资料整理
火龙果软件
荐

流程管理

资料整理
火龙果软件
荐

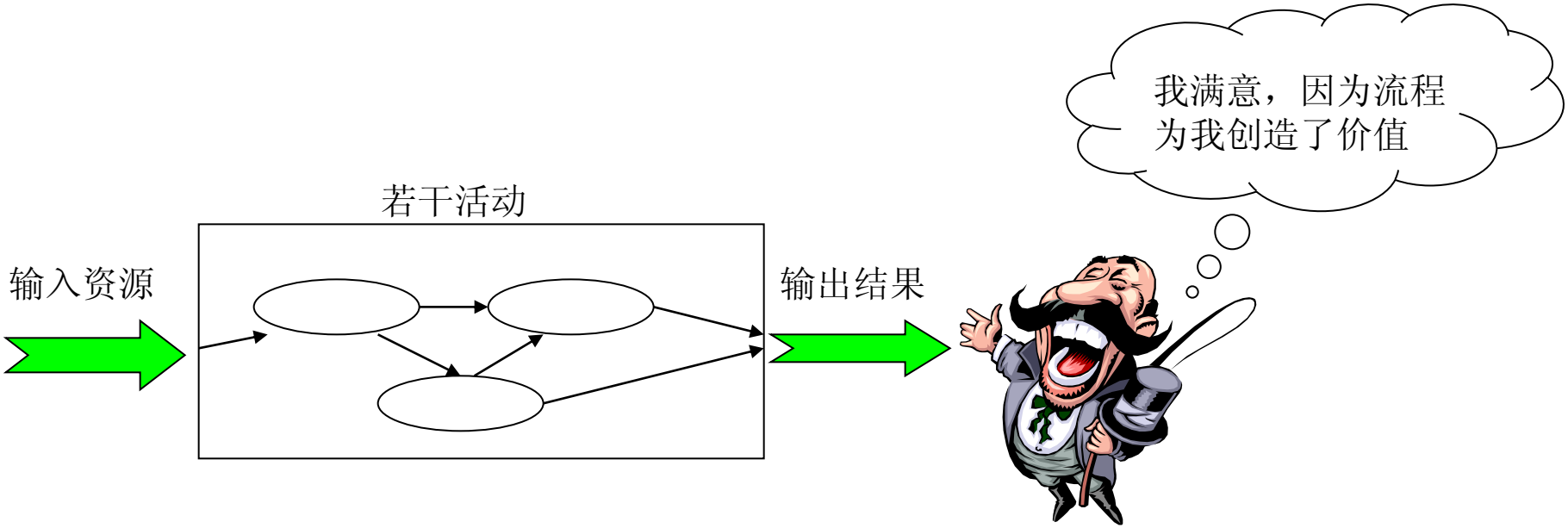
主要内容

1. 认识流程与流程管理
2. 流程管理优化理论与实践
3. 施工企业流程管理实践

资料整理
火龙果软件
荐

流程相关概念

- 哈默（Hammer）：流程是一组能够一起为客户创造价值的相互关联的活动进程。
- 达文波特（T. H. Davenport）：流程是跨越时间和地点的有序的工作活动，有始点和终点，有明确的输入和输出，是一系列结构化的可测量的活动的集合。
- ISO9000：流程就是一组将输入转化为输出的活动进程。
- 流程的六个要素：输入的资源，活动，活动的相互作用（结构），输出的结果，客户，价值。



资料整理
火龙果软件
荐

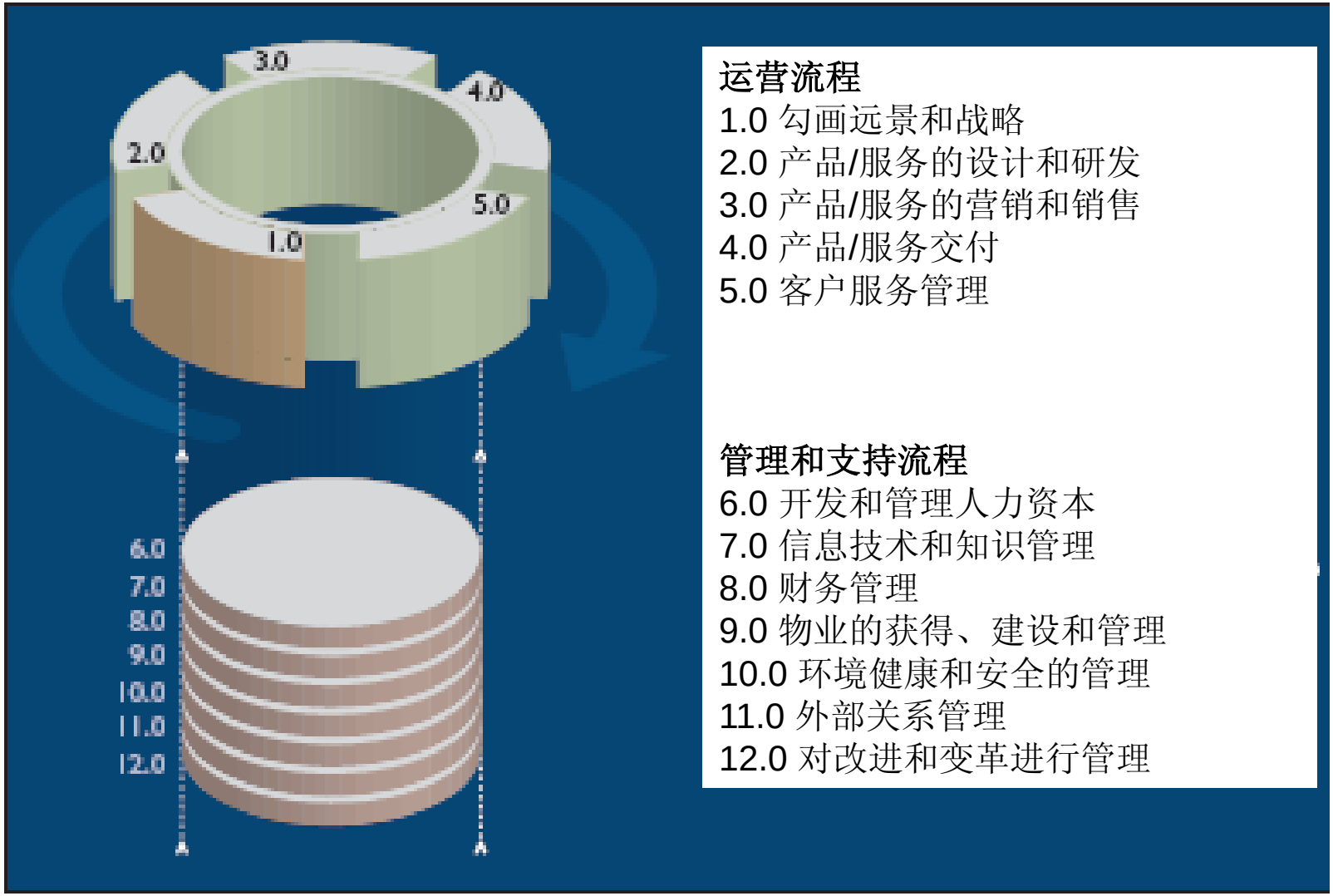
流程管理的核心

- 流程管理核心是从客户角度出发，关注流程是否增值，籍此建立一套统一标准的企业管理体系

客户愿意付费的就是增值的（哈默）！

资料整理
火龙果软件
荐

APQC流程分类框架（2004年版）



运营流程

1.0 勾画远景和战略
2.0 产品/服务的设计和研发
3.0 产品/服务的营销和销售
4.0 产品/服务交付
5.0 客户服务管理

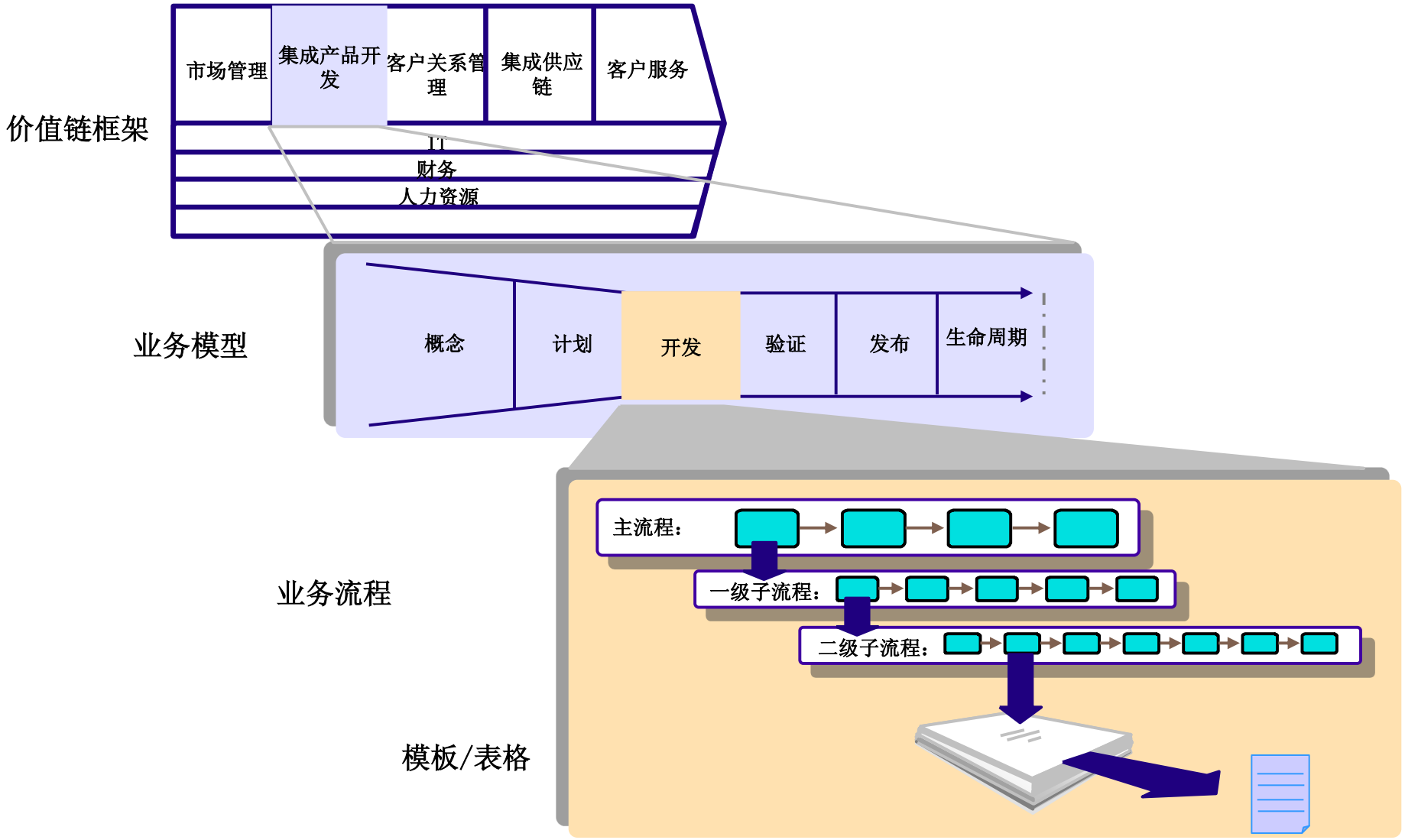
管理和支持流程

6.0 开发和管理人力资本
7.0 信息技术和知识管理
8.0 财务管理
9.0 物业的获得、建设和管理
10.0 环境健康和安全的管理
11.0 外部关系管理
12.0 对改进和变革进行管理

Adobe Acrobat 7.0
Document

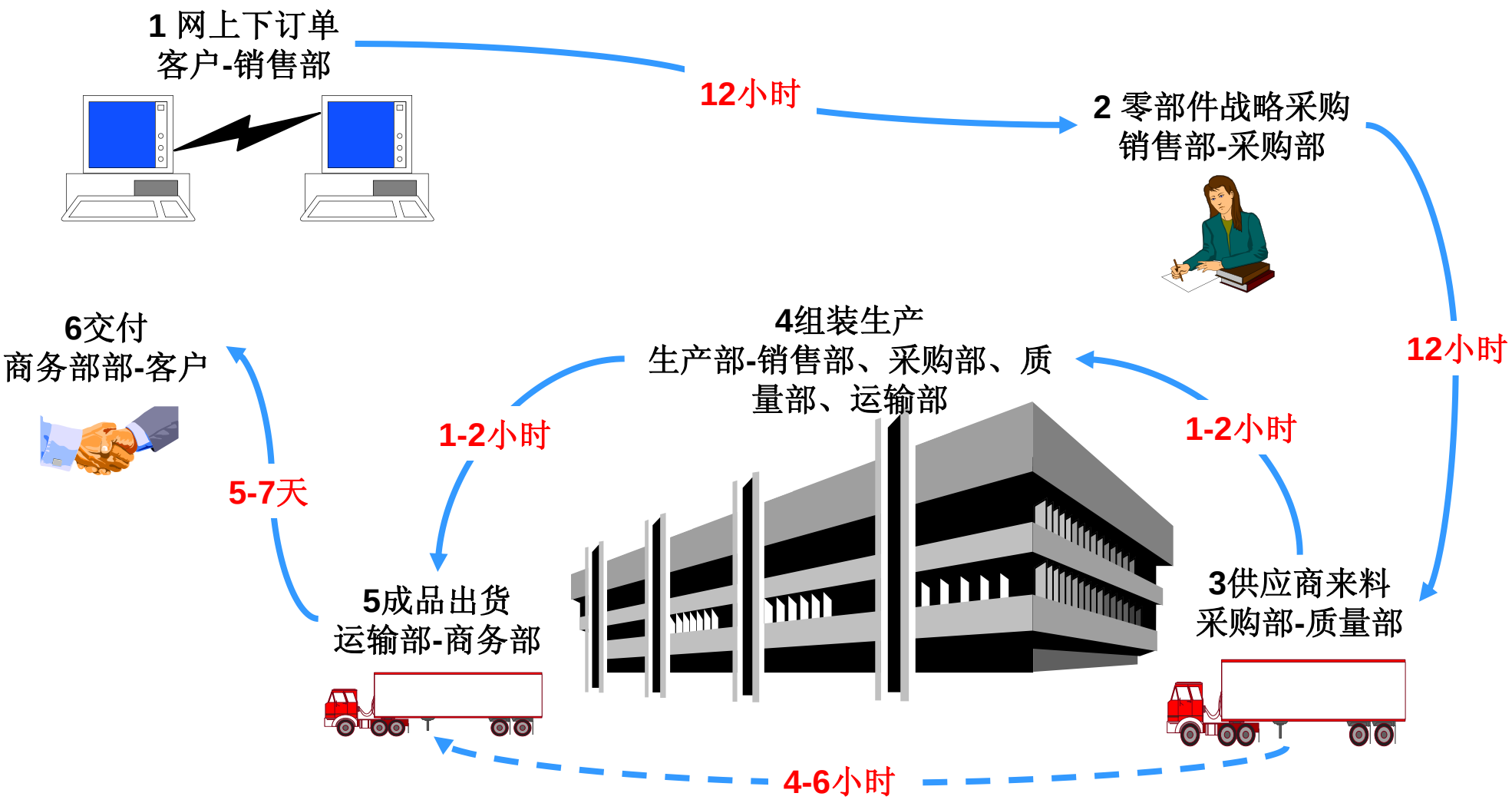
资料整理
火龙果软件
荐

华为基于价值链框架的流程分解图



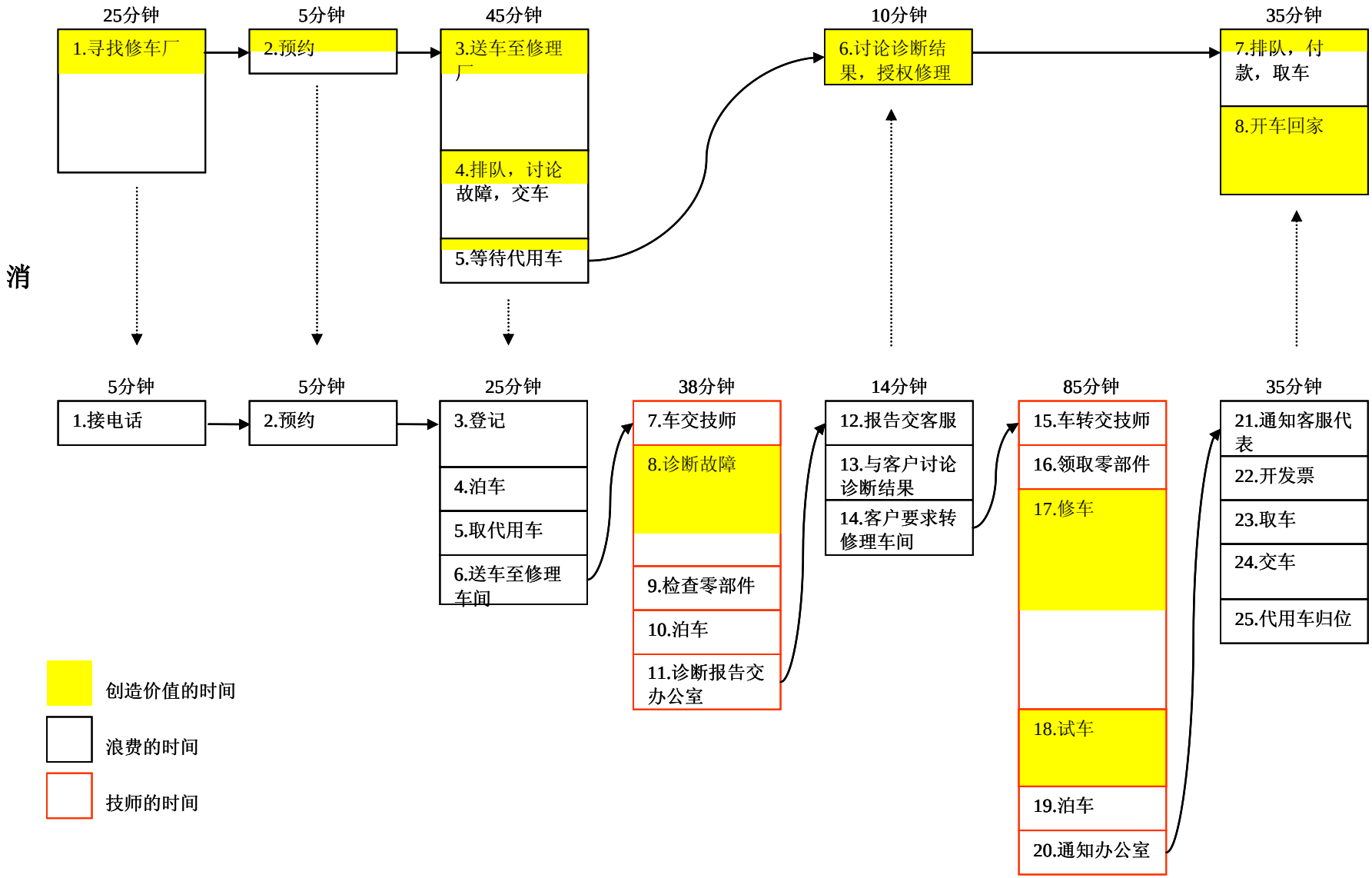
资料整理
火龙果软件
荐

DELL电脑——跨部门快速反应流程典范



资料整理
火龙果软件
荐

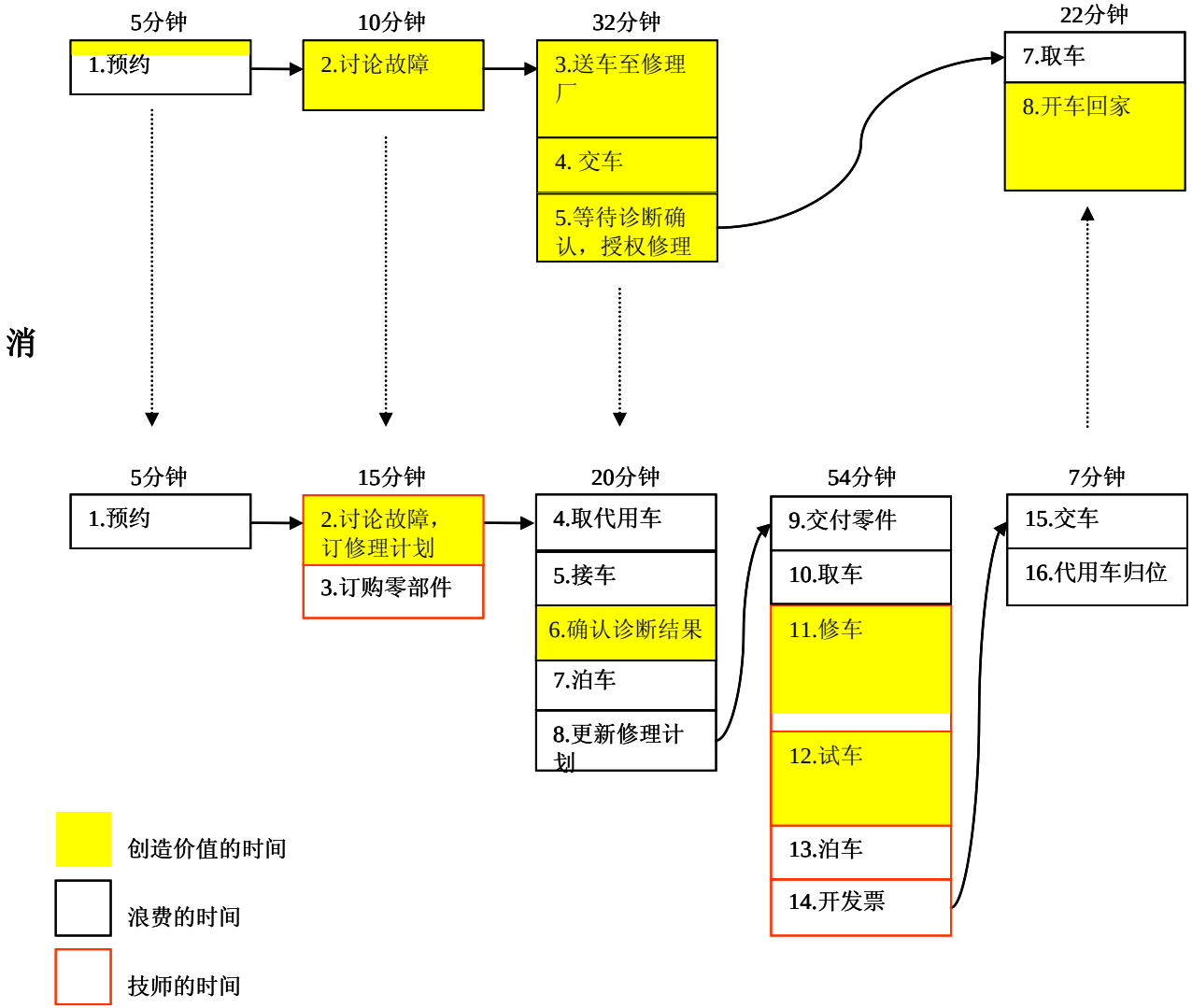
案例（1）：修车流程优化——优化前

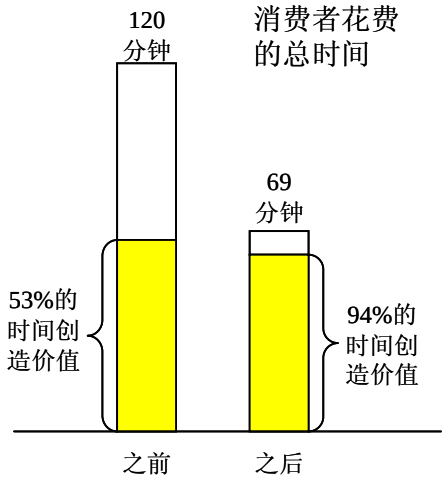


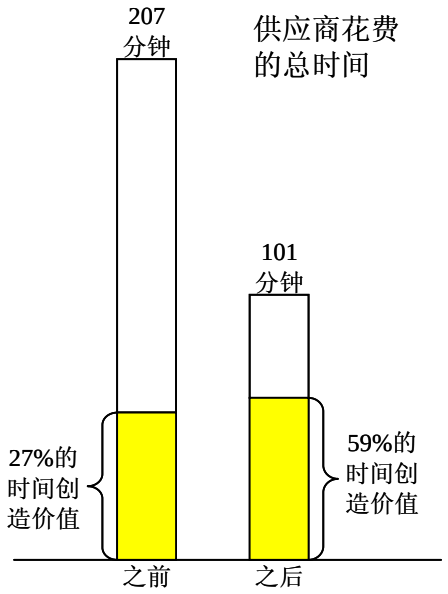
应
者

资料整理
火龙果软件
荐

案例（1）：修车流程优化——优化后







应
者

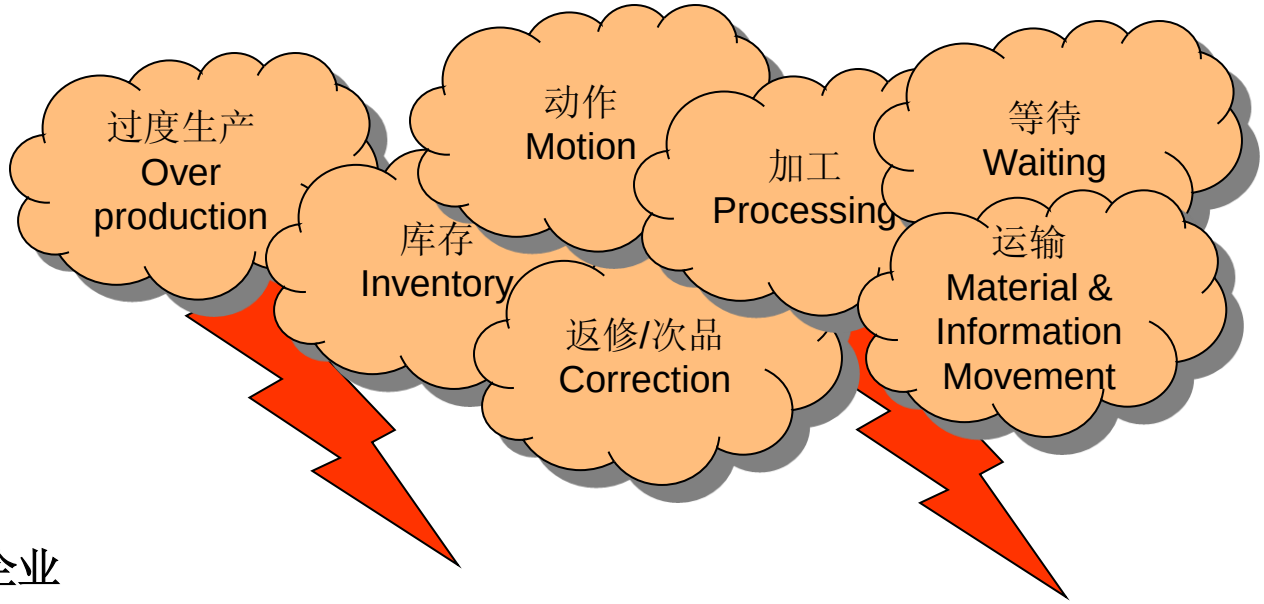
资料整理
火龙果软件
荐

“精益”流程的核心：消除浪费

•在过程中不增值的
Anything that does not add value to the process

•对于符合客户的规范要求不会产生任何帮助
Anything that does not help create conformance to the customer’s specifications

•您的客户不愿支付的费用
Anything your customer would be unwilling to pay you to do

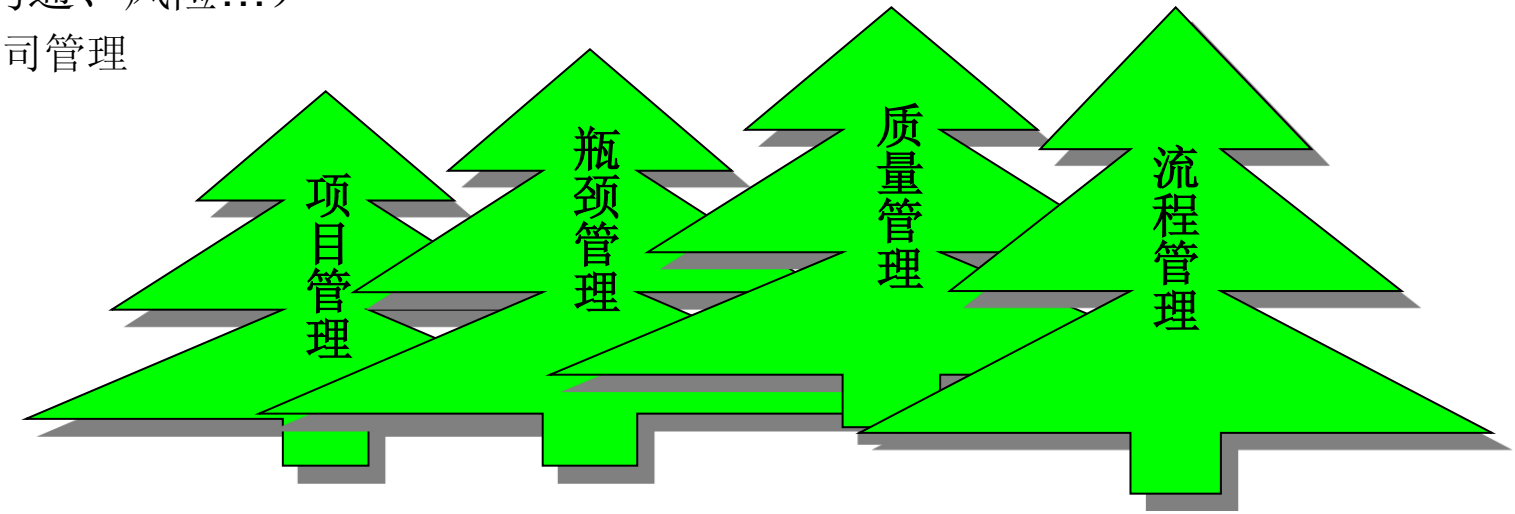


*说明：特指生产型企业

资料整理
火龙果软件
荐

流程管理与其他管理体系的关系

- 所有的管理体系都从不同的角度，不同的层面对管理进行切入，有各自关注焦点，各以一套体系为结果，有着自己的方法、技术和工具
  - 瓶颈管理：约束理论TOC、《目标》（高德拉特）、…
  - 质量管理：PDCA、ISO9000、全面质量管理TQM、六西格玛Six Sigma、零缺陷ZD、…
  - 流程管理：价值分析VA/价值工程VE、业务流程重组BPR、企业资源计划ERP…
  - 项目管理：PMBOK9大体系（集成、范围、时间、成本、进度、质量、人力资源、沟通、风险…）
- 目标都是完善公司管理



“流程管理”是“管理丛林”中的一棵树木

资料整理
火龙果软件
荐

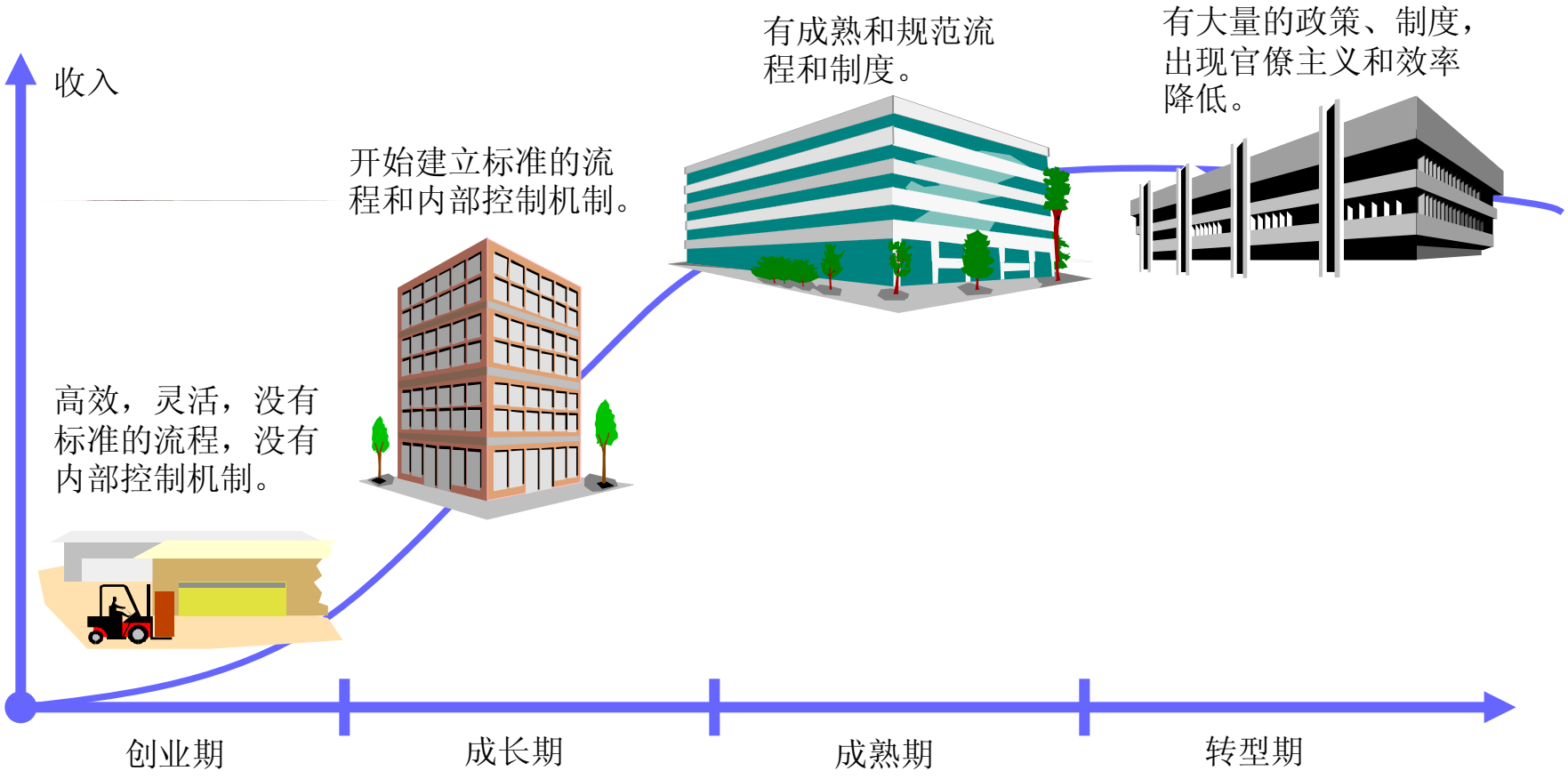
制度堤坝、流程河道、知识活水

- **制度一方面规定了员工的工作内容，另一方面规定了员工怎样去实现工作内容的工作流程。按照刚性程度和作用范围把企业中的管理制度分为5种：**
  - 管理制度：企业管理系统的基本框架，保证生产经营管理秩序的根本性的管理制度。
  - 管理规定：对某专项的涉及到全企业或某一个专业系统内的工作所做出的具体要求。
  - 管理办法：对于一项具体工作、操作步骤或对于一个具体的项目的管理所做出的要求。
  - 实施细则：对于企业管理系统内某一个管理制度的具体实施步骤所做出的具体规定。
  - 工作条例：企业内部局部性的、或阶段性的工作所做出的系列化规定。

- **企业的每个流程都需要设计知识或利用知识来完成流程。能否让跨部门跨岗位的人协同起来“做正确的事”，这是流程管理擅长的问题；能否让跨部门矿岗位调任都像最有经验的人那样“正确的做事”，这是知识管理擅长的事情。**
  - 不同的部门，不同的岗位，不同人的头脑里，沉淀着大量的知识。如何将这些知识管理起来，成为在企业中灵活流动的知识？
  - 对流程上的知识和经验进行盘点、提炼、存储、共享，把最有经验的人的做法、最佳实践沉淀为表单、know-how，并进行最大可能的重复使用，让每个部门、岗位都像最有经验的人那样做事，即“正确的做事”。
  - 而且这个工作不是做一次，因此最佳实践在不断推陈出新，所以要持续开展流程和知识管理的结合，建立知识共享的激励机制。

资料整理
火龙果软件
荐

企业在不同阶段流程管理的特点



随着企业的成长，他们面临一轮接一轮的挑战，不同的规模，不同的任务决定着在管理上体现出不同的特点……

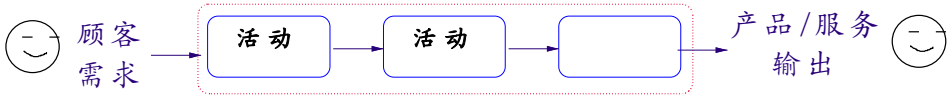
资料整理
火龙果软件
荐

小企业向大企业发展时要求规范和加强分工与专业化，分工和专业化随着规模的增加会演变成官僚和呆板——流程的作用

- 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；

小企业的灵活和激情

员工

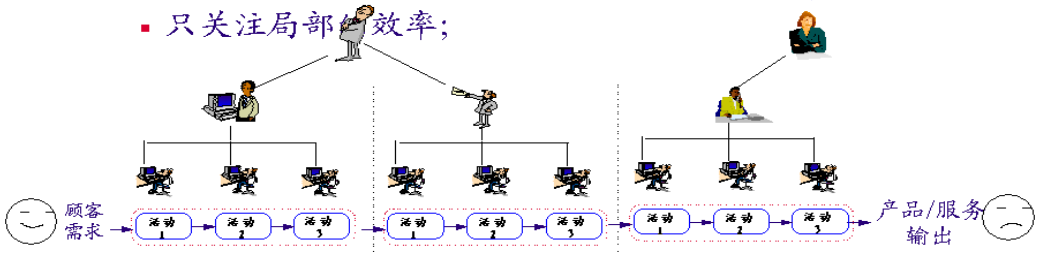


丰田公司估计，许多制造业工厂中任何时刻都有85%的工人没有做工作：

- 5%的人看不出来是在工作
- 25%的人正在等待着什么
- 30%的人正在为增加库存而工作
- 25%的人正在按照低效的标准或方法工作

- 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；

大企业的官僚和呆板

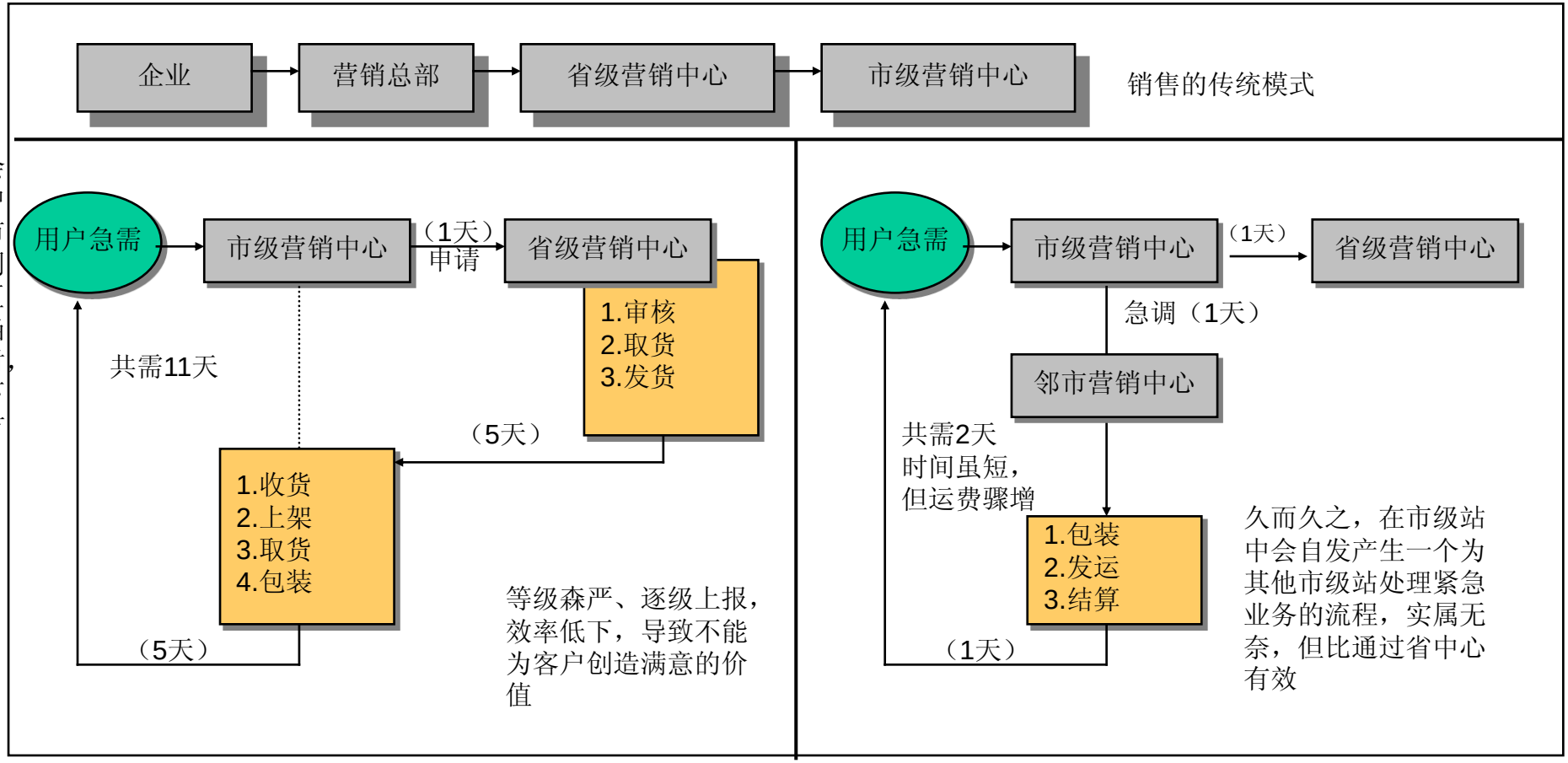


活动 3

资料整理
火龙果软件
荐

常见的流程缺陷：逐级审批、效率低下

举例



资料整理
火龙果软件
荐

常见的流程缺陷：以部门利益为中心、牺牲公司整体利益

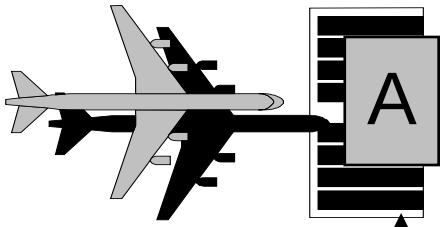
举例

两个平行业务部门互不干涉、各自为各自的经济着想，导致全局受损！

同属一个管理机关的：

A机场

B机场



A

出现故障，请求增援工程师，争取当晚修好

B

时候已晚，不如明早再去，可省住宿费几百美圆

推迟一天派出工程师

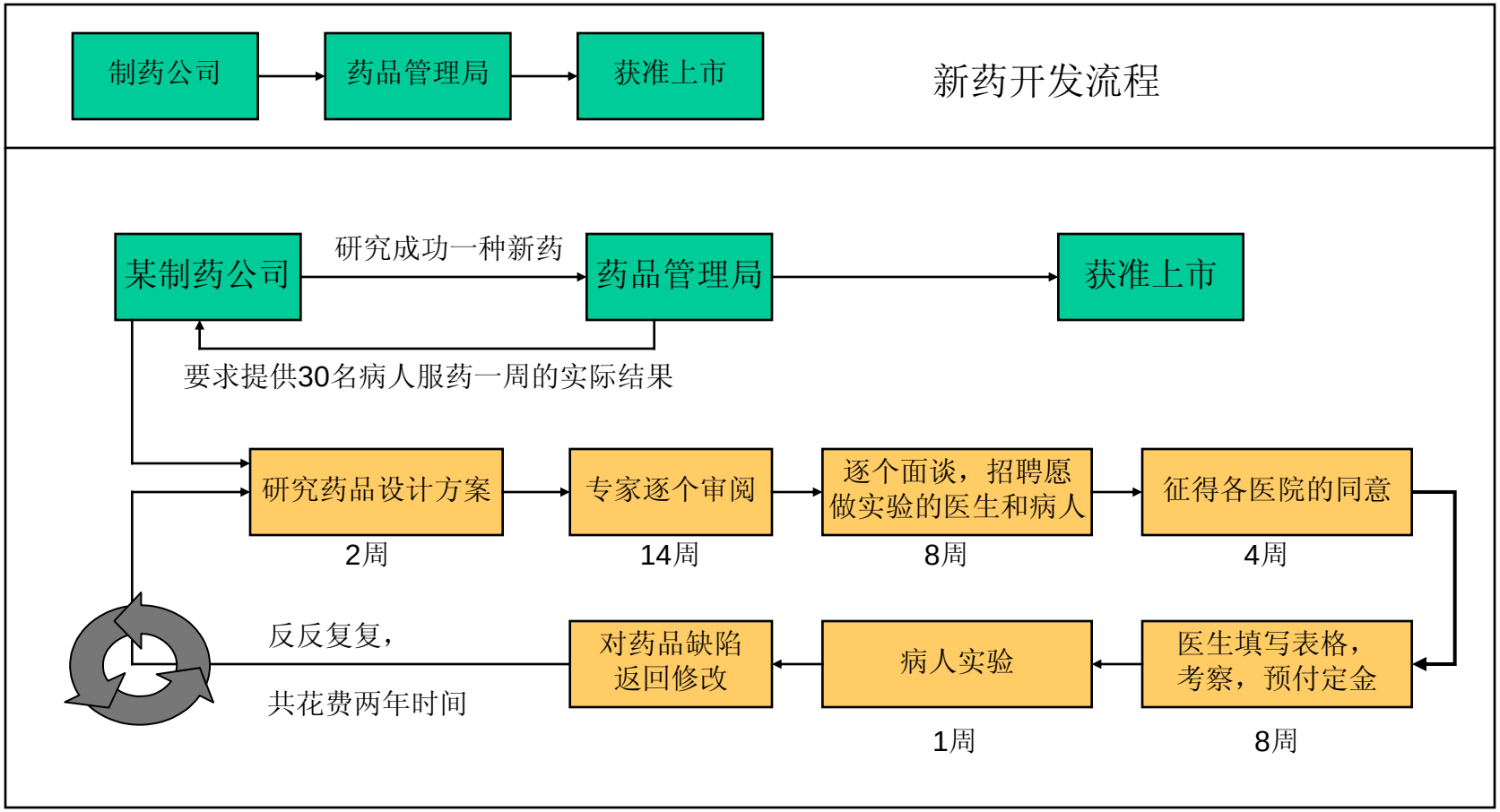
飞机停运一天，损失数十万美元！！

资料整理
火龙果软件
荐

常见的流程缺陷：动作串行，增加等候时间

举例

新药推出计划仅实验一项就用了近两年时间，加上生产与推广，共用了三年时间，公司少获利百万美圆以上。



资料整理
火龙果软件
荐

主要内容

1. 认识流程与流程管理
2. 流程管理优化理论与实践
3. 施工企业流程管理实践

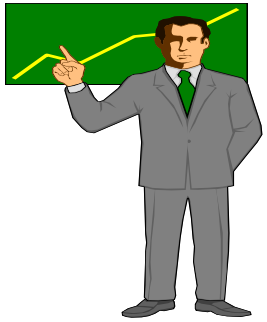
资料整理
火龙果软件
荐

企业流程的识别与诊断核心技能

核心技能1	把握流程全貌，建立流程清单
核心技能2	描述流程
核心技能3	选择关键流程
核心技能4	选择需要改进的关键流程
核心技能5	正确地理解流程
核心技能6	确定需要改进的关键点
核心技能7	处置流程关键点

资料整理
火龙果软件
荐

核心技能1：把握流程全貌，建立流程清单

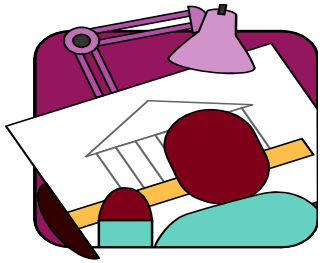


对各部门主管和骨干、流程专管人员进行流程概念培训

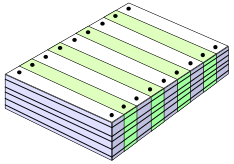
各部门组织，识别本部门领导或参与的流程

各部门主管确认，提交流程专管人员

流程专管人员整合清理



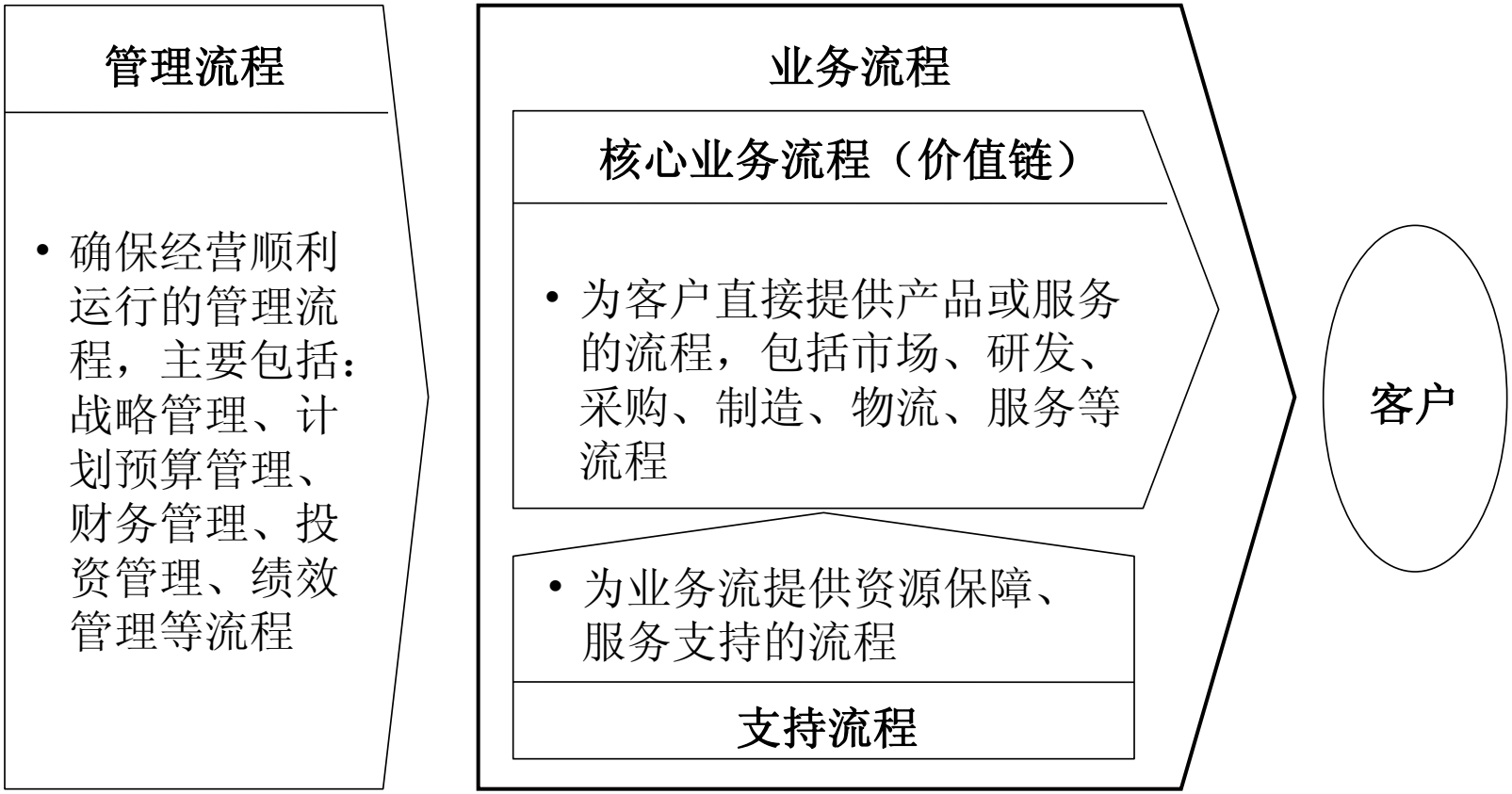
合理划分出流程清单的章、节、流程名和标号



形成流程清单

资料整理
火龙果软件
荐

对高端的流程可以用价值链方法进行识别，并构建流程框架



资料整理
火龙果软件
荐

也可以利用成熟的模型，但需要结合行业和企业的特点进行修订
示例一：制造业

市场管理MM

了解市场 → 划分市场 → 分析产品需求 → 制定业务策略与规划 → 整合业务规划与业务组织 → 管理和评估规划的执行

客户关系管理CRM

- 销售管理
- 推广管理
- 关系管理
- 销售执行

集成产品开发IPD

概念 → 计划 → 开发及测试 → 验证 → 发布 → 管理产品生命周期

集成供应链ISC

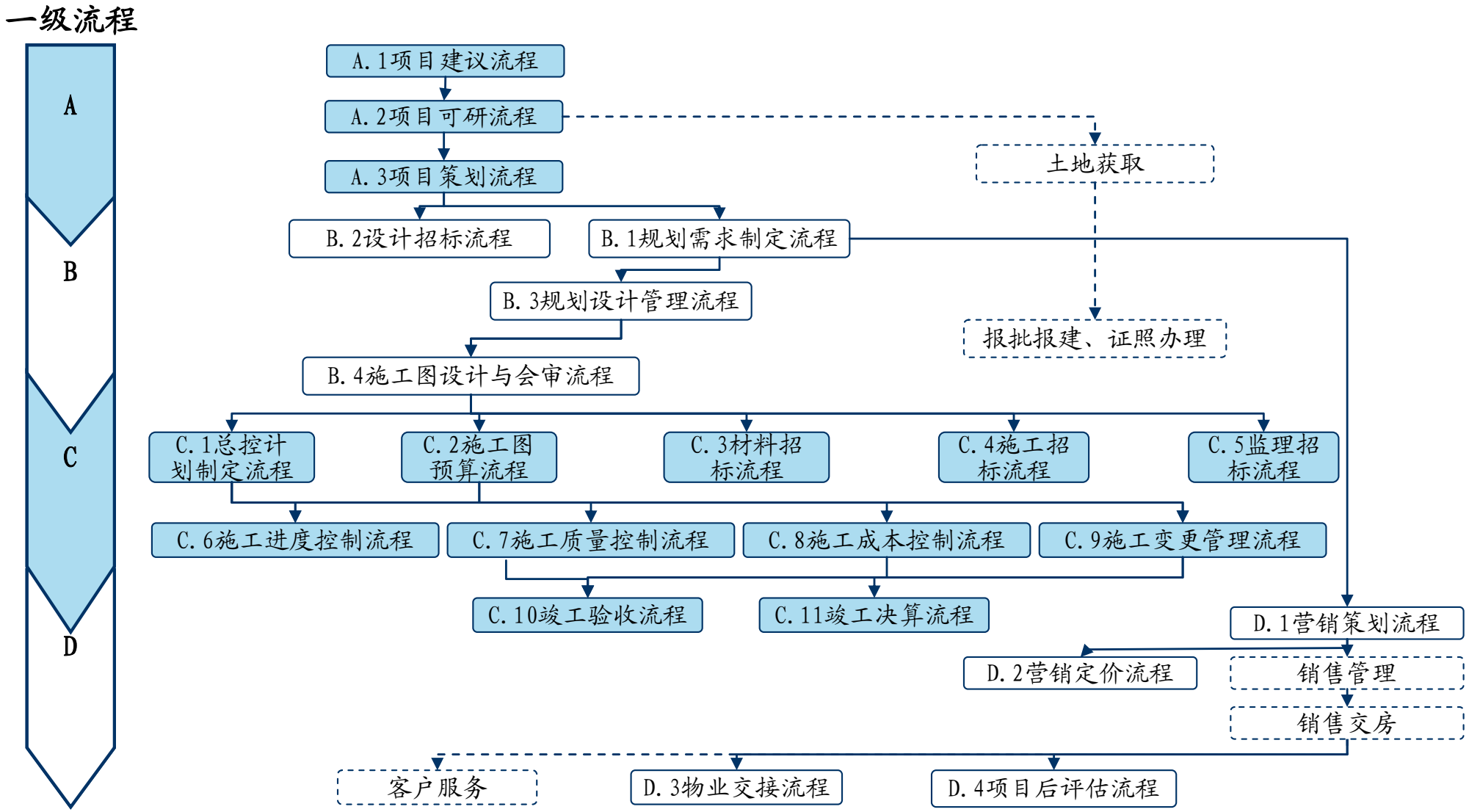
- 计划与调度
- 采购物料 → 制造产品 → 销售产品 / 客户服务
- 物流管理

客户服务CS

- 服务策略管理
- 备件管理
- 安装信息管理
- 问题管理

资料整理
火龙果软件
荐

也可以利用成熟的模型，但需要结合行业和企业的特点进行修订
示例二：房地产



资料整理
火龙果软件
荐

也可以利用成熟的模型，但需要结合行业和企业的特点进行修订
示例三：供电企业

业务流程

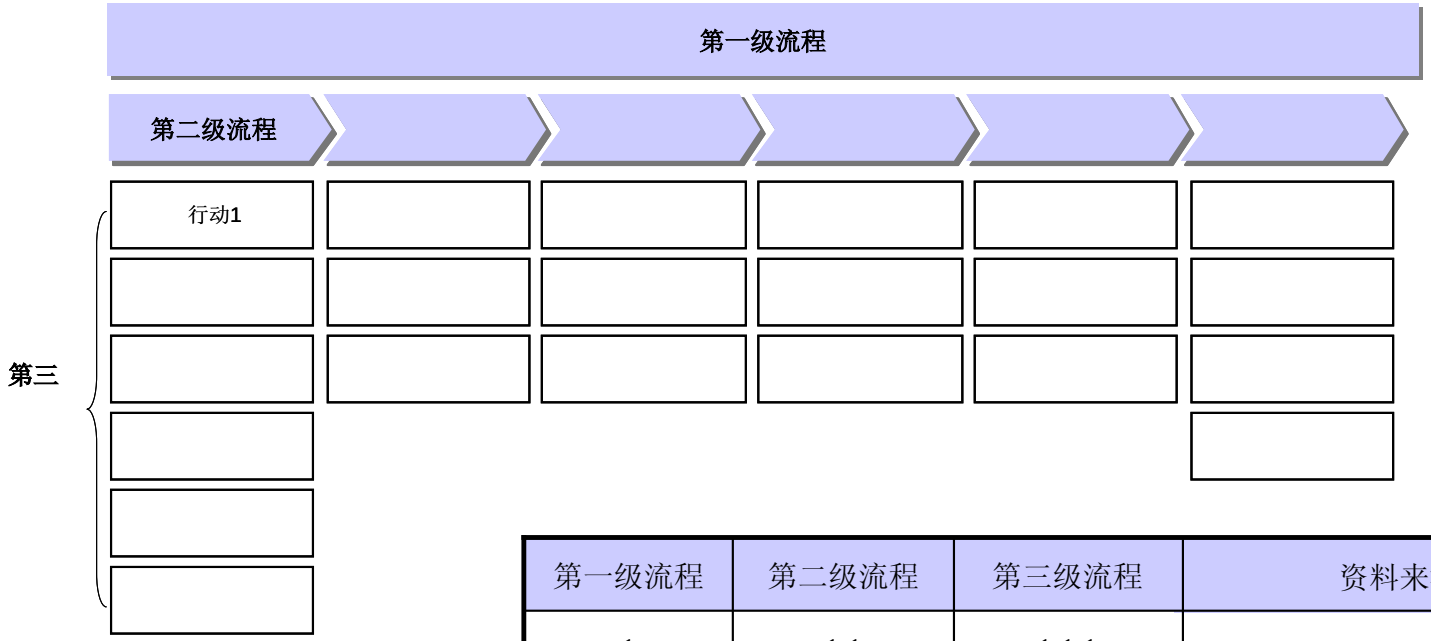
电能采购 → 电力产品与服务营销 → 输电管理 → 配电管理 → 服务管理

管理支持流程

- 人力资源管理
- 信息系统管理
- 预算管理
- 财务管理
- 投资管理
- 技术、电能质量管理
- 固定资产管理
- 行政事务管理
- 环境与职业健康安全管理

资料整理
火龙果软件
荐

进而，把所有重要流程列出，形成流程框架或流程清单



第一级流程	第二级流程	第三级流程	资料来源	负责人
1	1.1	1.1.1		
	1.2	1.2.1		
		1.2.2		
		1.2.3		
2	2.1	2.1.1		
		2.1.2		

第二级流程

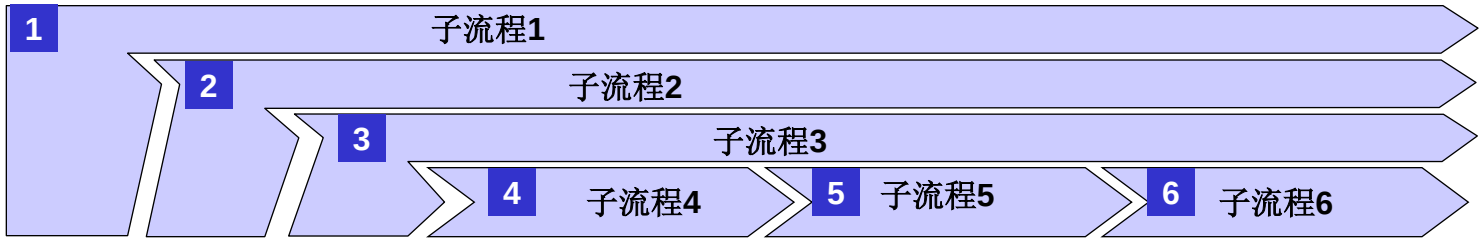
资料整理
火龙果软件
荐

第一级流程绘制表格

流程目标	成功因素
– …	– …

资料整理
火龙果软件
荐

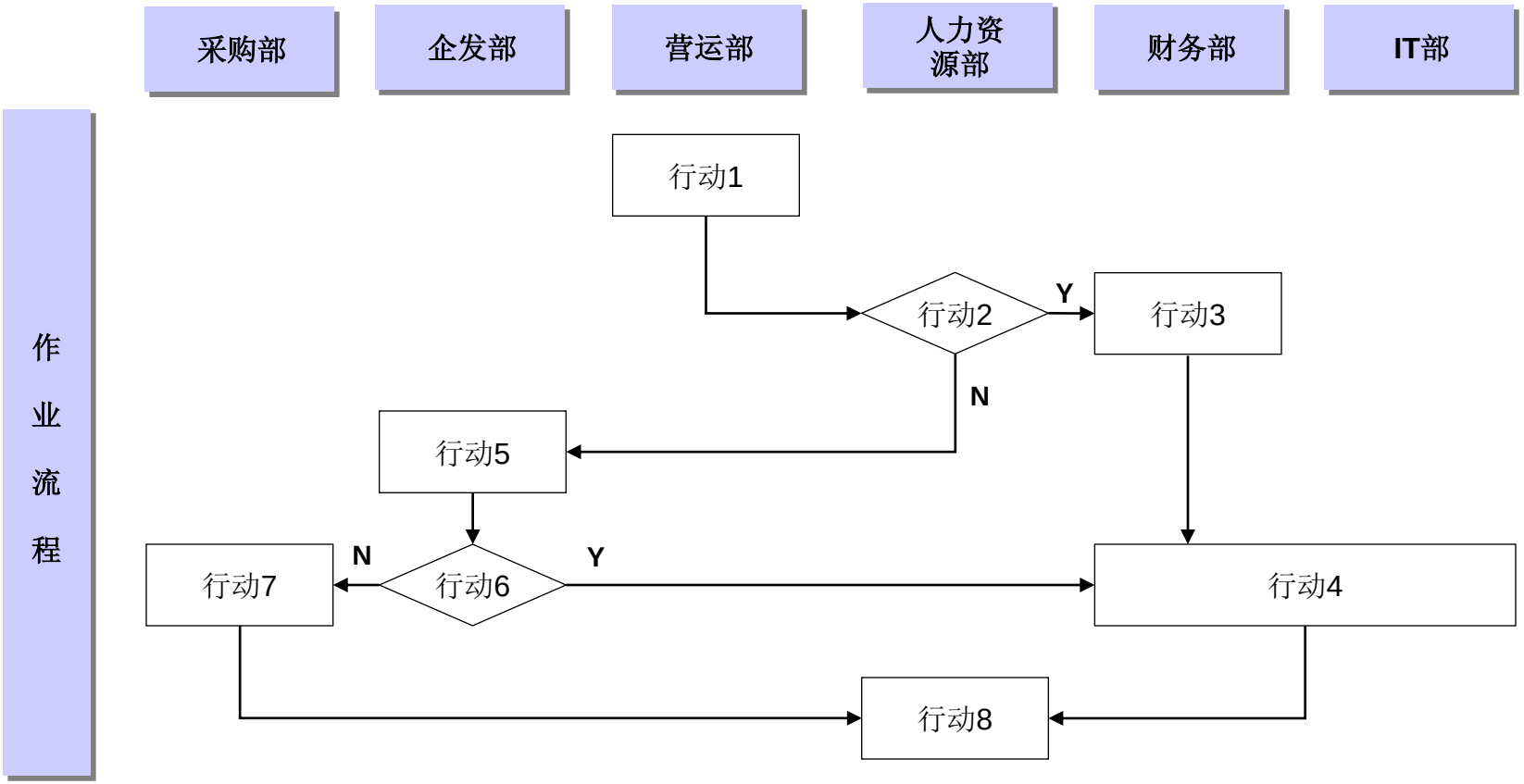
第二级流程绘制表格



•流程描述						
•输入						
•输出						
•负责人						
•成功因素						
•存在问题						

资料整理
火龙果软件
荐

第三级流程绘制表格



资料整理
火龙果软件
荐

人力资源管理流程分为：招聘管理流程、培训管理流程、考评管理流程、薪酬管理流程

流程名称

实施流程

招聘及岗位管理流程	培训管理流程	考评管理流程	薪酬管理流程
员工离职管理流程			
新进员工管理流程			
员工调动管理流程			
岗位轮换管理流程		职层不定期调整流程	
外部招聘流程	员工转岗培训流程	绩效考核指标制定调整流程	绩效工资发放管理流程
内部招聘流程	员工在岗培训流程	年度绩效考评流程	薪酬职级不定期调整流程
任职资格管理流程	新员工岗前培训流程	半年绩效考评流程	薪酬职级定期调整流程
人力资源规划流程	培训计划制定流程		薪酬计划管理流程

规划流程

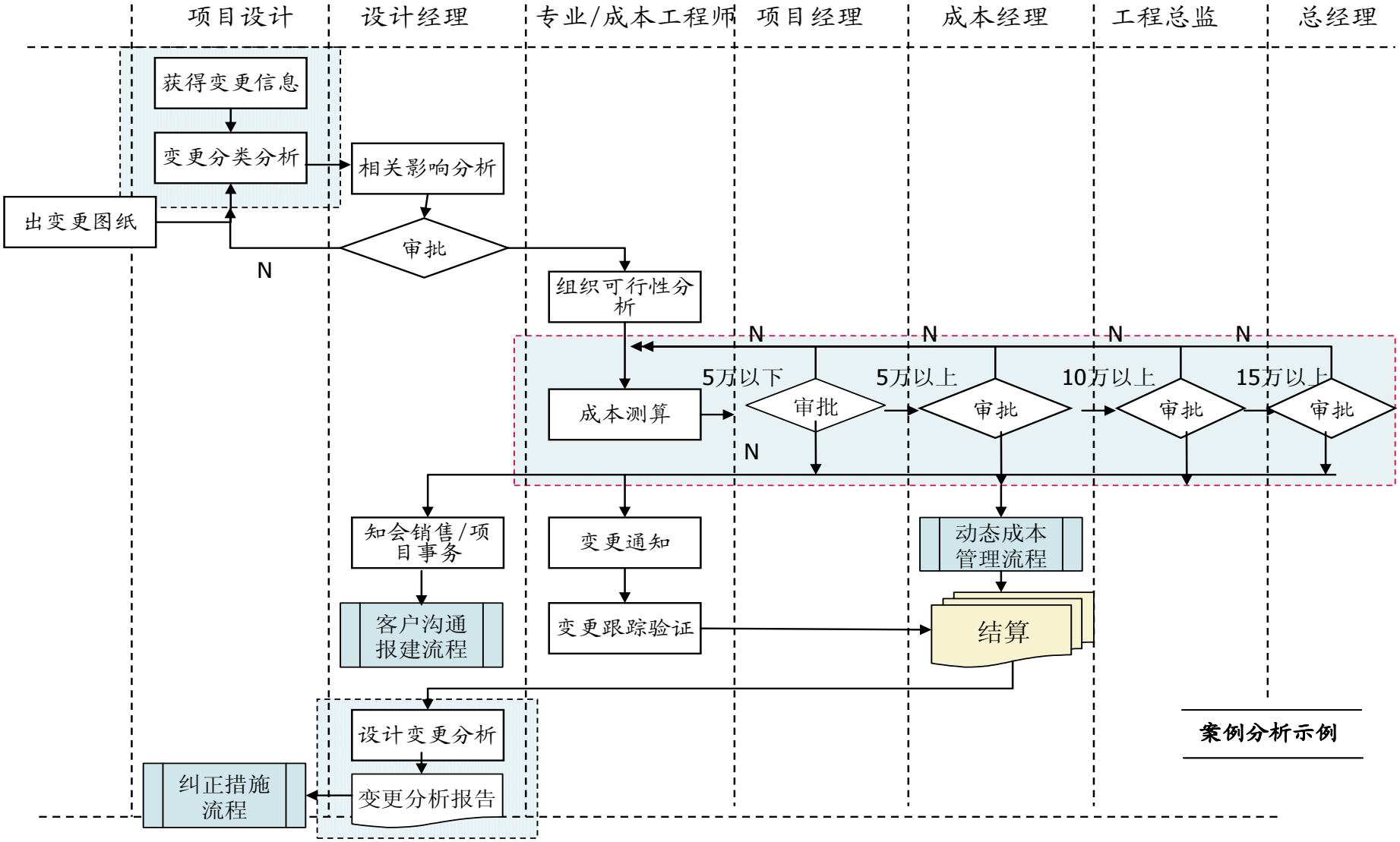
资料整理
火龙果软件
荐

核心技能2：描述流程

1	逆向识别
2	确定流程边界
3	流程命名
4	使用流程图描述企业流程

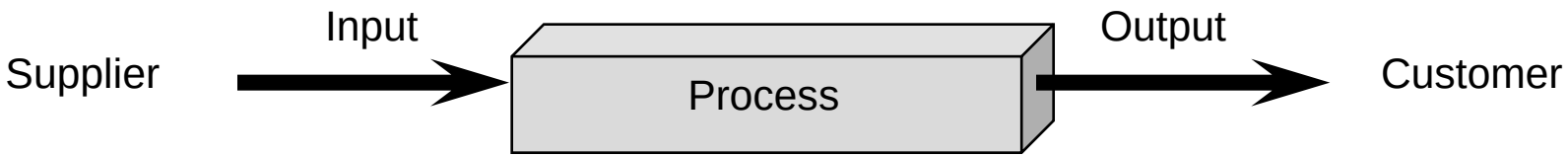
资料整理
火龙果软件
荐

常见画法流程图示例：房地产开发设计变更流程图



资料整理
火龙果软件
荐

逆向识别：COPIS



产品供应的SIPOC图例

供应商	投入	流程	产出	顾客
顾客	生产结构和规格	接订单	产品的定制模型	公司信息系统经理
部分供应商	产品生产线	选择/采购部件	拷贝软件	最终用户
外部制造商	定制部件	按订单生产	联络和调整	
软件公司	软件包	按订单送货	使用说明书	

- **供应商（Supplier）**：可以是外部或内部。向流程提供关键信息，材料或其他资源的人或群体；
- **输入物（Input）**：供应商提供的东西；
- **流程（Process）**：使输入物发生改变的一组步骤，每个步骤就可能是一个子流程；
- **输出物（Output）**：该流程的最终产品；
- **顾客（Customer）**：接受输出物的人、群体或其他流程。

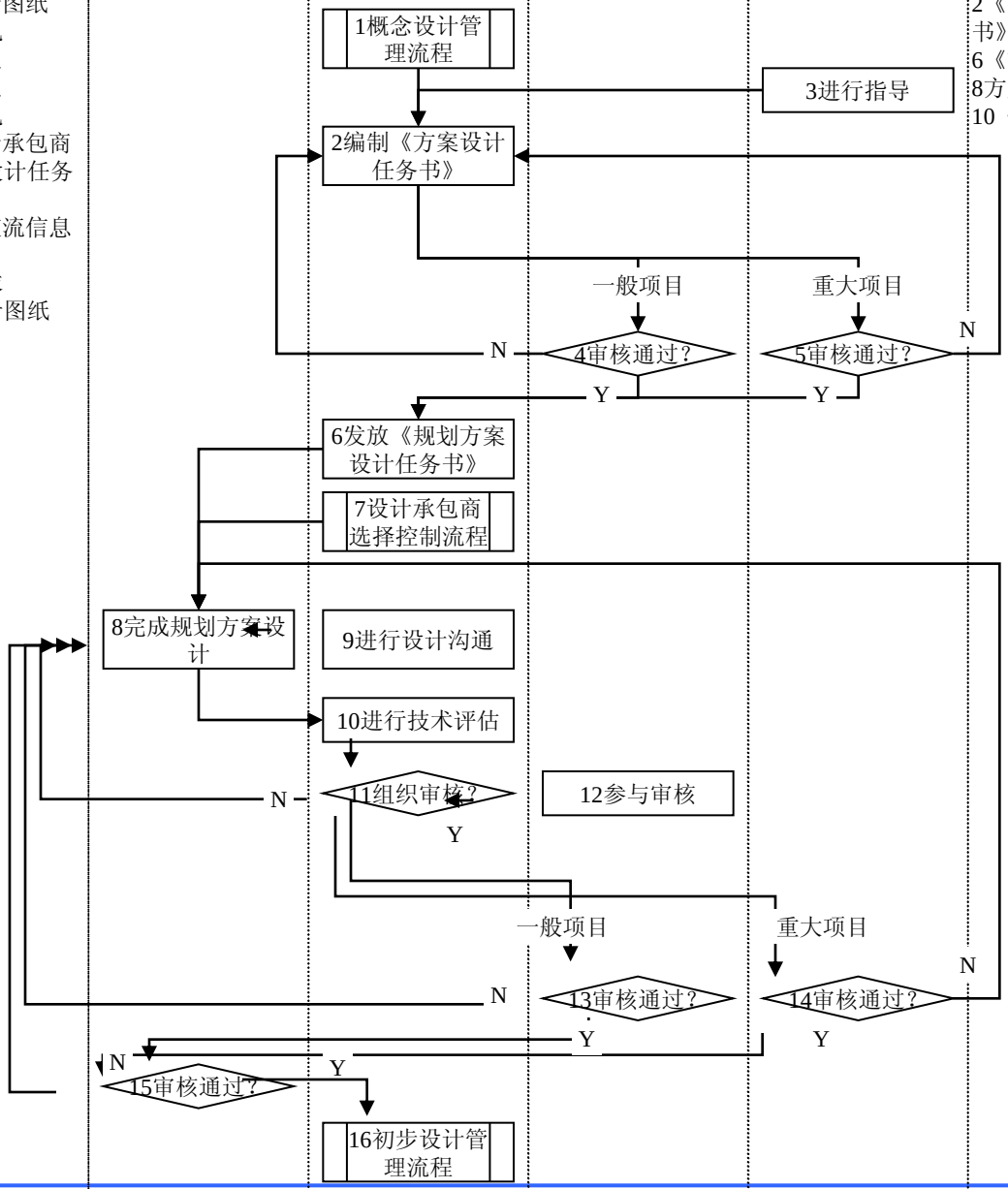
资料整理
火龙果软件
荐

提供者	输入	审计经理	审计员	被审计部门	输出	
1、审计经理	1、审计项目意图	1、通告审计项目			1、书面审计通知	1、被审计部门
2、审计员	2、参会人员名单及启动会大纲		2、召开启动会		2、对被审计部门的初步认知、需特殊关注的问题及确定的审计目的和范围	2、审计员
3、审计员	3、基于启动会开发的初步调查表		3、开展前期调研		3、对被审计部门的运作及控制措施的认知	3、审计员
4、审计员	4、对被审计部门的相对完整认知		4、确定并准备审计项目		4、最终的审计项目计划及调查表（Check List）	4、审计员
5、审计员	5、审计调查表（Check List）		5、验证交易情况		5、审计的发现	5、审计员、被审计部门
6、审计员	6、审计的发现			6、提供反馈	6、审计发现的修正意见及其他反馈	6、审计员
7、被审计部门	7、修正的审计发现及其他反馈		7、总结结果并撰写讨论初稿		7、审计报告讨论初稿	7、审计员、被审计部门
8、审计员	8、审计报告讨论初稿		8、召开总结会议		8、总结会结果	8、审计员
9、被审计部门、审计员	9、审计报告讨论初稿、总结会结果		9、撰写正式草稿		9、审计报告正式草稿	9、审计经理
10、审计员	10、审计报告正式草稿	10、确认正式草稿			10、被批准的审计报告正式草稿	10、被审计部门
11、审计员	11、被批准的审计报告正式草稿			11、评价正式草稿	11、对审计报告正式草稿的意见	11、审计员
12、被审计部门、审计员	12、被批准的审计报告正式草稿、对正式草稿的意见		12、呈发审计报告		12、审计报告	12、被审计部门及相关管理层
13、审计员	13、审计报告			13、执行审计报告	13、审计建议实施计划	13、审计员、被审计部门
14、审计员	14、审计过程的感受			14、评估审计项目	14、审计表现评估表	14、审计员
15、被审计部门、审计员	15、审计报告、审计建议实施计划		15、追踪并制定追踪报告		15、审计追踪报告	15、被审计部门及相关管理层

1、方案设计管理流程

资料整理
火龙果软件
荐

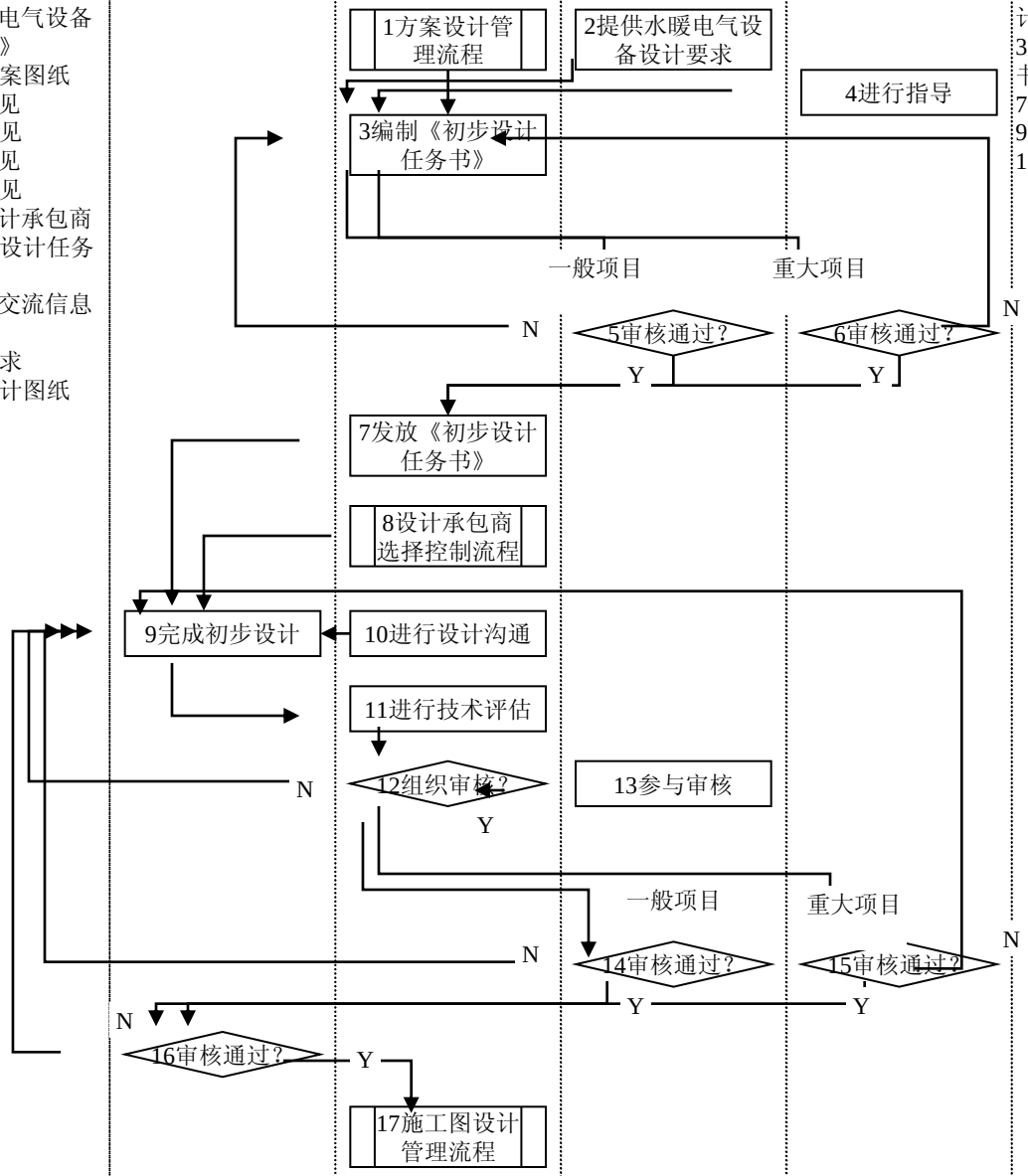
提供者	输入	外部单位	区域设计管理部	区域/城市公司	集团总部	输出	接收者	备注
2a区域设计管理部 2b区域主管领导 2c集团产品研发中心 6a区域主管领导 6b集团产品研发中心 8a区域设计管理部 8b区域设计管理部 8c区域设计管理部 8d区域设计管理部 10设计承包商	2a概念设计图纸 2b审核意见 2c审核意见 6a审核意见 6b审核意见 8a确定设计承包商 8b《方案设计任务书》 8c《设计交流信息记录表》 8d修改要求 10方案设计图纸					2《方案设计任务书》， 6《方案设计任务书》 8方案设计图纸 10《技术评估报告》	2区域主管领导 6设计承包商 8区域设计管理部 10区域设计管理部	1提供概念设计图纸 3集团产品研发中心、成本管理中心进行指导 4、5一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 7提供设计承包商 9设计管理部保持与设计承包商的交流 11、12设计管理部组织概念设计评审，审算合约部、营销管理部参与，重大项目产品研发中心、成本管理中心、营销策划中心参与，由设计管理部汇总形成《设计评审意见》 13、14一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 15由外部专家和政府部门进行评审，如果未通过由设计管理部通知设计承包商修改 16进入《初步设计管理流程》



2、初步设计管理流程

资料整理
火龙果软件
荐

提供者	输入	外部单位	区域设计管理部	区域/城市公司	集团总部	输出	接收者	备注
2区域工程管理部 3a区域工程管理部 3b区域设计管理部 3c区域主管领导 3d集团产品研发中心 7a区域主管领导 7b集团技术管理中心 9a区域设计管理部 9b区域设计管理部 9c区域设计管理部 9d区域设计管理部 11设计承包商	2水暖电气设备信息 3a《水暖电气设备设计要求》 3b单体方案图纸 3c审核意见 3d审核意见 7a审核意见 7b审核意见 9a确定设计承包商 9b《初步设计任务书》 9c《设计交流信息记录表》 9d修改要求 11初步设计图纸					2《水暖电气设备设计要求》 3《初步设计任务书》， 7《初步设计任务书》 9初步设计图纸 11《技术评估报告》	2区域工程管理部 3区域主管领导 7设计承包商 9区域设计管理部 11区域设计管理部	1提供单体方案图纸 4集团产品研发中心、成本管理中心进行指导 5、6一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 8提供设计承包商 10设计管理部保持与设计承包商的交流 12、13设计管理部组织初步设计评审，审算合约部、营销管理部参与，重大项目产品研发中心、成本管理中心、营销策划中心参与，由设计管理部汇总形成《设计评审意见》 14、15一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 16外部专家和政府部门进行评审，如果未通过由设计管理部通知设计承包商修改 17进入《施工图设计管理流程》

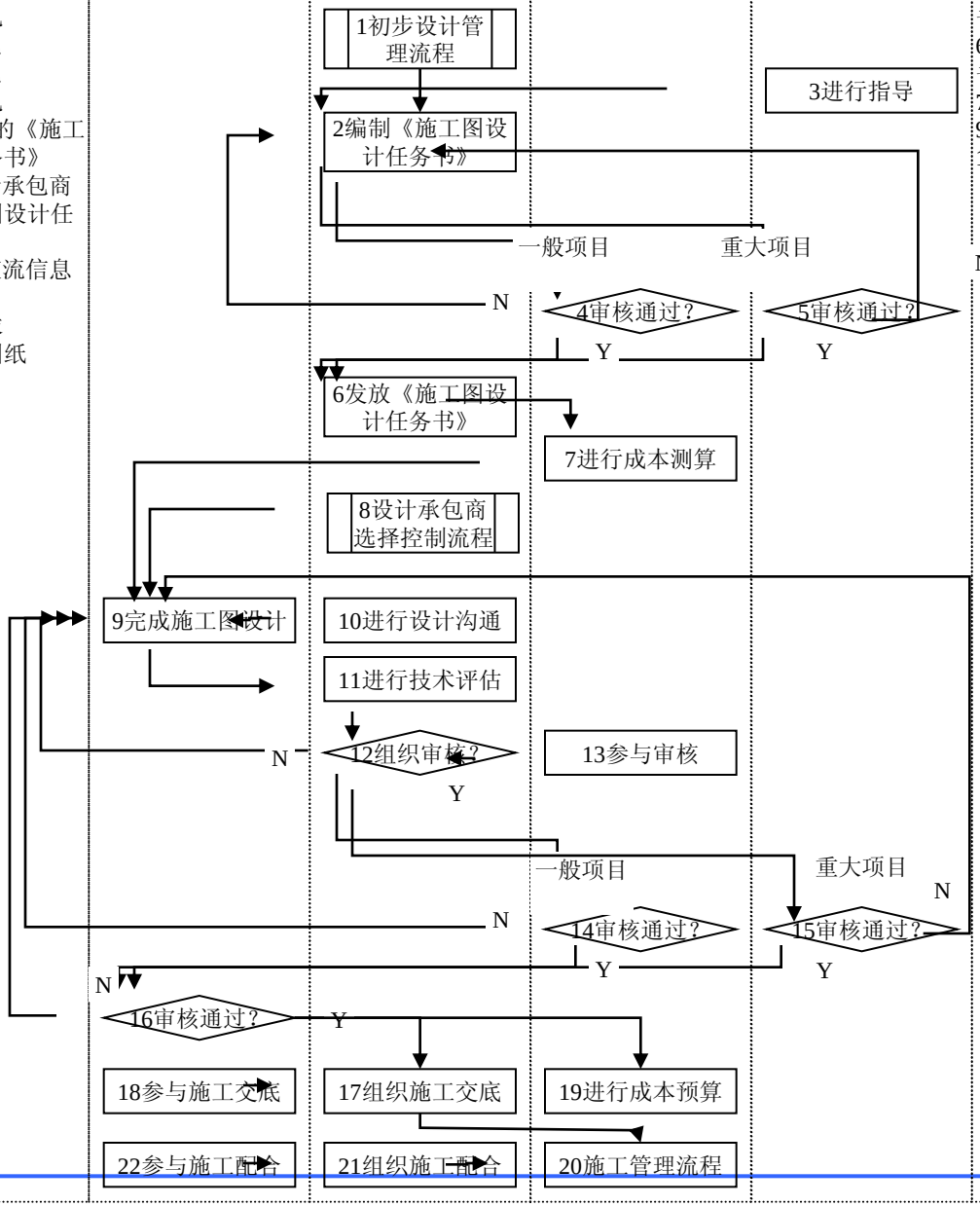


返回

3、施工图设计管理流程

资料整理
火龙果软件
荐

提供者	输入	外部单位	区域设计管理部	区域/城市公司	集团总部	输出	接收者	备注
2a区域设计管理部 2b区域主管领导 2c集团产品研发中心 6a区域主管领导 6b集团技术管理中心 7区域审算合约部 9a区域设计管理部 9b区域设计管理部 9c区域设计管理部 9d区域设计管理部 11设计承包商	2a初步设计图纸 2b审核意见 2c审核意见 6a审核意见 6b审核意见 7测算合格的《施工图设计任务书》 9a确定设计承包商 9b《施工图设计任务书》 9c《设计交流信息记录表》 9d修改要求 11施工图图纸		1初步设计管理流程 2编制《施工图设计任务书》 6发放《施工图设计任务书》 8设计承包商选择控制流程 10进行设计沟通 11进行技术评估 12组织审核？ 17组织施工交底 21组织施工配合	4审核通过？ 7进行成本测算 13参与审核 14审核通过？ 19进行成本预算 20施工管理流程	3进行指导 5审核通过？ 15审核通过？	2《施工图设计任务书》 6《施工图设计任务书》 7成本测算 9施工图 11《技术评估报告》	2区域主管领导 6区域审算合约部 7设计承包商 9区域设计管理部 11区域设计管理部	1提供初步设计图纸 3集团产品研发中心、成本管理中心进行指导 4、5一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 8提供设计承包商 10设计管理部保持与设计承包商的交流 12、13设计管理部组织初步设计评审，审算合约部、营销管理部参与，重大项目产品研发中心、成本管理中心、营销策划中心参与，由设计管理部汇总形成《设计评审意见》 14、15一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 16由政府审图中心进行评审，如果未通过由设计管理部通知设计承包商修改 17、18设计管理部组织施工图技术交底，项目部、监理公司、物业公司、施工承包商参与 19由审算合约部进行成本预算 20进入施工管理相应流程 21、22由设计管理部组织施工配合，设计承包商参与

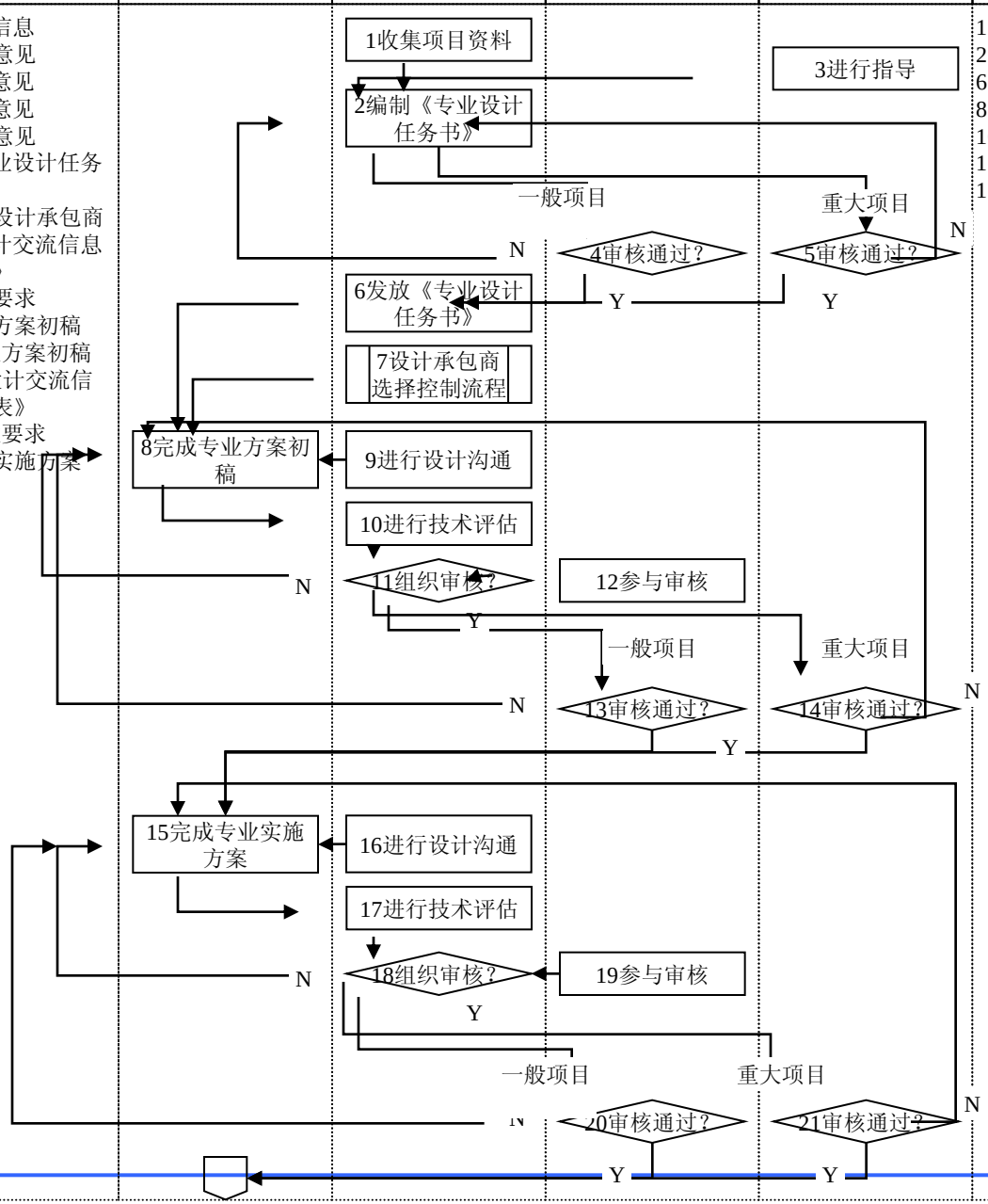


返回

4、专业设计管理流程（如钢结构、幕墙、装修、环境、门窗、标识等）

资料整理 火龙果软件 荐

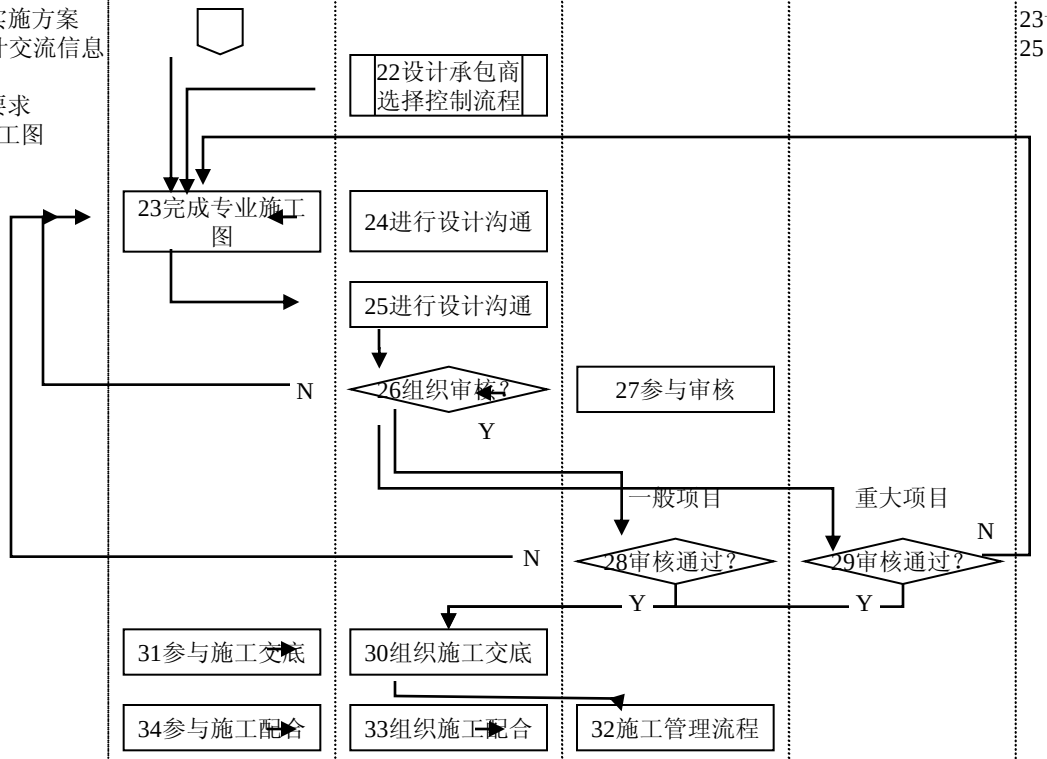
提供者	输入	外部单位	区域设计管理部	区域/城市公司	集团总部	输出	接收者	备注
2a区域设计管理部 2b区域主管领导 2c集团技术管理中心 6a区域主管领导 6b集团技术管理中心 8a区域设计管理部 8b区域设计管理部 8c区域设计管理部 8d区域设计管理部 10设计承包商 15a区域设计管理部 15b区域设计管理部 15c区域设计管理部 17设计承包商	2a项目信息 2b审核意见 2c审核意见 6a审核意见 6b审核意见 8a《专业设计任务书》 8b确定设计承包商 8c《设计交流信息记录表》 8d修改要求 10专业方案初稿 15a专业方案初稿 15b《设计交流信息记录表》 15c修改要求 17专业实施方案		1收集项目资料 2编制《专业设计任务书》 6发放《专业设计任务书》 7设计承包商选择控制流程 8完成专业方案初稿 9进行设计沟通 10进行技术评估 11组织审核？ 15完成专业实施方案 16进行设计沟通 17进行技术评估 18组织审核？	4审核通过？ 12参与审核 13审核通过？ 19参与审核 20审核通过？	3进行指导 5审核通过？ 14审核通过？ 21审核通过？	1项目信息 2《专业设计任务书》 6《专业设计任务书》 8专业方案初稿 10《技术评估报告》 15专业实施方案 17《技术评估报告》	1区域设计管理部 2区域主管领导 6设计承包商 8区域设计管理部 10区域设计管理部 15区域设计管理部 17区域设计管理部	本流程适用于景观设计和装修设计管理流程 3集团产品研发中心、成本管理中心进行指导 4、5一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 7提供设计承包商 9设计管理部保持与设计承包商的交流 11、12区域设计管理部组织初步设计评审，审算合约部、营销管理部参与，重大项目技术管理中心、成本管理中心、营销策划中心参与，由设计管理部汇总形成《设计评审意见》 13、14一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 16设计管理部保持与设计承包商的交流 18、19区域设计管理部组织初步设计评审，审算合约部、营销管理部参与，重大项目技术管理中心、成本管理中心、营销策划中心参与，由设计管理部汇总形成《设计评审意见》 20、21一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定



返回

资料整理
火龙果软件
荐

提供者	输入	外部单位	区域设计管理部	区域/城市公司	集团总部	输出	接收者	备注
23a区域设计管理部 23b区域设计管理部 23c区域设计管理部 25设计承包商	23a专业实施方案 23b《设计交流信息记录表》 23c修改要求 25专业施工图					23专业施工图 25《技术评估报告》	23区域设计管理部 25区域设计管理部	22提供设计承包商 24设计管理部保持与设计承包商的交流 26、27设计管理部组织初步设计评审，审算合约部、营销管理部参与，重大项目技术管理中心、成本管理中心、营销策划中心参与，由设计管理部汇总形成《设计评审意见》 28、29一般项目由区域审批，重大项目由区域相关部门、集团产品研发中心、技术委员会一次审核确定 30、31设计管理部组织施工图技术交底，项目部、监理公司、施工承包商参与 32进入施工管理相应流程 33、34由设计管理部组织施工配合，设计承包商参与



返回

5、设计变更管理流程

资料整理
火龙果软件
荐

提供者	输入	外部单位	项目部	区域/城市公司	集团总部	输出	接收者	备注
1区域设计承包商、设计管理部、项目部、营销管理部 2a区域设计管理部 2b区域主管领导 2c集团技术管理中心 4区域设计管理部 5区域设计管理部 6设计承包商 10a区域主管领导 10b集团技术管理中心 11项目部 12施工承包商	1设计变更信息 2a《设计变更信息汇总表》 2b审核意见 2c审核意见 4可行性论证结论 5《设计变更任务书》 6 《设计变更图纸》、《设计变更单》 10a审核意见 10b审核意见 11《设计变更图纸》、《设计变更单》 12《设计变更单》执行情况	3参与可行性论证 5提供变更图纸及变更单	1收集设计变更信息 10协调进行设计变更 11执行设计变更 12反馈设计变更执行情况	2组织可行性论证 4洽谈设计变更 6变更成本测算 7审核通过？ 8是否权限范围内？ 13备案	9审核通过？ 14备案	1《设计变更信息汇总表》 2《可行性论证报告》 4《设计变更任务书》 5 《设计变更图纸》、《设计变更单》 6成本测算表 10《设计变更图纸》、《设计变更单》 11《设计变更单》执行情况 12设计变更执行反馈	1区域设计管理部 2区域主管领导 4设计承包商 5区域审算合约部 6区域主管领导 10施工承包商 11项目部 12一般变更为区域工程管理部、设计管理部、审算合约部、营销管理部、集团成本管理中心，重大变更还包括营销策划中心、技术管理中心、工程管理中心	2由区域设计管理部组织对设计变更的可行性论证，工程管理部、审算合约部参与 3设计承包商参与可行性论证 7、8、9区域主管领导审批权限范围内，直接审批，否则审核后报集团技术管理中心、成本管理中心审核，技术委员会审批 13由区域工程管理部、设计管理部、审算合约部、营销管理部进行备案 14重大变更由集团技术管理中心、营销策划中心、成本管理中心、工程管理中心备案

N　N　N　Y　Y　Y

返回

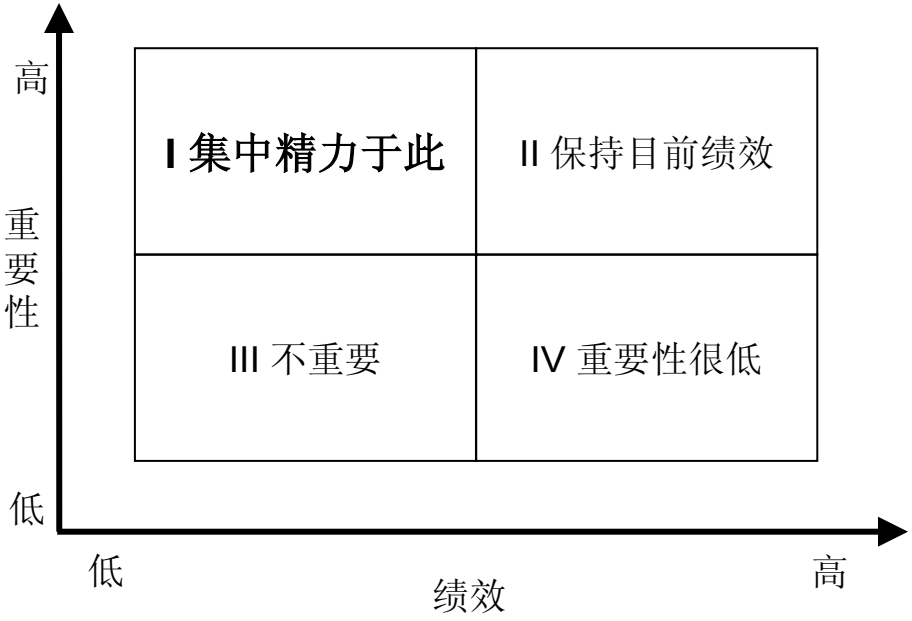
资料整理
火龙果软件
荐

核心技能3：选择关键流程

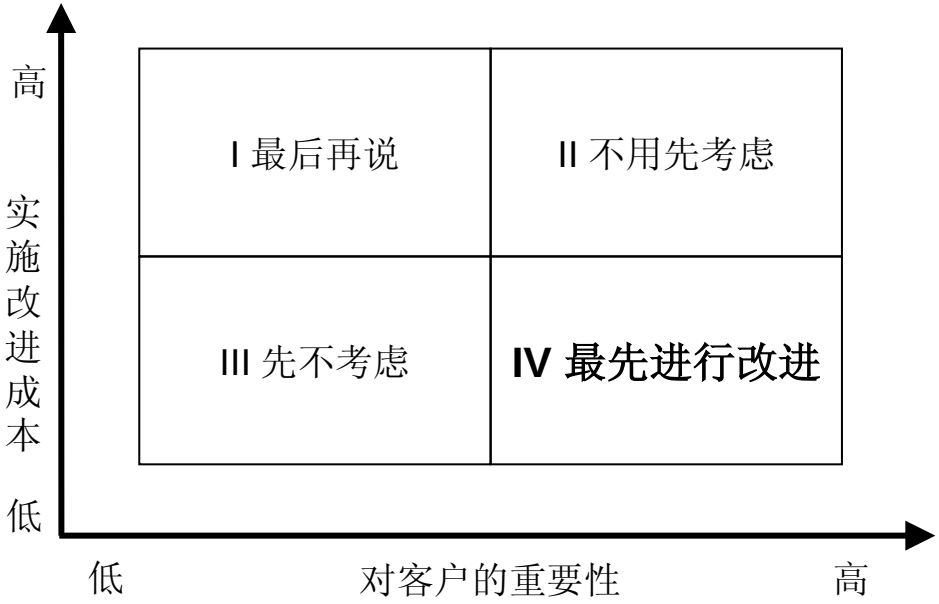
1	让每一位流程改进小组的成员列出一份自己所参与业务流程的清单
2	剔除其中重复的项目
3	将关键流程分解为子流程

资料整理
火龙果软件
荐

核心技能4：选择需要改进的关键流程



绩效表现与重要性矩阵图



流程对客户的重要性矩阵图

资料整理
火龙果软件
荐

核心技能5：正确地理解流程

- 需要 按实际情况绘制流程
- 需要 在整个组织内思考流程
- 需要 与流程牵涉的人员交流
- 需要 在开始前确认流程的起点和结束
- 需要 高层次的流程图

- 不能 按照自己的想象绘制流程
- 不能 把流程图局限在自己的部门
- 不能 闭门造车，在真空中工作
- 不能 在确认流程范围前绘制流程
- 不能 陷入太多的细节

资料整理
火龙果软件
荐

流程优化的原则

原则1：要从工作的目标而非工作的过程出发，定义岗位职责

- 工作目标是可衡量的
- 只有达到预期的工作目标，工作过程才是有意义的
- 如果只考虑工作过程中的活动，最多只能简化现有的过程

原则2：剔除对内部客户和外部客户不增值的活动

- 使企业对内部和外部客户反应速度加快

原则3：在工作的过程当中设置质量检查机制

- 质量控制是工作过程的一个部分，只有工作的成果符合质量标准，工作才告完成
- 对于任何工作，在工作过程中发现质量问题比在工作完成后的返工成本要低得多
- 高质量的产品是做出来的，而不是检验出来的

原则4：使决策点尽可能靠近需进行决策的地点做出

- 在决策点和实际工作点之间的时间延迟会导致工作进程的停止，造成成本增加

资料整理
火龙果软件
荐

流程优化的原则

原则5：部门之间的沟通、决策和问题的解决应在直接参与作业的层面进行

•凡事汇报给部门领导，由部门领导进行沟通和解决问题的方式导致时间浪费和成本增加
•部门领导对具体问题的了解比基层人员少
•部门领导应该利用其经验给出适当的建议，而不是替基层人员做出决定
•反复的上下沟通可能会带来信息的失真

原则6：尽可能使同一个人完成一项完整的工作（职责完整性原则）

•完整的工作增加员工的工作积极性和成就感
•完整的工作使得对员工的绩效评价有可衡量的依据
•由一个人完成一项完整的工作减少了交接和重复工作

原则7：在工作过程中尽量减少交接的次数

•工作过程中的交接对工作的结果不增加价值
•大多数的工作过程中的问题是由交接引起的
•大多数的工作交接引起扯皮的现象，导致时间延迟

原则8：在工作过程中建立绩效考核机制

•对工作效果的评价和反馈以及必要的纠正是工作的一部分，不是另外的工作

资料整理
火龙果软件
荐

流程优化的原则

原则9：建立工作过程的内在激励机制

•不能单纯依赖外在的激励机制，内在的激励机制更有效果
•内在的激励机制可以减少外在的对工作过程的监控

原则10：尽可能将组织的目标分解到基层

•将工作结果尽可能量化，以增强员工的时间和成本观念
•对基层员工授权，以增强员工的责任感

原则11：减少工作过程中的非工作时间

•工作过程的等待时间是一种浪费

原则12：识别不增值的工作过程

•不增值的工作并非不重要的工作，对不增值的工作过程进行判断
•设计有效的手段，尽可能将企业的资源从不增值的工作中解放出来

原则13：明确定义职责、相互关系和工作的协作关系

•体现责权利对等，部门及岗位之间相互配合，共同完成工作

资料整理
火龙果软件
荐

流程图可用来了解、分析和归档企业的各项流程，一张流程图显示了将特定输入转化为所需输出结果的一系列步骤

简单的流程图符号

- 开始/结束
- 其他流程（流程接口）
- 任务/活动
- 系统/数据库
- 决策点
- 文档/记录
- 流程方向

在制作流程图时应确定

- **延滞时间**

  流程的总时间多长？

  完成每一环节的时间和环节之间的停顿时间？
- **依赖关系**

  哪些地方的任务依赖于其他任务的输出？
- **人员指派**

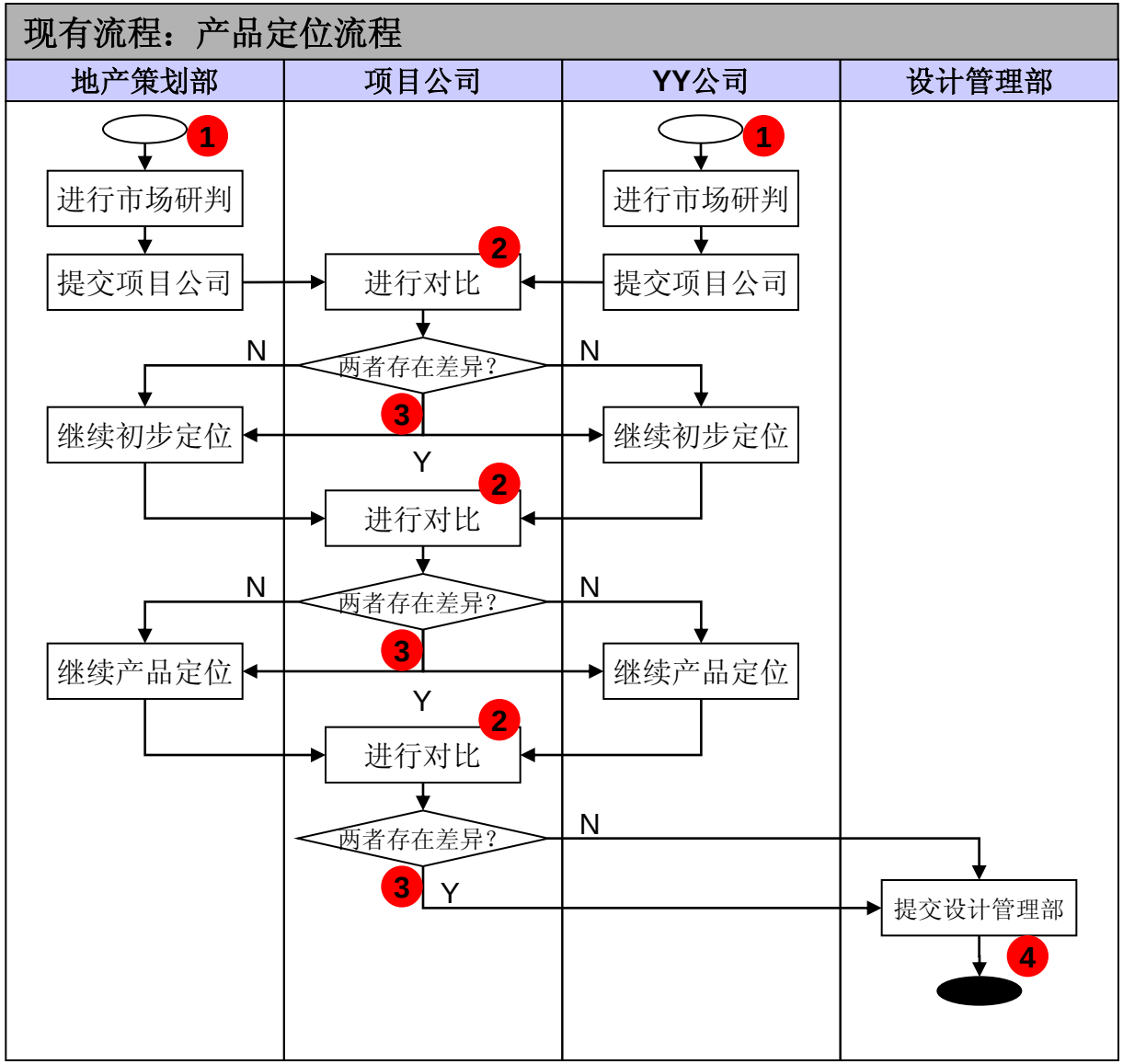
  各项任务由谁来完成？
- **问题区域**

  经常出现的问题一一列举
- **价值增益**

  某个环节是增加价值还是增加成本？

资料整理
火龙果软件
荐

核心技能6：确定需要改进的关键点



现状描述

1. 两个单位分头投入资源进行产品定位策划，造成人力及资金的浪费，且在进行选择决策时，容易引发分歧。

2. 项目公司在产品定位阶段只起到收集地产策划部及YY方案的作用；对存在差异的方案没有选择及决策的权利。

3. 当地产策划部及YY的方案存在差异时，根据现有流程没有职能部门或岗位进行取舍决策。造成两个单位各自继续进行策划，产生资源浪费。

4. 产品定位方案提交后，设计管理部进行方案设计时不完全按确定的定位进行，《设计任务书》不向策划部门反馈，往往最终设计方案与最初产品定位存在较大差距。

资料整理
火龙果软件
荐

产品定位流程问题分析及改进建议

	现状及影响	原因分析	改进建议
1	•双倍投入，浪费人力、资金 •两单位策划资源得不到整合，个体实力薄弱 •经常出现定位分歧	•产品定位的职责分工不明确	•整合产品定位策划力量，指定由一个单位负责产品定位，只在必要环节进行多方案设计
2	•项目公司只负责收集方案并在各部门间流转，地位尴尬 •项目公司对产品定位没有发言权，未发挥参谋作用	•未明确项目公司在产品定位阶段的主要职责和权限	•明确指定某一部门在产品定位阶段具有主导权、决策权 •加强项目公司在产品定位阶段的参与程度
3	•两个单位各自独立完成一整套的产品定位方案，期间没有部门或岗位进行阶段性决策 •最终产品定位方案是综合了两个单位的成果集合而成的，没有负责部门	•产品定位的职责分工不明确 •两单位之间缺乏沟通协调，无法吸取对方方案的优点	•明确指定某一部门在产品定位阶段具有主导权、决策权 •加强各方案间的交流、讨论 •当方案出现差异时尽快进行决策
4	•设计方案与产品定位存在较大差距	•设计管理部不完全按照产品定位进行方案设计 •设计管理部不向产品定位策划部门反馈设计信息	•及时比对产品定位进行设计 •对方案设计超出产品定位设计管控措施，只在必要时允许更改

资料整理
火龙果软件
荐

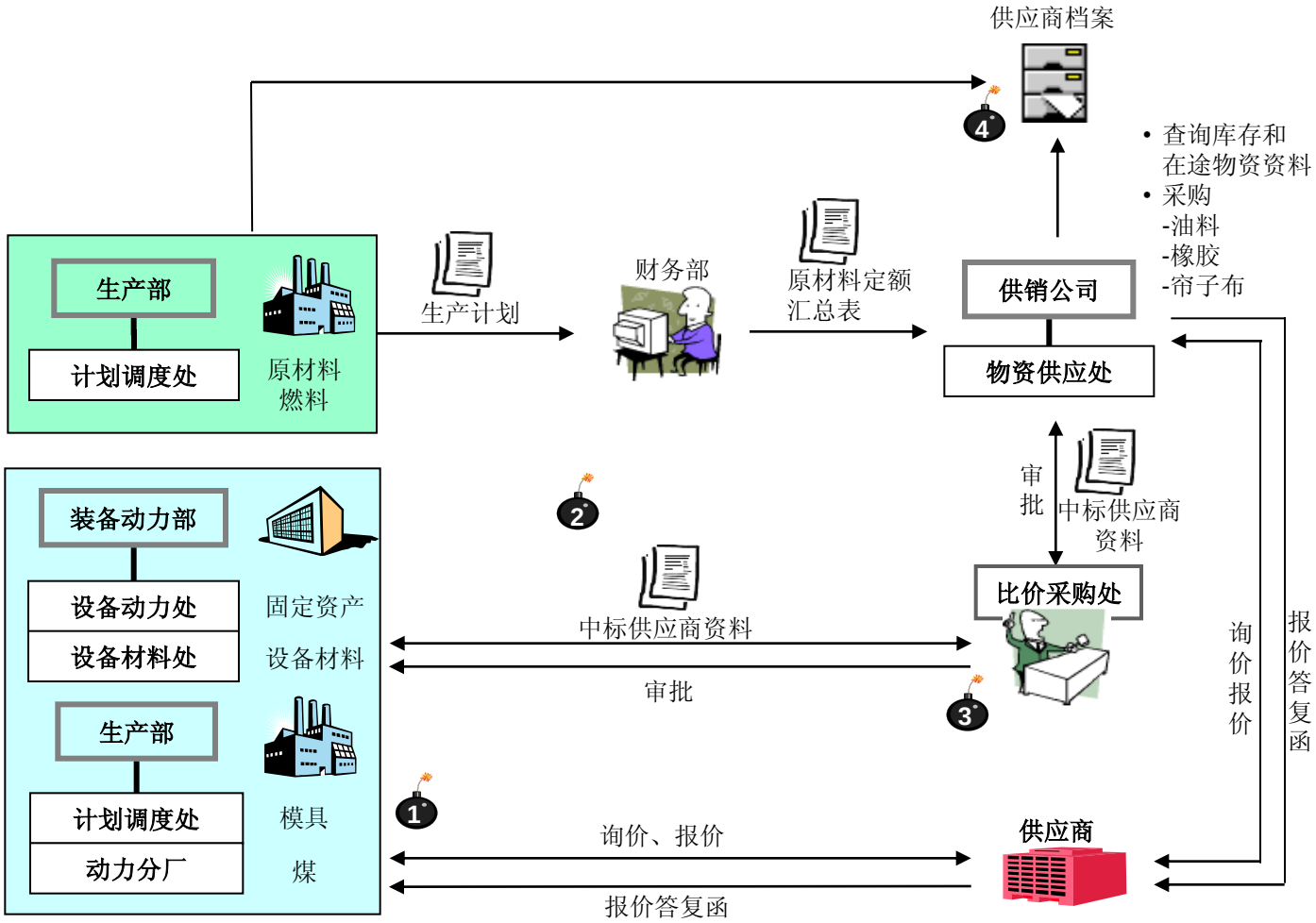
案例（2）：某轮胎生产企业采购流程优化——优化前

生产部门兼具采购功能，分工不合理，容易造成舞弊；

在没有统一的采购订单的情况下，各种物料的采购流程都不一样，无法对采购业务进行集中管理；

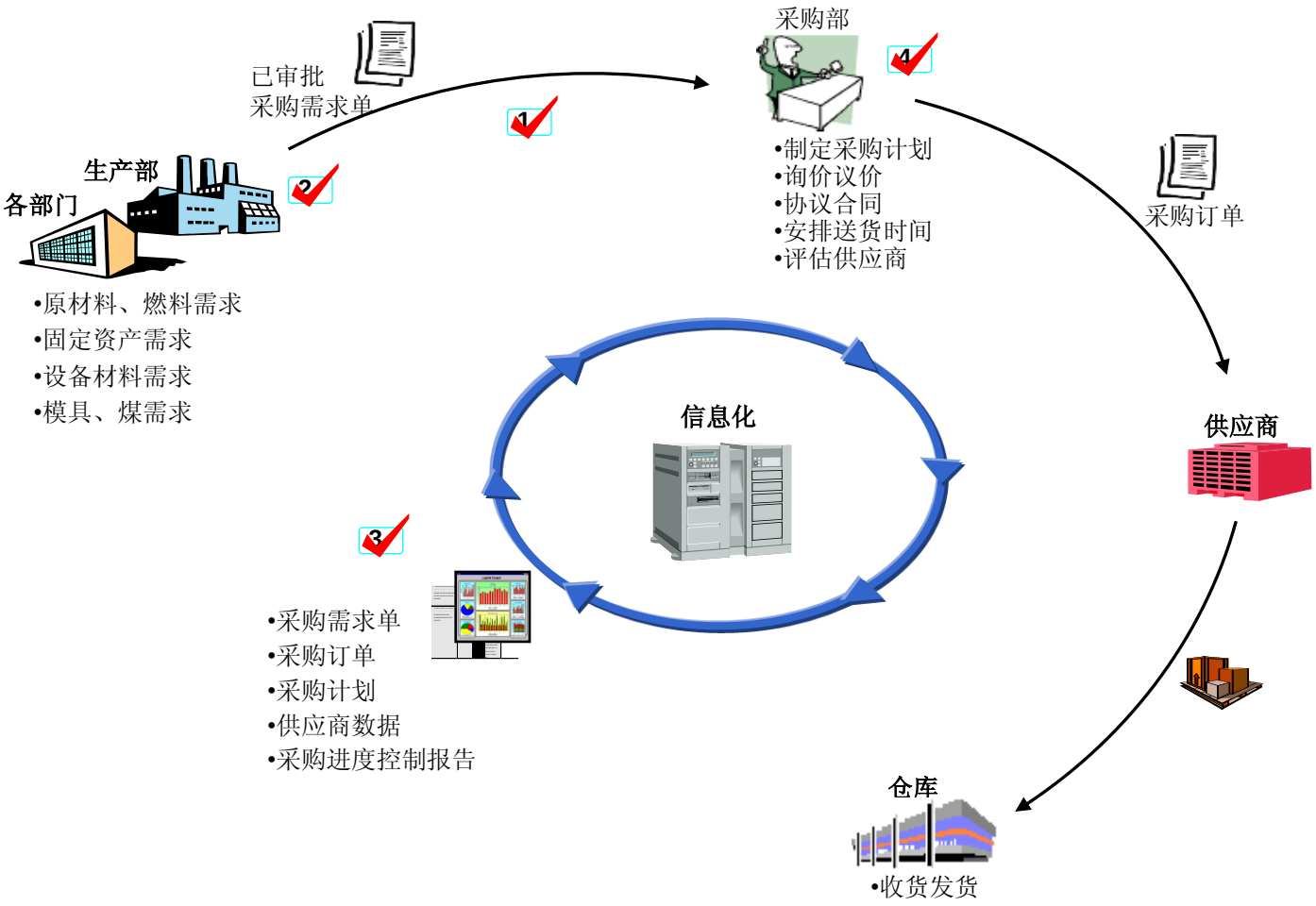
比价采购处不具备进行采购审批所需的技术数据和供应商资料，采购人员不够专业化；

没有对采购过程进行系统性记录，采购业务分散（如，物料、设备和模具由不同部门实施采购），公司无法全盘了解整体采购额度。缺乏集成和系统的供应商档案和库存物资资料。



资料整理
火龙果软件
荐

案例（2）：某轮胎生产企业采购流程优化——优化后



统一各类采购业务，集中由采购部管理，需求和采购职责分工，防止舞弊；

所有的采购都遵循统一的流程、步骤和订单，并统一由采购部负责采购，集中管理，利于对采购业务的监督；

在系统内建立采购订单文件。与有关部门界面共享，采购员可以随时对采购进度进行跟踪；集成系统内储存有供应商资料及供应商评估报告，便于对供应商的管理；

采购部统一管理各类采购，具有一定的专业水平。

资料整理
火龙果软件
荐

核心技能7：处置流程关键点

例子

行动	参与部门[1]					人员配置	信息系统支持	相应的控制系统
	采购	企发	营运	财务	IT			
行动1	R			I		2人	⋮	⋮
行动2	C	R	C	C		5人	⋮	⋮
行动3	I			R		8人		
行动4	C			C	R	3人		
行动5								
行动6								

1）R – Responsible（决策）；C – Cooperation（参与/合作）；I – Information（信息提供）

资料整理
火龙果软件
荐

流程KPI评估基础数据表

例子

	KPI指标				
	成本	需要时间	质量	存货管理	其他
第一级流程	– …				
第二级/三级流程	– …				

资料整理
火龙果软件
荐

流程绘制进度控制表

例子

流程名称：_____ 流程编码：_____ 总体时间要求：_____

序号	二级/三级流程名称	负责人	流程图 初稿完成程度	流程图 定稿时间	相关数据 收集程度	访谈对象	备注
1							
2							
3							
4							

资料整理
火龙果软件
荐

把流程变为可操作的流程文件

流程文件的主要项目	作用	编写要点
1 - Introduction 介绍		
2 - Objectives & Scope 目的 & 范围	➢明确程序的目标和范围	➢目标明确、范围清晰
3 - Key References, Abbreviations and Symbols 关键参考， 简称、符号		
4 - Activity Description, Roles and Responsibilities 流程活动描述、角色、职责	➢使操作程序标准化、规范化	➢活动内容全面、步骤具体详实
5 - Authority Levels 权限划分	➢明确不同角色在程序中的权限	
6 - Process Control Plan 流程控制规划	➢确定程序的关键控制指标	➢指标设定合理
7 - Process and Risk Management Considerations 流程与风险管理考虑	➢确定程序中的风险点及控制方法	➢预防、控制机制切实可行
8 - Activity Contingency Plan 活动应变规划	➢制定应急方案	➢应急方案切实可行

Microsoft Word 文档　Microsoft Word 文档　Microsoft Word 文档

资料整理
火龙果软件
荐

在流程优化方案完成后，应该设计速效实施方案

- 速效方案是指可以以较小的成本、资源和较低的风险，在短期（一般为3个月）里实施完，从而使企业获益的方案。
- 必要实施项目指为了未来实施业务流程优化，客户可能需要较长时间和精力但必须尽快配合实施的项目，但不包括需要在资金和业务架构上进行大量投资和变革的项目。

商业价值：高	执行难易度：易	执行难易度：难
	速效方案 快速胜利项通常应最先被实施。这类方案具有高商业价值且容易执行，他们能够在低成本下产生高的商业收益。	**必要实施项目** 必要实施项是经营中非常重要的，但是实施难度较大。他们的优先级通常由其重要性决定。
商业价值：低	**低垂果实** 低垂果实很容易实施，但是具有的商业影响较小。	**再议项** 资金应被用于最有效的地方。这类方案的商业重要性不大，并且执行困难。

资料整理
火龙果软件
荐

标准的流程优化管理咨询框架

1 业务调研

通过访谈、调研明晰企业战略和业务模式，组织结构、IT现状，了解业务现状及存在的主要问题

2 管理流程培训

以教方法、带队伍为目的的贯穿全程的知识转移

3 建立流程体系

流程清单：识别和收集业务流程，对流程的内容、范围进行初步界定

分类分级：按照企业模型对流程分类分级

4 流程体系总体结构优化

进一步明晰流程边界，确定流程之间的关系，对单个流程进行删除、合并、新建，确定流程体系总体结构

5 关键流程界定

在树立流程体系总体结构基础上，综合企业战略、业务模式和关键问题，选择关键流程

6 关键流程描述

对关键流程进行现状描述和分析，在描述过程中具体分析并识别改进的机会

7 关键流程优化

全面分析业务逻辑和管理需求，对关键流程进行优化设计或改进

8 流程管理体系建立

建立流程责任矩阵和流程管理制度，保证流程持续改进

资料整理
火龙果软件
荐

流程优化项目实施的要点

- **充分的培训与沟通**
  - 各部门负责人负责本部门相关流程的培训
  - 在培训中建立共识和发现问题
- **实施速效方案**
  - 实施速效方案可以实现短期效益，会在变革过程中显示效益并且建立起对项目成功的信心
- **严格执行**
  - 没有最优的流程，只有更优的
  - 严格执行已经成功了一半
- **动态调整**
  - 制度是死的，人是活的，流程是为公司目标而设的

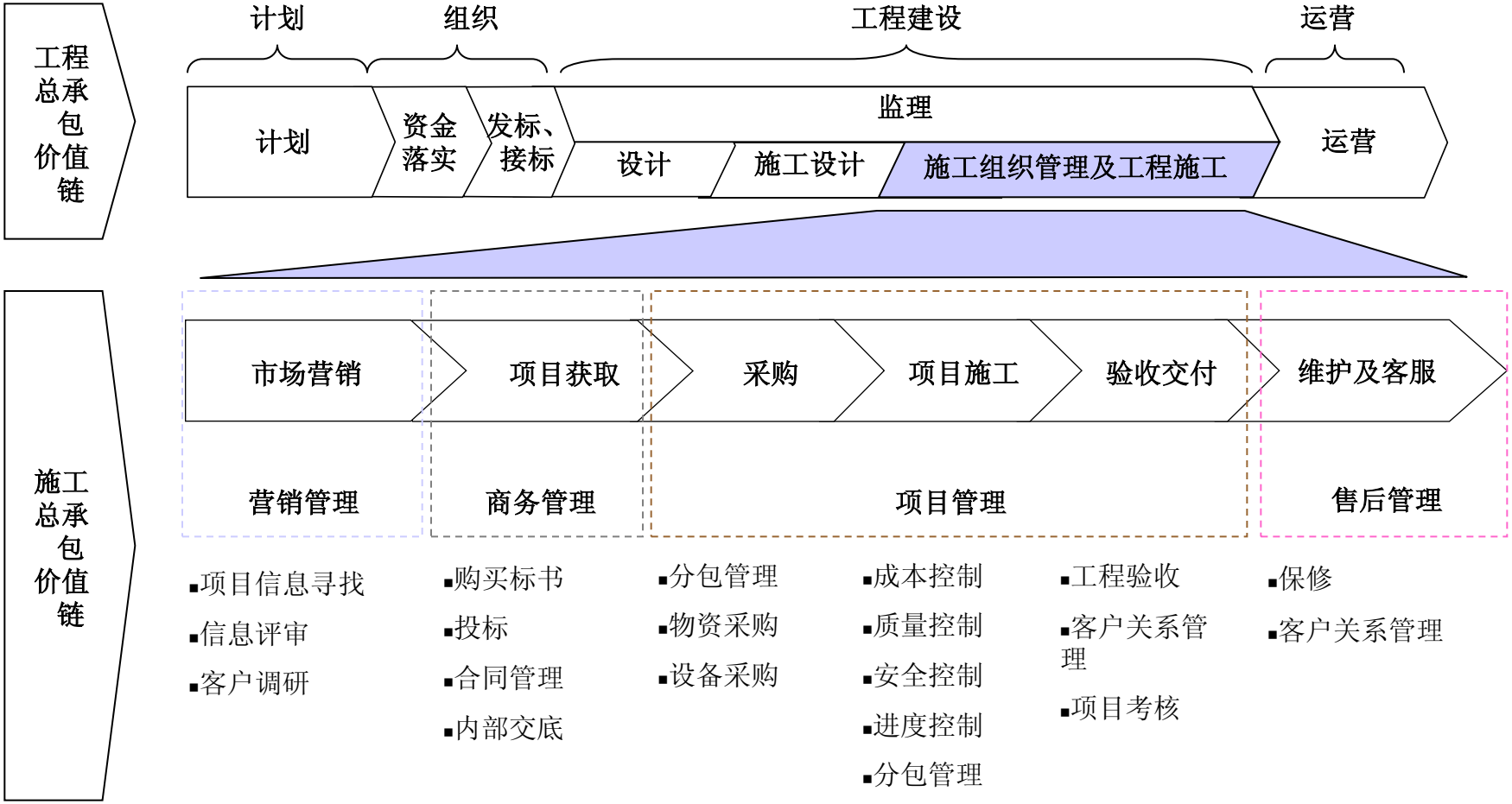
资料整理
火龙果软件
荐

主要内容

1. 认识流程与流程管理
2. 流程管理优化理论与实践
3. 施工企业流程管理实践

资料整理
火龙果软件
荐

基于建筑施工企业的价值链进行流程分类



资料整理
火龙果软件
荐

施工企业集团局管项目的价值链如下所示

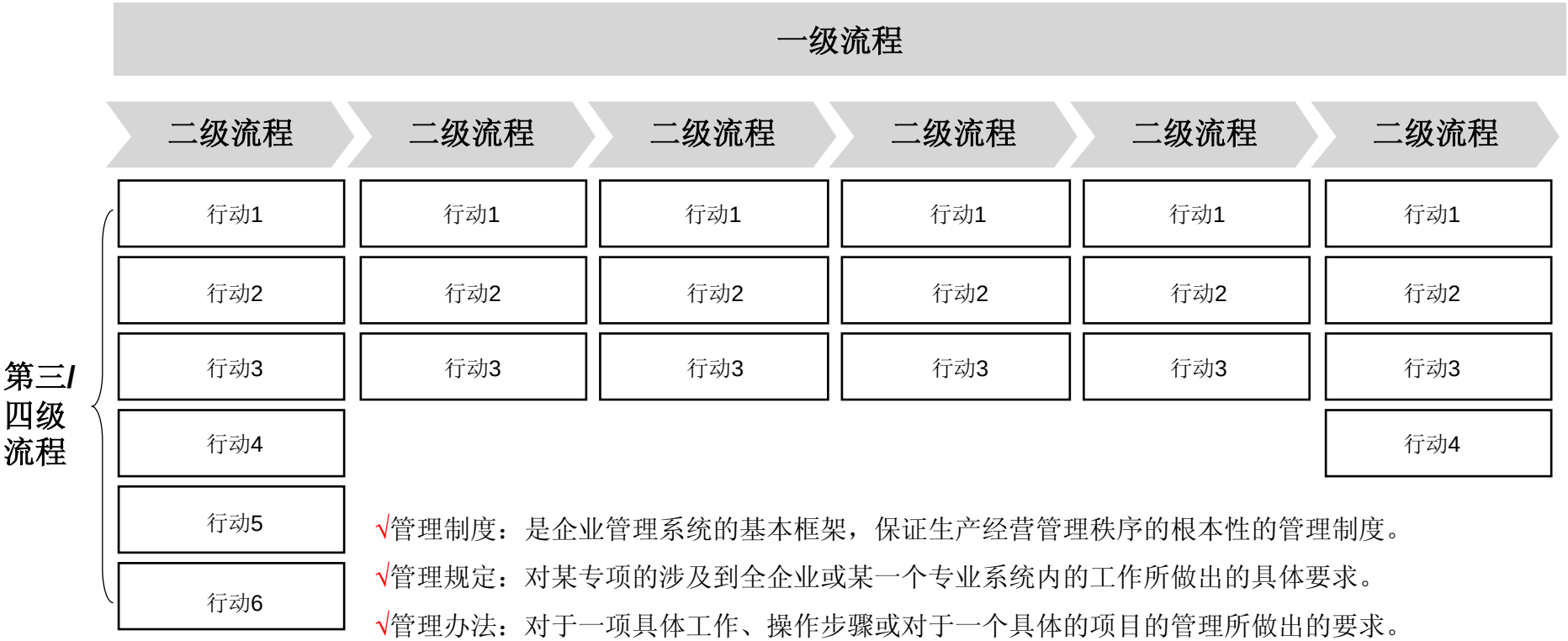
I 施工组织						II 项目运行									III 项目收尾			IV 后期服务
项目交底	管理模选择	内部分包	项目部组建	签订责任书	施工策划	安质管理	进度管理	预算管理	验工计价	机械管理	物资管理	作业队管理	资金管理	调差索赔	竣工移交	质量保修	后评估	
①	②	③	④	⑤	⑥	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	①	②	③	

关键管控点	关键管控点	关键管控点
①交底 ②项目施工前预评估 ③内部分包评价机制（内部招标） ④项目经理选择 ⑤责任书指标设定与奖惩机制 ⑥生产资源策划（内部分包单位机械、人员等就位安排）	①施工方案，现场管理，工艺控制，物资验收 ②施工方案（进度计划），现场进度管理 ③标准单价制定 ④完工检验 ⑤机械使用统筹管理，机械保养计划及实施 ⑥战略采购，物资消耗监控，合格供方名录编制 ⑦合格队伍名册编制，协作队考核、清退机制 ⑧款项预付、结算 ⑨施工变动分析，调差索赔台帐管理	①缺陷修复及尾工管理 ②最佳实践总结，客户回访 ③ ——

Microsoft
PowerPoint 演示文稿

资料整理
火龙果软件
荐

建立多级层次流程体系，不必追求文本名称的一致



√管理制度：是企业管理系统的基本框架，保证生产经营管理秩序的根本性的管理制度。

√管理规定：对某专项的涉及到全企业或某一个专业系统内的工作所做出的具体要求。

√管理办法：对于一项具体工作、操作步骤或对于一个具体的项目的管理所做出的要求。

√实施细则：对于企业管理系统内某一个管理制度的具体实施步骤所做出的具体规定。√工作条例：企业内部局部性的、或阶段性的工作所做出的系列化规定。

资料整理
火龙果软件
荐

案例（3）：建筑施工企业为何一错再错？

- 据建设部统计，2004年1-11月，全国共发生建筑施工事故956起，死亡1125人。其中一次死亡3人以上重大事故41起，死亡170人……
- 除了改善硬件设施的方法外，还有哪些措施可以防范和降低建筑施工企业安全事故？

对策一	对策二	对策三
吸取各个工作流程中的最佳实践经验，避免安全事故的重复发生	在工作交接时做好知识交接，避免人为安全事故的发生	通过事后总结（AAR）对以往工程项目进行经验总结，降低安全事故的发生概率

共性：通过流程和知识管理的结合，挖掘以往的项目或行业最佳实践中的经验和教训，形成系统的安全生产知识并加以推广和应用，从而降低建筑施工企业安全事故发生概率。

资料整理
火龙果软件
荐

通过知识和流程相结合的方式将宝贵的安全生产经验系统第挖掘整理出来，进行大范围的推广应用

- 用不同阶段的流程来分解整个项目过程，并分析容易出事故的流程中有哪些经验可以吸收，从而全面地挖掘出隐性的知识经验。
- 一般来说，施工项目在下面几项工作中需要重点防范，即土方工程、脚手架工程、模板工程、钢筋工程、混凝土浇捣工程、装饰工程、高空作业等。

建筑施工项目安全工作知识列表示例

重点防范工作	工作内容	安全规范	经验总结
土方工程	挖基坑；设置防护栏杆；…	施工方案设计规范；施工人员最小间距；…	对土方坍塌可能性的感知；安全逃生策略；…
脚手架工程	支模板；拆模板；…	按工序安装和铺设；专人检查；…	对脚手架稳定性的感知；如何利用有利工具避免伤害；…
模板工程			
钢筋工程			
混凝土浇捣工程			
装饰工程			
高空作业			
…			

资料整理
火龙果软件
荐

在人员调动的时候，做好工作交接，在知识管理方面可以使用如下的施工项目知识交接清单

- 知识交接清单可以详细记录下前任员工在本岗位上的工作职责、前期工作的经验总结，交接内容，总结的经验可以在那些流程中用来避免犯错，以及经验推广的有效方法。
- 有效利用这张表，可以将施工项目中各个角色或岗位上一些有经验的员工的隐性知识挖掘出来，并阐明在哪些地方可以避免犯错。

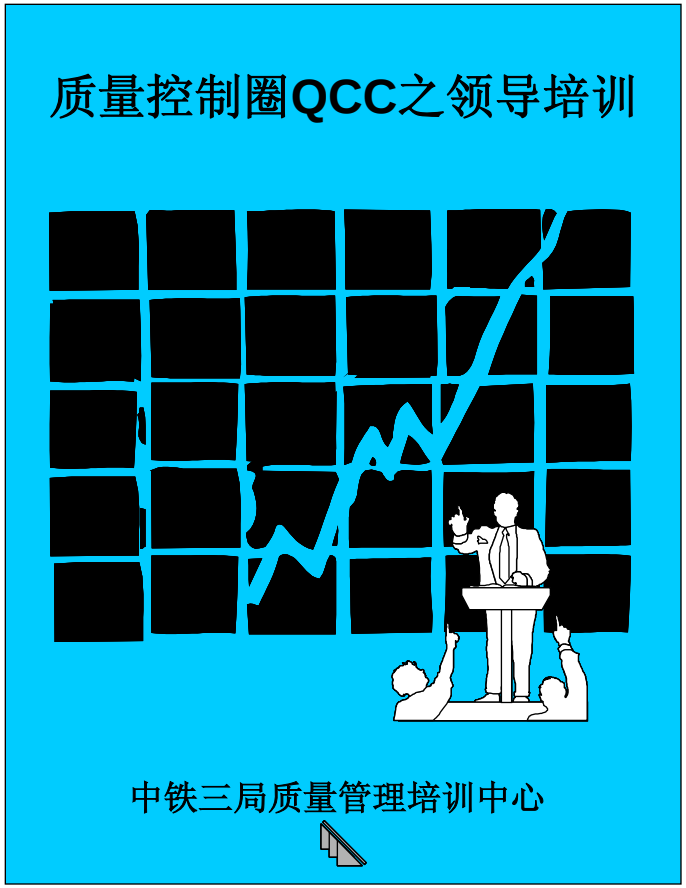
建筑施工项目知识交接清单示例

角色	工作职责	可提炼、分享、积累的知识价值点，侧重于隐性知识（经验）	人员被调离时需要交割哪些东西（知识）	在哪个业务流程重复使用（避免犯错）最能创造价值	提炼、分享、重复使用、创新的最佳推进方式
质检员	质量监督；报检；…	裂缝处理； 钢铁焊接偏差； …	工作依据（如图纸）； 外界交接（如报检）； 项目具体做法（如质量验收）；…	基础施工等	讨论；授课
测量员	测量；放样；…	控制点测设技巧； 水准点测设技巧； …	点的位置；计算依据； 下次测量时间；…	放线、整平等	沟通；PDCA循环
…					

资料整理
火龙果软件
荐

在每次发生事故或项目结束时，可以进行事后总结，并将总结的知识经验记录下来，形成显性知识，避免知识因为项目团队解散而流失

- 充分调动全员参与“质量控制圈QCC”活动
- 在施工一线推行“目视化”与“看板”管理
- 组织进行奖励，“物质”与“精神”并重



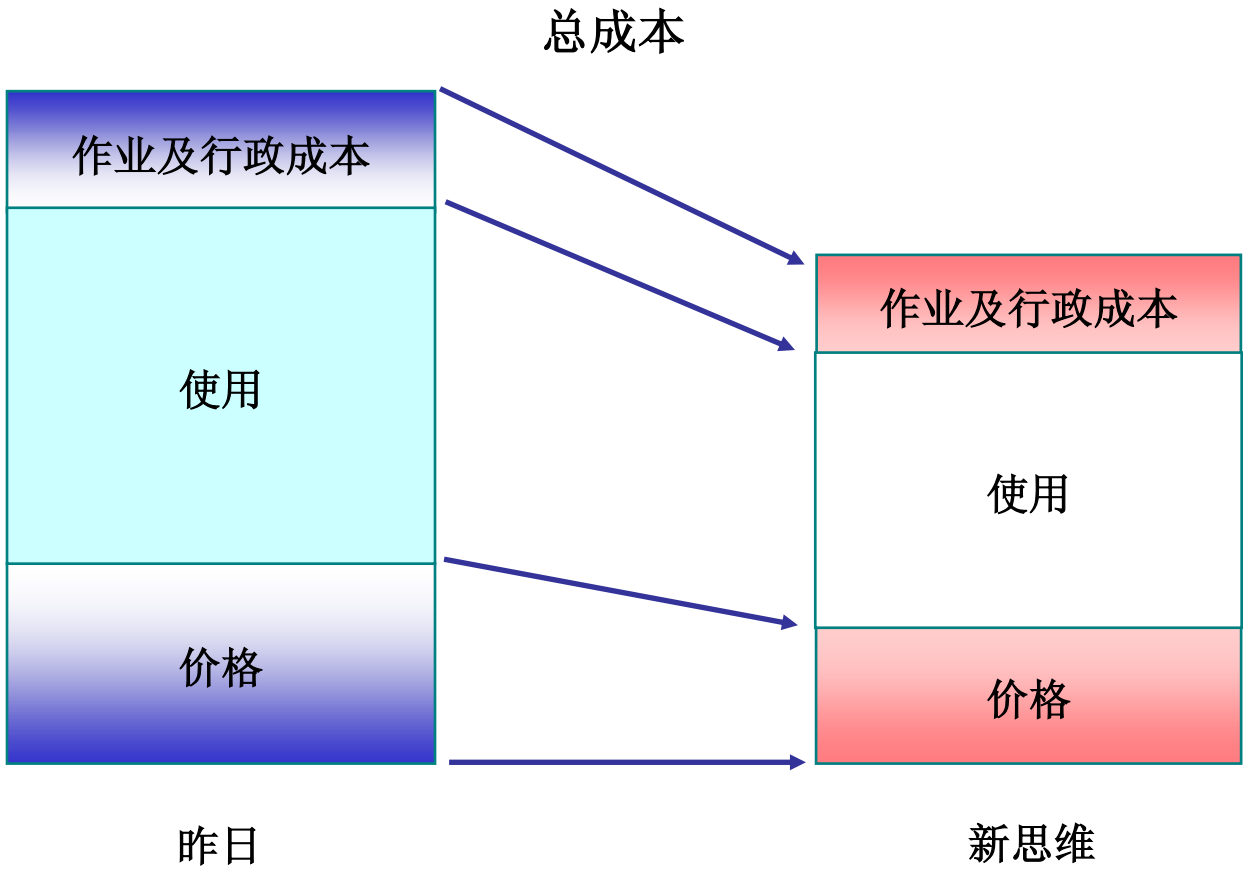
¥ +

资料整理
火龙果软件
荐

案例（4）：战略性采购管理流程

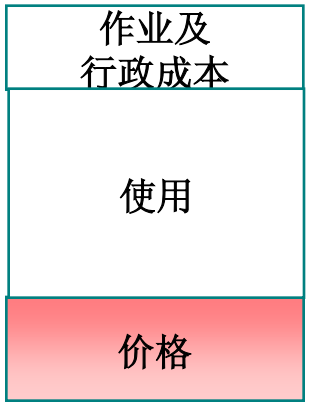
战略性采购定义

通过跨部门商品采购小组的运作，对不同供应商采取差异化的策略、方法、业务流程及决策规则，以期降低公司采购的物料、商品及服务的总成本，并经由系统化的流程建立，达到持续改善的目的。

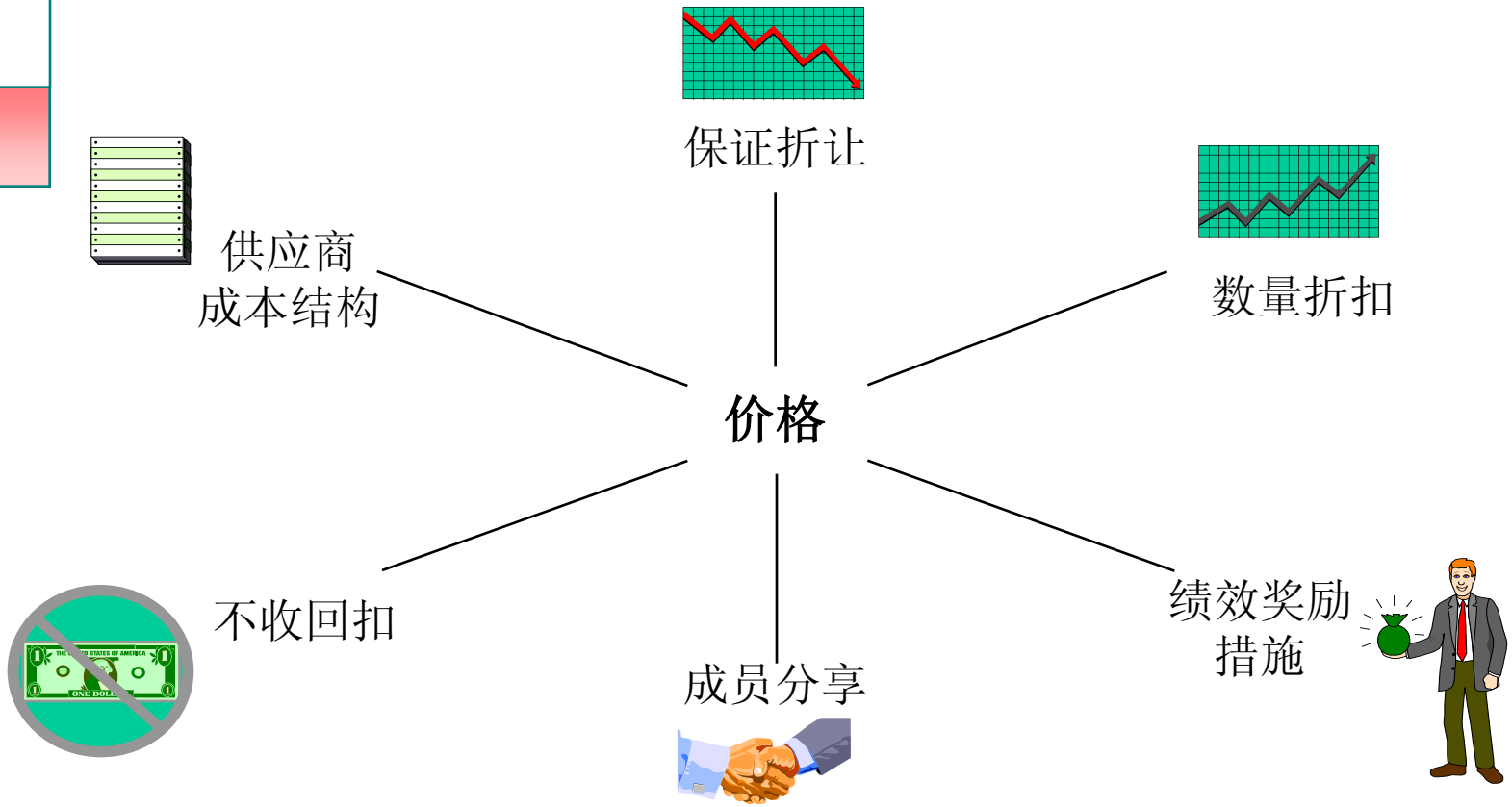


资料整理
火龙果软件
荐

总成本－价格

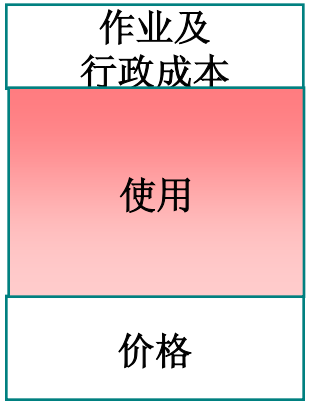


大部分采购人员都着重在采购价格，但在与供应商谈判时仍有许多地方可以着力以取得更佳的成交价格

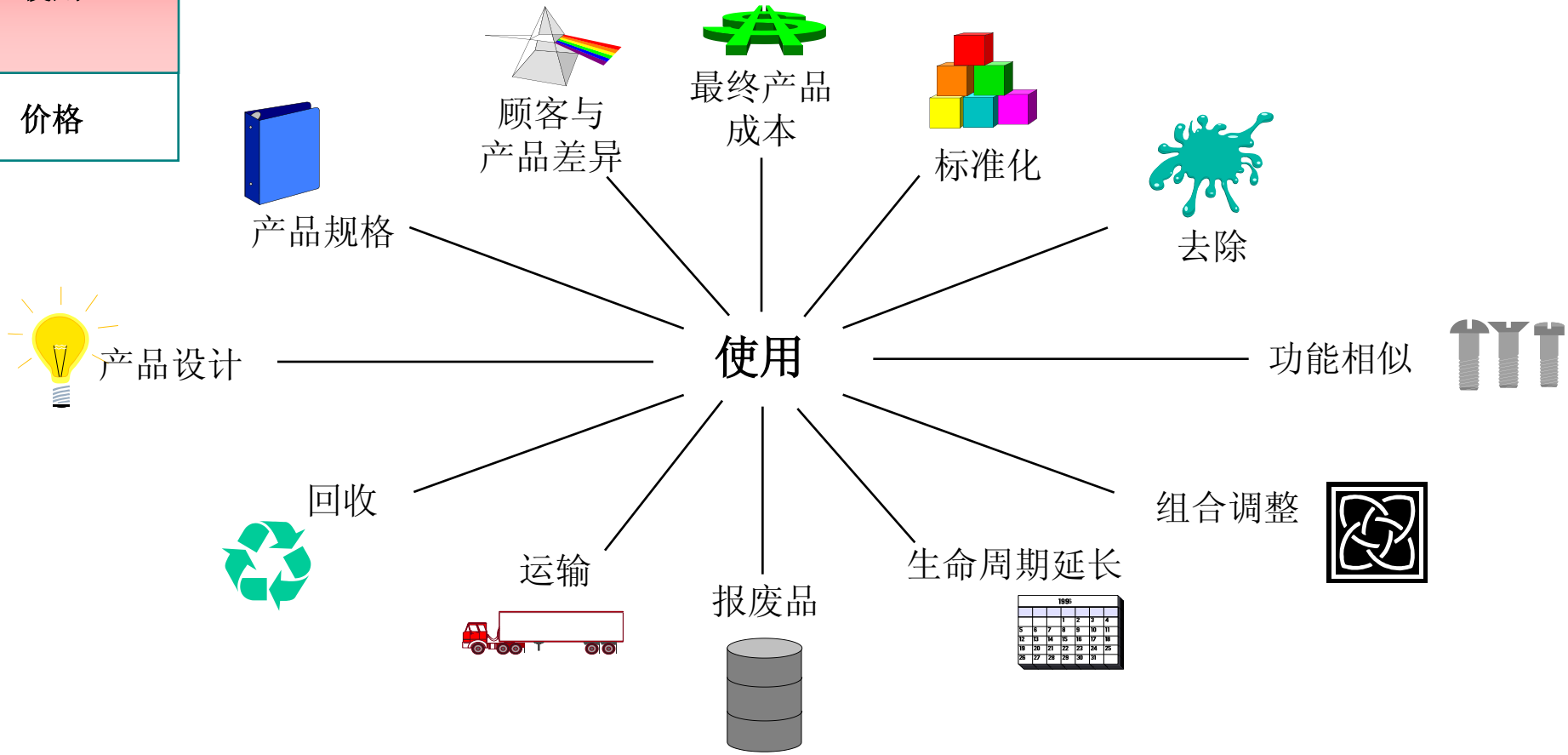


资料整理
火龙果软件
荐

总成本—使用



物料使用或消耗仍是总成本中有最大降低空间的部分

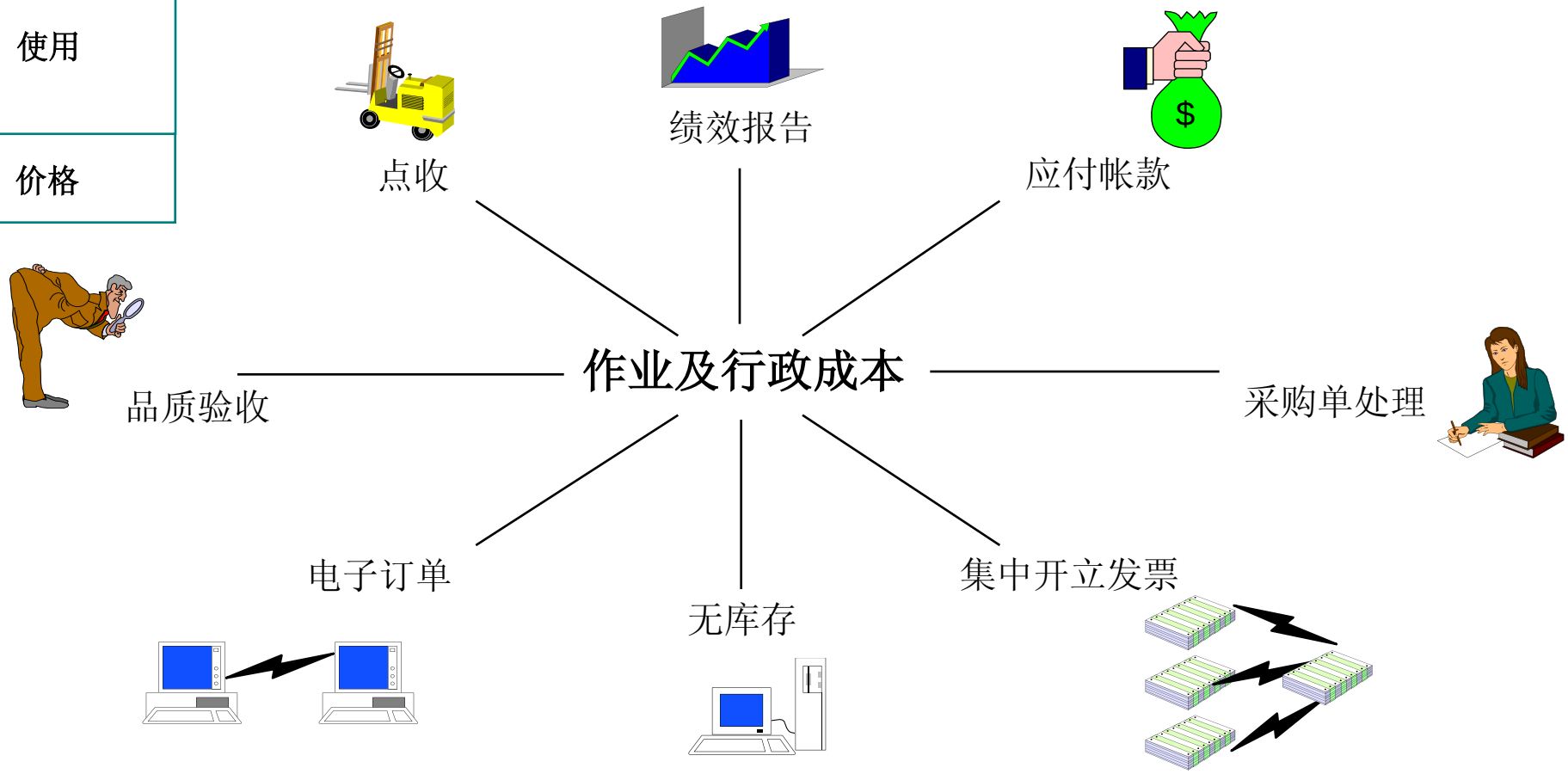


资料整理
火龙果软件
荐

总成本－作业及行政成本

作业及行政成本
使用
价格

必须将没有附加价值的行政及作业从供应链的每一环节中去除



资料整理
火龙果软件
荐

战略采购流程设计

商机评估 → 产品组合 → 供应商和市 → 采购策略拟 → 询价和谈判 → 战略实施 → 战略管理

任务

- 选择和培训商品采购小组(CAT)
- 确定策略性和战略性机会
- 比较历史价格

- 访谈内部专家
- 确定目前和新的供应商
- 设计信息提供请求(RFI)并发送给供应商
- 评估供应商的反馈资料

- 初步拟订采购策略
- 与利益相关者讨论并确定发展战略
- 制定最终策略
- 提出招标请求(RFP)

- 发送 RFP
- 评估反馈
- 决定供应商入围名单
- 决定谈判战略
- 谈判

- 实施计划和关键绩效指标(KPI)监控
- 草拟合同文本
- 草拟内部沟通/培训资料
- 执行合同
- 开展培训和沟通

- 选择联盟管理者
- 培训联盟管理者
- 与供应商进行定期的审阅性会晤
- 评估并汇报关键绩效指标(KPI)和成本节约情况

Microsoft Word
文档

资料整理
火龙果软件
荐

【联系方式】

万老师

上海慧朴企业管理有限公司

手机号码：13585972875

联系电话：021-64262151-8007

电子邮箱：wanxuehong@hywit.com

办公地址：上海市斜土路2601号嘉汇广场T3座11D室（200030）