

业务流程管理



主要内容：



导论

- 一、业务流程管理的几种概念
- 二、原则化业务流程设计的目的和指导思想
- 三、企业关键业务流程分析
- 四、编制业务流程管理的文件
- 五、经过业务流程管理提升经营绩效

导论——企业管理三大要素

人员=用正确的人

战略=做正确的事

运营=把事做正确



导论

∴ 三个核心流程的优先顺序是
人员 → 战略 → 运营

- ∴ ① 战略正确与运营正确只能由人员来保证。
- ② 战略一旦错误，运营越积极，企业陷入泥沼就越深。

我们现在来看看分析

企业陷入的泥沼就越深

导论

运营就是把事做正确，从而确保战略目的的实现。

流程是运营的基础，就是把工作任务按原则分解成可操作的措施和环节。

一种企业有诸多诸多的工作任务，每项任务可能是一种人，也可能是诸多人来共同完毕。业务流程管理就是要把这些工作任务分解成有效的操作措施，并不断改善和完善。

导论

任何流程都比没有流程强,好流程
比坏流程强,业务流程原则化是企业
做大做强的关键.

导论

迈克尔·哈默指出没有流程管理的企业运营有着惊人的低效率：在一般企业的正常工作中，有85%的人没有为企业发展发明价值。其中，5%的人看不出来是在工作；25%的人似乎在等什么；30%的人只是为库存而工作，即为增长库存而工作；最终还有25%的人，是以低效率的措施和原则在工作。

导论

企业成长过程中必然遇到的问题：

- 创业靠机会和勇气，但目前不行了
- 创业靠个人素质，但目前不行了
- 企业家肯定会衰老，企业怎么连续创新？
- 产品、企业都有生命周期，企业怎样长寿？



导论——值得思索



- 过程和成果哪个主要？
- 企业成长过程中问题的根源：有无高效率的流程及流程管理体系？
- 处理问题的出路：业务流程原则化管理！

主要内容：



导论



一、业务流程管理的几种概念

二、原则化业务流程设计的目的和指导思想

三、企业关键业务流程分析

四、编制业务流程管理的文件

五、经过业务流程管理提升经营绩效

一、业务流程管理的几种概念

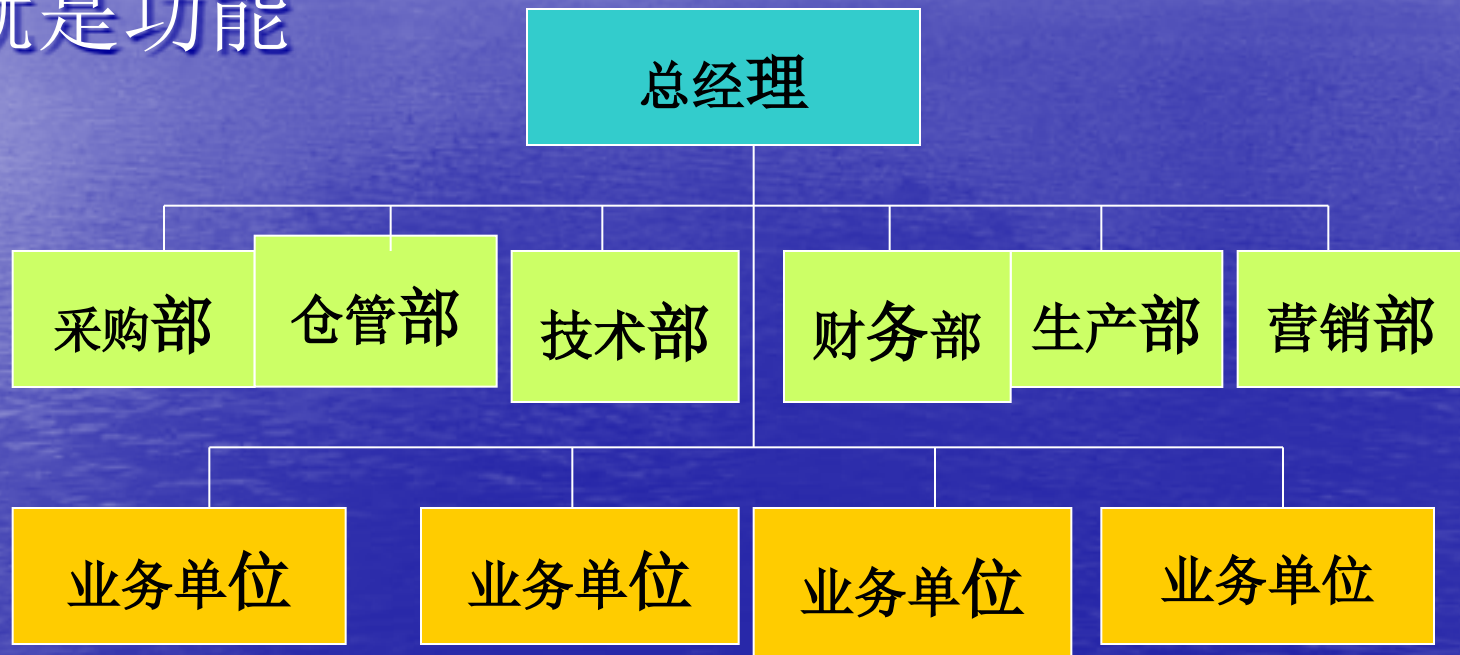
- 职能
- 流程
- 企业的基本业务流程
- 业务流程管理



概念——职能



➤ 职能就是功能



概念——流程

流程亦称过程，是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

——ISO9000



永续经营 基业长青



13

概念——业务流程



- 企业规范化管理权威教授舒化鲁定义**业务流程**是：为了到达特定的价值目的而由不同的人分别共同完毕的一系列活动。他以为企业业务流程是直接构成企业神经血管脉络的组织。

流程管理要处理的问题

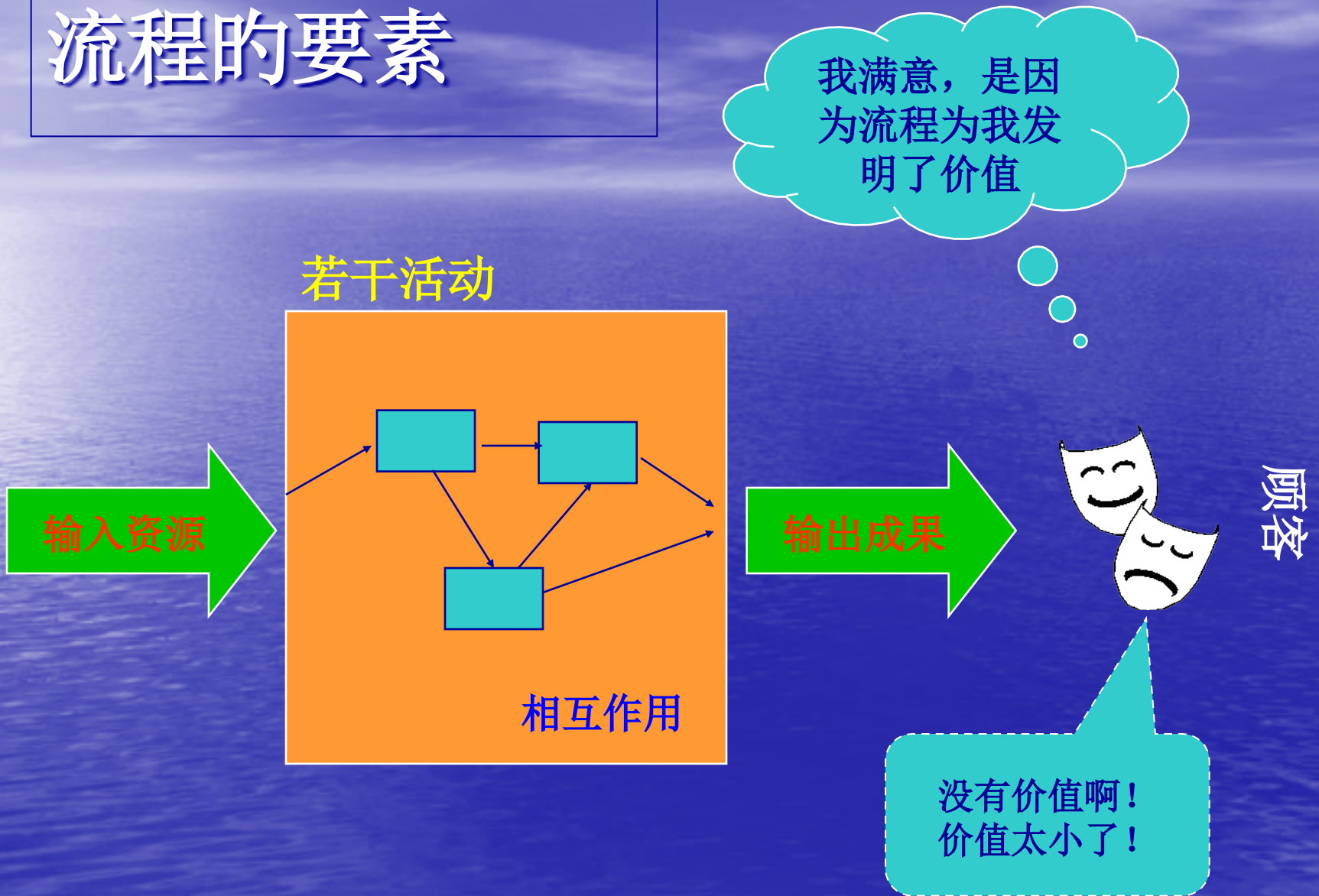
- 1、管理授权陷入两难；
- 2、工作目的失控；
- 3、工作衔接不协调，造成瓶颈或死角；
- 4、工作主辅不分；
- 5、工作秩序混乱。



概念——流程管理的九个特征

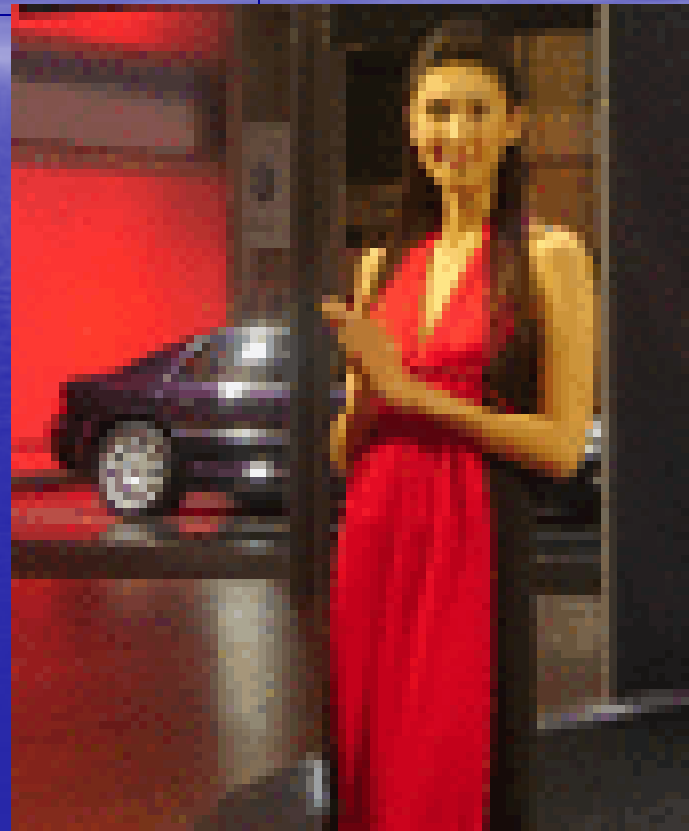
- 1、强调企业经营活动的中心只是服务于客户价值；
- 2、强调管理者与被管理者的平等；
- 3、内部分工不再僵化；
- 4、强调企业是一种有机系统、是一种无边界组织；
- 5、打破块块、条条，按照团队形式组织企业运营；
- 6、企业内部全部活动的目的，明确指向客户价值的满足和企业价值的增值；
- 7、没有人拥有绝对正确权力，每个人服从的仅仅是客户的价值发明和企业价值的增值目的主导的流程；
- 8、影响变化人们意志行为的方式主要是社会群体奖励，经济福利奖励主要落在团队集体中；
- 9、这里不再有庞大的中间管理阶层。

流程的要素



流程的特点

- ✓ 目的性
- ✓ 整体性
- ✓ 动态性
- ✓ 层次性
- ✓ 构造性



流程的测量

✓ 流程的范围

是指穿越的经营部门或职能科室等组织单位的数量。

✓ 流程的规模

是指它的业务内容。有的流程仅由几种非常简朴的任务构成，有的则可能涉及众多高度复杂且又相互关联的任务。

企业的基本业务流程

➤ 六个主要业务流程

- 营销
- 采购
- 生产
- 物流
- 销售
- 服务

➤ 七个支持业务流程

- 目的管理（控制）
- 人力资源管理
- 产品开发
- 技术开发
- 资金管理
- 学习培训
- 对外联络

概念——业务流程管理

管理活动以业务流程为出发点和对象，经过不断发展和完善业务流程，提升竞争力，保持竞争优势。

业务流程管理是企业的一种经营管理战略，是相对于老式的科层制管理模式的变革。



业务流程管理的特点

- 以流程为中心而不是以职能为中心
- 强调战略性、整体性
- 强调价值发明
- 强调全过程管理、部门协调
- 内部控制制度的实施



业务流程管理的现实意义

- 企业的理念、战略和经营方针经过业务流程转化为员工的行动



业务流程管理的现实意义



- 流程是信息公路
- 员工是驾驶员
- 制度是交通规则
- 管理者是交通警察

业务流程管理的现实意义

- 业务流程是员工职务行为的准则

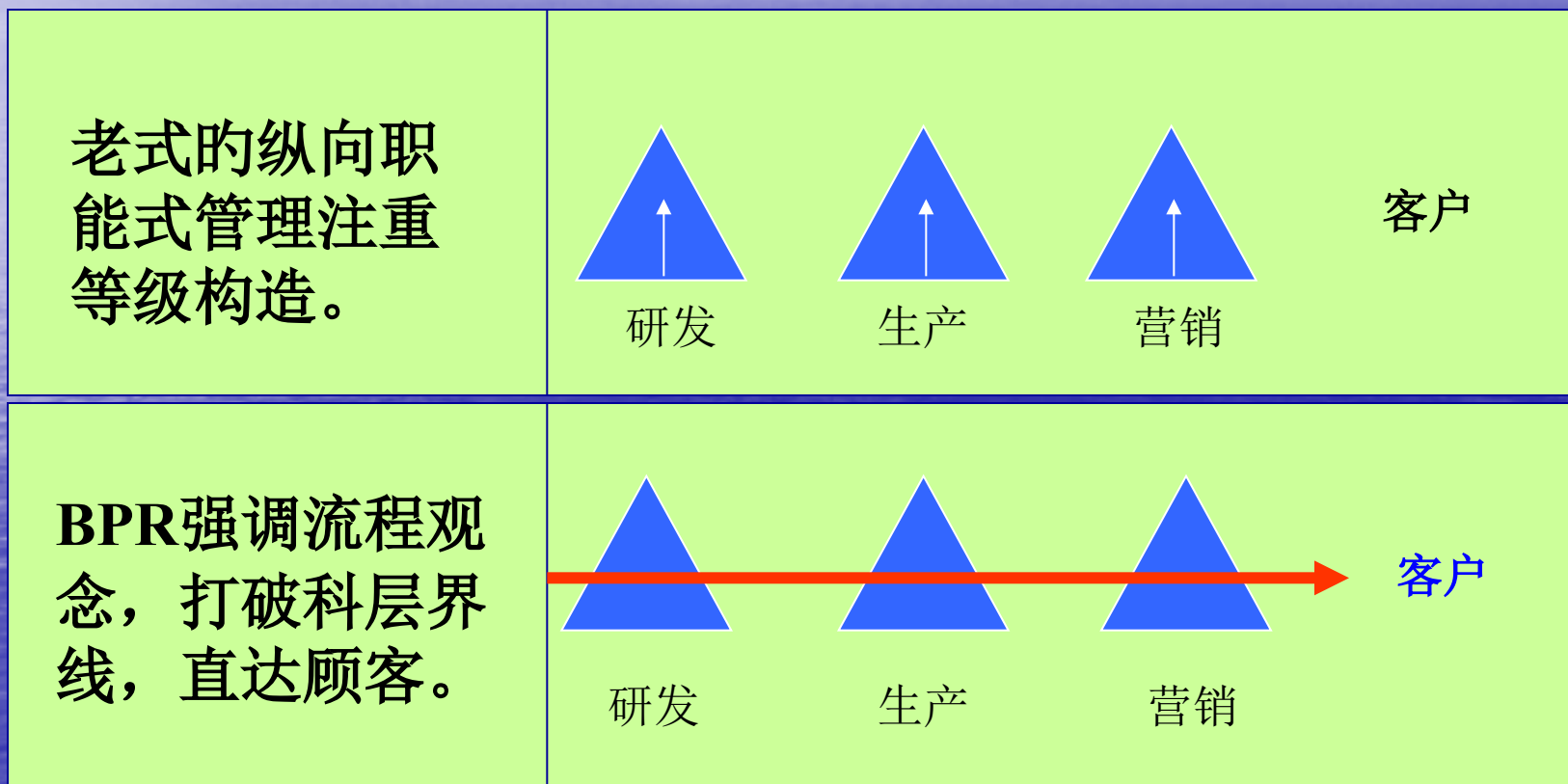
领导在与不在一种样！



业务流程管理的层次

- 业务流程再造 (BPR)
- 业务流程优化 (BPI)
- 业务流程原则化 (BPF)

业务流程再造



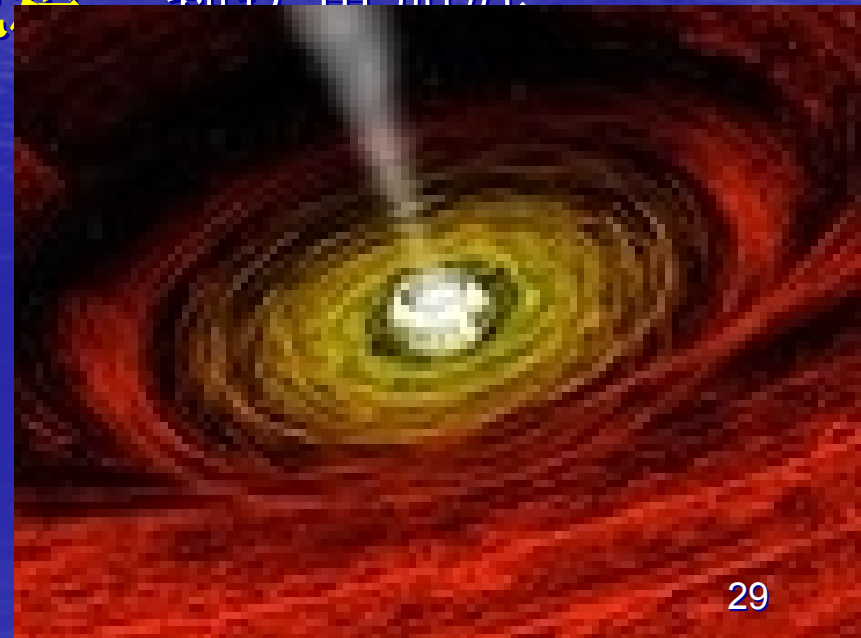
业务流程再造的革命性

老式的企业生产方式已经不适应当代化的社会和企业。分工合作的工作方式、金字塔型组织构造、以提升企业的产品生产量为中心等老式的措施曾经是经济迅速发展的法宝，但是伴随信息技术在企业管理中的应用，这些老式的法宝却成为阻碍企业连续发展的绊脚石。



业务流程再造的基本含义

业务流程再造(BPR: Business Process Reengineering)就是从顾客的需要出发,重新整合企业资源,形成跨越职能部门边界、直达客户的横向的业务流程,达到更加好、更省、更快的目的。



主要内容：

导论

一、业务流程管理的几种概念

 二、原则化业务流程设计的目的和指导思想

三、企业关键业务流程分析

四、编制业务流程管理的文件

五、经过业务流程管理提升经营绩效

二、原则化流程设计的目的和指导思想

- 业务流程原则化的含义
- 业务流程设计的目的
- 业务流程设计的指导思想
- 业务流程设计的基本措施



业务流程原则化的含义

- 规范化
- 文件化
- 相对固定



以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/428037116131006132>