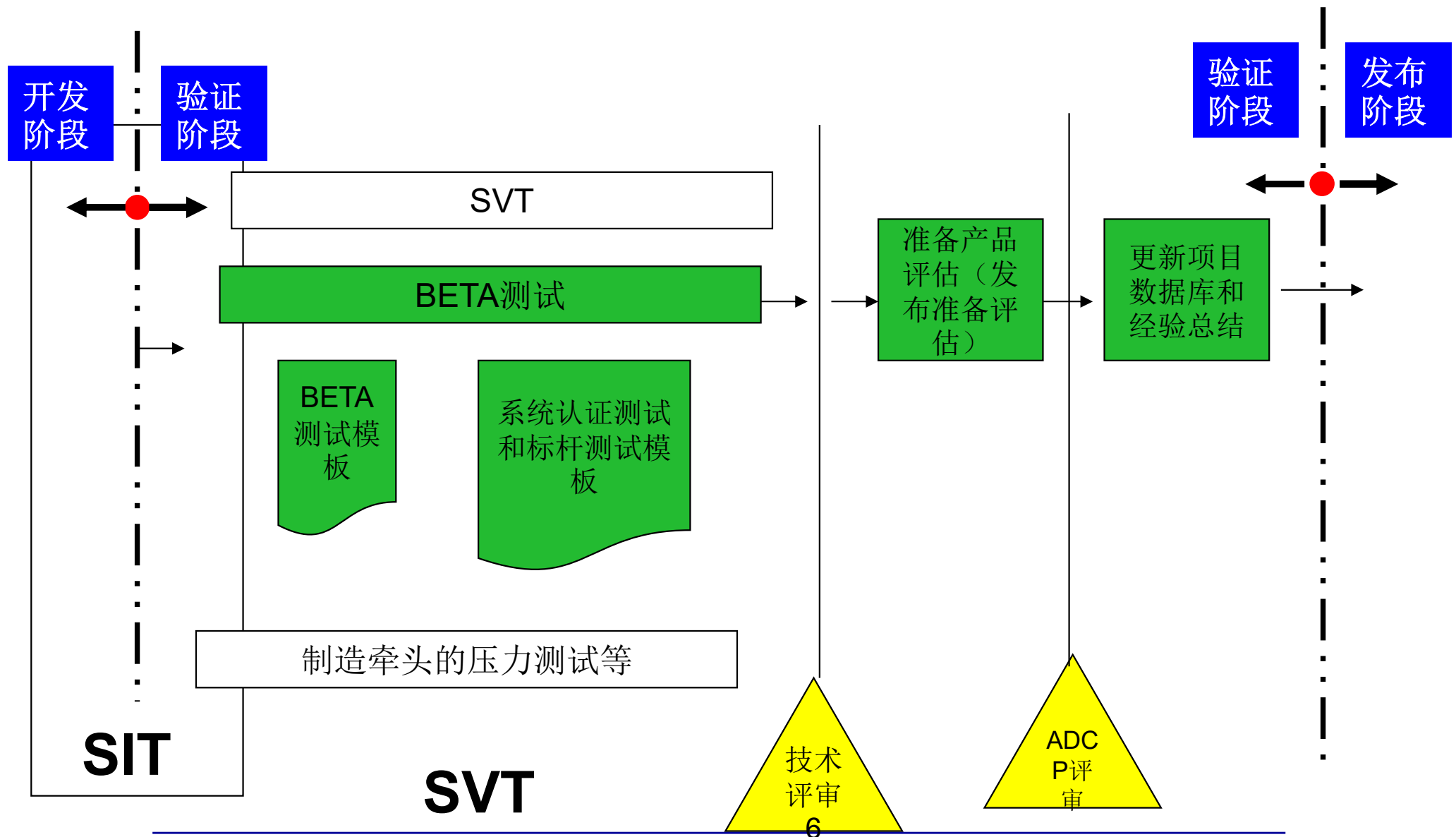
- ❑ 修正的产品规格
- ❑ 制造能力及产能计划
- ❑ 生产构件（production build）的制造文档
- ❑ 合格的产品及最终的产品发布计划



验证阶段（1）



验证阶段（2）



用户试点（ESP）和Beta测试是不一样的

1. Beta测试的目标是在客户环境中获得对产品特征 的早期评估（比如质量、功能、性能、可用性等）。Beta测试通常在验证阶段开始。
2. 用户试点的目标是确认产品已经满足GA（量产供货点或一般性可获得点）的条件。关注点是测试、安装、文档、分销渠道以及服务支持，以确保具备GA的条件。
3. 如果Beta与试点是一个客户，则最好

开发与验证阶段重点关注要素

1. 验证新单元（单板、单机和新器件）
 - 新单元要提前进行验证，完成成熟度评估后，再与系统进行联调
 2. 开发阶段例会与专题会会议，以及质量、计划、成本及绩效等内控标准
 - 要进行内部培训
 - 要建立内部项目组成员组成与职责及内控标准规范
 - 系统工程师监控和管理需求、规格和配置，并制定企业标准和内控标准
 - PQA监控产品质量目标和计划
 - 做好“内部认证/标杆测试”和“外部系统认证测试和标杆测试”
 3. 定制项目在开发阶段如果经市场验证是产品，除了该项目可以作为第一个ESP外，还要再次确定其他BETA和ESP，可以分层次进行
-

第一分子目录

单元一：IPD总体流程

单元二：概念阶段流程

单元三：计划阶段流程

单元四：开发及验证阶段流程

 单元五：发布阶段流程

单元六：生命周期管理流程

发布阶段的目标、关注点和交付物

目标

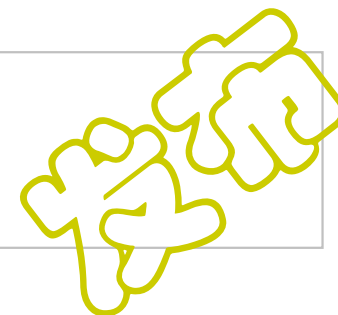
- ❑ 发布产品并制造足够数量的产品以满足客户在性能、功能、可靠性及成本目标方面的需求。

关注

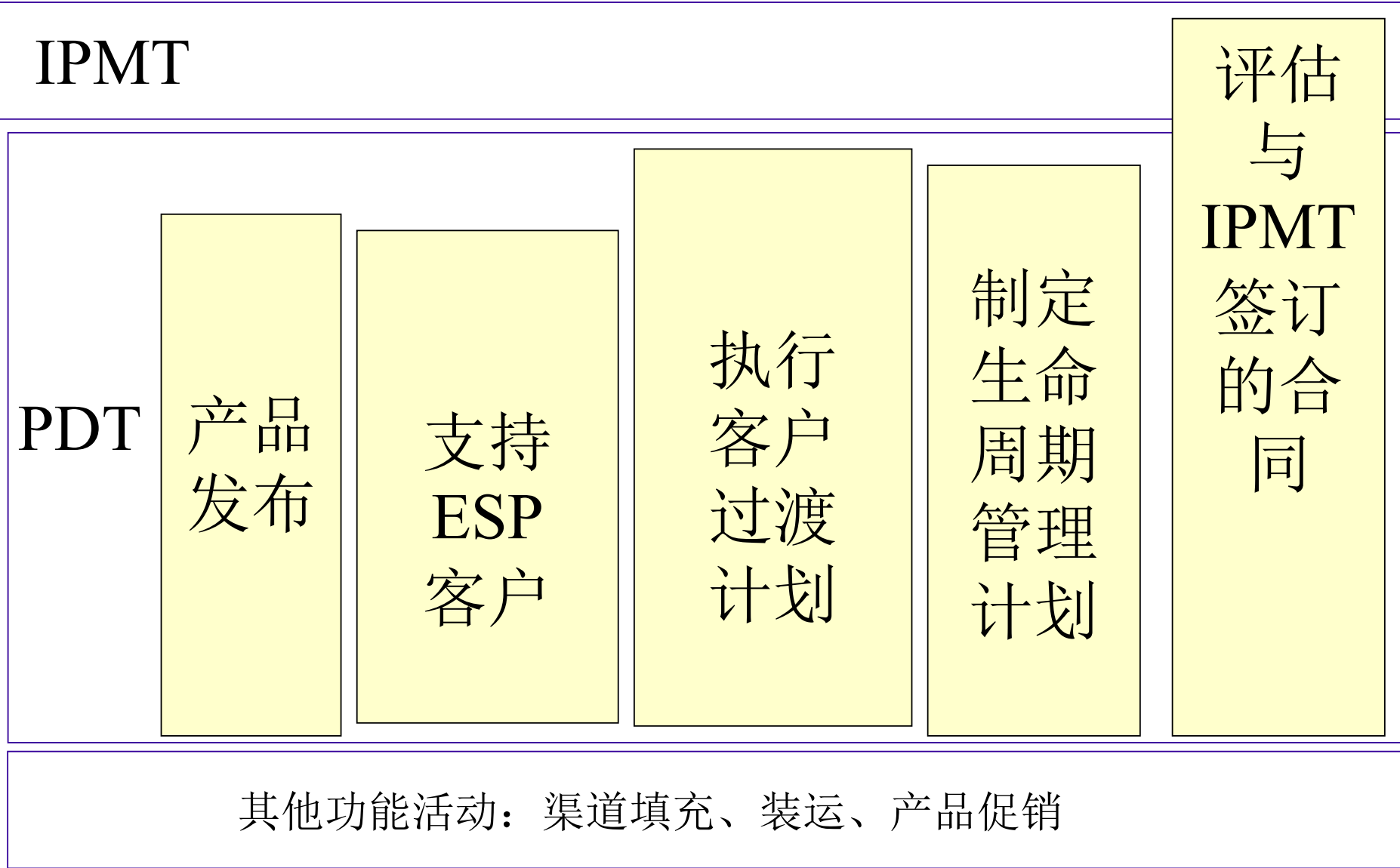
- ❑ 验证制造准备计划；
- ❑ 评估市场发布计划并进行必要的修改；
- ❑ 准备生命周期管理计划；
- ❑ 证实验证阶段的假设确保产品在市场上成功。

交付

- ❑ 生命周期管理计划
- ❑ 对PDT与IPMT签订的合同进行评估



发布阶段主要活动



发布阶段重点关注要素

1. 做好量产到转产的准备；
2. 做好向生产操作切换；
3. 做好发布产品包；
4. 做好监控供应链；
5. 做好销售实施。

第一分子目录

单元一：IPD总体流程

单元二：概念阶段流程

单元三：计划阶段流程

单元四：开发及验证阶段流程

单元五：发布阶段流程



单元六：生命周期管理流程

生命周期阶段的目标、关注点和交付物

目标

- 在产品稳定生产到产品生命终结期间内对产品进行管理。

关注

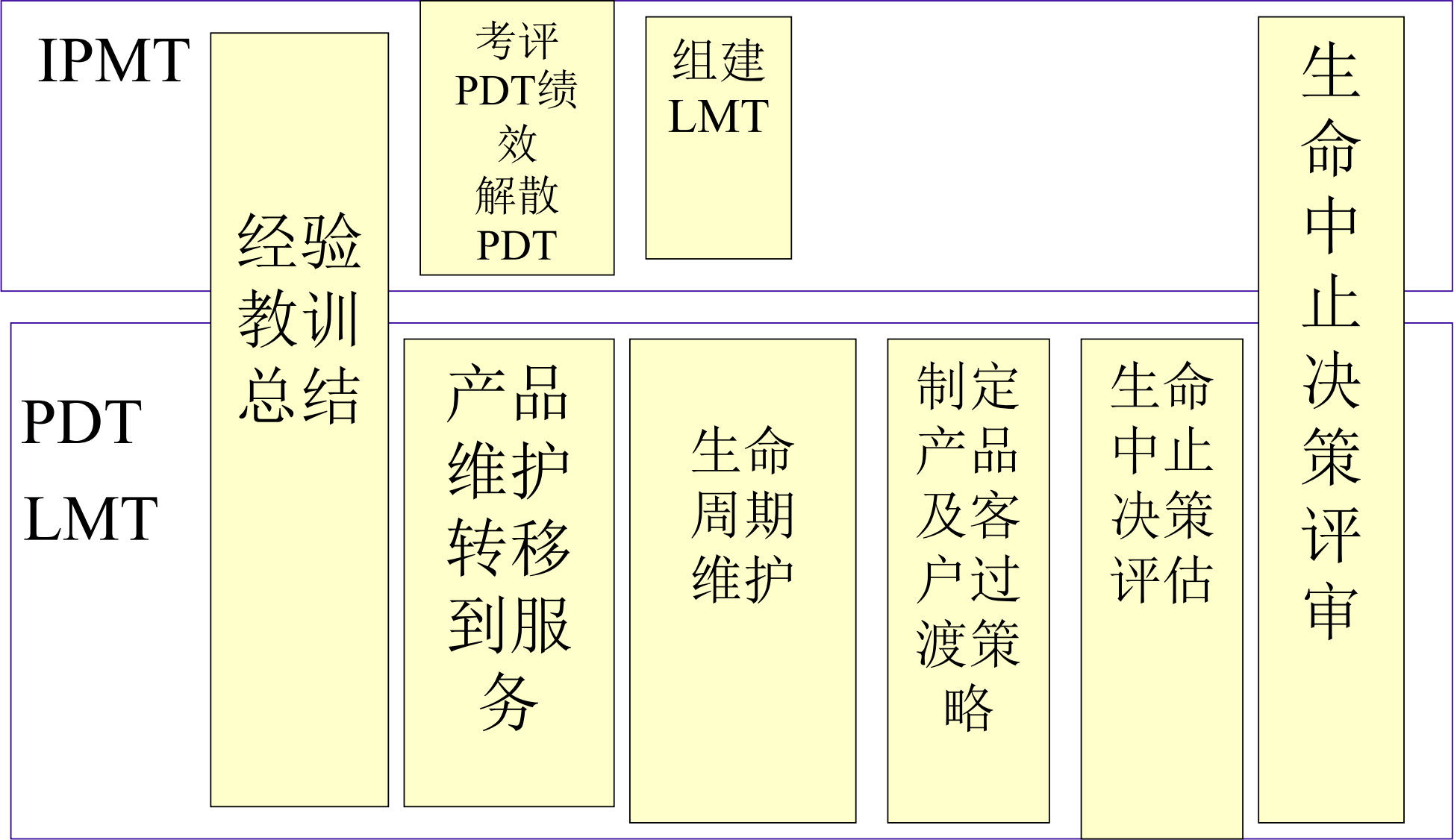
- 管理产品直至产品生命终止，注意收集内部和外部信号，以确定产品过渡/替换，制定产品过渡策略，为客户提供产品工程支持以满足客户需求；
- 证实发布阶段的假设。

交付

- 终止/替换产品



生命周期阶段主要活动



生命周期管理阶段重点关注要素

1. 做好生命周期目标成本管理和损益评估；
2. 做好市场营销策略及价格策略；
3. 产品包维护和改进；
4. LMT的成立，明确绩效目标，以及PDT考核并解散。

一. IPD简介

二. 结构化端到端的流程

三. 研发体系的流程关系

四. 产品开发流程各阶段关键活动介绍



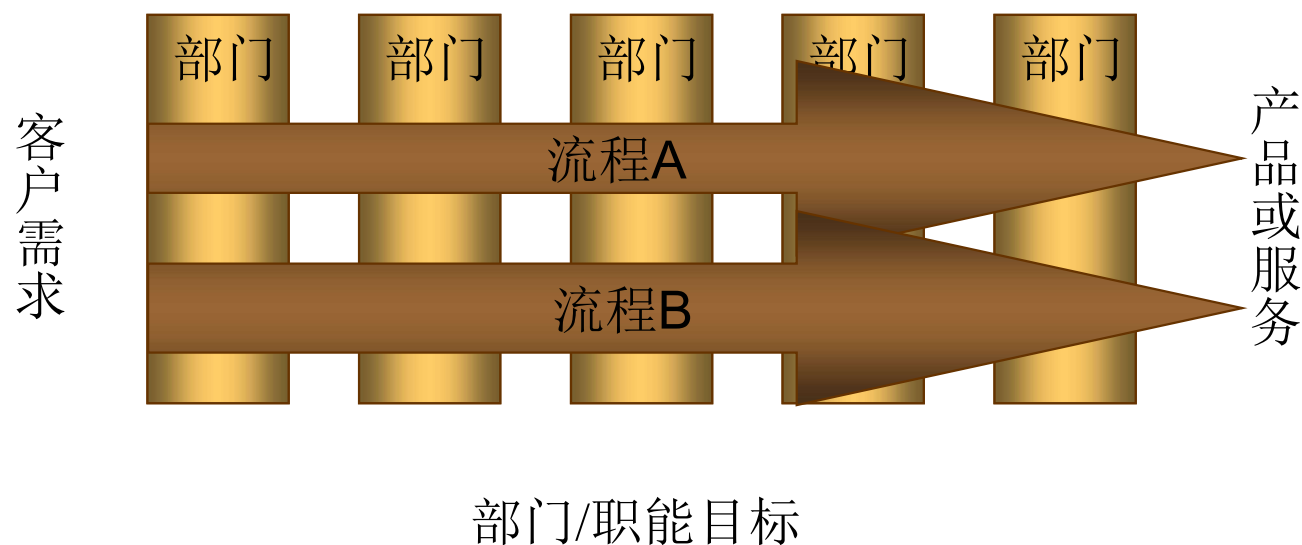
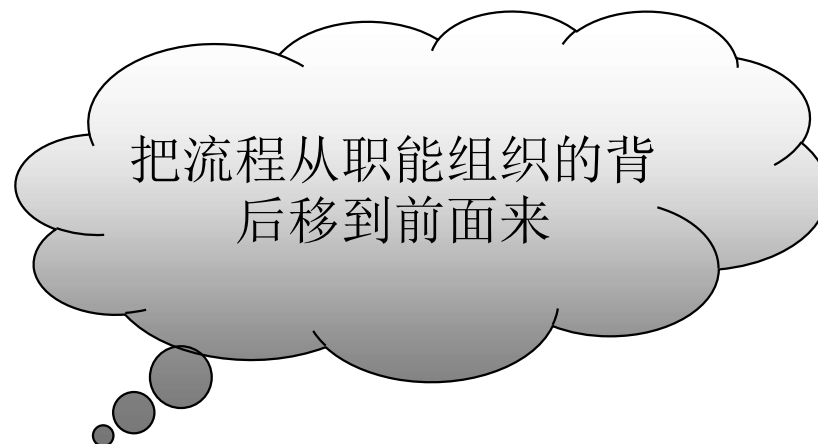
五. 流程管理的角色与职责

流程的作用

1. 流程可以不断的总结和固化优秀的经验
 2. 实现经验教训共享
 3. 优秀的流程能够提升企业的核心竞争力
 - Fast、Right、Cheap、Easy
 4. 流程是对业务运作的规范，保障最终目标的实现
 5. 提高整体绩效，保障企业平稳运营
-

企业必须建立为客户创造价值的流程管理机制

- 建立规范的业务流程体系
- 定期评估流程的运作绩效
- 建立流程持续优化的机制



两个关键词

流程的顾客是谁？

(上下游环节)

顾客的订单是什么？

(对什么负责，公司只有产品开发和营销流程是公司
产出主流程，其余流程都要为这二个主流程服务)

流程关键评估要素

顾客满意：顾客对流程输出的满意程度如何？

（相对于它们的期望和需求）

周期：相对于流程顾客的需求和流程目标，流程周期的适合程度如何？

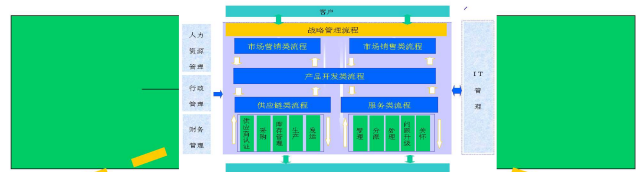
返工/缺陷：流程产生的缺陷和返工的程度如何？

成本：流程的成本效率如何？

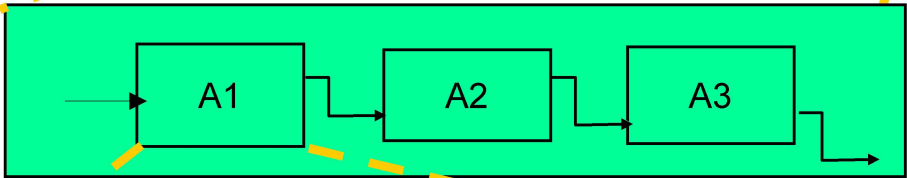
决策制定：流程中决策制定的有效程度如何？

流程体系规划思路：从框架到细节，从高端到底层

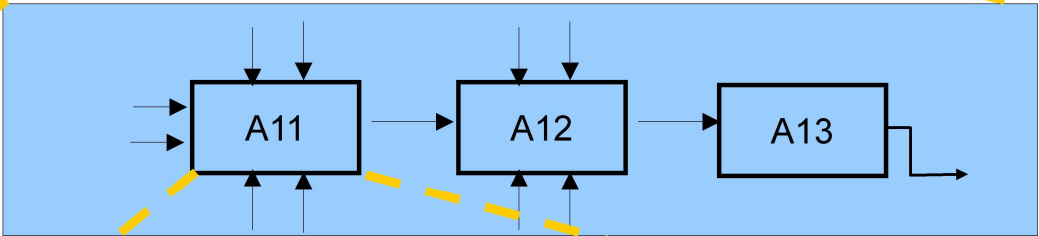
第一层：
高端主流程



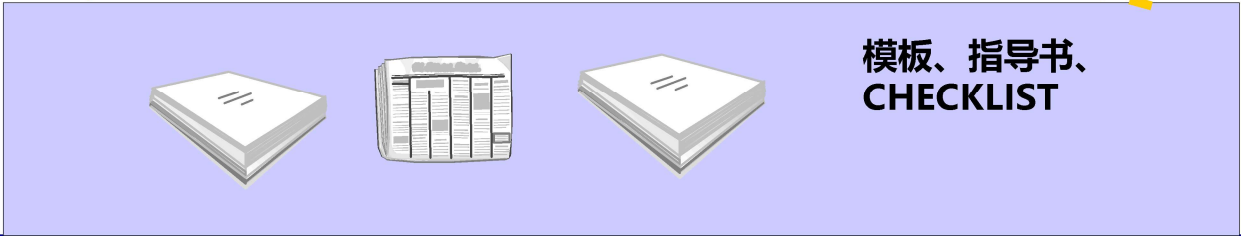
第二层：
一级子流程



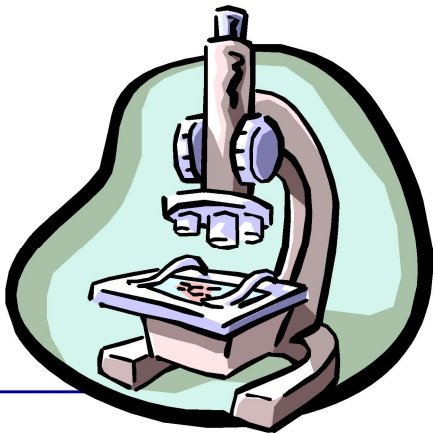
第三层：
二级子流程



第四层：操作规
范、作业指导书
、活动模版



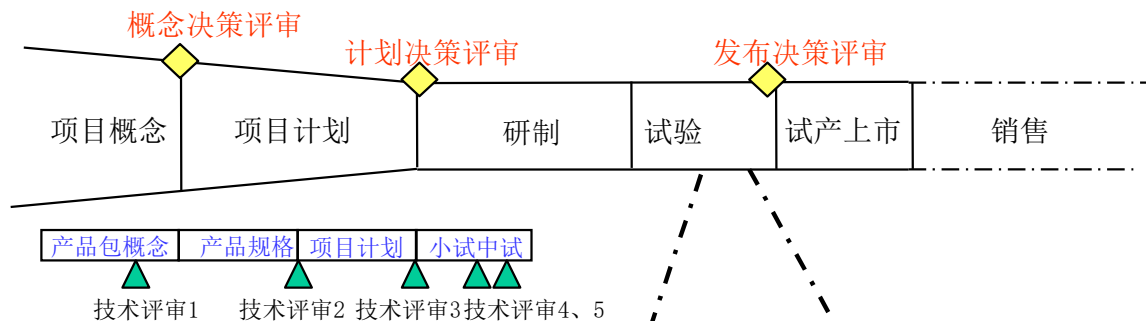
见木又见林



集成产品开发（IPD）结构化流程层次划分

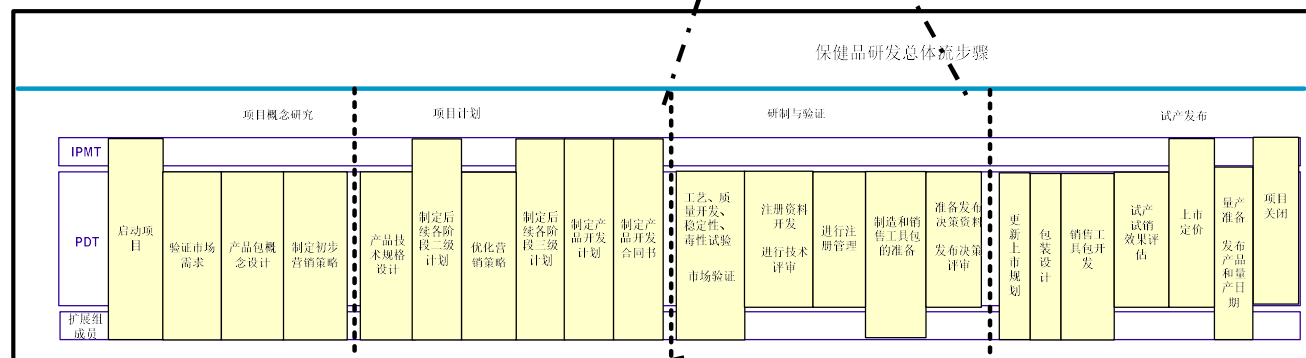
第一层次：阶段（一级流程）

作用：决策层进行阶段评审和投入，总体把握研发进程



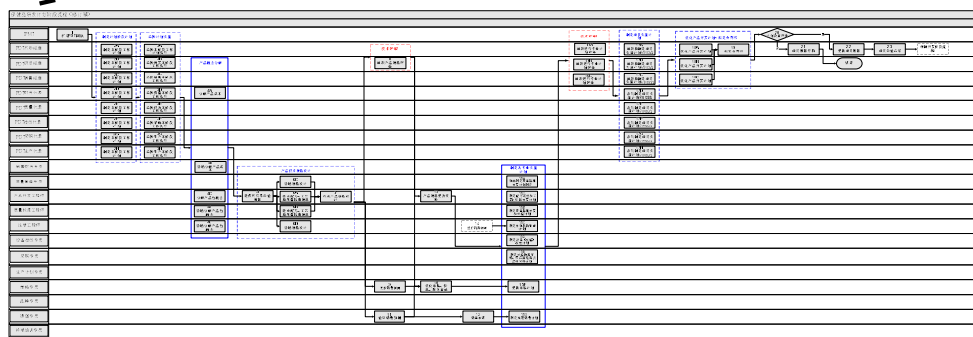
第二层次：步骤（二级流程）

作用：管理层识别和设置各阶段关键步骤

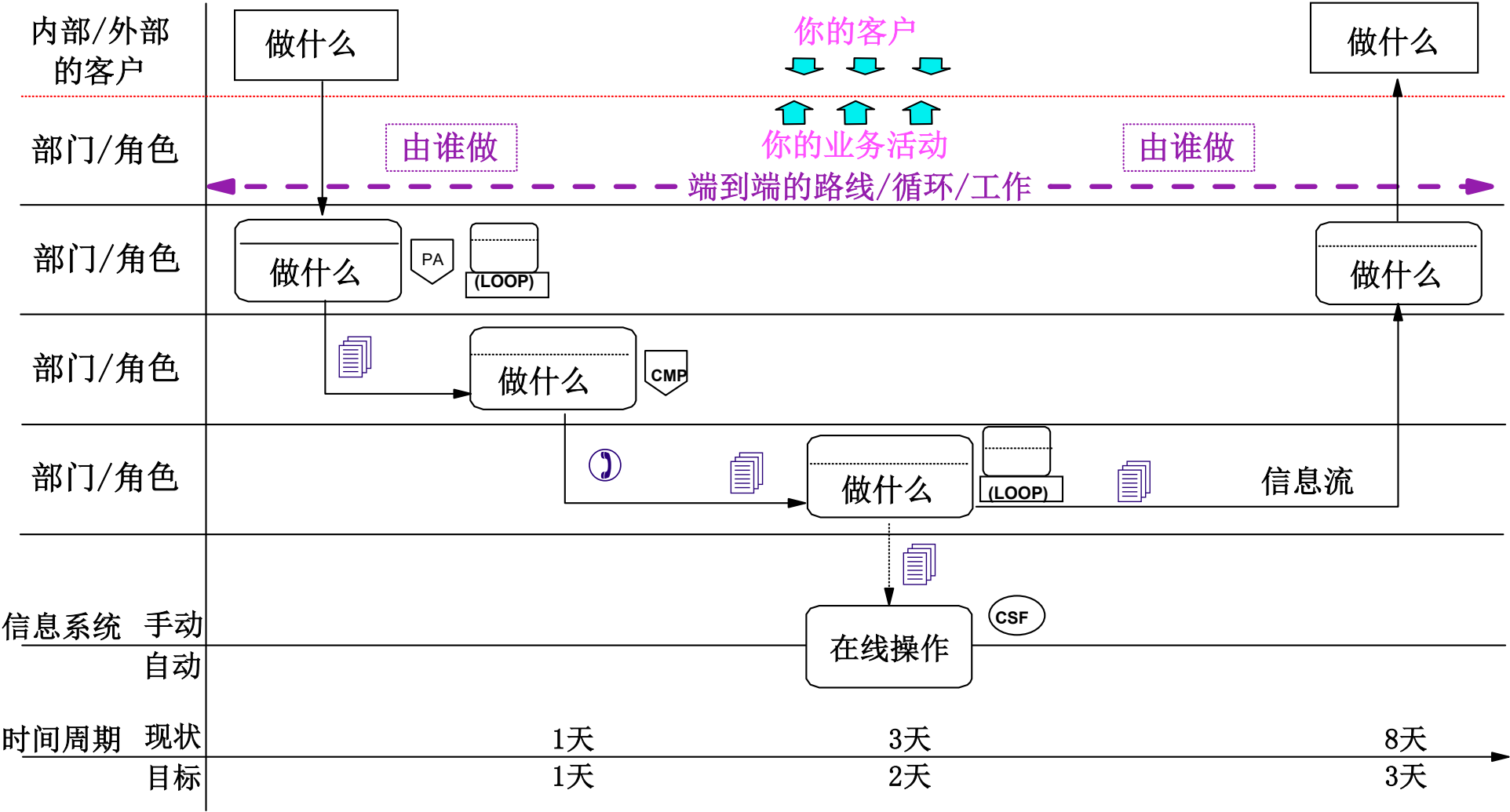


第三、四层次：任务和活动（三级流程）

作用：执行层具体完成流程中的活动，是操作说明



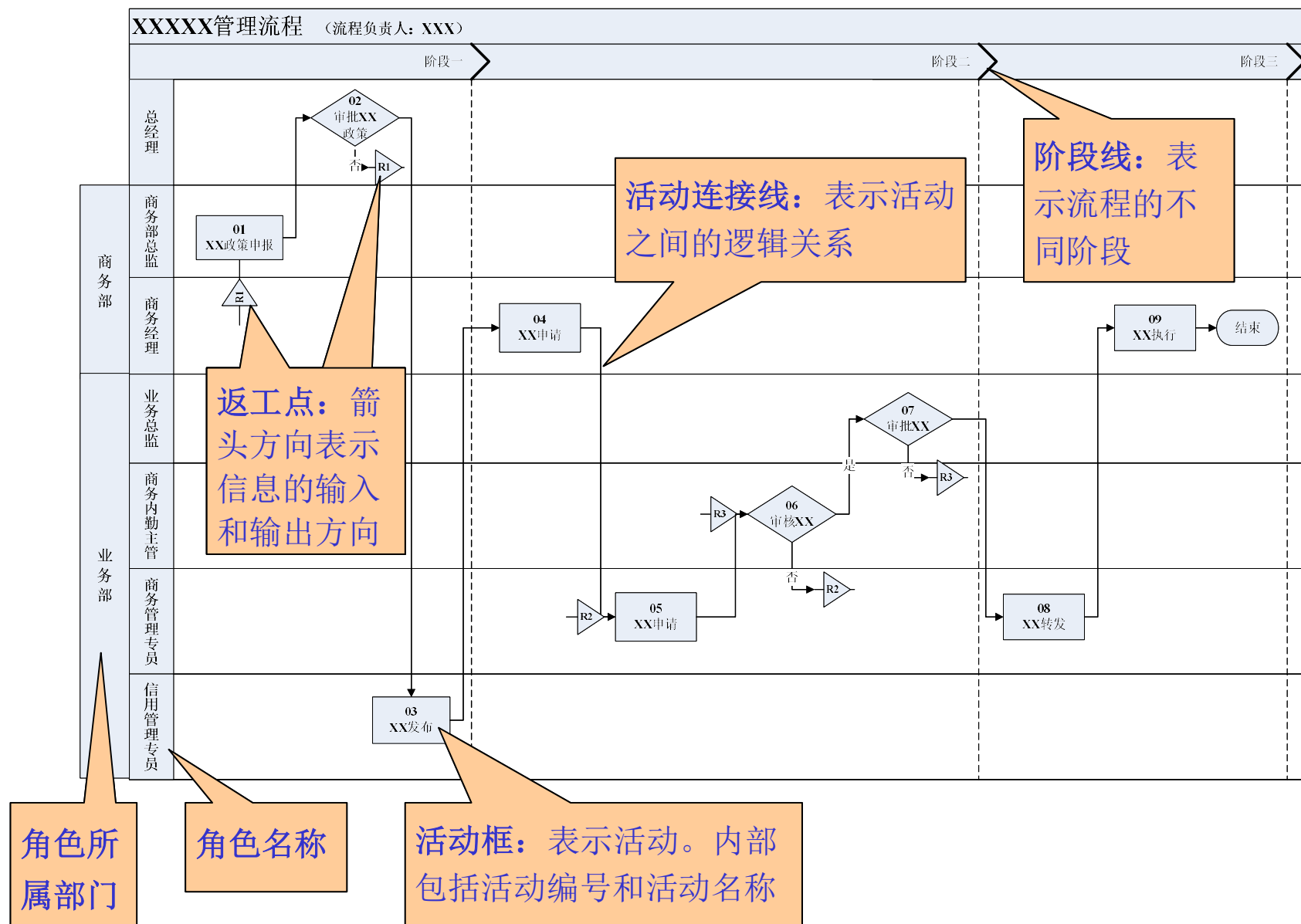
流程的表达方式



流程的四要素

- 1、角色：活动的执行者
- 2、活动：流程过程中的具体行为和步骤
- 3、逻辑关系：活动与活动之间的先后关系；也代表信息流、物流、资金流的流向
- 4、时限：执行该流程的活动所要求的时间期限

Design Flow 流程图



《流程操作指导书》——活动清单

编号	活动名称	活动内容	要素	输入	输出	模版	负责人	时限
04	协议政策备案	1、备案审批通过的本年度年客户、渠道政策（经销协议政策、经销商布点规划、经销商选择标准） 2、转发本年度年客户布点、渠道政策至商务内勤主管	1、备案的完整与准确 2、转发的及时与准确	审批通过的本年度客户布点、渠道政策			客服商务部部长	1天
05	拟定协议文本	依据本年度年客户、渠道政策，在经销商协议模版的基础上进行修改，拟定本年度协议文本	1、条款清晰明确 2、协议条款体现本年度客户布点、渠道政策 3、体现对去年出现的问题的修正	1、本年度客户布点、渠道政策 2、经销商协议模版	经销商协议文本	经销商协议模版	商务内勤主管	5天
06A	政策一致性审核	对协议文本的规范性、与协议相关政策的一致性进行审核	1、审核是否与本年度年客户、渠道政策保持一致 2、审核协议文本条款是否适合经销商的实际情况，即可执行性	1、审核后经销商协议文本 2、本年度客户、渠道政策 3、有关经销商协议履行能力的信息	审核意见		商务总监	3天

体现活动的功能；与流程图保持一致

概括性地描述活动的内容和步骤

保证活动正常进行的关键因素；不是将活动内容简单展开

完成活动所需的信息、文件、资源等

活动的产出，体现活动的增值部分

输出文件的固定格式；一般为电子版

样例：流程操作指导书，流程管理制度文件



流程操作指导书



流程管理手册

流程操作文件的用途

一、《XXXX流程图》

- 可视化的业务流——入职培训
- 分析流程问题——流程优化



二、《流程操作指导书》

- 业务运行操作指导
- 职责划分依据

1. 流程活动清单：解释流程图；明确活动逻辑关系、配合制度指导业务活动进行
 2. 流程各角色主要职责：明确自己在流程中的工作内容
 3. 关键节点：提醒流程的操作重心
-

流程管理的定义及目的：

- 流程管理是以流程为对象的企业管理活动，目的在于通过企业流程的建立、维护、执行监督和问题的改进，实现流程的持续优化，使企业各项业务保持较高的绩效水平。

流程管理中的相关角色

1. 流程责任人——OWNER

一般是流程中主要或多数活动的管理者

流程管理中的责任:

负责流程运行中的管理、组织流程优化，对流程整体绩效负责。

2. 流程关键人员

流程中重要活动的执行人和关键部门管理者。对流程总体情况和各项内容均比较熟悉。

流程管理中的负责:

协助owner对流程运行进行监控、管理、反馈问题。参与流程优化和操作文件设计。对关键活动的绩效负责。

2. 活动执行者（流程中的角色）：

流程各环节活动的执行部门或人员，对所从事活动非常熟悉。

流程管理中的责任:

根据要求具体填制完成操作文件，执行操作文件。对所执行活动的绩效负责。

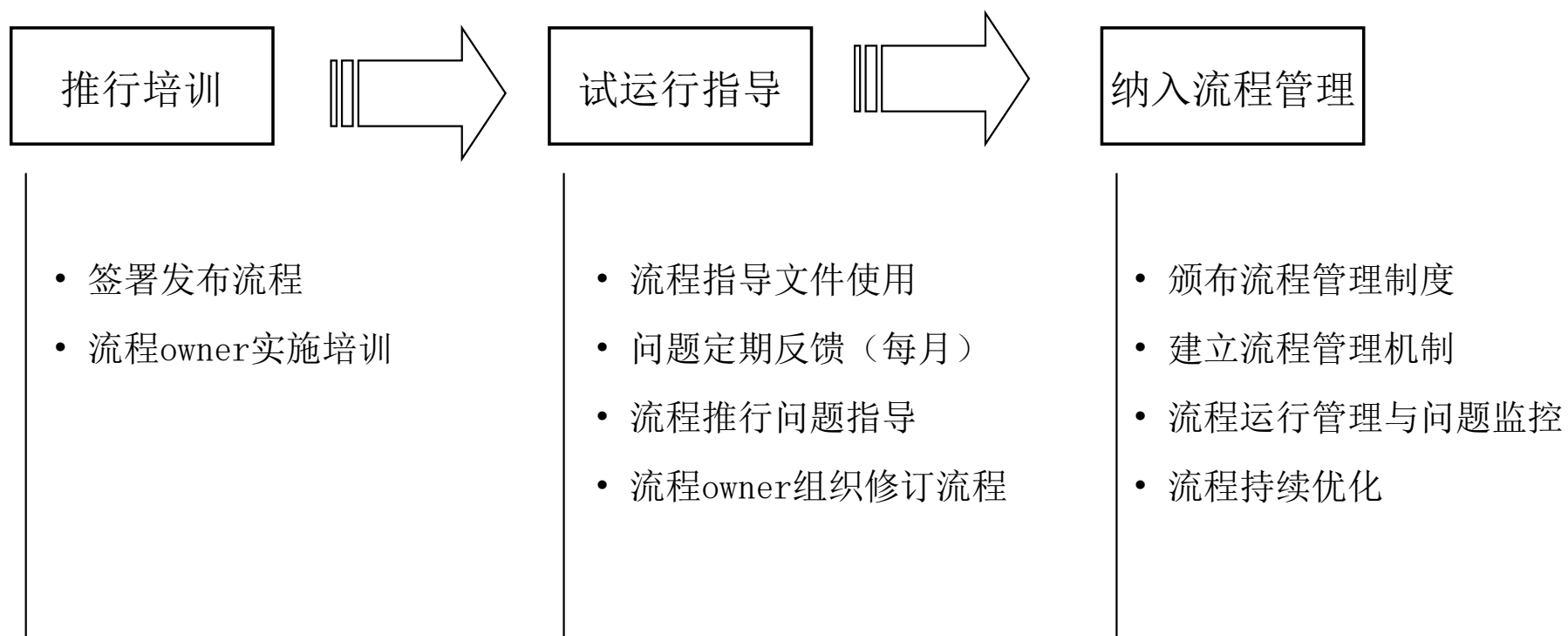
流程责任人owner的职责

1. 对该类流程的运作绩效负责。
2. 负责组织制定、培训、实施及优化该类流程及相关操作指导书、规范、模板。
3. 不断听取实践者与周边合作者的意见和建议，并与相关领导群体、专家群体、操作执行群体共同研讨、审定具体流程环节的优化。
4. 负责该类流程与其它相关流程的接口和协调。



流程的推行

推行管理阶段



流程管理部门的主要工作

- 一. 流程运行日常监控
- 二. 流程运行质量测评
- 三. 进行流程梳理和优化活动
- 四. 流程培训及考核
- 五. 流程文件的制作与管理
- 六. 流程管理制度修订维护



流程的日常管理

一. 流程管理人员及组织建立及管理

- 流程管理人员的KPI
- 流程管理人员的培训及考核

二. 流程运行管理

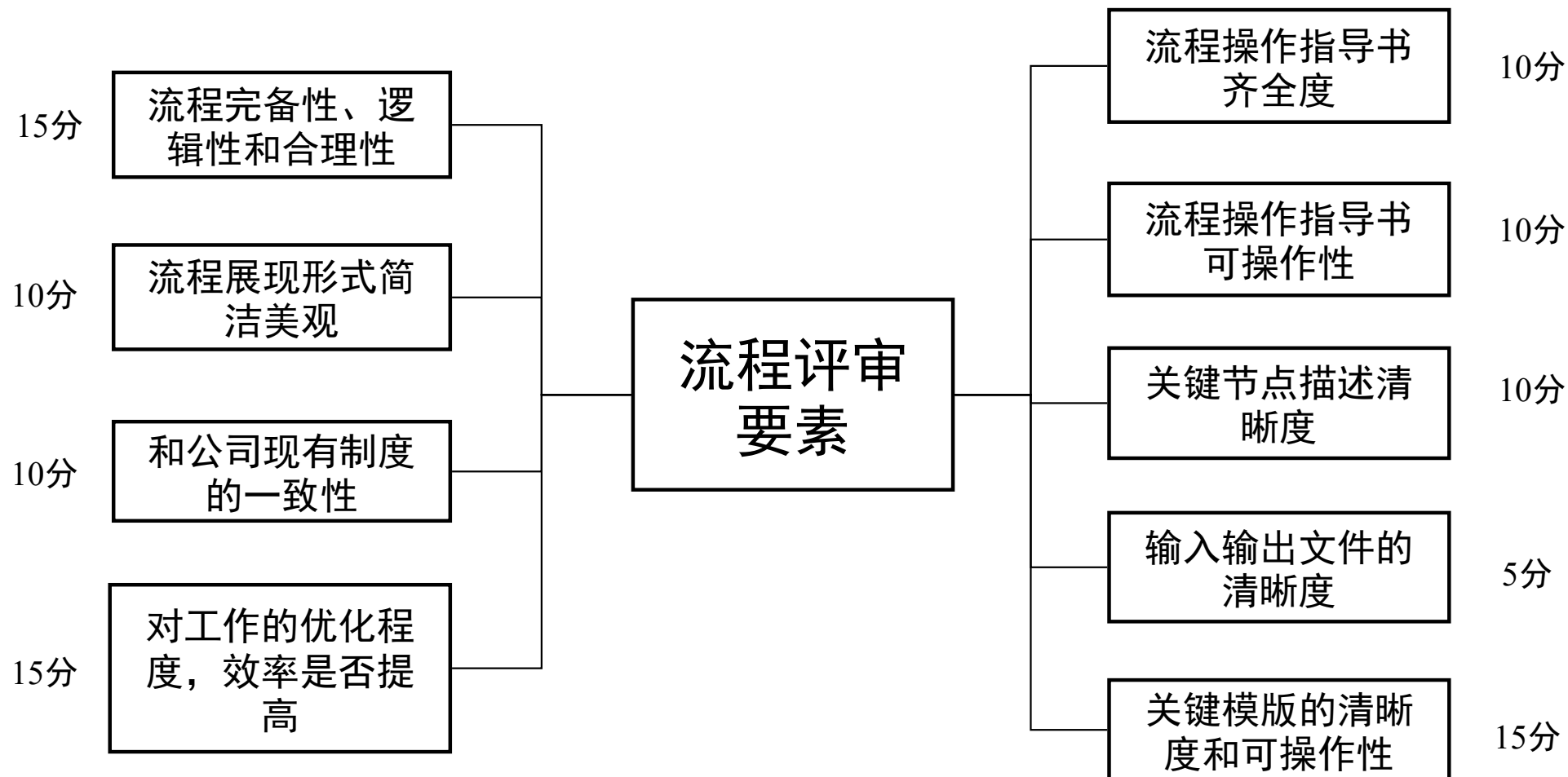
- 流程文件版本管理
- 流程宣贯培训
- 流程操作知识考核
- 流程质量监控与评估
- 流程操作问题纠偏

三. 流程持续优化

- 流程动态优化机制
- 企业“流程文化”建立



流程评审要素



流程与制度的关系

- 制度的作用在于规范活动——保证行为的统一和规范。
- 流程的作用在于整合活动——保证资源的利用效率和产出。

制度：流程 \longleftrightarrow 堤岸：河流

制度是让人“作正确的事”，流程是让人“正确地做事”

