

# 华为流程管理专家：64 页流程管理方法论培训体系，流程管理方法

为职场精英打造个人知识体系，升职加薪！

## 流程管理方法论培训体系

# 流程管理方法论 培训体系

### 纲要

- 一、流程管理是什么？
- 二、为什么要进行流程管理？
- 三、怎样进行流程管理？
  - 1、流程管理的总体思路
  - 2、流程诊断
  - 3、思路
  - 4、方法工具
  - 5、成果及价值
  - 6、流程优化
  - 7、思路
  - 8、方法工具

- 9、成果及价值
- 10、流程固化
- 11、思路
- 12、方法工具
- 13、成果及价值
- 四、流程管理员要做什么？
- 五、流程维护与管理

- 1、思路
- 2、流程管理流程（跨部门及部门内）
- 3、调整、试运行、优化、实施、流程体系更新
- 4、评估

### 纲要

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 流程管理是什么？</li> <li>• 为什么要进行流程管理？</li> <li>• 怎样进行流程管理？             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流程管理的总体思路                 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 流程诊断                     <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 思路</li> <li>◦ 方法工具</li> <li>◦ 成果及价值</li> </ul> </li> <li>▪ 流程优化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 思路</li> <li>◦ 方法工具</li> <li>◦ 成果及价值</li> </ul> </li> <li>▪ 流程固化                     <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 思路</li> <li>◦ 方法工具</li> <li>◦ 成果及价值</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 流程管理员要做什么？             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流程维护与管理                 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 思路</li> <li>- 流程管理流程（跨部门及部门内）                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 调整、试运行、优化、实施、流程体系更新</li> </ul> </li> <li>- 评估</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

## 目录

- 1、什么是流程管理
- 2、为什么要进行流程管理
- 3、怎样进行流程管理
- 4、流程管理员要做什么

• 什么是流程管理

• 为什么要进行流程管理

• 怎样进行流程管理

• 流程管理员要做什么

## 什么是流程

- 1、首先，流程是一组活动，而非一个单独的活动。
- 2、其次，流程是一组能够创造价值的活动。

### 什么是流程

流程是为顾客创造价值的一系列逻辑相关的活动。

——迈克尔·哈默

流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

• 首先，流程是一组活动，而非一个单独的活动。

• 其次，流程是一组能够创造价值的活动。



“如果一个流程没有让三个不同岗位感到很烦恼的话，你就不要把它作为一个流程”

——管理学大师 迈克尔·哈默

## 流程的组成要素和特点

### 一、流程的六要素

- 1、输入的资源：信息、资金、人员、技术、文档等
- 2、活动：参与者包括企业人员、客户、供应商、其他利益方（如政府部门等）
- 3、活动的相互作用（结构）
- 4、输出的结果：产品、服务或某种决策结果
- 5、顾客
- 6、价值

## 二、流程的特点

目标性——有明确的输出（目标或任务）

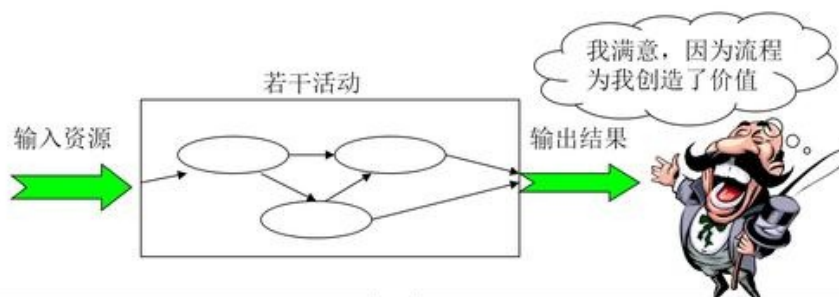
相关性——流程的活动是互相关联的

动态性——流程中的活动具有时序关系

层次性——活动中又有子流程

结构性——有串联，并联，反馈等结构

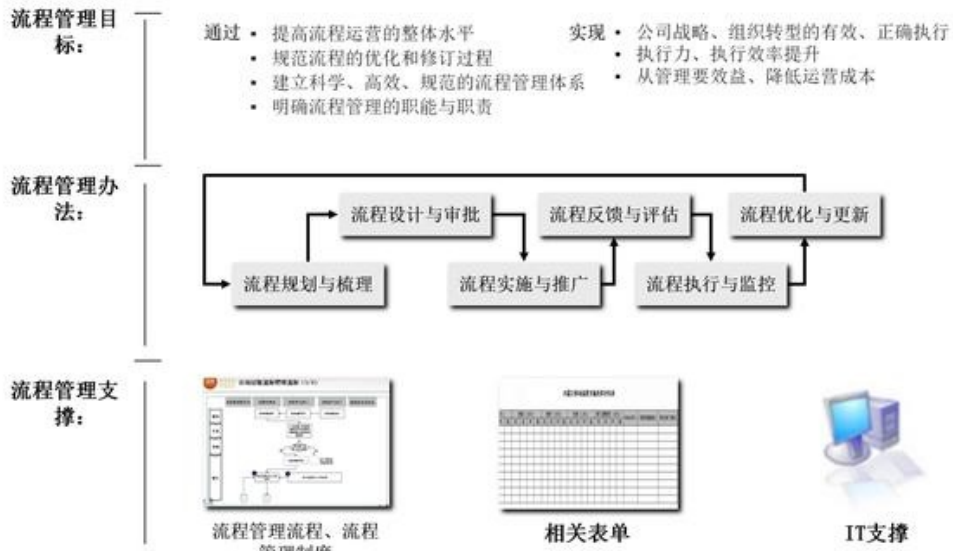
### 流程的组成要素和特点



| 流程的六要素  | 流程的特点   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 输入的资源：信息、资金、人员、技术、文档等</li> <li>▪ 活动：参与者包括企业人员、客户、供应商、其他利益方（如政府部门等）</li> <li>▪ 活动的相互作用（结构）</li> <li>▪ 输出的结果：产品、服务或某种决策结果</li> <li>▪ 顾客</li> <li>▪ 价值</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 目标性——有明确的输出（目标或任务）</li> <li>▪ 相关性——流程的活动是互相关联的</li> <li>▪ 动态性——流程中的活动具有时序关系</li> <li>▪ 层次性——活动中又有子流程</li> <li>▪ 机构性——有串联，并联，反馈等结构</li> </ul> |

## 什么是流程管理（BPM）

流程管理是从流程角度出发，关注流程是否增值的一套管理体系



## 目录

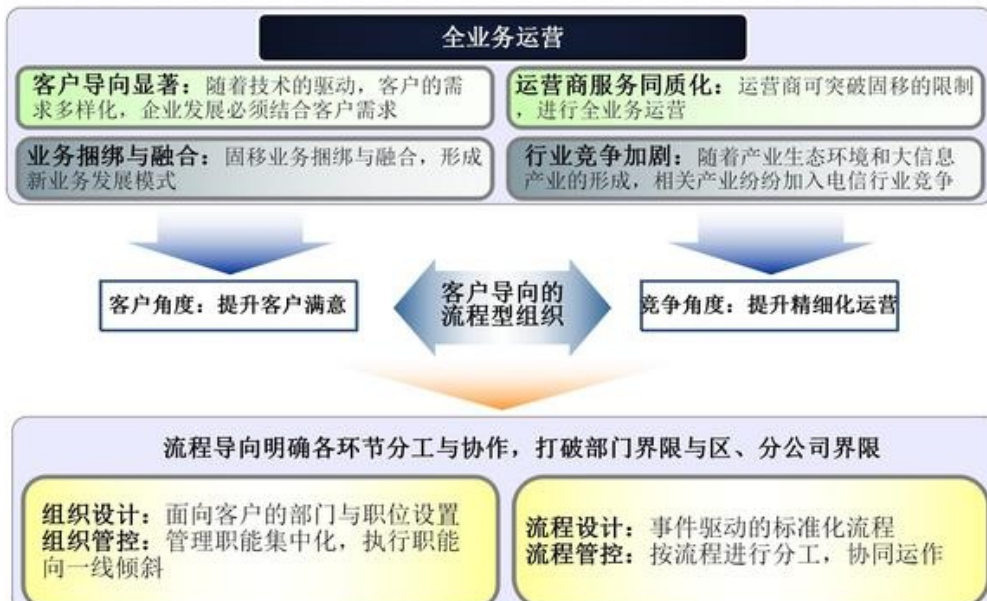
### • 什么是流程管理

### • 为什么要进行流程管理

### • 怎样进行流程管理

### • 流程管理员要做什么

外部环境：全业务运营使得公司管理亟需转型，需以流程管理为抓手，实现“从市场要效益向管理要效益”转变



从流程入手，是寻找和确定执行力提升“抓手”——最有效、最可行的切入点

首先，流程是企业运转的关键催化剂，高效的流程能给企业带来持久且难以模仿的竞争优势



其次，流程贯穿企业纵向横向各层面，覆盖面广，利用发现企业各层面典型的问题和矛盾  
第三，流程作为企业战略、运营、组织和支撑的载体，其运作状况能折射出企业当前其他各管理领域运营状态

内部环境：分公司流程管理也三个方面的能力亟待重点提升



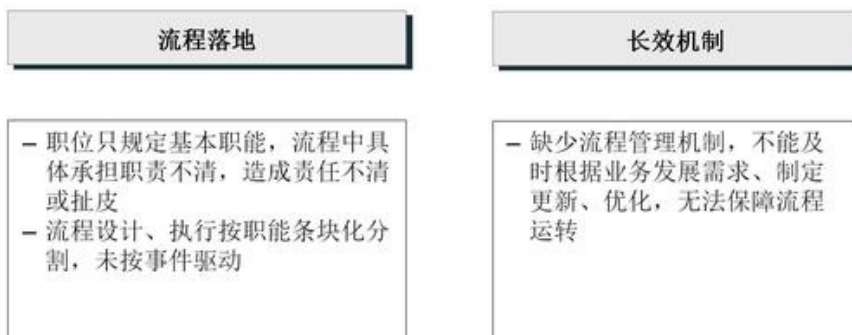
首先，从流程标准化能力来看——流程标准化能力的欠缺，导致粗放式运营管理与面向未来竞争能力不足

| 显性化   | 体系化  | 规范化  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- 大部分公司尚未完成显性化</li><li>- 大量宝贵的运营经验未通过流程固化</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- 面向全业务的流程体系缺失</li><li>- 面向片区管理流程缺失</li><li>- 面向家庭客户市场流程缺失</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- 流程要素（流程图、流程说明、流程控制点说明、流程表单）未完成，规范性不高</li></ul> |

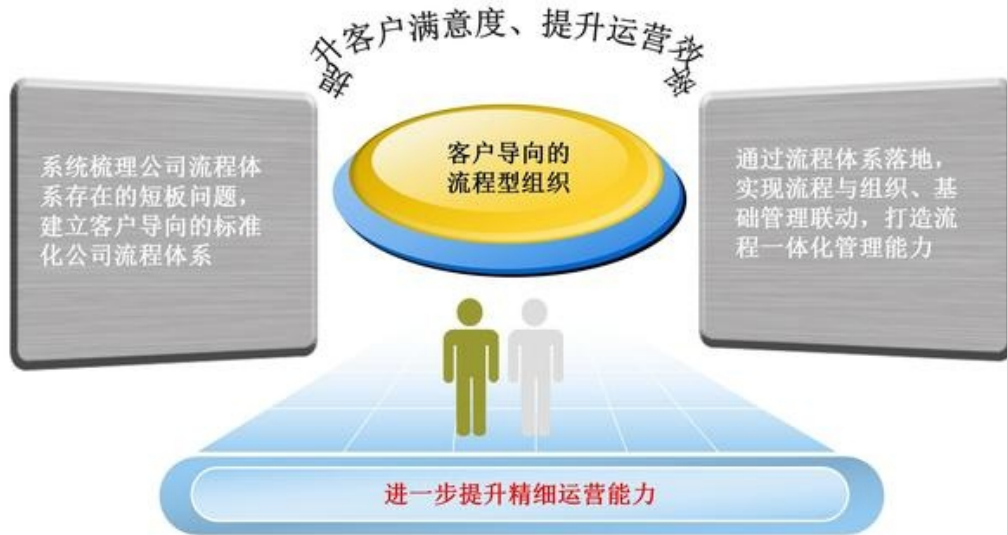
其次，从流程一体化能力来看——现有流程体系仍停留于职能导向，整体协同不足，无法满足“一个内蒙移动”的需要



第三，从流程执行能力来看——流程无法真正落地，流程管理长效机制缺乏



目标：通过构建一体化流程体系，建立客户导向的流程型组织，能够提升公司执行力



## 目录

- 什么是流程管理
- 为什么要进行流程管理
- 怎样进行流程管理
- 流程管理员要做什么

总体框架思路：分为流程诊断、流程优化和流程固化三个阶段

|      | 第一阶段：流程诊断   | 第二阶段：流程优化   | 第三阶段：流程固化  |
|------|---|---|--|
| 工作目标 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 系统调研流程现状</li> <li>- 明确关键短板优化方向</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 优化关键短板流程</li> <li>- 制定标准化流程手册</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流程角度优化岗位管理</li> <li>- 设计公司流程固化方案</li> </ul>   |
| 工作内容 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流程现状梳理：建立结构化的试点分公司流程全景图</li> <li>- 筛选关键短板流程：通过筛选模型明确亟待提升的关键短板流程</li> <li>- 流程短板诊断：明确流程待优化点与提升方向</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 关键短板流程优化：运用SDR流程优化工具，系统优化关键短板流程</li> <li>- 标准化流程手册制定：从流程信息、流程图、流程说明、控制点、表单等5个方面，制定内蒙公司标准化流程手册</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 流程与职位管理衔接：梳理完善岗位职责，优化岗位关键绩效指标</li> <li>- 流程落地推进方案：流程固化手段建议，制定流程落地推进计划</li> <li>- 一体化流程管理机制：全区流程一体化管理机制，分公司实施细则</li> </ul> |
| 能力提升 |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 标准化能力</li> <li>- 一体化能力</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 执行能力</li> </ul>   |

## 目录

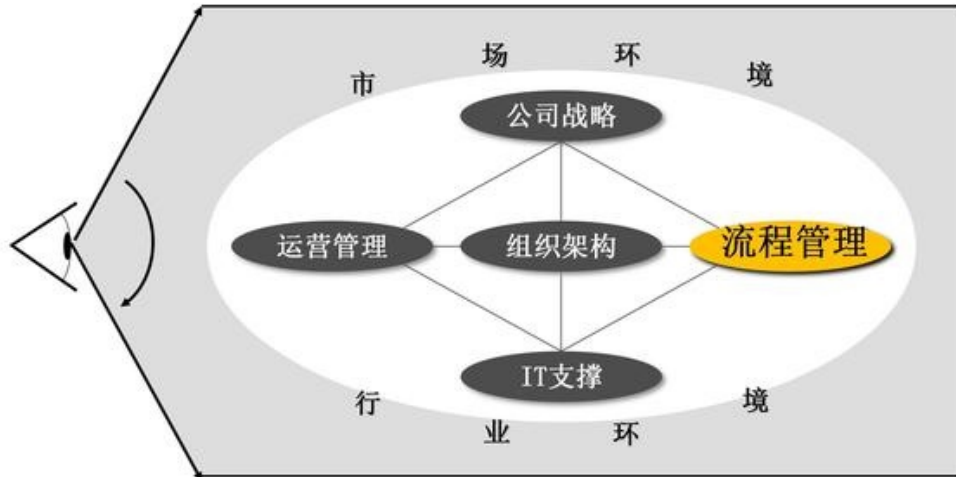
- 什么是流程管理
- 为什么要进行流程管理
- 怎样进行流程管理
  - 流程诊断
  - 流程优化
  - 流程固化
- 流程管理员要做什么

## 以eTom完整管理框架为基础



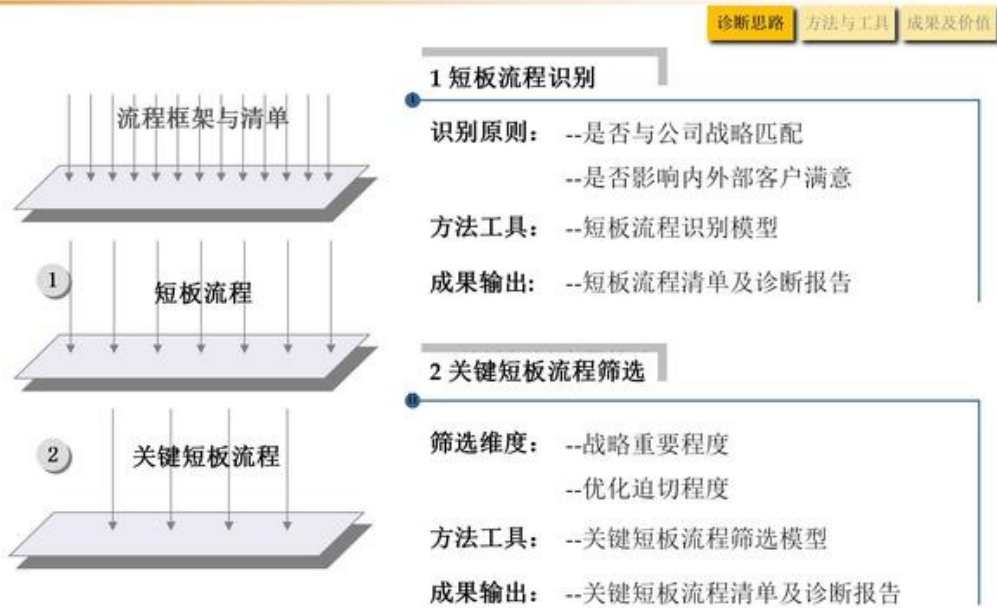
## 以四大领域为视角，全方位审视现有流程体系

### 流程诊断整体框架



必需在明确战略目标基础上，对组织架构、业务流程、以及运营管理三个元素进行整合，并取得信息技术的充分配合与支持，才能全面提升管理水平

## 关键短板流程诊断：分为短板流程识别和关键短板流程筛选两步骤



### 步骤1：短板流程识别有两个原则

诊断思路
方法与工具
成果及价值

**原则一：与公司战略不匹配**

| 判断维度 | 判断标准                       | 参考输入                    |
|------|----------------------------|-------------------------|
| 战略举措 | 与战略重点不一致<br>未执行战略举措或执行效果不佳 | 集团公司战略思路<br>访谈调研.....   |
| 组织转型 | 与战略目标不一致<br>执行效果不佳         | 公司对组织转型的要求<br>访谈调研..... |

**原则二：影响客户满意**

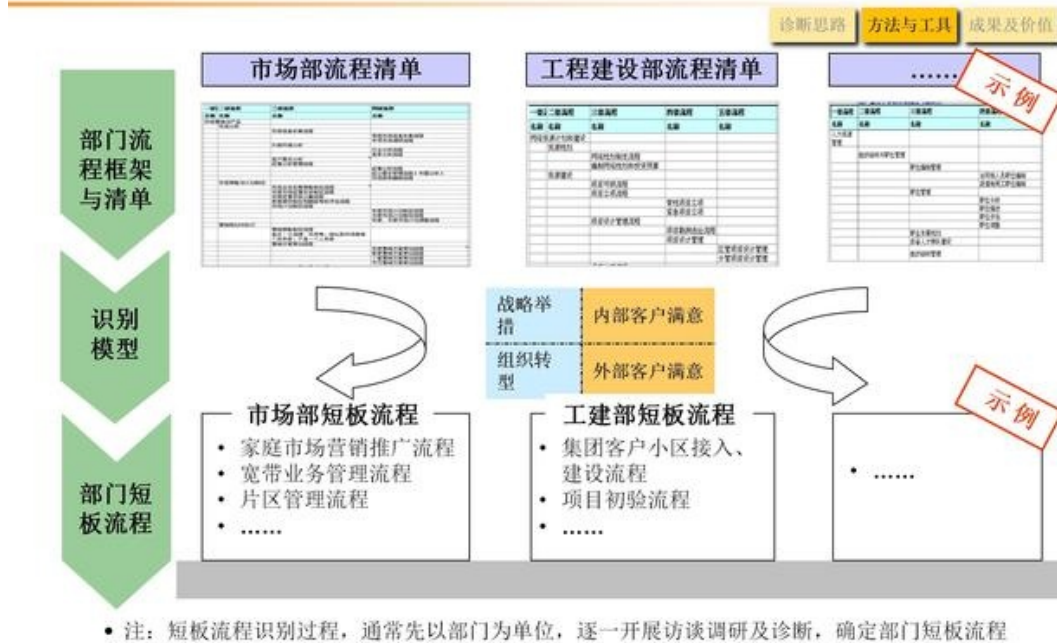
| 判断维度   | 判断标准                   | 参考输入                                    |
|--------|------------------------|---|
| 外部客户满意 | 影响关键商业过程的提升<br>客户满意度短板 | 客户满意度报告<br>服务与产品质量分析报告<br>访谈调研<br>..... |
| 内部客户满意 | 流程效率低下                 | 访谈调研                                    |

短板流程

符合两个原则之一的流程即为短板流程：
 

- 与公司战略不匹配
- 影响客户满意

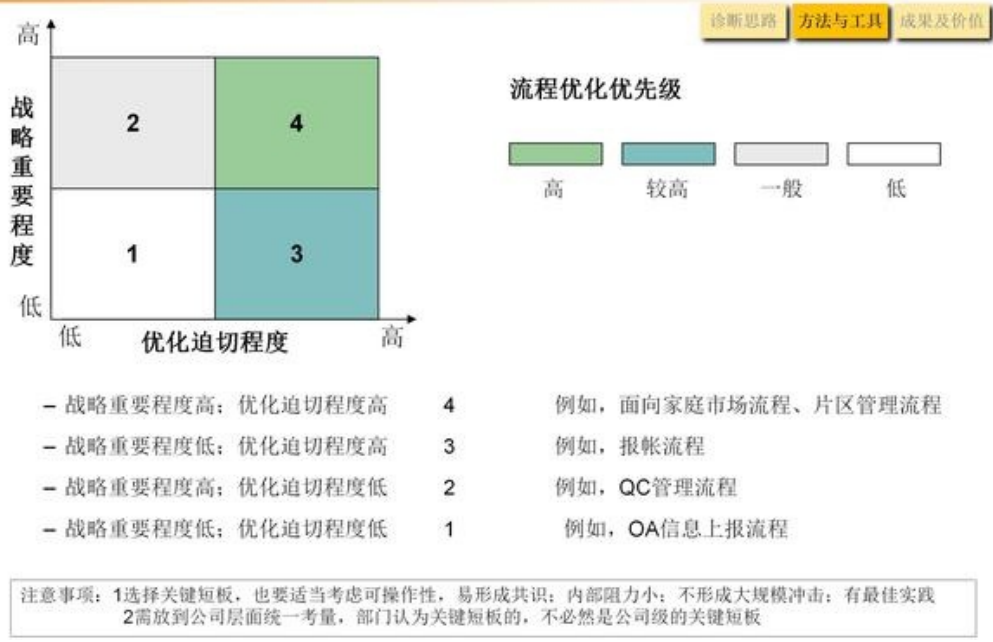
## 通过战略匹配和客户满意两个原则，识别出短板流程



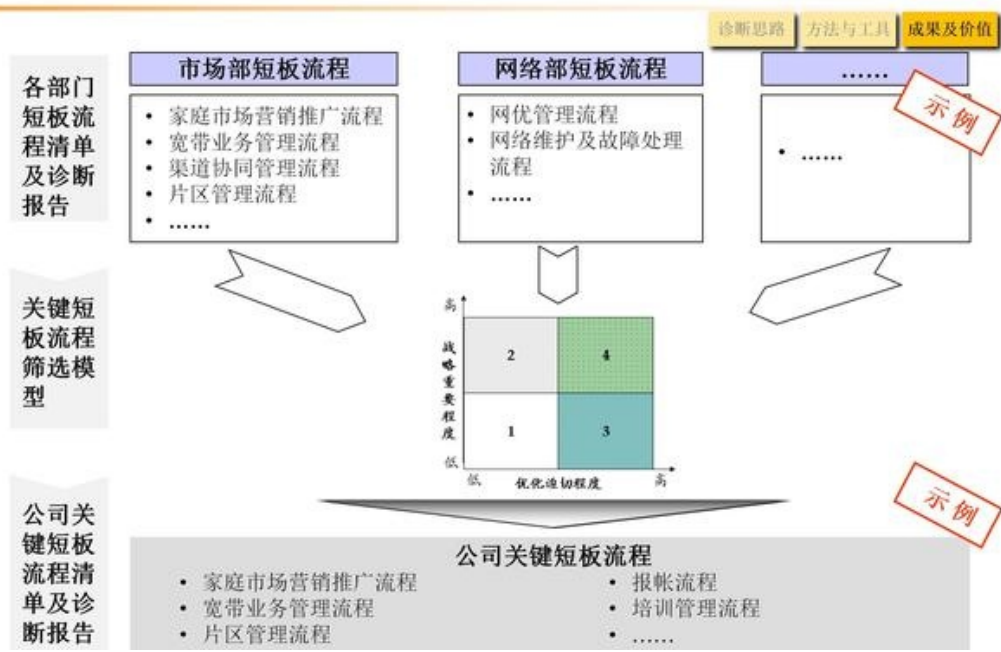
## 步骤2：从两个维度筛选关键短板流程



确定综合评价规则，将步骤1识别的短板流程，统一纳入筛选模型，在公司层面统一考量



最终，确定公司当前面临的、至关重要的、最关键的短板流程



## 目录

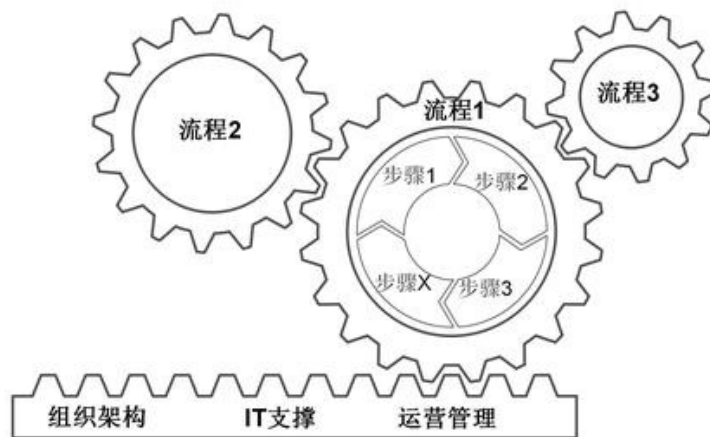
---

- 什么是流程管理
- 为什么要进行流程管理
- 怎样进行流程管理
  - 流程诊断
  - 流程优化
  - 流程固化
- 流程管理员要做什么

流程优化不仅要关注流程本身，更要关注流程外部环境及支撑系统

---

优化思路 方法与工具 成果及价值



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/935110030241012013>

