



跟我们做流程管理

——向管理要效益

# 目录

---

第一部分 流程管理是什么

---

第二部分 流程管理怎么做

第三部分 流程治理机制

# 流程管理成功推行意味着什么？



## 华为

- 流程变革/优化
  - ✓ IPD、LTC、IFS、SSC
- 流程内控建设
  - ✓ 内控成熟度
- 流程设计质量
  - ✓ 既有高度，又有深度

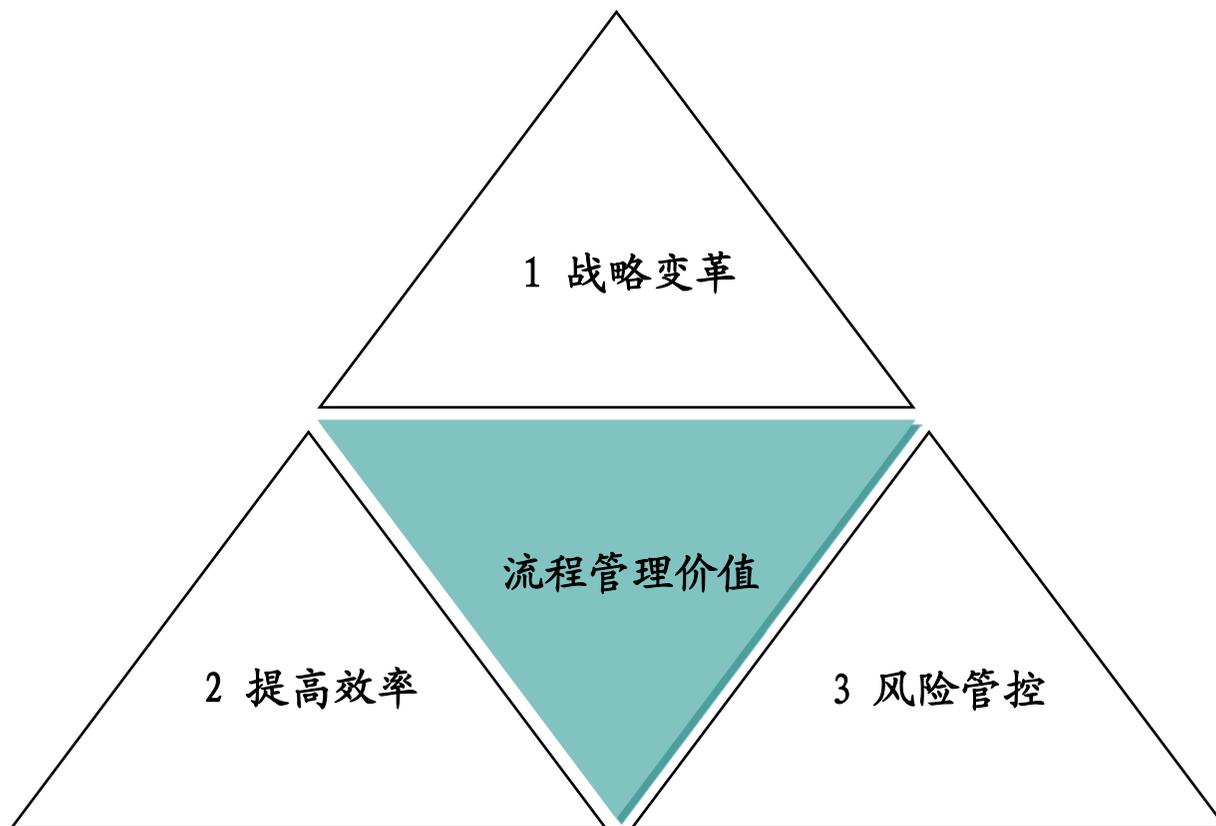


## 美的

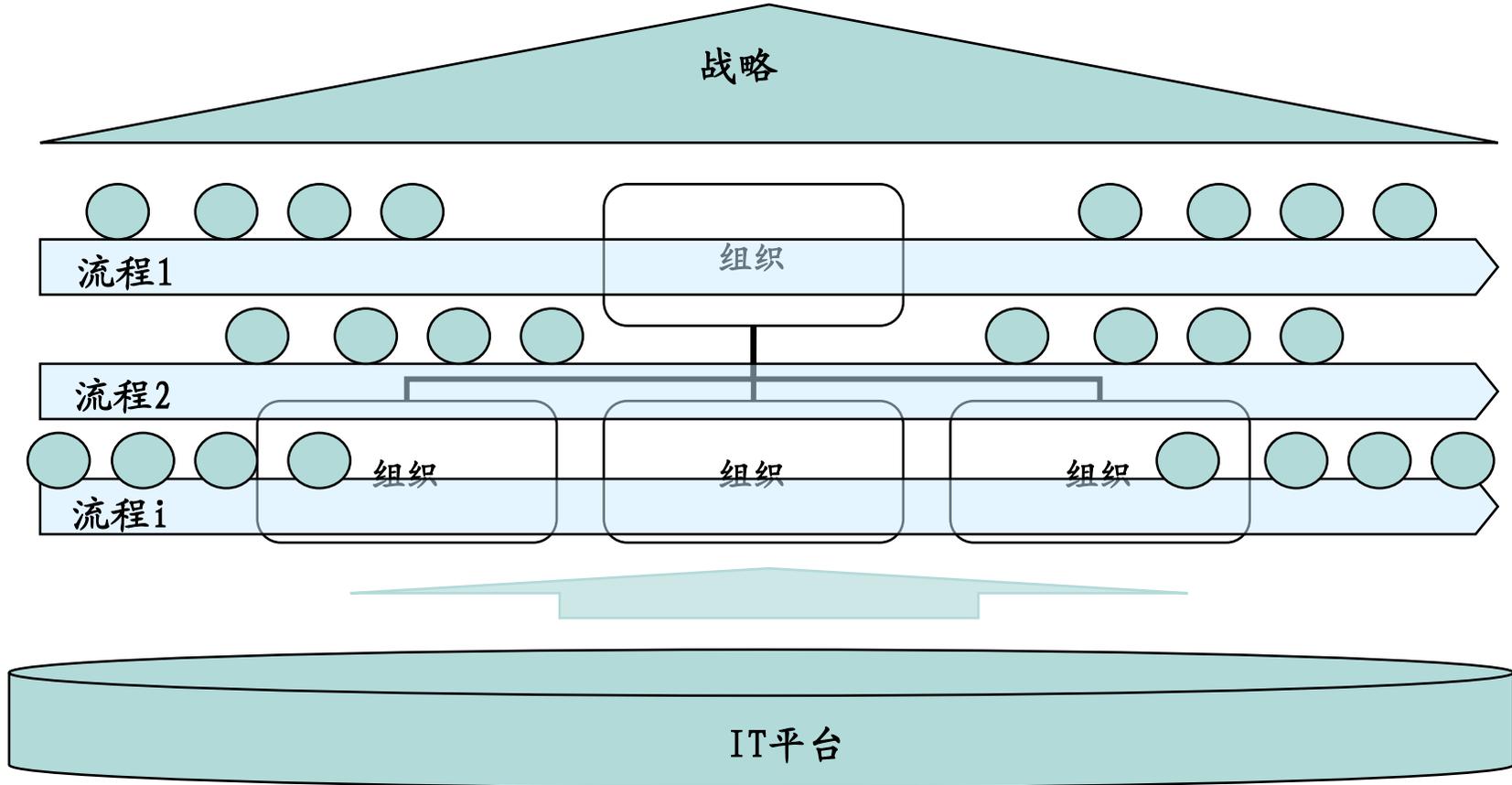
- 流程变革/优化:
  - ✓ 渠道整合
  - ✓ 事业部整合
- 流程审计
- 流程设计质量
  - ✓ 大颗粒度

企业实践

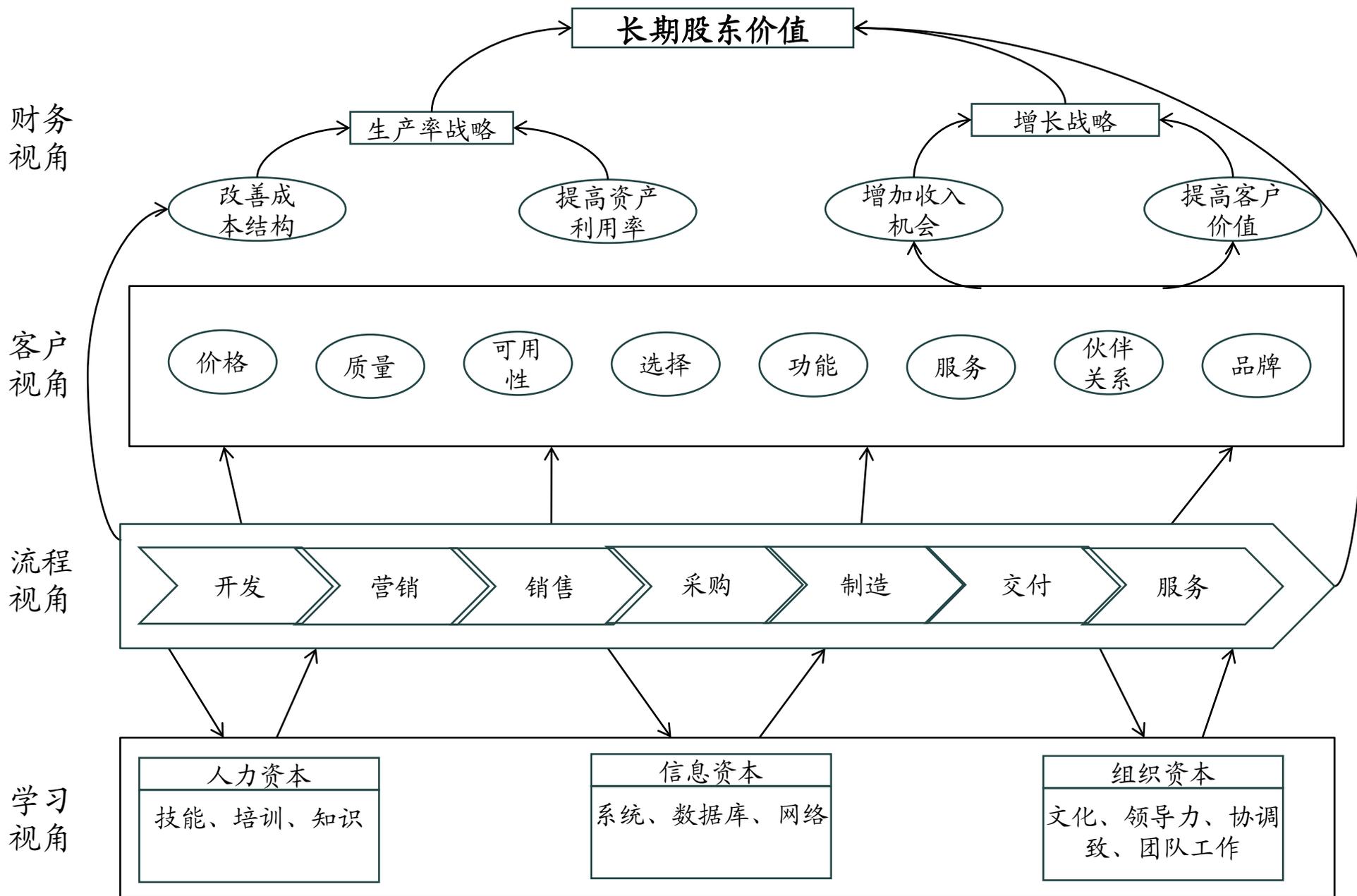
# 流程管理的价值



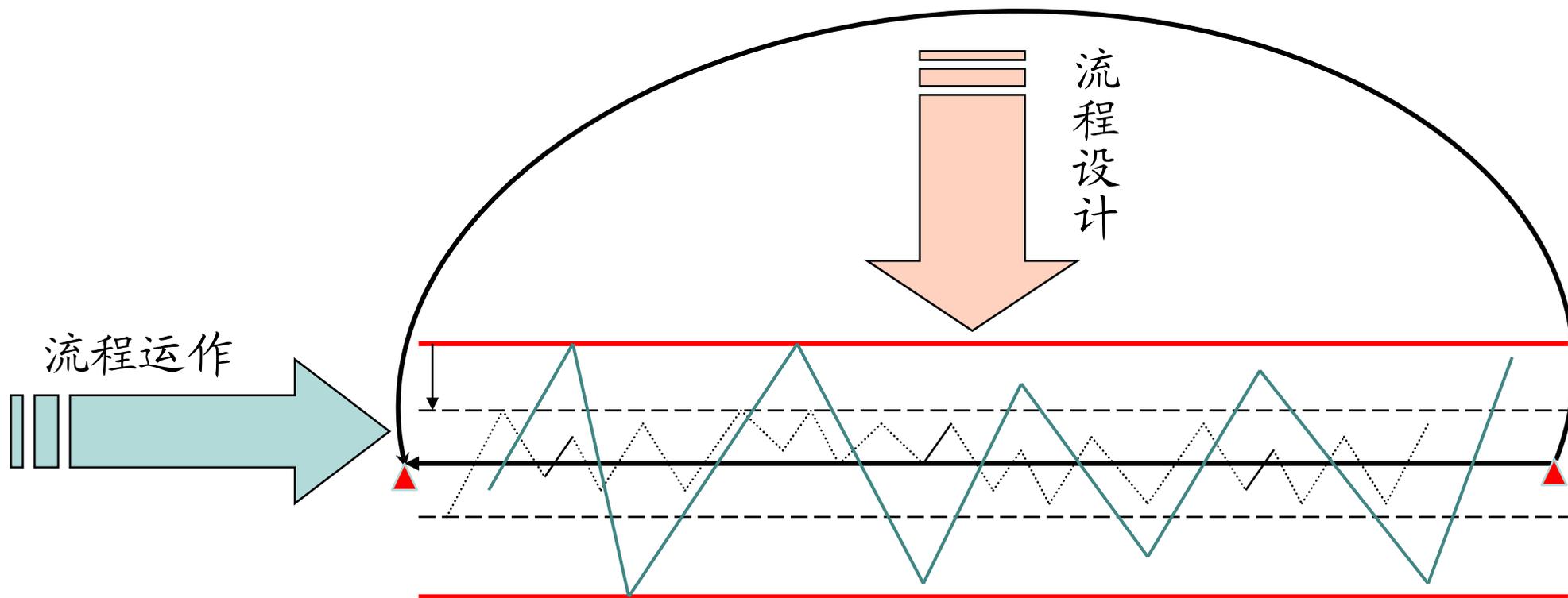
# 战略只有落到流程上才会被执行



# 运用战略地图将战略举措分解到流程上



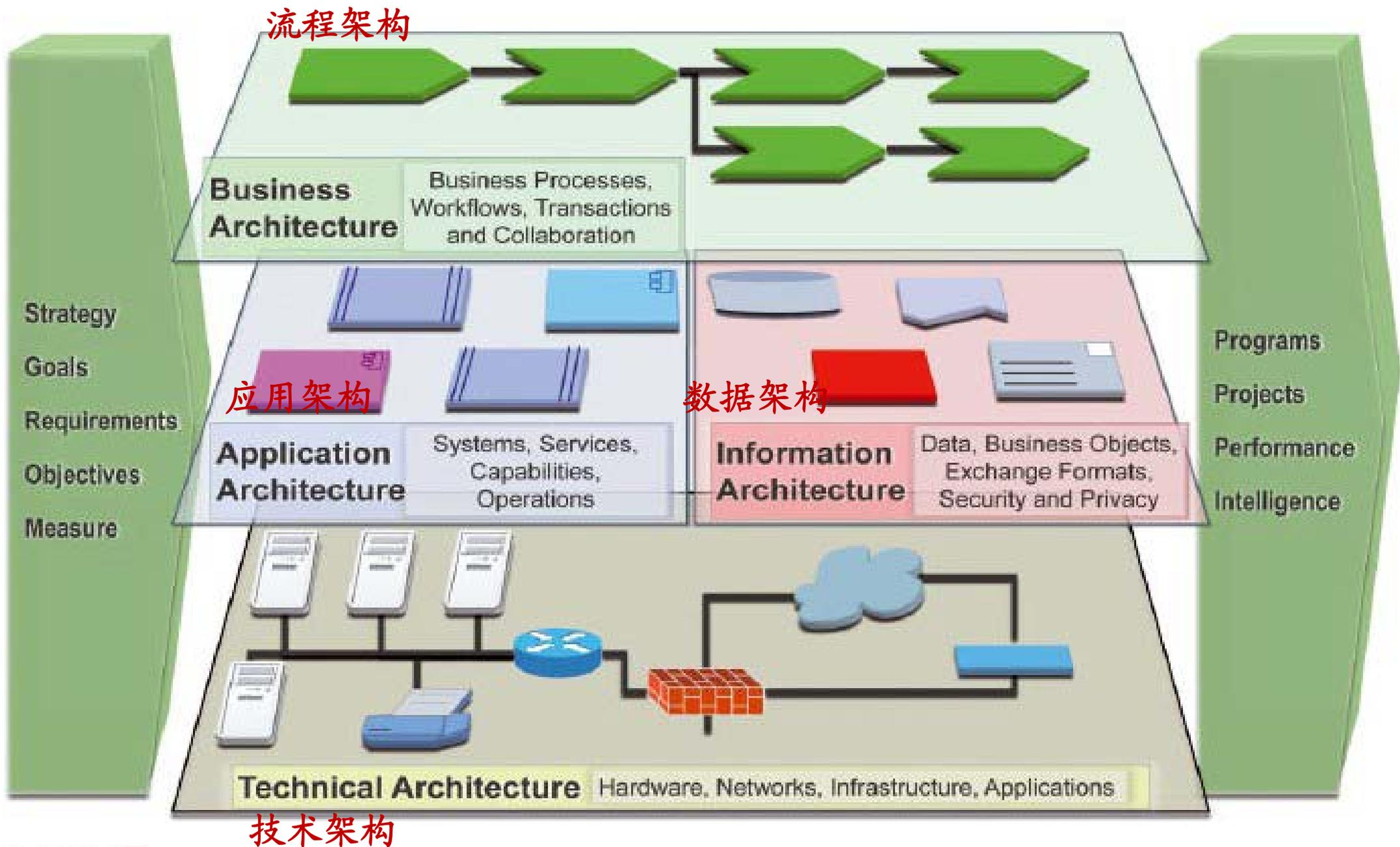
企业成功源自于工作方式的精心设计，企业运营效率要好，首要的是流程设计质量高，其次才是流程运行质量好



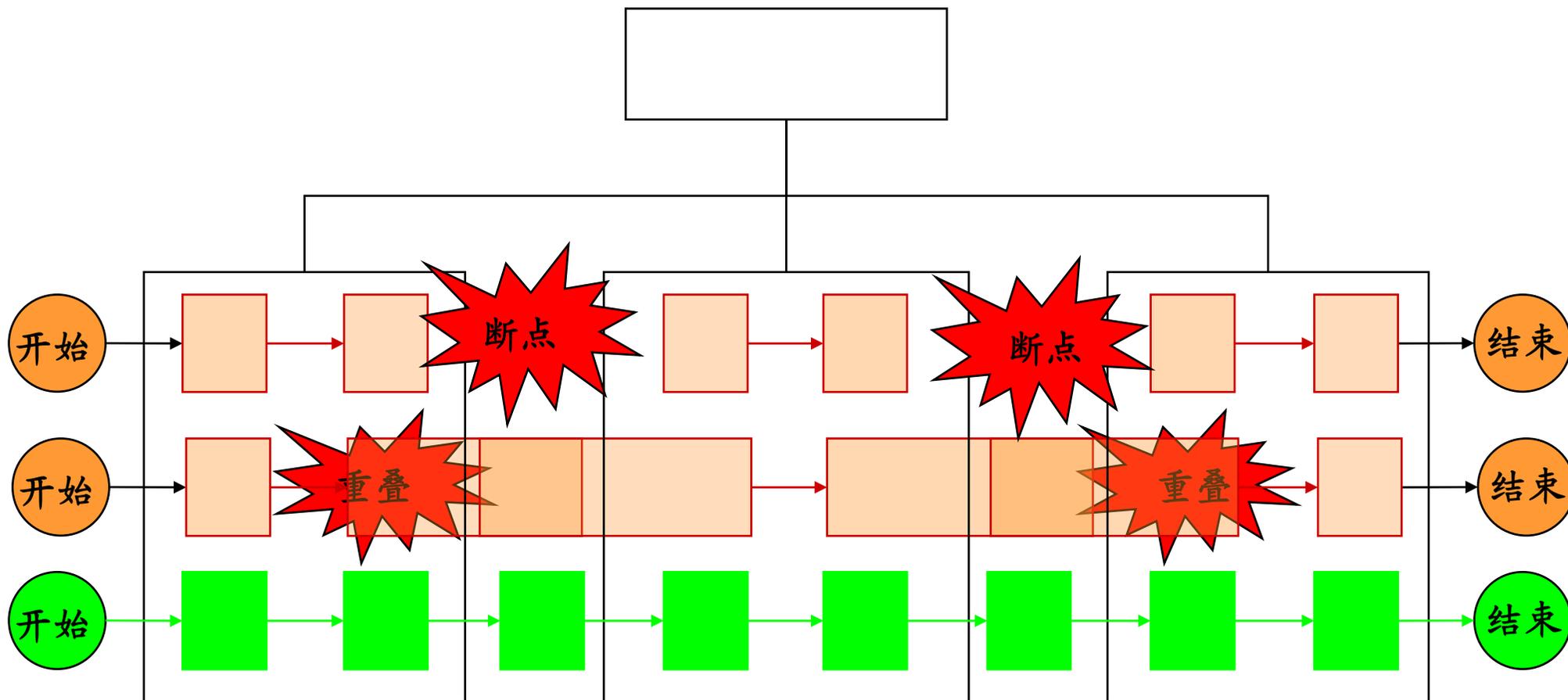
企业运营效率与质量决定因素：85%是流程，15%才是人。

财务管理效率：苏宁VS国美

IT的灵魂是流程，流程的灵魂是业务，业务的灵魂是战略。高效的IT平台不在于IT技术，而在于好的管理模式与流程设计

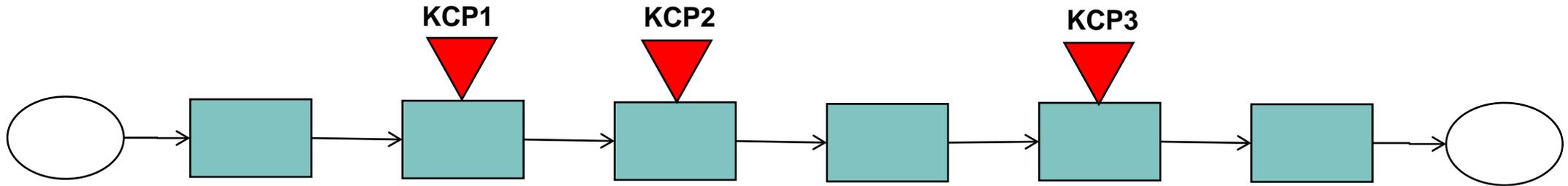


# 通过横向端到端流程管理，让纵向职能组织实现高效运作



案例：某白酒企业营销渠道的脚步跟不上促销的翅膀

# 优秀的风险控制是控制过程，而不是控结果，企业需要建立基于流程的内控体系



关键点：1 识别流程风险点 2 在流程中明确控制程序 3 定期进行遵从性测试程序

流程	KCP	控制目标	风险	样本基本信息	控制要素	测试程序
供应商认证流程 供应商现场考察	供应商信息调查	保证与公司进行交易的供应商是合法的并满足公司资质要求	不合法或不合资质要求供应商入围	认证组名称, 供应商名称, 供应商类型, 供应商代码	1 是否有供应商最低资质/入围标准要求? 2 此供应商是否达到该项目策略汇报的最低资质/入围要求?	抽样方法: 获取检查期间认证通过供应商名单按抽样比例要求进行抽样 测试方法: 根据支撑文档检查控制要求是否符合要求?
	供应商现场考察	保证控制与公司进行交易的供应商其实际资质、质量控制方面满足公司要求	非集体决策的评估结果可能产生舞弊 与供应商签订的协议不符合规定或存在法务风险		1 现场考察报告是否由参与考察小组人员2人(含)以上会签通过? 2 是否由专家团主任批准通过?	同上
.....	.....	.....	.....	.....	.....	.....

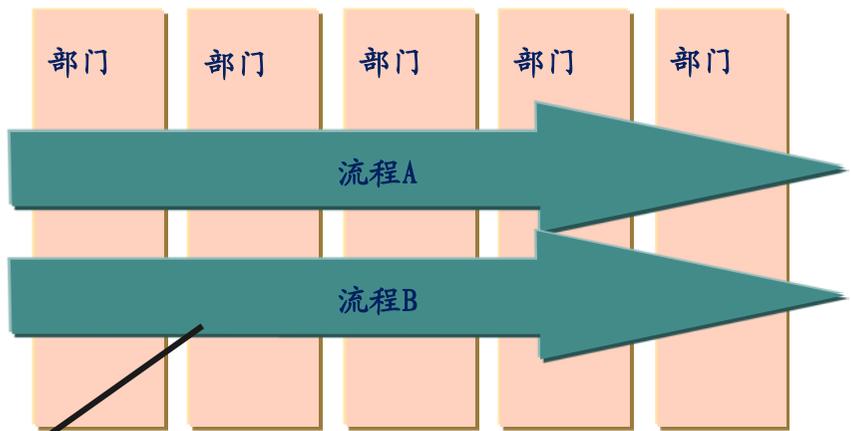
示例

# 建立一套横向打通，纵向集成的一体化流程体系是实现企业发展从依靠个人到依靠组织的转变的核心

## 可持续积累的架构

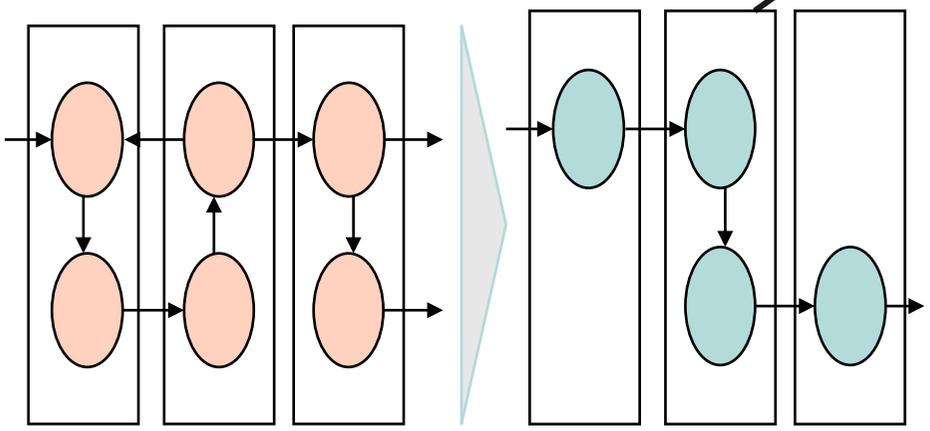


## 跨部门协同

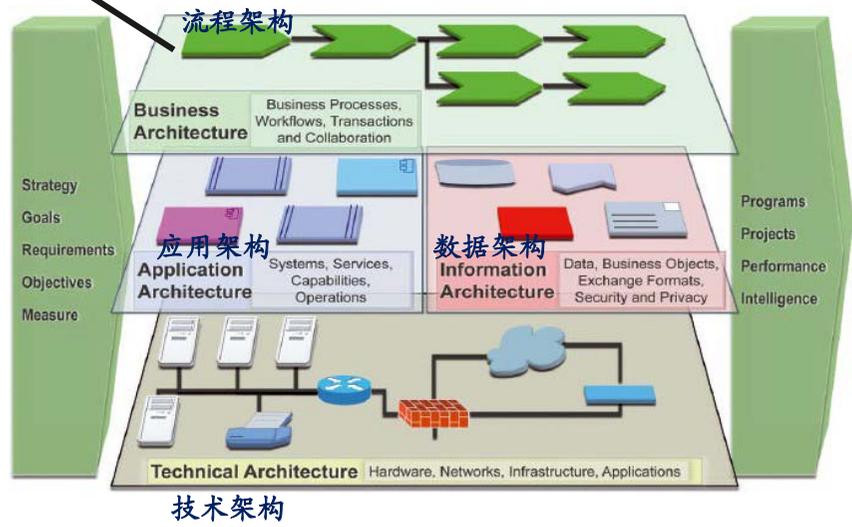


从依靠个人能力到依靠组织能力转变

## 更精简的运作方式



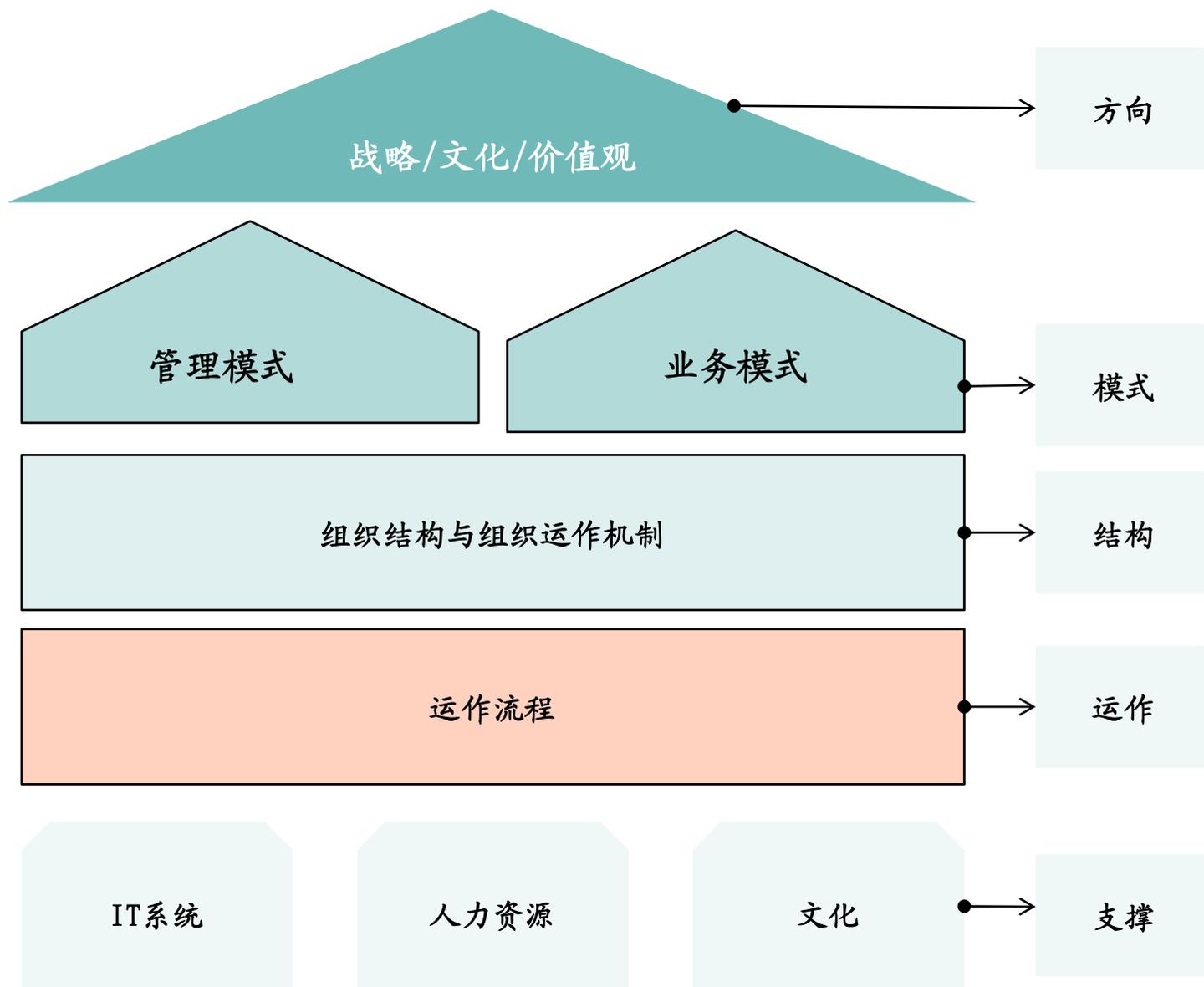
## 更高效的IT平台



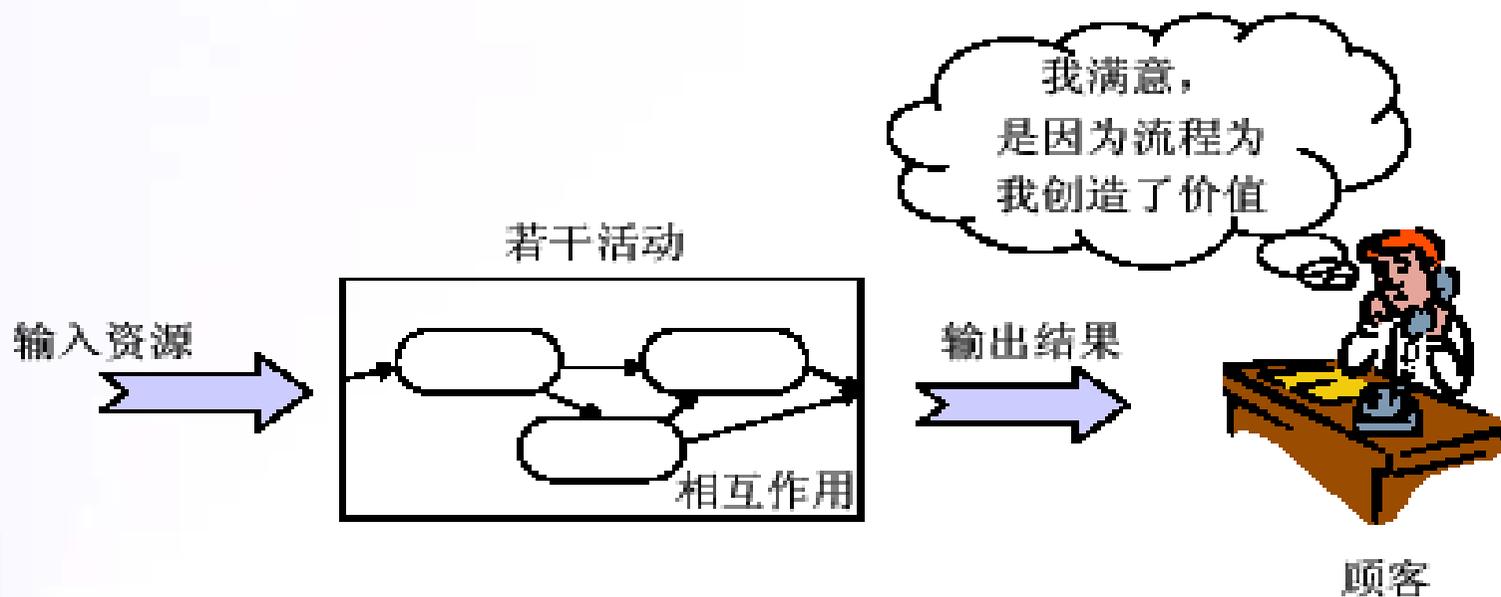
# 从央视315晚会曝光麦当劳售过期食品事件说起



# 流程是管理体系中的一个维度，流程切入还需管理体系配套设计



- 是哪六个要素？



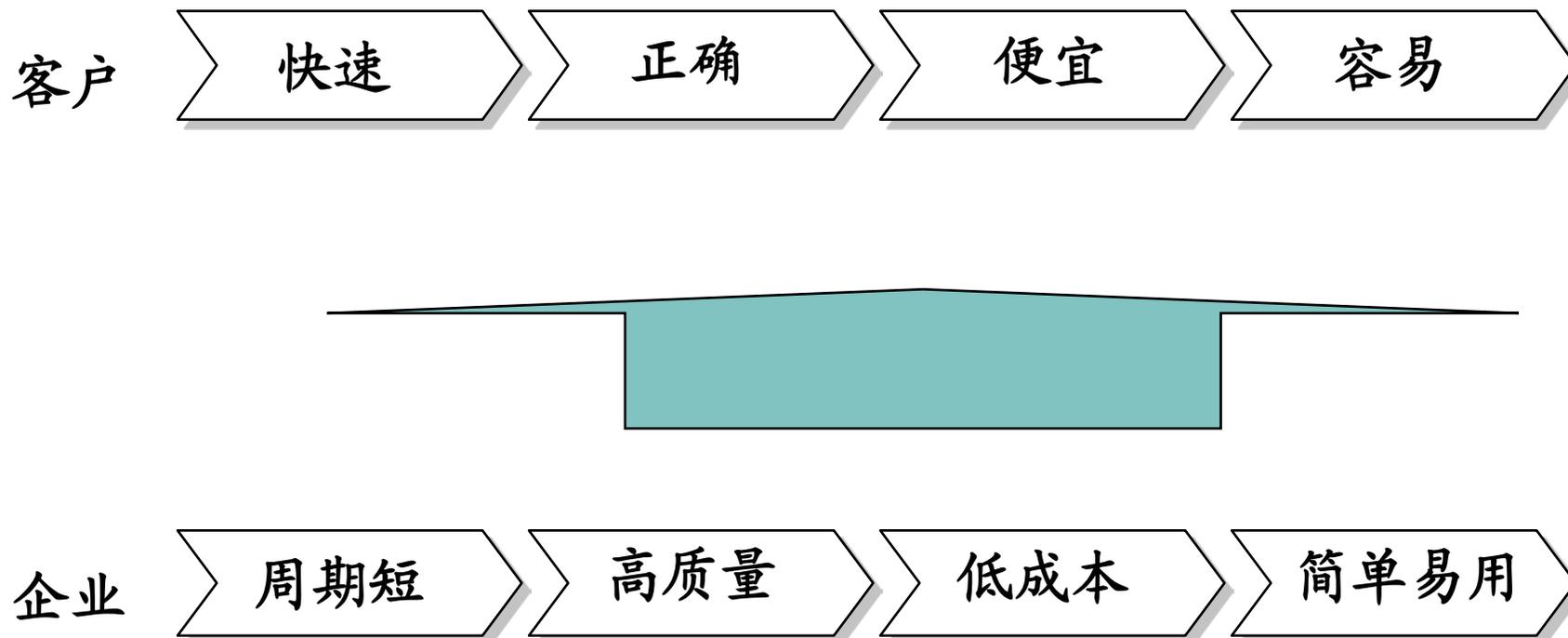
- 想一想：请找出合同会签流程的六个要素

## 流程的定义

---

- 下级向上级工作汇报是流程吗?
- 驾驶车辆操作过程是流程吗?
  
- 流程两个关键特点是:

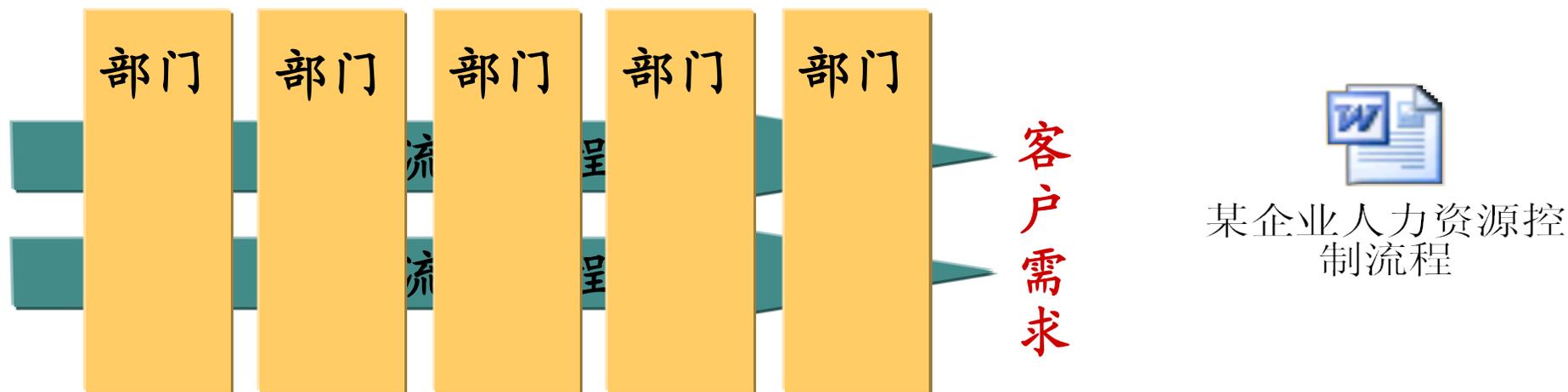
# 什么是好的流程？



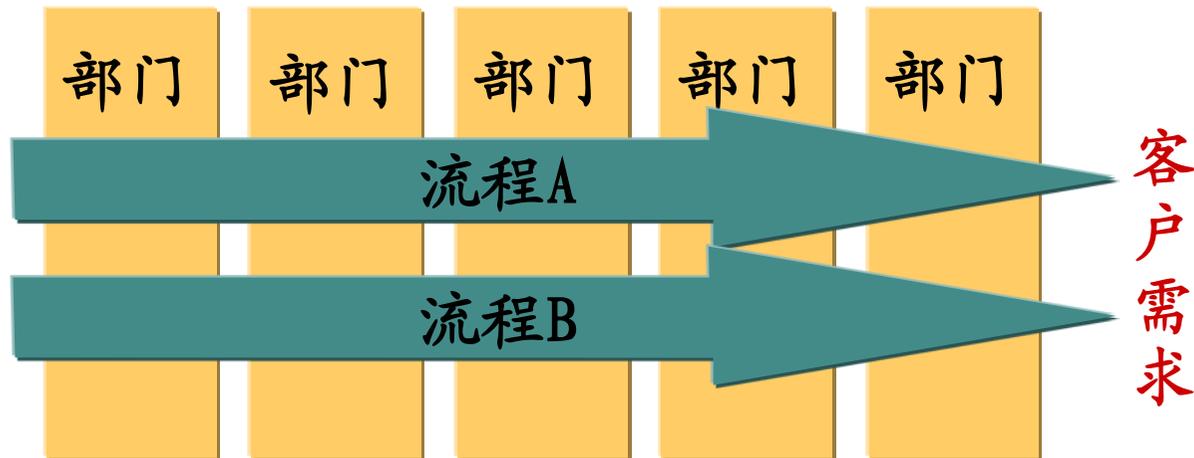
## 流程的绩效指标设计的6个维度

指标维度	举例
质量	性能、可靠性、安全性、合格率等
数量	销量、产量、次数等
时间	生产周期、采购周期等
成本	生成成本，管理费用等
风险	标准偏差，风险评估值等
投入产出比	人均产值，ROE等

# 以部门为管理对象 VS. 让流程浮现出来



项目管理流程



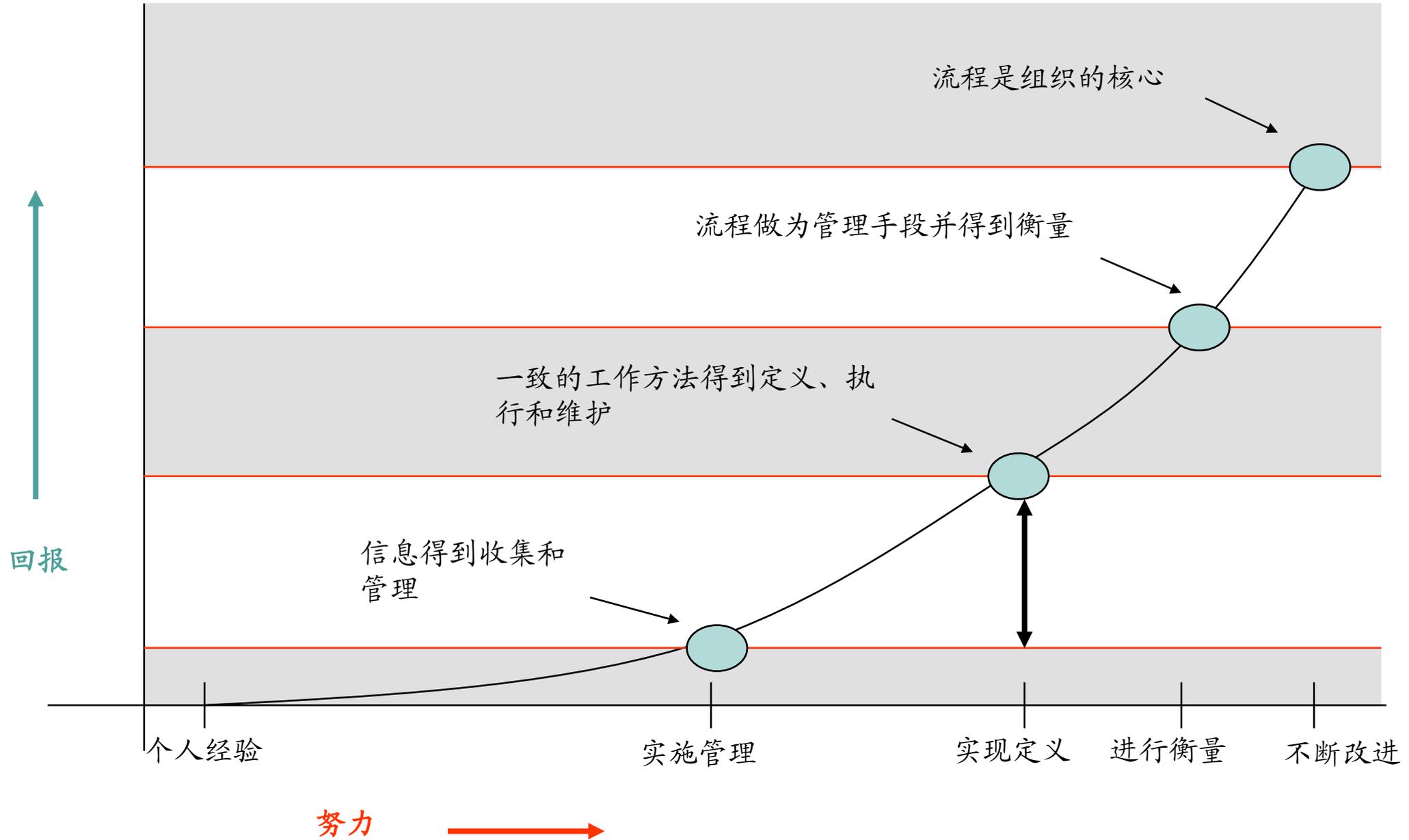
## 从以组织为核心转向以流程为核心

以组织为核心	以流程为核心
员工是产生问题的原因	流程是产生问题的原因
员工	人员
做自己的事情	帮助把事情做好
了解自己的工作	了解自己的工作是如何与整个流程相协调的
考核个人	考核流程
改变人员	改变流程
总能找到更好的员工	总能改进流程
激励员工	消除障碍
控制员工	开发人员
不相信任何人	我们都是在一起的
谁产生了错误	是什么导致了错误的产生?
纠正错误	减少差异
利润驱动	顾客驱动

- 1、构建稳定流程架构，确保企业可持续积累
- 2、构建卓越流程，保证企业正确地做事；
- 3、流程卓越运营，保证企业把事做正确；

流程管理核心是从流程角度出发，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。

# 流程管理成熟度模型



# 目录

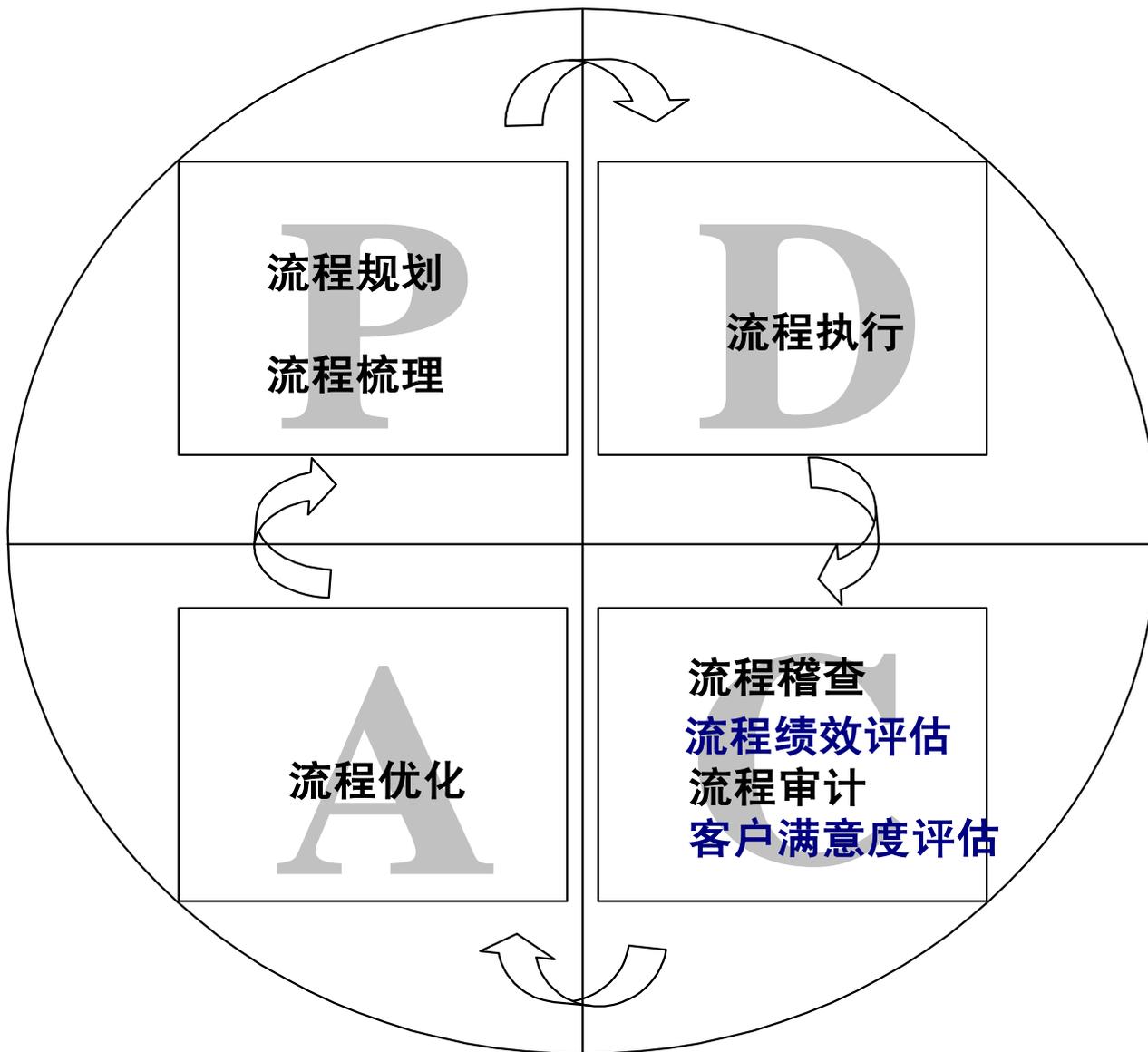
---

第一部分 流程管理是什么

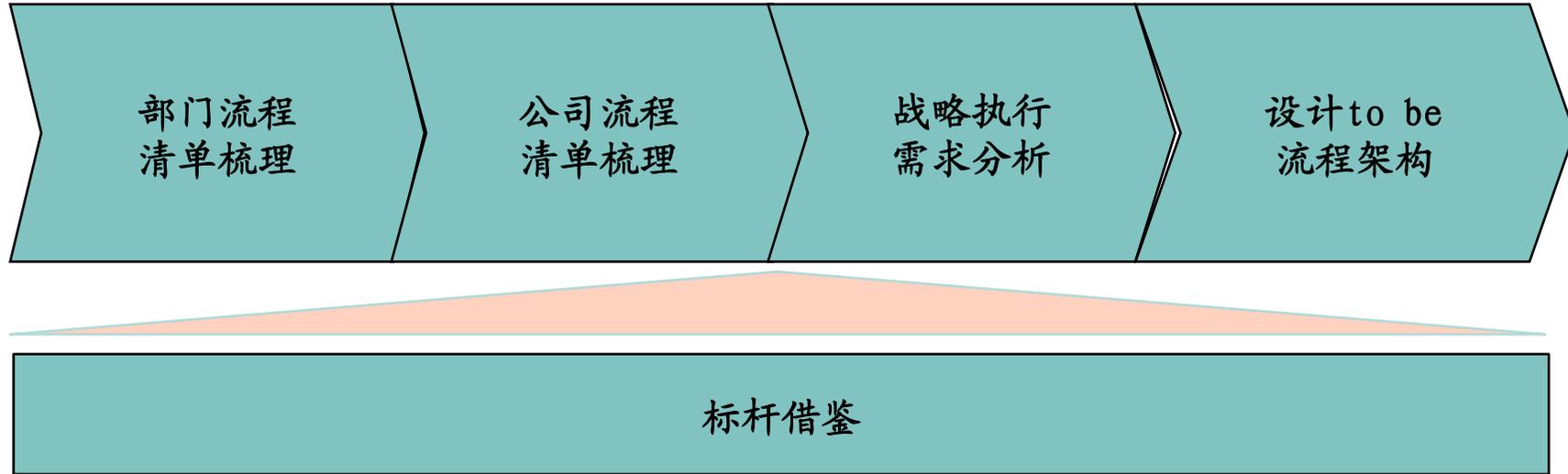
第二部分 流程管理怎么做

---

第三部分 流程治理机制



# 流程规划方法



操作说明:

- 1) 通过流程清单梳理掌握公司流程架构现状
- 2) 基于战略与对标设计to be流程架构
- 3) 流程架构要体现战略导向，并从架构上实现管理体系的集成与串联

# 公司流程总框架规划

示例

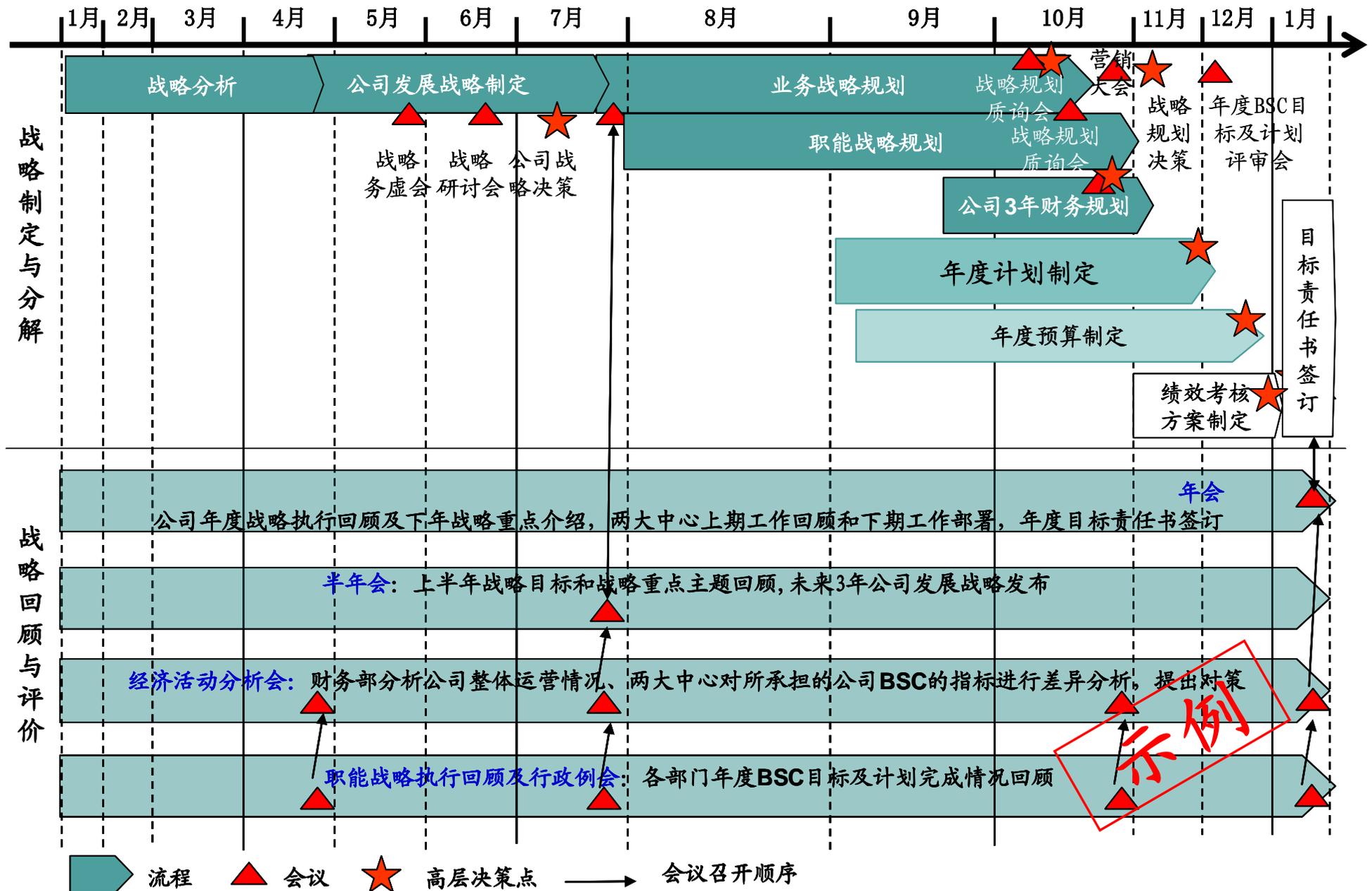


# 一级流程框架规划

示例

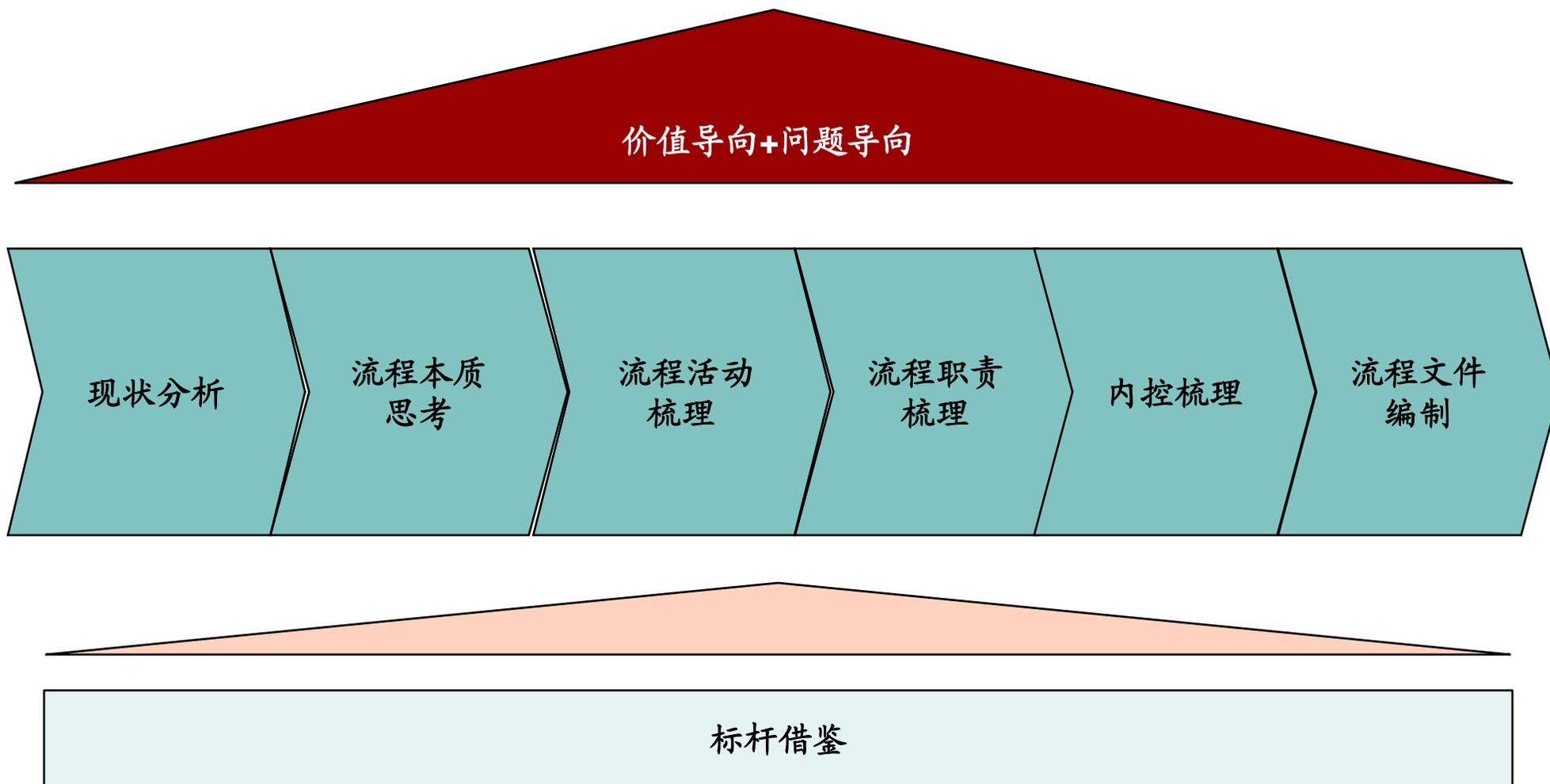
L1	从订单到回款				
L2	订单采集	订单确认	订单配货	订单交运	结算管理
L3	呼入/呼出	库存及配额确认	订单分配	发运订单管理	电子结算
	订单采集	资信确认	订单接收	出库管理	现金结算
	分层管理		订单分拣		
	订单汇总				
	订单查询				
	订单修改与取消				

# 端到端流程举例



示例

# 流程梳理操作步骤



# 流程梳理示意图

1. 目的
2. 适用范围
3. 术语与定义
4. 流程边界

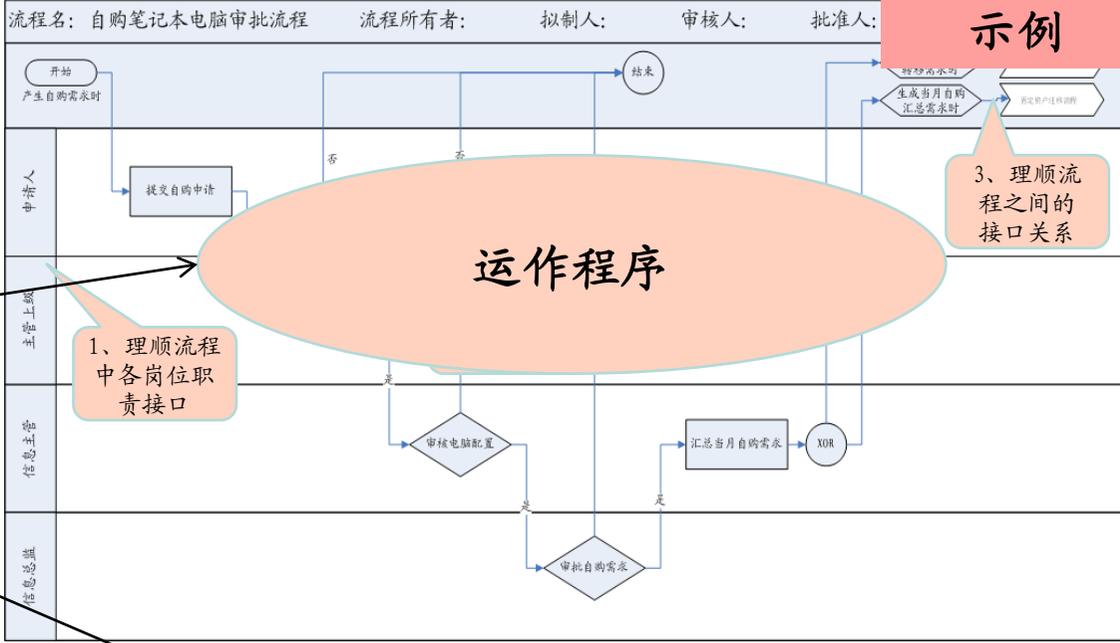
流程起点	
流程终点	
输入	
输出	

5. 流程绩效指标			
流程绩效指标	计算公式	统计方式	目标值

6. 职责说明			
序号	岗位/角色		职责



活动编号	活动名称	活动描述	角色	绩效标准	表格/模板	输入	输出



记录名称	移交责任人	保存责任人	保存场所	归档时间	保存期限	到期处理方式

1、明确责任

2、明确记录管

信息管理

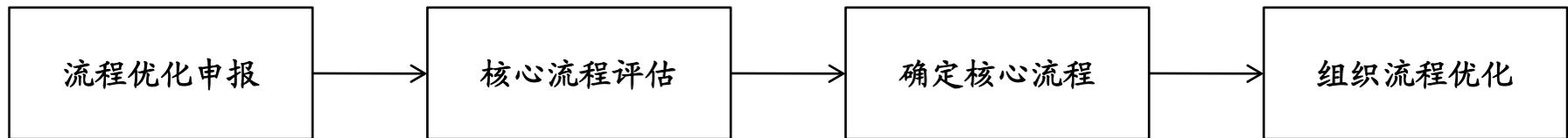
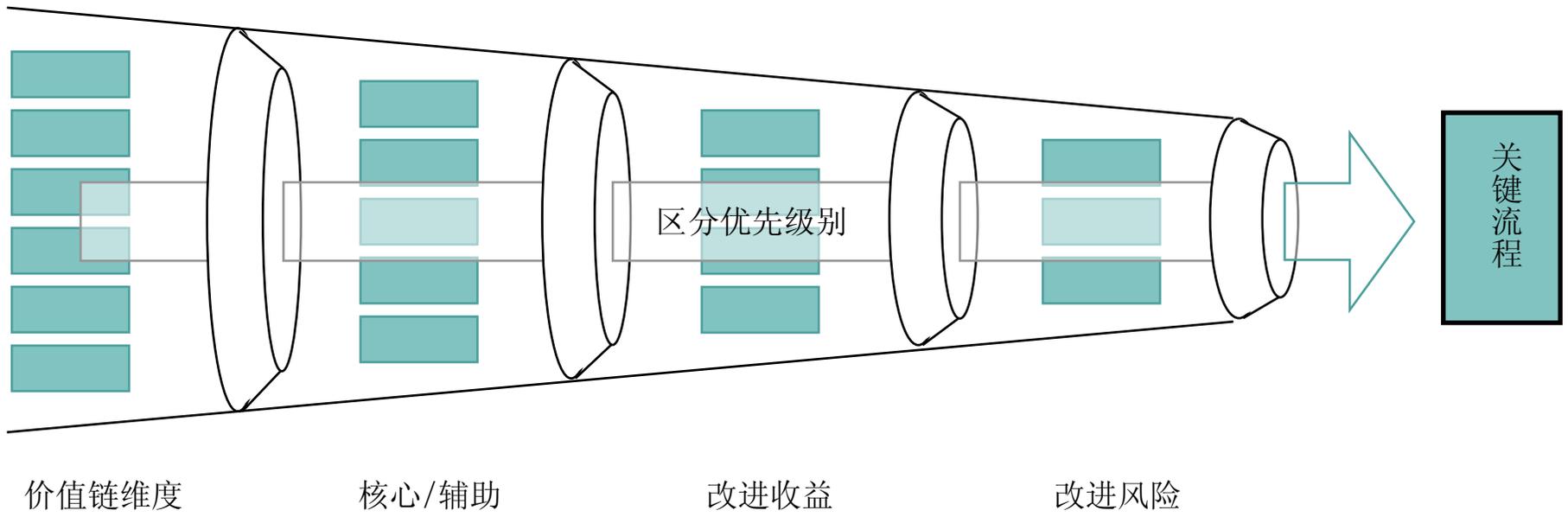


# 岗位操作手册

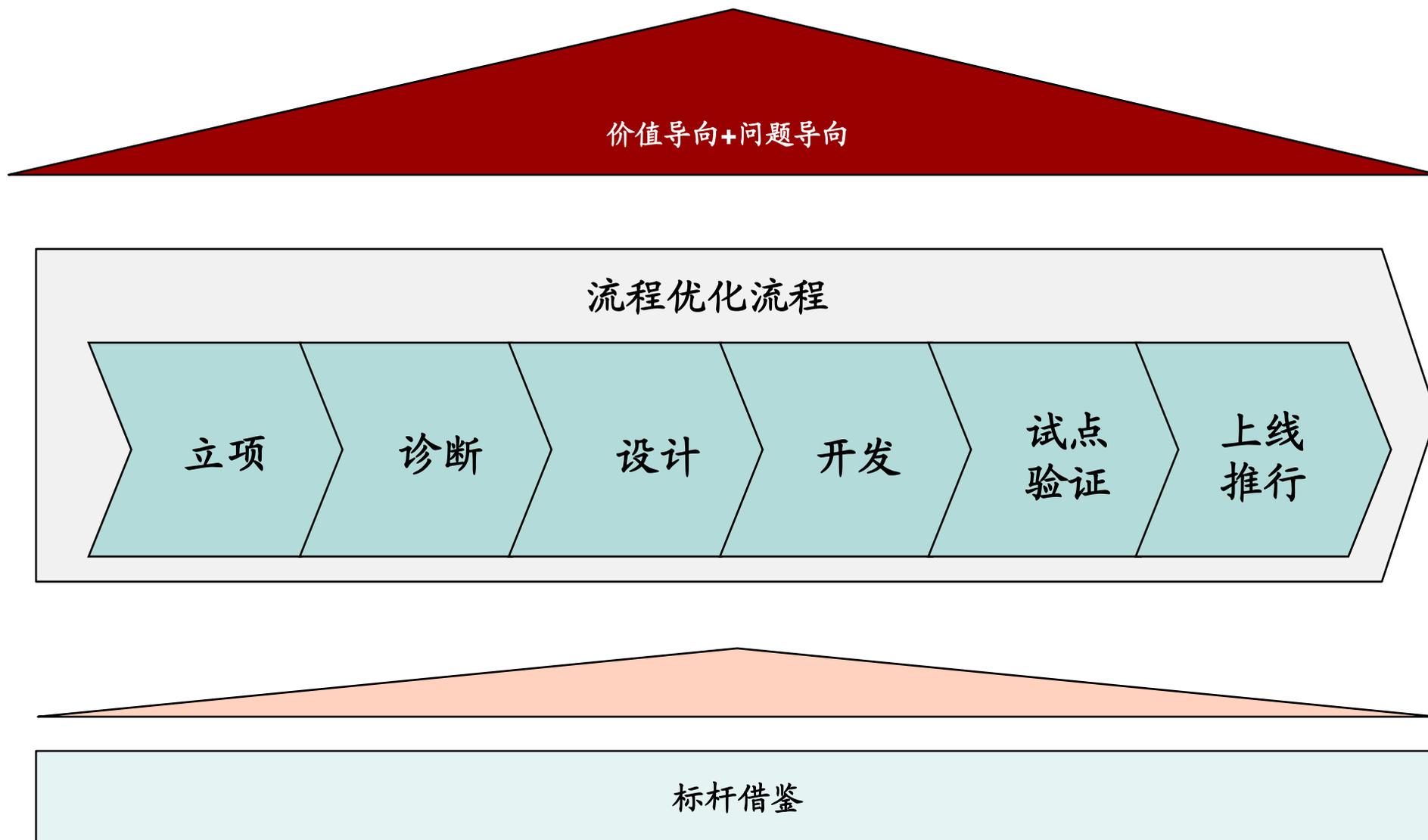
## 流程优化项目经理岗位操作手册

序号	工作项目	操作步骤		操作规则/经验点	工作标准		可参考的制度	可求助的人	
					质量	时间			
1	立项	1.1	确定项目的目的与目标	项目目标要具体,可衡量,应当从质量,风险,成本,时间四方面考虑	项目启动会	明确的目标,完善的组织,详细的执行计划	2周	《公司级流程优化流程》 《中心级流程优化流程》	张三
		1.2	确定项目组成员与分工	1 须安排一名项目经理秘书,负责项目组会议按排会议纪要与跟进 2 项目经理是必须的					
		1.3	确定项目工作计划	工作计划必须包括:项目启动,现状分析,方案与配套设计,新旧流程切换,效果评估与项目总结各阶段的时间及责任人。					
		1.4	召开项目启动会,明确项目的目标与要求,确定项目组推动方式;	1 在项目初期为确保项目进度,可以采取定期例会制来REVIEW并推动; 2 也可以设置关键控制点(里程碑),并在关键控制点召开会议;					
2	流程现状描述	2.1	画出现有流程图		流程优化分析会	对现状充分分析了解	随项目规模		
		2.2	明确客户的需求与现状流程与客户需求之间的差异						
3	流程改进机会识别	3.1	讨论现有流程主要存在问题;	具体可以利用<流程一般问题诊断表格>	流程优化分析会	对现状充分分析了解	随项目规模		
		3.2	画出现有流程图	流程执行人员确认与实际运行相一致					
		3.3	...						

# 流程优化——筛选关键流程

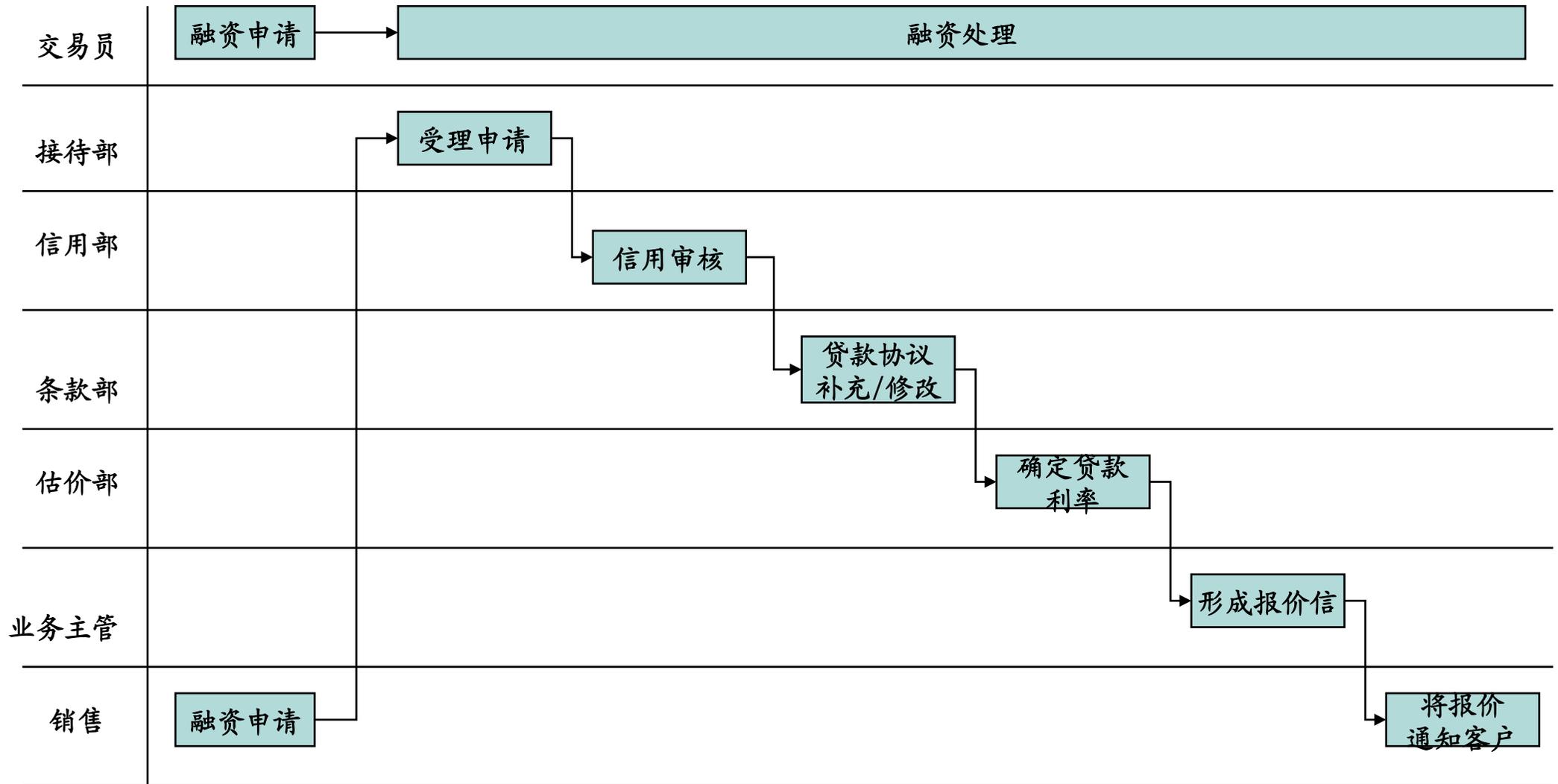


# 流程优化六步法



# 流程优化案例

从7天削减到4小时!



## 流程优化配套设计——职责调整

流程的调整	组织调整	示例
重复的多道工序合并	<ul style="list-style-type: none"><li>•部门职能整合，审查、调研等多项职责整合到同一个部门</li><li>•职责分工进行调整</li></ul>	运用综合客户评价取代受理审查、贷前调研、项目评估、风险审查的环节
减少不必要的环节	<ul style="list-style-type: none"><li>•职责/权限取消，调整</li></ul>	减少审批环节
流程的整合	<ul style="list-style-type: none"><li>•岗位设置调整</li><li>•职责内容调整</li></ul>	推行客户经理制，将存贷、中间业务、国际业务等分产品的业务流程按照客户进行整合
流程的差异化	<ul style="list-style-type: none"><li>•组织设置调整，工作团队按照客户进行划分</li><li>•汇报关系变化</li><li>•工作标准调整</li></ul>	根据客户类别，分别设计针对重点客户、一般客户等或低风险客户、高风险客户等不同类别的信贷流程
串行工作改为并行工作	<ul style="list-style-type: none"><li>•工作职责的输入信息调整</li><li>•工作关系变化</li></ul>	通过引入信息平台，多项业务并行开展

# 目录

---

## 第一部分

流程管理是什么

## 第二部分

流程管理怎么做

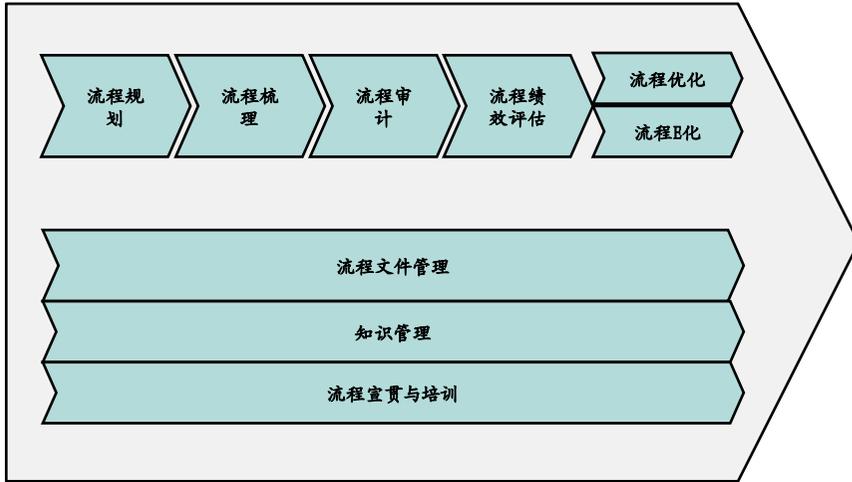
## 第三部分

流程治理机制

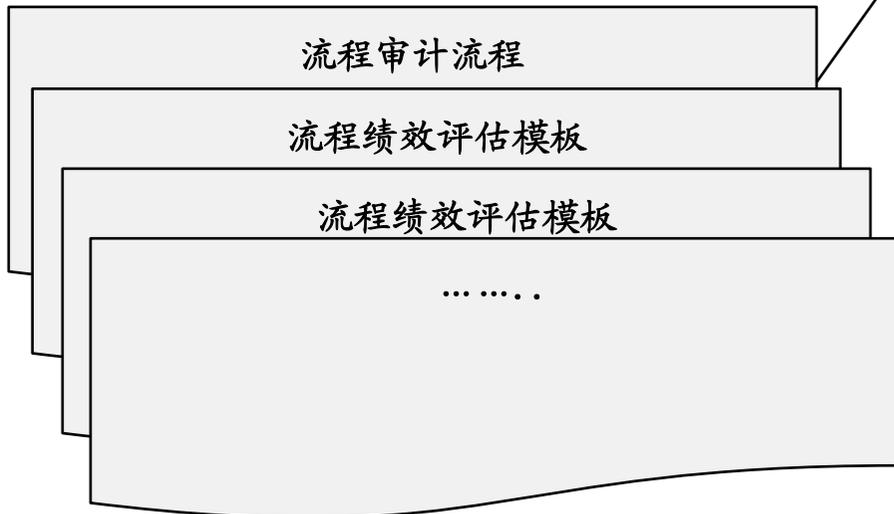
---

# 流程管理治理机制

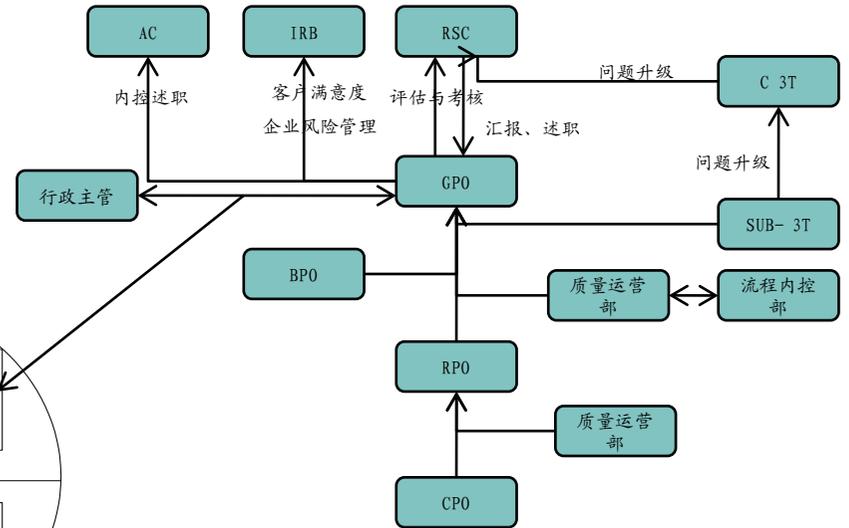
## 有方法



## 有闭环

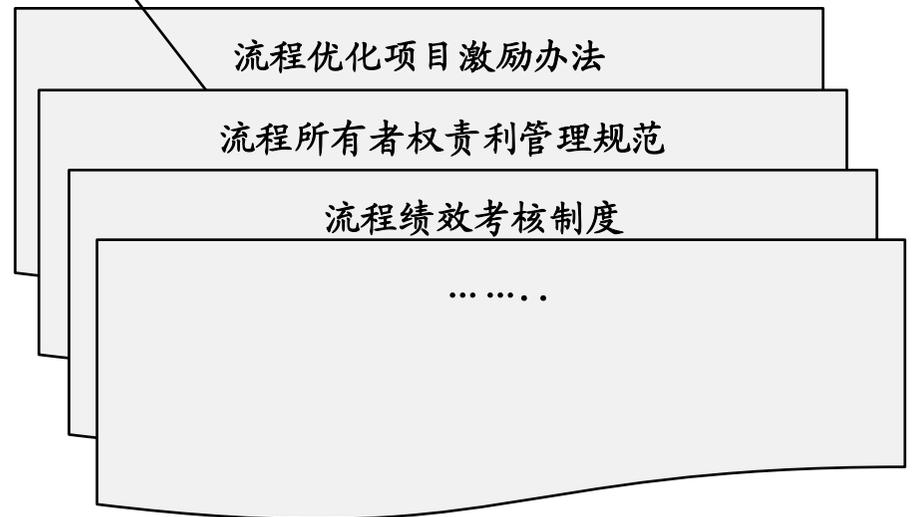


## 有组织



## 示例

## 有动力



# 流程治理机制案例

