



流程革命

让战略落地的流程管理

读书笔记



CONTENT

01 流程理念

02 流程浮现

03 考核流程的方法

04 指导具体流程的业务原则

05 流程细化和优化

06 基于IT的岗位标准化工具箱

07 流程变革的推行

08 流程的持续评估和改进

方向的具体体现，规定了术
和器的内容和形式

制度、规则

技术手段实现管理目的

软件和工具

道

法

术

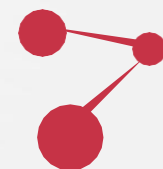
器

思想、观念

方向，规定了法的原则

方法和手段

保证法的落实，规定了器的
边界与功能





01

流程理念

- ◆ 流程的定义与组成要素
- ◆ 流程优化与组织结构调整的关系
- ◆ 流程如何和业务紧密结合
- ◆ 流程如何应对内外部环境的变化
- ◆ 流程如何实现战略落地
- ◆ 流程管理的新理念：BPO



流程的本质

6个要素，以终为始

两个关键要素：客户和价值

流程的客户是谁？

流程给客户创造的价值是什么？

不同的客户和价值体现决定不同的流程

会议室管理流程

服务导向

客户：使用会议室的人员

价值：为集体讨论和决策提供便利

流程设计：简化使用手续，尽可能便捷

管控导向

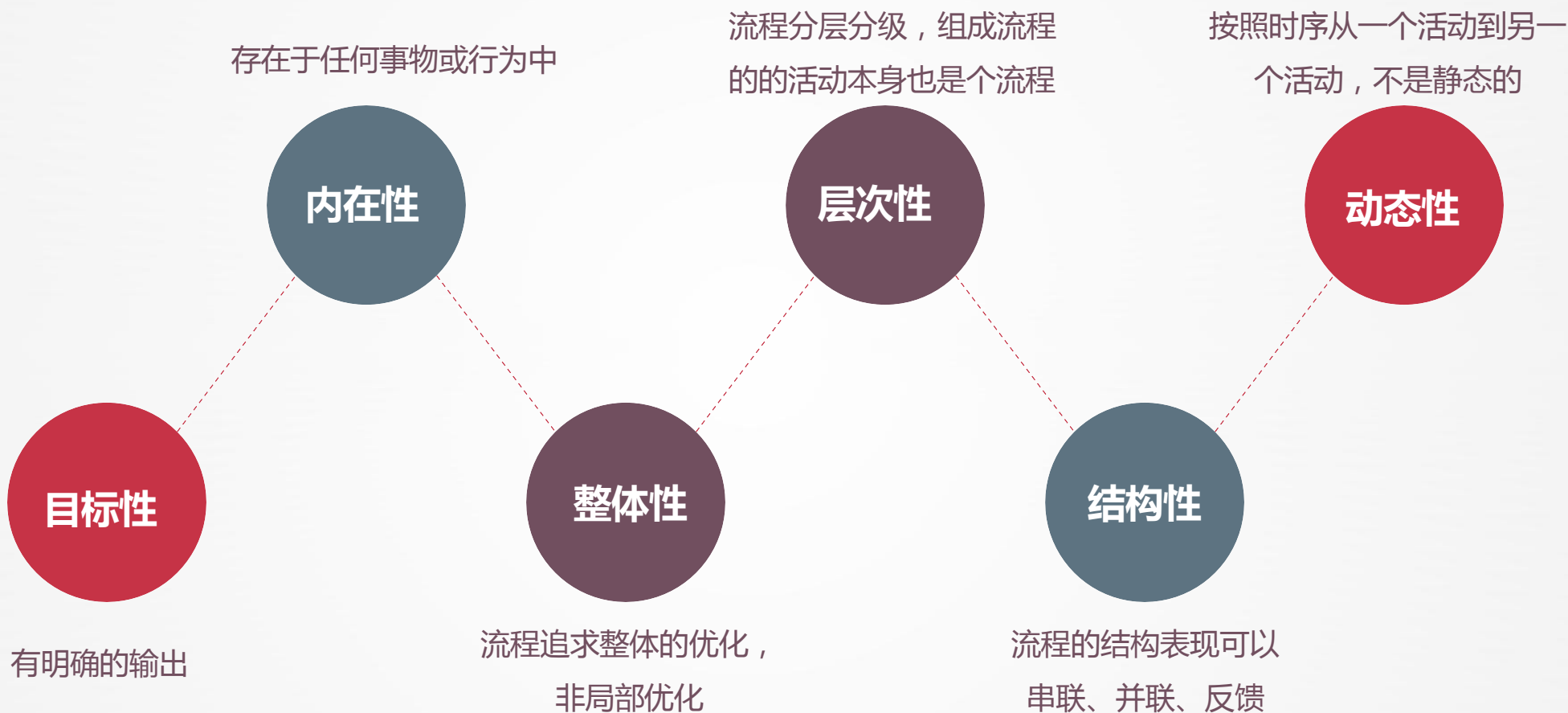
客户：公司

价值：保障公司资产安全

流程设计：使用及管理要求较多，确保资产安全



流程的特点





流程是业务的载体，从业务中来，到业务中去

业务流程的形成

用现场流程暴露问题
不抽象不美化

- ✓ 一定是实际操作
- ✓ 颗粒度需要足够细

- ✓ 使用跨职能的流程图
- ✓ 可以依据情况增加流程要点、阶段、责任人、时间、ISO9000等内控体系要求

不要流水账
多一些维度和属性

跳出流程来识流程

- ✓ 分析流程在整体流程中的位置，与其他流程的接口关系
- ✓ 避免业务活动切分不清
- ✓ 避免业务颗粒度描述不一致
- ✓ 避免流程之间关系不清，没有清楚的把握上家和下家

常见问题

颗粒度太粗，没有完全呈现现状，不能发现问题

普遍描述的流程：

甲购—审批—下单—到货—验收—入库

✘

我们需要掌握和了解的问题：

- ✓ 甲购是否在电脑上误操作了3次？
- ✓ 审批是否排队等待了2天？
- ✓ 是否反复找领导4次？
- ✓ 卜单是否和供应商纠缠2回？

✓

流水账描述，不能体现管理要求和经验

仅关注流程内部，不考虑接口，流程之间切分不清



流程是企业战略实施落地的作战图

战略执行保障体系

以会议管理、经营分析、预算考核为基础建立企业计划

战略
控制层

以业务流程、岗位职责、绩效测评为基础，构建各职能稳定的流程执行层

流程执行层

支撑层

以信息技术为基础的支撑平台：ERP/CRM



流程与组织的关系

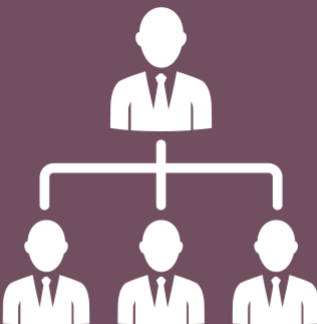
价值创造模式

如：

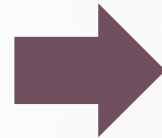
- ✓ 哑铃结构
- ✓ 终端为王
- ✓ 集中化-一体化运营



即：高阶流程



组织调整



制定流程文件

即：低阶流程

高阶流程决定组织，高阶流程和组织共同决定低阶流程



流程与组织的关系

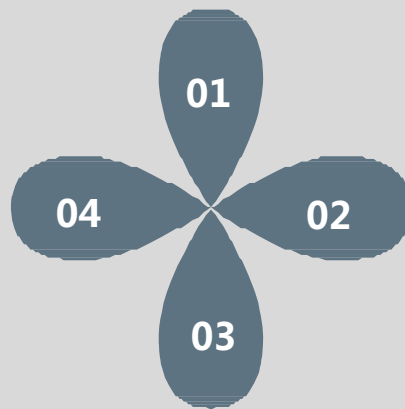
流程的设计 = 管控活动的设计 + 专业活动的设计

- ◆ 管控活动根据企业的管控、组织和职责确定
- ◆ 专业活动根据公司内或行业内最佳实践设计

流程和组织的调整

组织调整是表面调整，需要
匹配流程、制度、薪酬绩效

配备流程管理部门，当组
织调整后，迅速反应，迅
速开展流程、制度、薪酬、
绩效、内在业务核心能力、
人员技能的连锁调整



组织结构调整后，请留出
充足的时间给予流程制度
薪酬绩效等内在的调整

调整组织后，需要宣贯调
整的目的和意义，才能保
证手脚和大脑共同作战



流程如何应对内外部环境的变化

不断沉淀创新，形成持续改进的机制和文化

外部环境是否发生了变化

客户需求是否发生了变化

现有流程运作效率与竞争对手相比如何

随着组织扩张，原有流程文件是否适合现有企业

部门摩擦事件是否经常发生

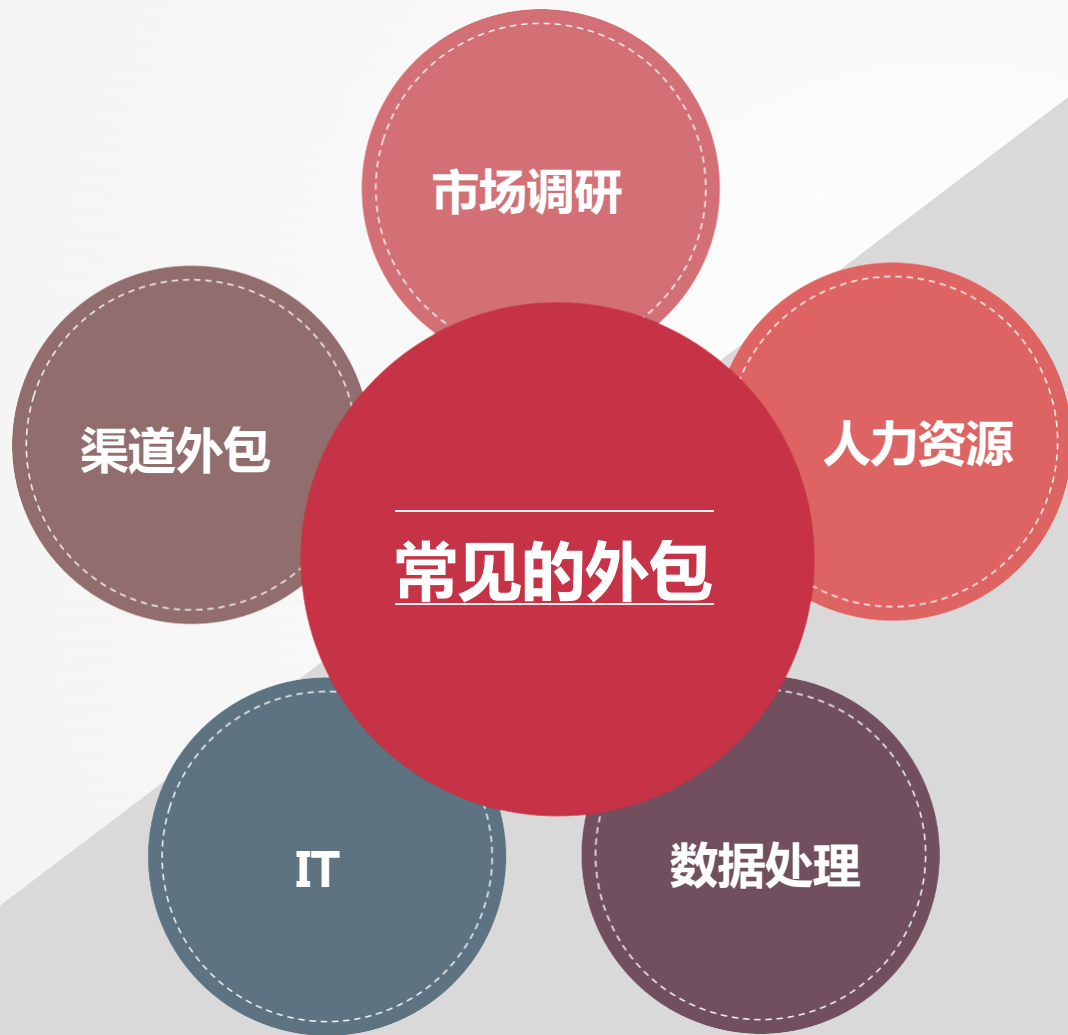
客户满意度是否淹没在庞大的官僚机构中

建立持续优化机制

定期回顾分析



业务流程外包BPO



流程外包关键

外包流程不如内部流程稳定，需打破企业间的壁垒，建立以统一产出服务为导向的价值体系

流程浮现



02

- ◆ 什么是“端到端的流程”
- ◆ 端到端的流程的分类与表述
- ◆ 从端到端的流程到企业整体流程框架
- ◆ 企业流程的分类分级
- ◆ 盘点企业流程的注意事项

端到端的流程

什么是端到端的流程

业务全程闭环

从开始到结束

从发起到完成

PDCA循环

两头在外

端到端的流程分类

战略发展流程

核心业务流程

管理支持流程

端到端的流程呈现

SIPOC图

供应商提供的东西

向流程提供关键信息、材料或其他资源的人或群体

使输入物发生改变的一组步骤，理论上，这个过程将增加输入物的价值

流程的最终产品

接受输出物的人、群体或流程

- ◆ 能在一张简单的图中展示出一组跨越只能部门界限的活动
- ◆ 不论一个组织的规模有多大，都可以用一个五列的描述框架来勾勒其端到端的流程
- ◆ 有助于保持全景视角，还可以向全景中行家需要的构成成分

运营类流程

1.0
勾画愿景和战略

2.0
产品/服务设计
开发

3.0
产品/服务的营
销与销售

4.0
产品/服务交付

5.0
客户服务管理

管理与支持类流程

6.0 开发和管理人力资本

7.0 信息技术管理

8.0 财务管理

9.0 资产获得、建设和安全管理

10.0 环境、健康和安全管理

11.0 外部关系管理

12.0 知识、改进和变革管理

APQC 流程框架

流程框架

反映业务运作特点

突出企业战略及核心竞争力

体现企业各业务领域的定位

和相互间的逻辑关系

流程分类分级

一级流程



价值链的构成部分，高阶流程，称之为“域”

二级流程



中阶流程，“域过程”

三级流程



由子流程和业务活动构成的低阶流程

流程分类

- ✓ 流程的分类分级首先要从管理要求的角度出发对业务分类，先区分管理的差异化，再追求标准和精细化
- ✓ 不同管理对象流程的目标和流转环节差异较大，可分为不同的流程

流程分级

- ✓ 如果一个二级流程描述较为复杂，可将其中一部分独立为其子流程
- ✓ 多个流程都会用到的公共流程分解出来作为单独的流程

流程分类分级

流程清单

既体现流程体系的完整性和逻辑关联性，又清晰的界定流程的边界



流程盘点注意事项

流程制度融合，层级清楚，6大口诀

强调原则、准则等非流程特性

管理制度

管理规定

管理办法

实施细则

工作条例

强调步骤、方法等流程特性

制度的流程特性

流程的原则

各级流程分解

各类操作规范/sop

流程盘点注意事项



流程制度融合，层级清楚，6大口诀

- 01** 从头到尾，尽量中间不间断
 - 采购流程
 - 紧急采购流程
 - 一般采购流程
- 02** 频率不同的流程，可以形成自然的流程断点
 - 采购流程
 - 供应商认定流程
 - 下单采购流程
- 03** 将“节”做出亮点

章	采购流程
节	战略采购流程
段	战略供应商认定流程
- 04** 做好企业级的流程，如IPD/ISC
- 05** 用流程的起点和重点命名，如“从接收订单到付款”
- 06** 流程清单不必要大而全，如后期有定期的会议围绕这个流程，就列入到流程清单

考核流程的方法

- ◆ 流程好坏的判断标准
- ◆ 好流程的九个特征
- ◆ 流程的绩效指标的建立
- ◆ 建立面向流程的考核体系
- ◆ 面向流程的绩效考核与三大绩效考核模式的异同

什么是好的流程

能实现增值的流程就是好流程

流程工具：ASME，判定流程增值or不增值

流程活动增值分析表（ASME）

序号	活动描述	活动类型						时间	操作者
		增值活动	非增值活动	检查	传递	耽误	贮存		

说明：增值可以分为两大类：（1）客户增值，判断标准为：①该任务是否为产品/服务提供了新的功能？②该任务具备竞争优势吗？③客户愿意为此支付更高的价钱吗？（2）业务增值，判断标准为：①该任务是法律或法规要求的吗？②该任务是否降低了所有者的风险？③该任务支持财务报告要求吗？④如果取消该任务，流程会终止吗？