

流程管理基本知识介绍

第一部分： 流程管理的基本知识

-
- 1.1 相关概念及介绍
 - 1.2 流程管理八大原则
 - 1.3 流程活动管理
 - 1.4 流程结构管理
 - 1.5 流程组织管理

1 流程的定义

- 流程是把一个或多个输入转换为对**顾客有价值**的输出的活动。

——Michael Hammer

- 流程是一系列结构化的可测量的活动集合，并为特定的市场或**特定的顾客**产生特定的输出。

——T. H. Davenport

理解：彼此紧密联系的、有严格的先后顺序的、服务于特定价值目标的一系列活动。

是一个把一定的输入通过转换增加价值从而形成一定的输出（产品或服务）给另外一个人（顾客）的过程；

2、流程的特征：

目的性—有明确的输出（目标和任务）

内在性—包含于任何事务或行为中

整体性—至少由两个活动组成，“流转”

动态性—按一定的时序关系，从一个活动到另一个

层次性—组成流程的活动也可以是一个流程“嵌套”、“分解”、“子流程”

结构性—多种表现形式

3、流程实现的责任者：

流程所有者：

流程所有者有责任 and 权力运行和改进流程，流程所有者不是一个组织、部门或一组人；他是一个个人；

利益相关人：

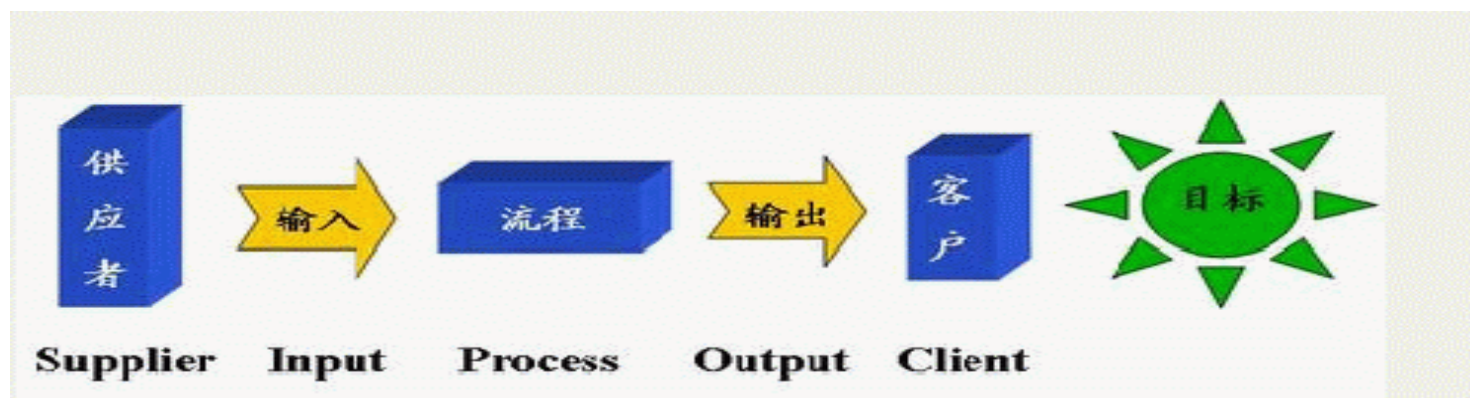
与这个流程有利益关系的所有人；

4、核心流程：

这些流程对组织的成功起到关键作用；辨认出核心业务流程是相当重要的，因为它们：

- 1、在达成企业愿景和使命上与战略的作用等同；
- 2、澄清组织中低效和无效的区域和部分；
- 3、是重新配置流程和资源的关键所在。

5、SIPOC流程模型



SIPOC模型是一代质量大师戴明提出来的组织系统模型，是一门最有用而且最常用的，用于流程管理和改进的技术。

SIPOC其中每个字母各代表：Supplier 供应者；Input 输入；Process 流程；Output 输出； Client 客户。

供应方 Supplier: 提供输入的个人、团队或组织;

输入 Input: 输入是由供应方提供的产品和服务, 并通过流程转换成输出, 是流程/活动的出发点;

转换Transition: 是指流程给输入增加价值的任务、活动和程序, 通过这一过程, 把输入处理成有附加价值的输出, 传递给客户; 转换可以是物理的, 交易的和信息的;

输出：输出是由一个流程生产的产品或服务，提供给另外一个人——顾客。然后顾客使用，消费或把这些产品和服务继续在自己的流程里进行处理转换成新的更有价值的产品和服务给新的顾客；

顾客：

输出的接收人或一个组织单元；

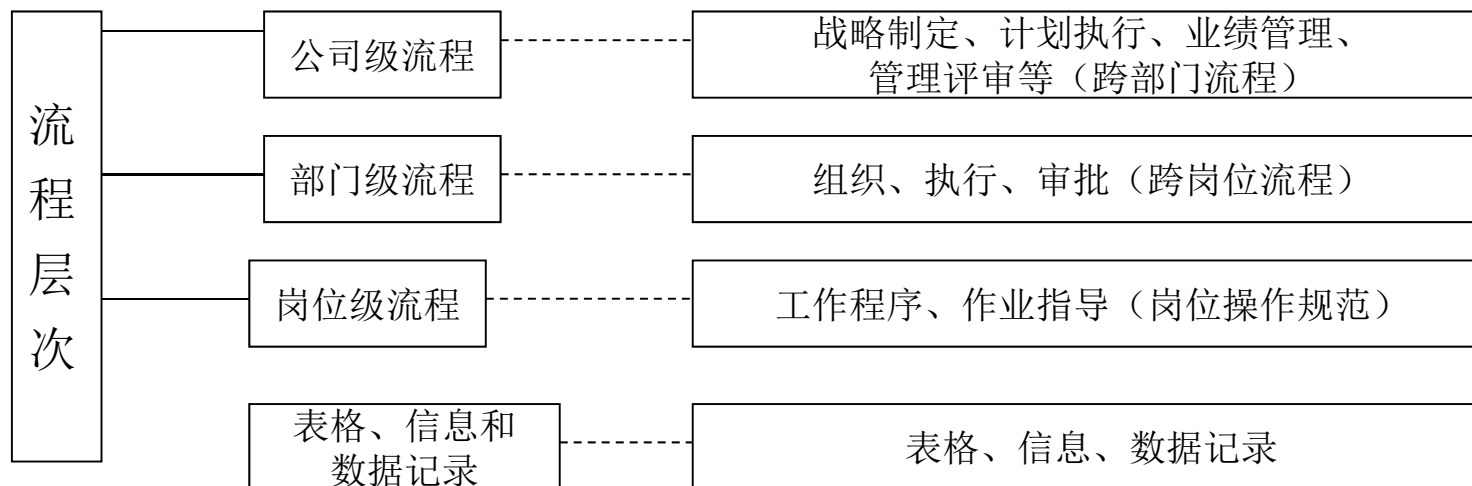
反馈：是来自于顾客对输出的表现满意或不满意的陈述；

界面：流程界面是组成流程的任务、活动和程序的分界线；流程处于供应者提供的输入和顾客接受输出这两个分界之间；

6、流程管理

流程管理：依据活动与其所服务的**经营目标**之间的关系，对企业组织内部的做事方式进行设计和安排，以保证所完成的任何一个活动都能最大限度地服务于活动所服务的**最终价值目标**的实现。

流程层级



7、流程种类划分

- 按功能分

管理类流程、业务类流程、辅助类流程

- 按实现价值的关联程度分

核心流程、非核心流程

业务流程不一定是核心流程，管理类流程与辅助类流程不一定是核心流程

为什么关注流程

- 1.使企业注意力集中在客户上；
- 2.使企业预测变化和控制变化；
- 3.通过提高资源利用水平提高企业竞争能力；
- 4.以较快的方式对复杂活动形成的变化做出反应；
- 5.帮助企业内部单元有效率地管理互相间的关系和有效率地管理外部的关系；
- 6.给企业活动提供系统的解决方案；
- 7.让企业能迅速知道问题出在哪里和怎样出错的。
- 8.各个业务领域均具备一套完整的绩效评估系统，并与整个企业绩效评估系统相联系；
- 9.通过提高流程管理水平可以提高业务水平；
- 10.强调客户（内部和外部）满意和减少浪费；
- 11.系统性、战略性地思考问题，可以使我们既看到树木也看到森林；
- 12.是一些标准化认证机构要求的，比如ISO9000。

**您认为企业没有流程管理
行不行？当前所面临的问题有
那些？**

没有流程管理的惊人低效益



《Reengineering the Corporation》

哈默(Michael Hammer)的发现:

在一般企业的正常工作中，有85%的人没有为企业发展创造价值。其中：5%的人看不出来是在工作；25%的人似乎正在等待什么；30%的人只是在为库存而工作，即为增加库存而工作；最后还有一个25%的人，是以低效率的方法和标准在工作。

没有流程管理难免发生的六个问题

- 管理授权陷入两难。
- 工作目标失控。
- 工作衔接不协调，造成瓶颈或死角。
- 工作主辅不分。
- 企业内部工作目标模糊。
- 工作秩序混乱。

流程（流程推动）管理的九个特征



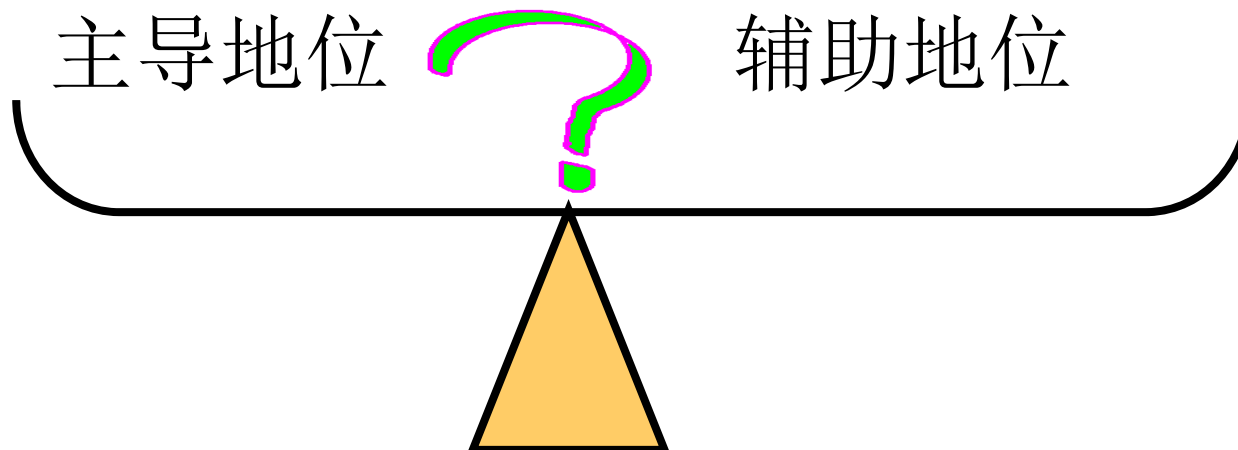
三星九千认证
Beijing Sanxing 9000 Certification Body

- 强调企业经营活动的中心只是服务于客户价值。
- 强调管理者与被管理者的平等。
- 内部职责分工不再僵化。
- 强调企业是一个有机系统、是一个无边界组织。
- 强调打破块块、条条，按照团队形式组织企业运行。
- 企业内部所有活动的目标，明确指向客户价值的满足和企业价值的增殖。
- 没有人拥有绝对不变的权力，每个人所服从的仅仅是由客户价值创造和企业价值的增殖目标主导的流程。
- 影响改变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。
- 这里不再有庞大的中间管理阶层。

流程管理的八个特征

- ❖ 企业经营活动是一个彼此紧密相连的价值创造活动的关联体，其最终价值目标是实现企业价值的增值。
- ❖ 强调管理者与被管理者的平等关系。
- ❖ 岗位职责分工具有高度弹性。
- ❖ 通过流程之间固有的连接来制衡。
- ❖ 员工职责由流程目标所决定。
- ❖ 单位部门转化成为流程目标实现的团队。
- ❖ 没有绝对权力的人存在。
- ❖ 引导员工意志行为选择的是群体中的团体认同。

流程管理在管理中的地位选择



您认为流程管理应该如何实施？

业务流程管理的八大原则

第一原则：价值增值导向原则

价值增值的导向原则是指：

企业所有活动都必须指向企业价值增值的目标，而不仅仅是满足中间价值的增值，客户价值也只是一种中间价值。

具体要求

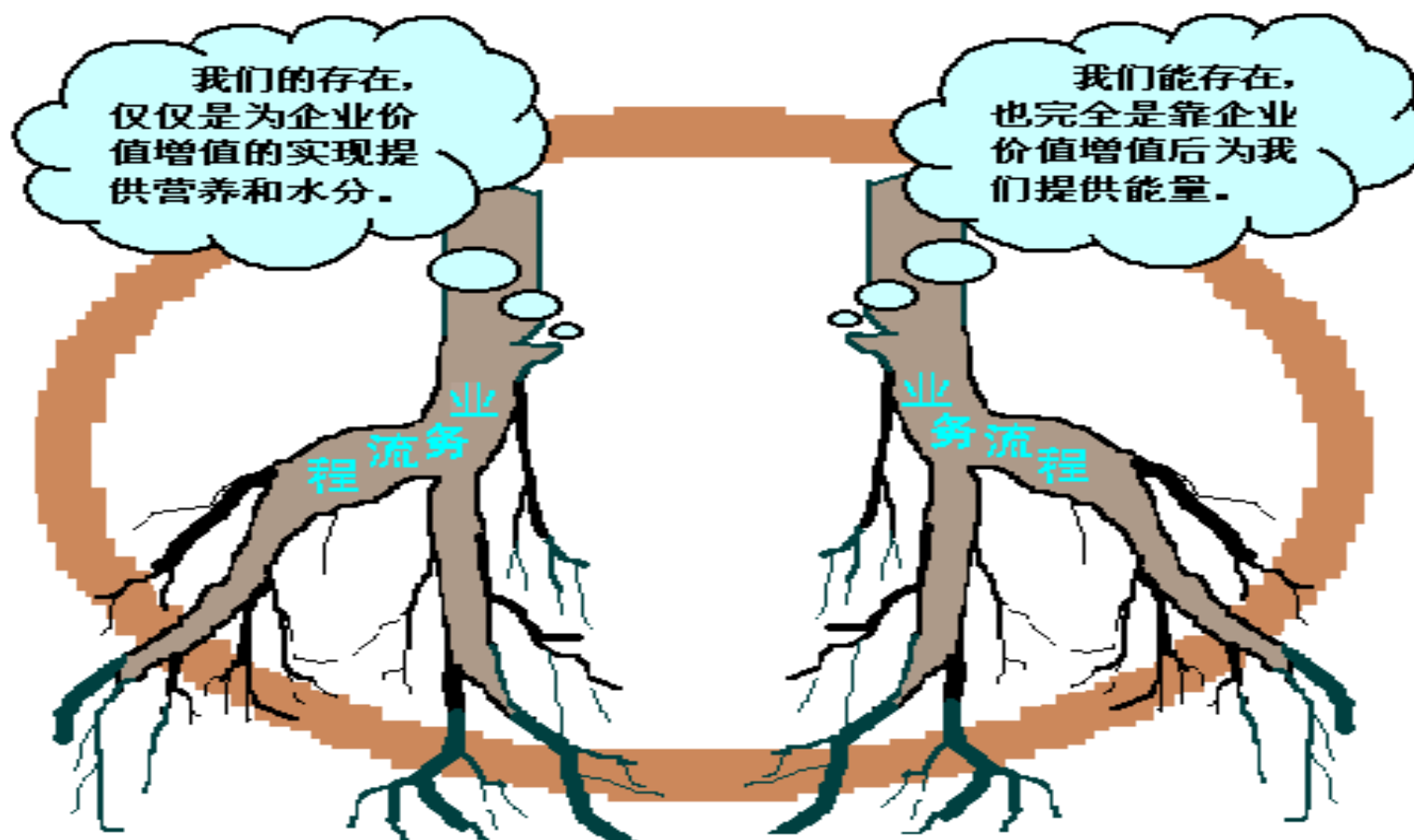
- ◇ 凡是不能服务于企业价值增值的流程和流程活动，都必须无条件地清理、清除。
- ◇ 必须正确处理企业价值增值与客户价值满足的关系。
- ◇ 要把企业四大价值目标都具体落实到企业组织的各个单位、部门和岗位的工作中去。
- ◇ 要区分企业价值与企业领导人、管理人员的价值。



为什么企业价值的增值 $\neq$ 客户
价值的满足？



1. 利润从中间环节流走了。
2. 把精力集中于能为企业价值带来充分大的增值的客户，并在为他们提供充分多的价值满足的同时，实现企业价值的增值。
3. 企业是以盈利为目的的社会经济组织。



企业价值增值是业务流程的依据和原因

第二原则：资源集中使用原则

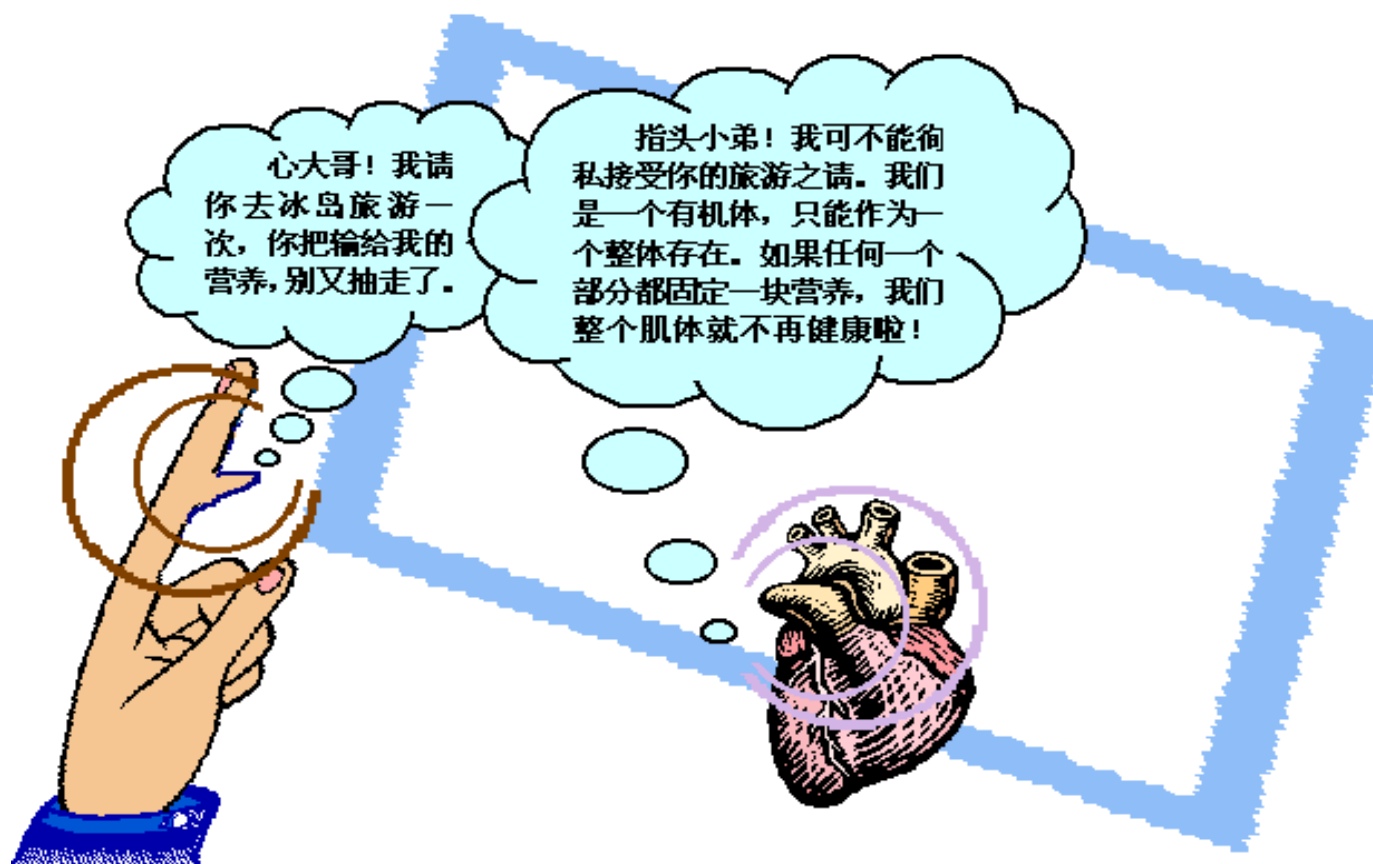
资源集中使用原则是指：

对企业资源实行共同享用，避免资源重复投入，减少资源浪费，
保证流程通畅。

具体要求

- ❑ 企业资源的使用权必须随着流程活动走，而不能把它固定在特定的单位、部门。
- ❑ 把对资源的集中使用的效益责任与业务流程的运转对应起来。
- ❑ 资源的使用效果和效益以流程为单位来核算，甚至以相对独立的流程活动单位来核算。
- ❑ 不允许形成任何形式的单位、部门各自为政，垄断企业经营资源的局面。
- ❑ 要求对应于业务流程的资源投入需要，依据流程活动要求行使相应资源的支配、使用权。





企业是一个有机整体，资源只能集中使用

第三原则：信息现场处理原则

信息：内、外部环境发生变化的情况。

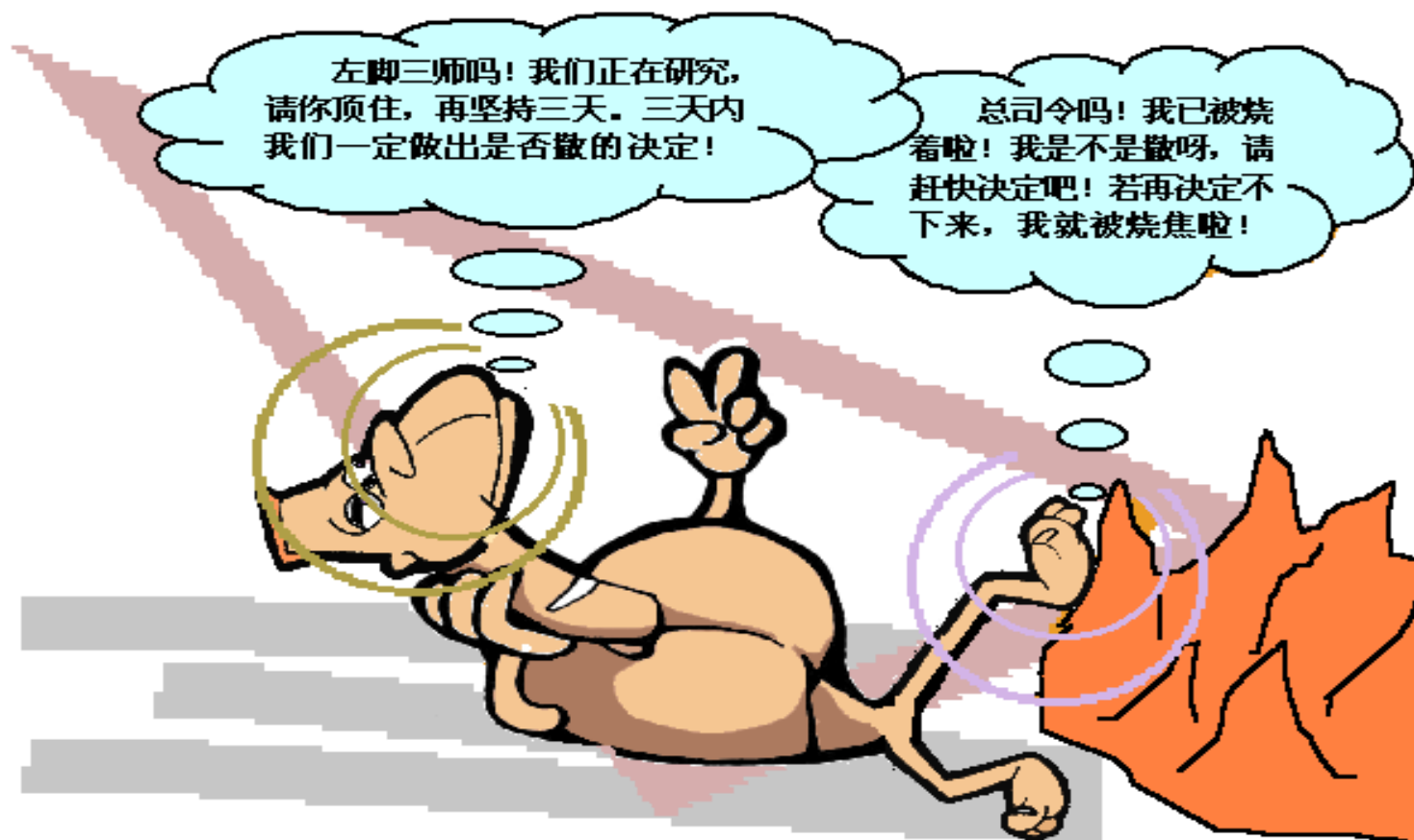
信息现场处理原则是指：

让获得相关变化情况信息的人，以及要由他们对应变化做出反映的现场操作人员，根据实际情况的变化及时做出反应和调整。

具体要求

- ❑ 信息发生在何处，就必须由何处现场人员做出分析和反应。
- ❑ 发生在业务流程之内的问题，必须由其承担主体分析、解决。
- ❑ 适当给予活动承担主体先用后批资源的权力。
- ❑ 对于突发性问题的处理所需资源，须据预测事先做出安排和计划，同时也确定一个限额。





我被烧着啦，到底撤不撤呀？

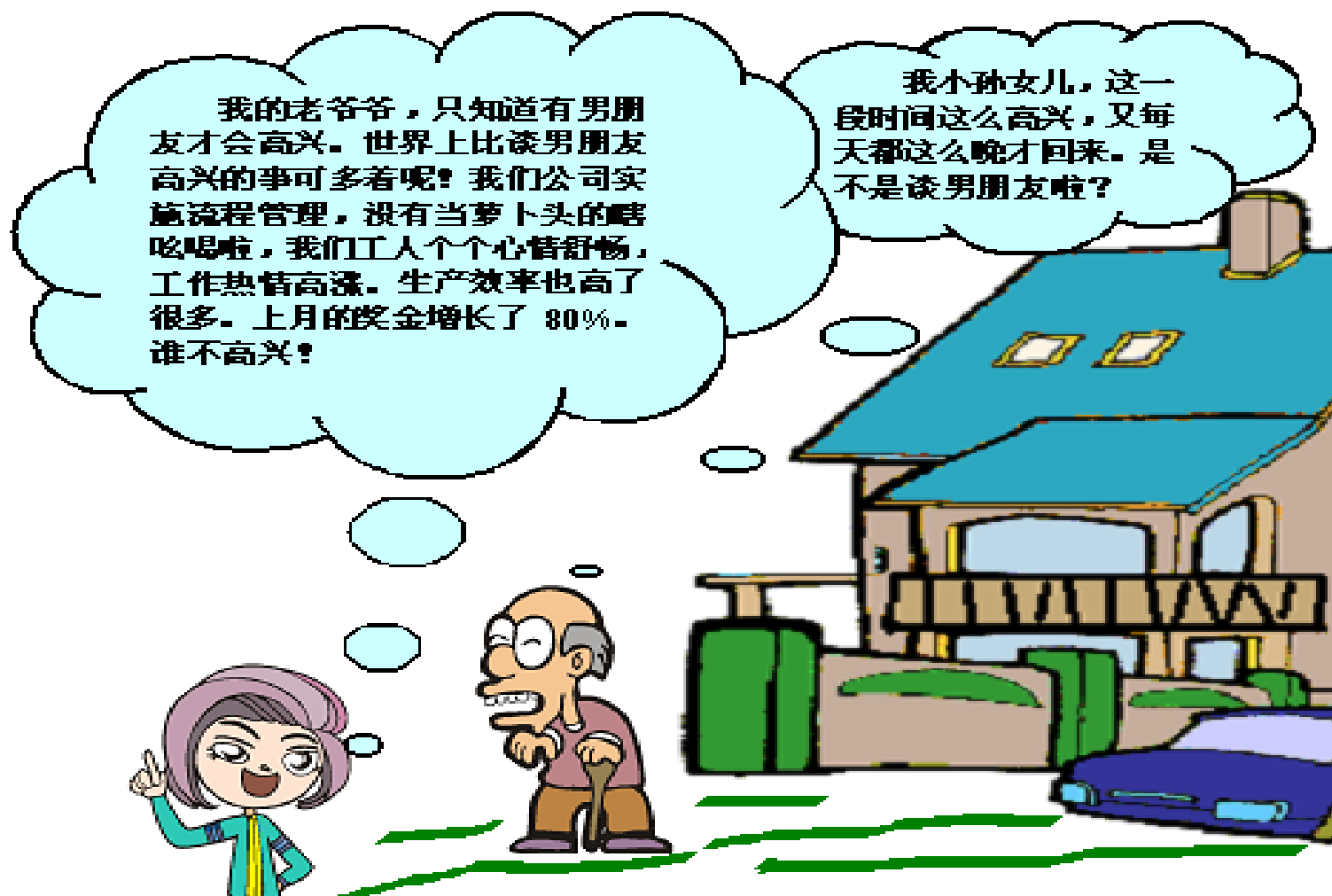
第四原则：员工关系平等原则

员工关系平等原则是指：

不允许一部分人把自己的意志强加给另一部分人，而是让每一个人在这种业务流程活动中同等地参与自己的意见，仅仅根据流程运转本身的需要来决定流程团队成员的行为。

具体要求

- ❑ 让每一个人都仅仅服从业务流程运转需要。
- ❑ 流程团队内的每一个人都有同等参与决策的权力。
- ❑ 在一个流程团队内，流程目标没有达成，每一个人都要承担同等的责任。
- ❑ 对应于流程目标，所分配的相应资源在使用上，都享有平等的权力。



第五原则：责任无极化原则

责任无极化原则是指：

两层含义：

- 1、对流程目标的实现承担全部责任。
- 2、对整个企业的价值增值目标的实现承担责任。

具体要求

- 任一成员除了要认真负责地完成自己的流程活动之外，还要对其
它任何一个流程活动的承担中所发生的困难提供自己力所能及的
支持和帮助。
- 在责任承担的程度必须有一个相对的划分，流程活动的直接承
担主体，要承担主要责任，其它每一个成员相应承担连带责任。
- 对流程责任的追究和流程效果的奖励直接针对整个团队。



第六原则：定期分析改进原则

定期分析改进原则是指：

团队成员发挥主观能动性，对业务流程的分析改进确定时限，以不断寻找减少投入、提升效率、增加企业价值的新途径。

具体要求

- ❑ 对跨单位、跨部门的综合型流程，至少三年要进行一次全面的分析改进和设计重构。
- ❑ 小型流程必须一个季度，最长一年做一次全面的审视分析和改进。
- ❑ 对流程的定期分析改进，必须作为一个具体的履职标准和责任落实到企业组织的相关岗位角色。
- ❑ 任何一个与之相关的新技术出现后，必须在三个月内做出是否对其进行调整和改进的反应。
- ❑ 要把它作为管理创新的一项主体内容，放到与重大技术创新同等的地位对待。
- ❑ 定期对管理人员的流程创新知识和技能进行培训。

第七原则：重点突出原则

重点突出原则是指：

让组织上下都紧紧盯对组织价值增值影响最大的20%的子流程，并分析改进，保证投入，进而保证通过20%的子流程来获得80%的效益。

具体要求

- ❑ 必须有对整个企业组织的业务流程结构和子流程的系统分析。
- ❑ 对各个子流程相对于企业价值增值的影响程度进行分级排类，使各级管理人员能够一目了然地把握重要子流程和自己的工作重点。
- ❑ 对企业经营资源，主要是资本资源和人力资源，必须定期地进行清理核算，以保证对重点流程资源的投入支持。
- ❑ 至少保证把50%的企业经营资源用于对企业价值增值影响最直接、最大的20%的子流程上去。

第八原则：工具规范原则

工具规范原则是指：

在整个业务流程管理过程中，必须事先确定在何种场合要运用何种工具以达成何种目标，不允许有任何随意性。

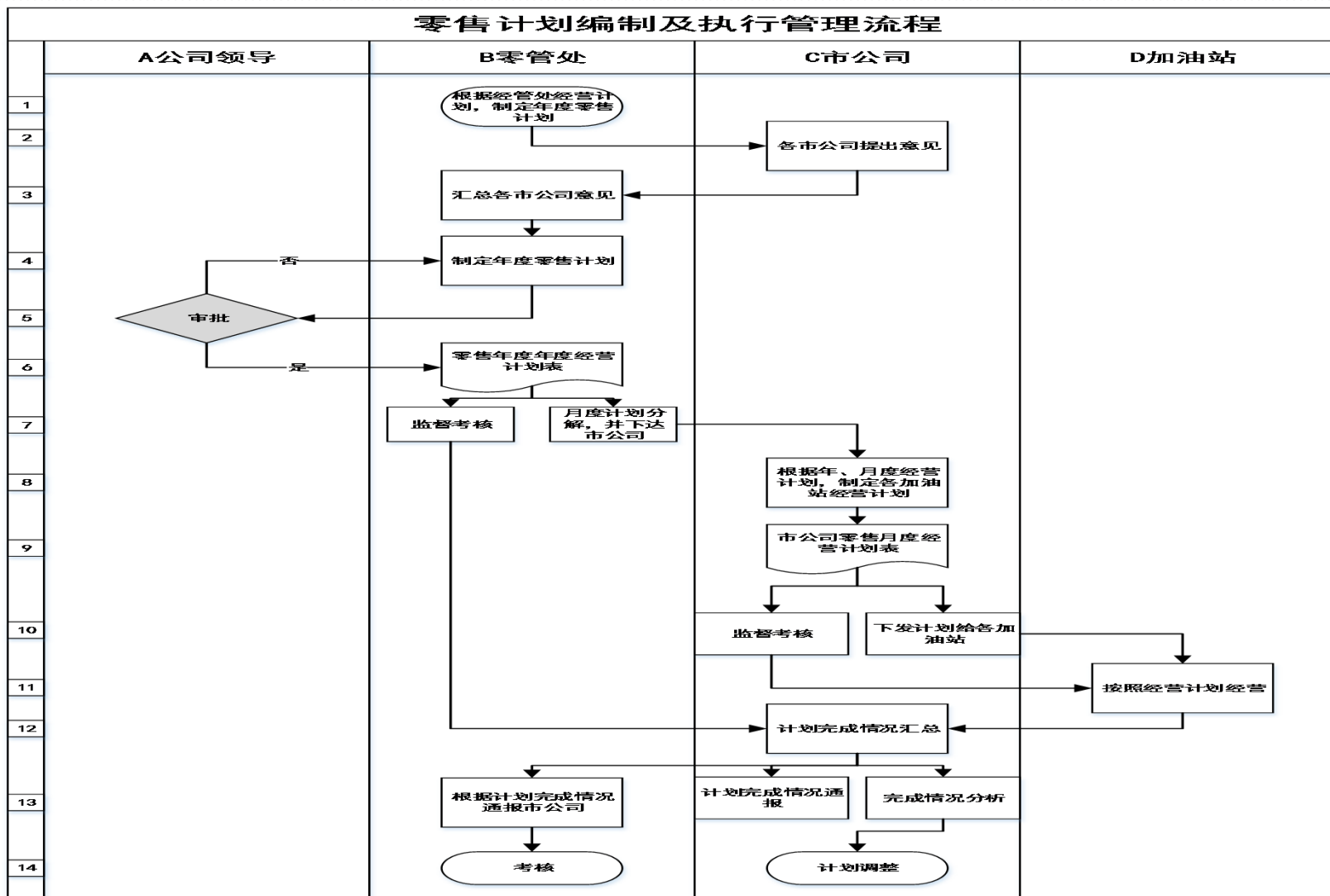
三种基本工具



三星九千认证
Beijing Sanxing 9000 Certification Body

- 流程图
 - 价值关联分析模型
 - 目标功能树系统分析模型

零售计划编制及执行管理流程



价值关联分析模型



三星九千认证
Beijing Sanxing 9000 Certification Body

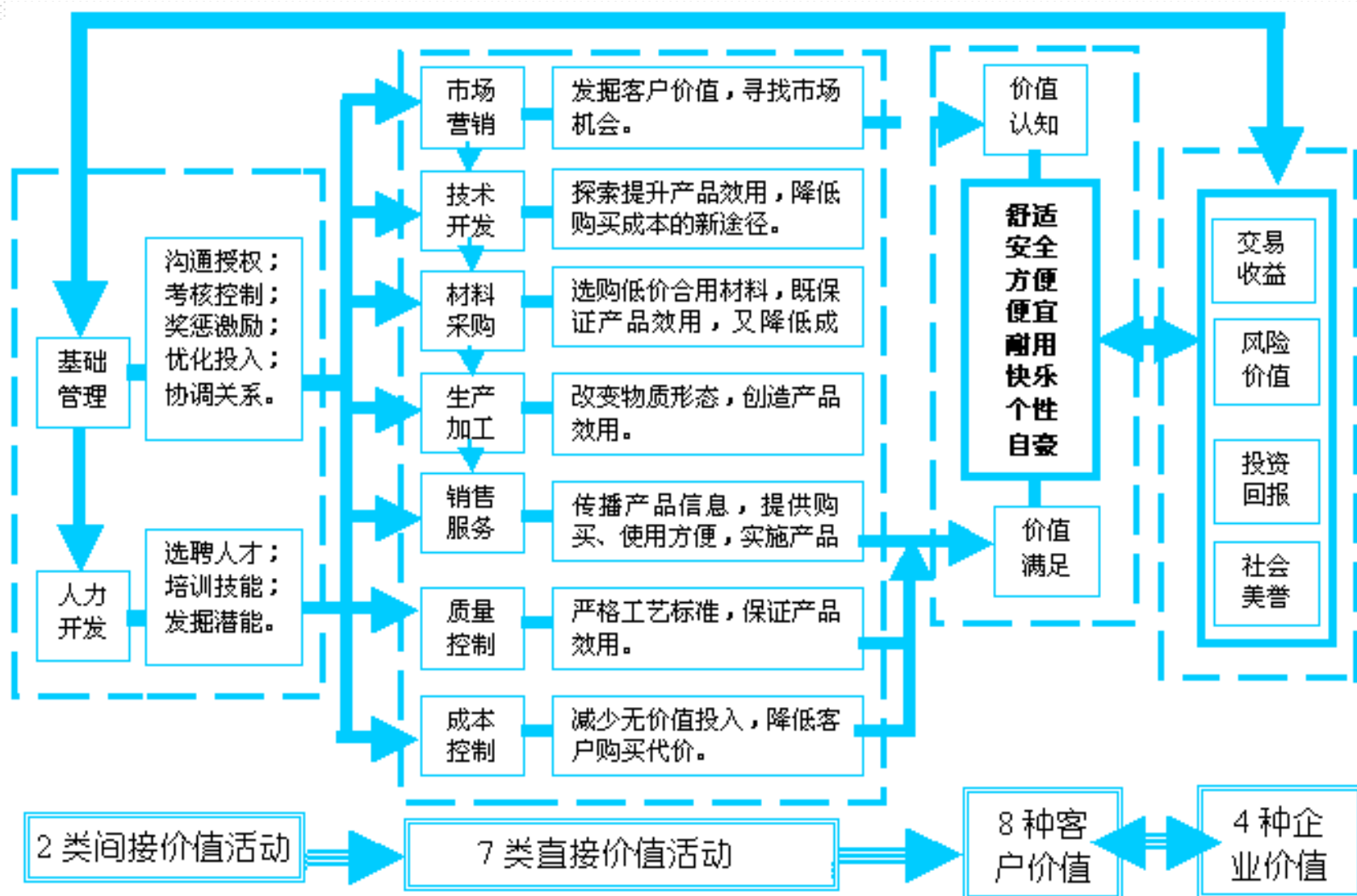
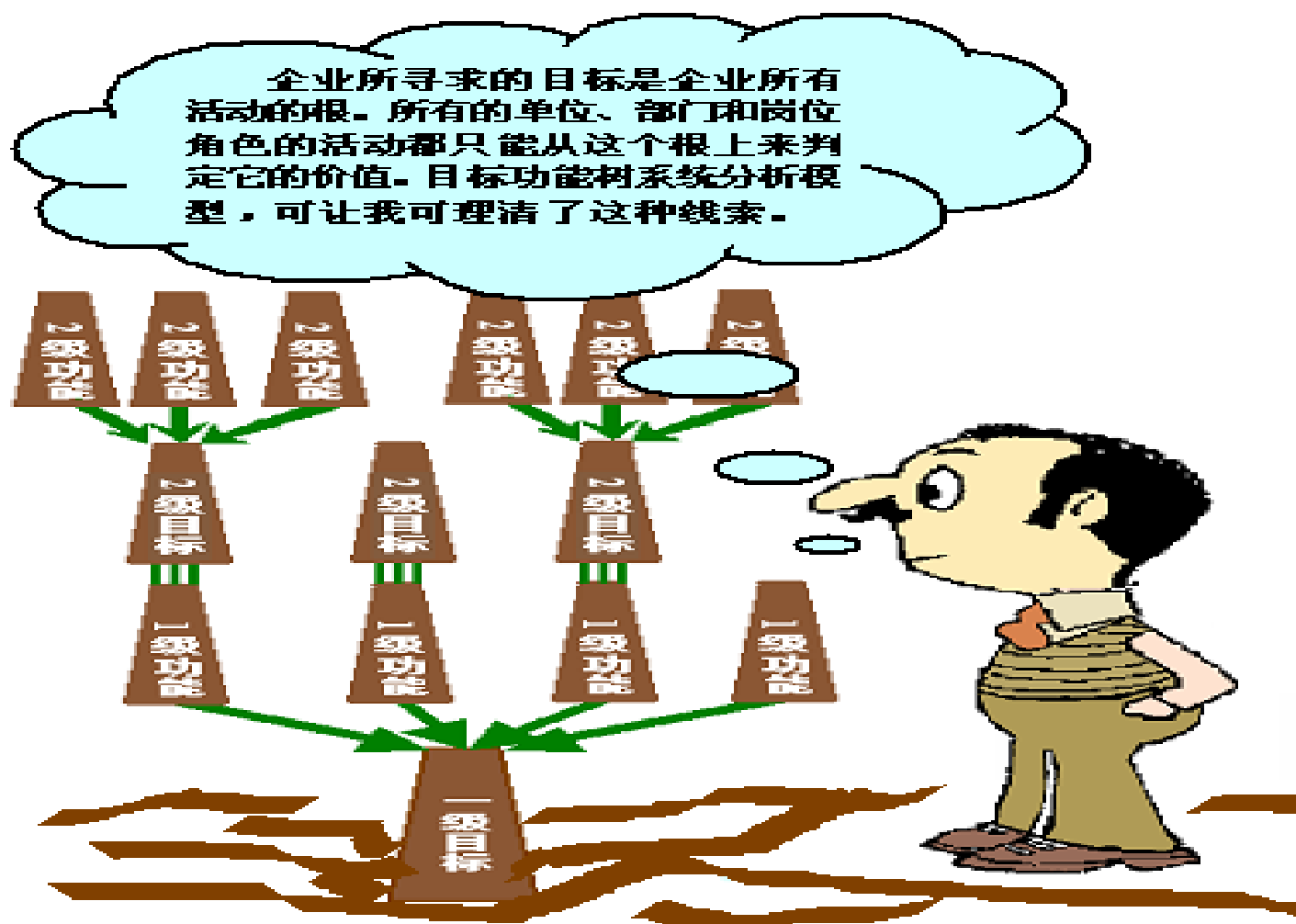


图2-16 企业价值关联分析模型



目标功能树系统分析模型

- ◇ 业务流程管理中各项工作该运用的工具和方法，必须事先明确确定。
- ◇ 对所要运用的工具和方法，必须进行明确地描绘和限定。
- ◇ 必须有流程管理工具和方法创新的鼓励措施。

**您认为流程管理必须
包括哪些内容？**

业务流程管理的具体内容

流程结构管理

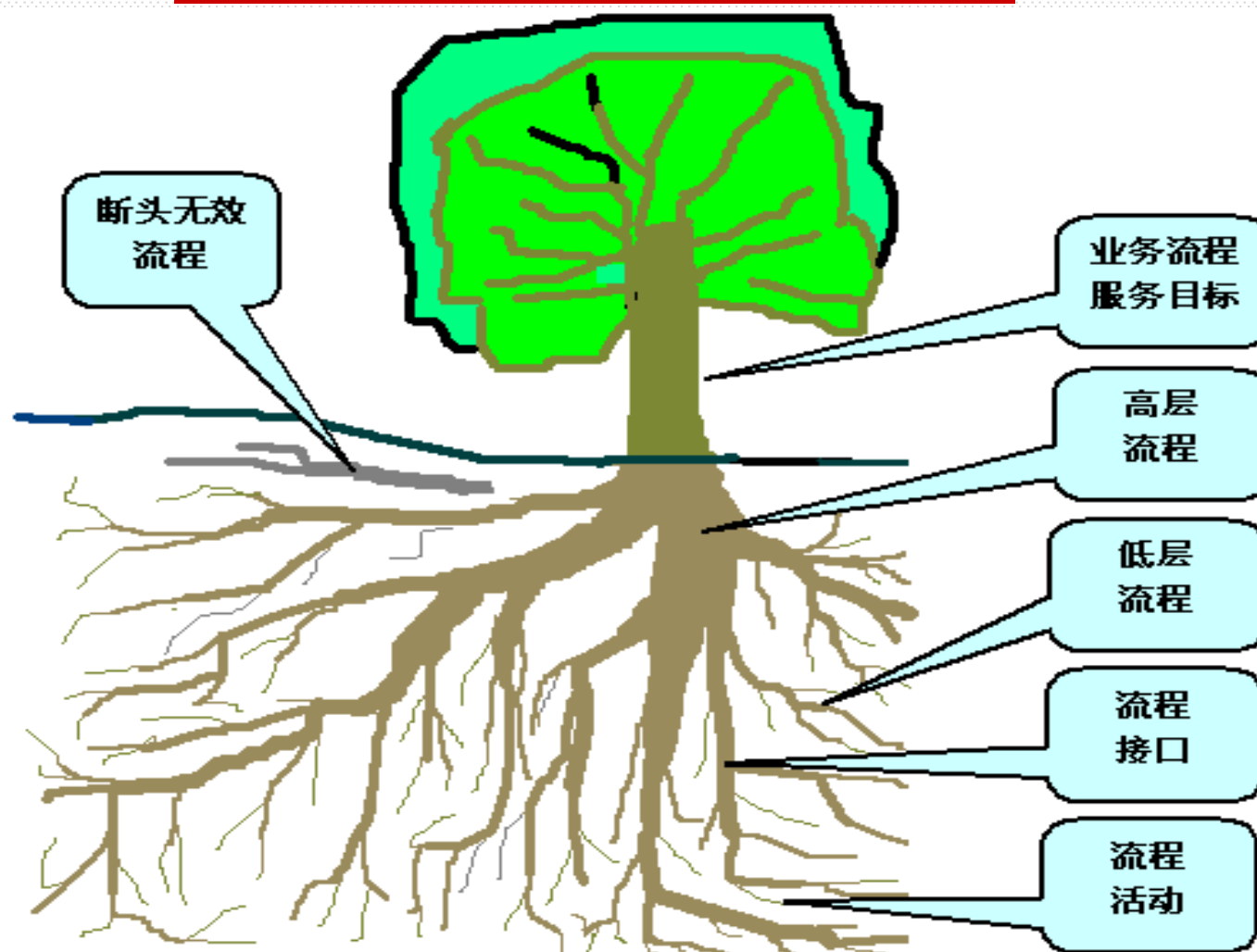
做正确的事

流程活动管理

正确地做事

流程组织管理

负责地做事



流程的根系状结构示意图

影响业务流程管理的四个因素

- 外部环境的变化；
- 科学技术的发展和运用；
- 企业员工能力素质的发展变化；
- 组织行为的变化。

您认为应该如何
进行流程管理？

何为流程活动管理？

对流程的每一步活动进行分析，在分析的基础上，进行改进、优化设计，不断改善流程的活动方式，以达到提升流程活动效率的目的。



流程活动管理的四项工作



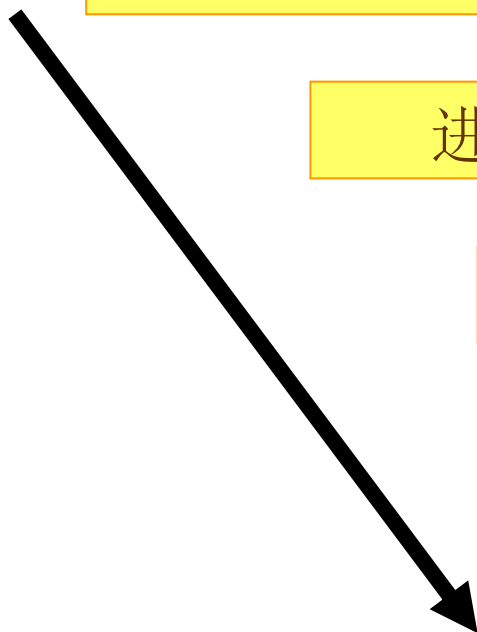
三星九千认证
Beijing Sanxing 9000 Certification Body

对流程的现有活动进行细
分和清理

进行流程活动分析

流程设计、重构

对流程进行不断改进



三个目的

- 使各级管理者主动改变管理思路，按照流程管理的方式对现有事务工作实施管理，使所有人员都能从企业整体运行的效率和效益的角度思考自己的工作，并自主协调与他人的工作关系。
- 使各级领导者和具体事务工作的责任者，对相应事务工作的管理能从流程管理的角度认知和把握，以便准确地发现问题，确定解决问题的方法。
- 使每个岗位的工作人员都能够从效率和效益的角度，分析确定现有工作方式对企业发展的效率和效益的贡献，并思考不理想的原因。

- ❑ 对各个单位、部门所承担的职责——事务工作，都必须逐条分类分析。
- ❑ 必须在对界定为子流程的职责，要在原有工作方式进行分析的基础上，把每项职责作为一个相对独立的流程进行分析，以流程活动的形式描绘相应职责的工作内容。
- ❑ 必须把对应于每项职责的子流程的活动关系、活动承担主体按原貌描绘成流程图。
- ❑ 必须把单位、部门原来所完成的每一个细小活动都界定到特定的流程之中去，为挖潜对比提供依据。

流程活动分析的六个内容

1. 流程起点和终点分析;
2. 流程活动的目的意义分析;
3. 流程活动的内容分析;
4. 流程活动的效果分析;
5. 流程活动的效率分析;
6. 关键活动和瓶颈活动分析。

思考并回答

这一流程的活动是由什么引起的？

这一流程活动的完成要输入一些什么要素？各自的要求是什么？

这一流程活动的外部交接点在哪里？

由谁具体对这一流程结果进行评价？

评价这一流程结果的标准是什么？

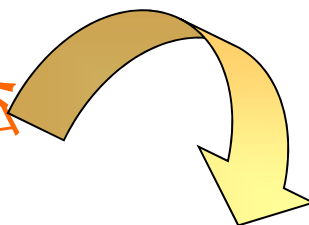
流程结果与要求标准是否存在偏差？为什么会存在偏差？

如何消除流程结果与要求标准的偏差？



- 为什么需要这一流程活动？
- 这一流程活动能为流程目标的实现在哪个方面做出贡献？
- 流程目标的实现，要求它的贡献至少要达到什么程度？
- 它如何才能与其它流程活动实现有效协调？

思考并回答

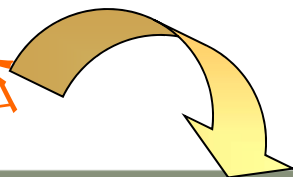


- 整个流程包括哪些活动？
- 每个活动的承担主体的条件要求是什么？
- 完成每项活动的设备条件是什么？
- 完成每项活动的直接投入有多大？
- 每项活动的具体标准要求是什么？
- 由谁来评价活动标准的达成情况？



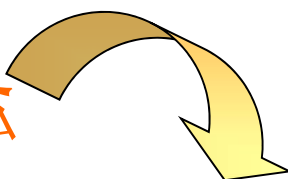
- 这个流程活动达到了流程目标要求吗？
- 为什么没有达到了流程目标要求？
- 如何改进这一流程活动的效果？
- 是否可以通过其它流程活动来达到这一流程活动目的？
- 代替这一流程活动的流程活动相比这一流程活动的优势何在？

思考并回答



- 流程的这一活动所投入的人、财、物能得到价值补偿吗？能从客户价值和企业价值的增殖中得到充分体现吗？
- 如果取消这项活动会给客户价值和企业价值带来损失吗？
- 这项活动还有更简便的完成办法吗？有无其它投入较少而又能达到，或者基本达到现有流程活动效果的新办法？
- 这一活动能与前一步活动或者下一步活动合并吗？合并之后会在多大程度上降低原有的效果？
- 活动的目前承担角色恰当吗？能转换为一个投入低（支付工资少）的角色来承担吗？

思考并回答



- 在这个流程中哪项活动投入的费用最高、占用的时间最长？
- 如果它是并行工序中的一个活动，对它能否进行分解以保持并行工序时间的协调？
- 这一流程中哪项活动发生了梗塞？导致这一梗塞的是设备原因、人力原因，还是方法原因？
- 造成梗塞的瓶颈活动能否进一步分解、简化？
- 能否投入更多的资源，包括人力资源和设备资源来承担这项活动？

时间导向分析法

通过对流程中的每项活动所花时间的长短进行分析，以识别关键活动和瓶颈活动，进而通过对各个活动所需时间的降低、缩短处理来降低产品生产周期、定单交货周期、市场反应周期等。

两种方法

成本导向分析法

它是通过对特定流程的每个活动的成本投入情况进行分析，来识别导致资源投入增加或成本上升的因素，进而通过改造、再造设计降低成本，其要求是必须保证该项活动所承担的功能作用全面完成。

价值贡献分析法

它是通过对特定流程的每项活动打来的直接和间接价值进行分析，识别确定特定流程在整个组织价值创造过程中的贡献大小，以实现资源的优化配置和确定流程运行的原则

- ❑ 对每个流程都必须按照上述六项内容分别全面进行分析。
- ❑ 必须以活动承担主体为主完成，但要给予上司和同事以参与权力。
- ❑ 对于重点关键流程活动的分析，必须提供能进行量化比较的结论。
- ❑ 对上司主管在流程活动中的责任必须重新分析界定。
- ❑ 必须有对应于科学技术新发展的流程活动分析论证。

流程设计、重构指：

对流程中的活动进行重新安排，使流程活动之间的组合实现优化，以提升流程的效率和效益

。

运用的方法：

目标功能树系统分析模型

- ❑ 要严格从企业价值增值目标的单一逻辑思路进行活动项选择和相互之间的衔接组合。以下游活动的需要作为评价标准，并严格遵循下游活动指令原则。
- ❑ 流程团队成员必须都参与到流程设计、重构过程中来。
- ❑ 在流程设计、重构中，如果发生意见分歧，必须通过量化的分析方法来论证选择，不允许采取任何形式的强权方式选择。
- ❑ 活动的选择必须充分考虑资源限制，主要是人力资源、资本资源、时间的限制。

对流程不断改进管理的标准要求

对流程不断改进管理指：

在企业原已实施业务流程管理的基础上，对已有的流程根据流程活动分析的结果进行部分地调整和改进，以提升流程的效率和效益。

- ❑ 对每个流程都要有关键活动和瓶颈活动的分析界定。
- ❑ 让流程团队的每一个人都经常思考对关键活动的投入优化和瓶颈活动的分解舒缓措施办法，并定期进行讨论。
- ❑ 对流程活动的效率和效益，必须有渐进的改进计划。
- ❑ 对流程的重新设计和改造必须确立明确的效率和效益评价标准。

确定流程活动应注意的问题

- ❖ 在确定流程活动时，要把流程目标的实现与为实现这种目标所投入的资源联系起来进行分析。
- ❖ 应用流程来规范和调整单位、部门和岗位的设置，而不能相反。
- ❖ 要防止强调流程活动在时间、承担主体和空间上的统一性，而忽视起监督作用的活动被削弱，降低流程的整体效果。
- ❖ 流程活动的变更要有正式的批准和发布程序。

**您认为应该如何进行流
程结构管理？**

在对构成企业综合性大流程的所有子流程相互之间关系的性质、衔接方式、衔接接口进行科学分析界定的基础上，做出安排，并吻合其相互连接、理顺其相互关系。

- 两方面内容 {
1. 流程相互关系管理。
 2. 流程衔接接口管理。

流程结构管理的基本原则

第一原则：高位势流程优势原则

高位势流程是指：

各个子流程在与企业发展四大价值目标的实现上，关系更接近的流程，或者是影响较大的流程。

高位势流程优势原则是指：

强调要保证高位势流程对低位势流程的统帅作用。

具体要求

- 严格从高位势流程运转的需要中推导低位势流程的结果要求。
- 直接由高位势流程效率对低位势流程的依赖程度决定低位势流程的资源投入，对于依赖程度低的低位势流程，只能通过自身的调整和改造来提升流程效率，以保障高位势流程对它不断增加的效率和效果要求。
- 行政权威或指令，只能服务于高位势流程优势原则，不允许有任何超越不同子流程之间的特定高低位势流程的关系下达指令的行为发生。



第二原则：流程目标明确单一原则

流程目标明确单一原则是指：

不仅是要求企业综合性大流程，必须把服务目标明确指向企业存在和发展的四大价值目标，并保持相对稳定，不能发生摇摆，而且在企业组织内部不同层次上的子流程，也都必须有明确的服务目标。

具体要求

- 对于任何一个流程，都必须明确界定它所服务的高位势流程的效率和效益的内容，不能仅仅界定它的结果内容。
- 必须严格分析、审查确定企业组织内部的每个子流程是否存在服务头绪多，目标不唯一的问题。
- 严格分析、审查单位、部门和岗位角色所承担的流程项之间在时间、空间上是否都仅仅是互补关系，不存在冲突。

第三原则：流程层次结构合理原则

必须分析：

1. 哪些子流程相对于哪些子流程是上层流程？哪些子流程相对于哪些子流程是下层流程？能否进行减少流程层次的设计、重构？
2. 哪些子流程相对于哪些子流程是上游流程？哪些子流程相对于哪些子流程是下游流程？能否进行减少流程长度的设计、重构？

具体要求

- 对于任何一个子流程，都必须有相对层次关系的界定，并通过这种层次关系的界定来明确各个子流程的层次地位。
- 凡是能界定为并列流程关系的，就必须避免界定为上下层流程关系，以减少流程层次，提高企业组织整体运行的效率。
- 凡是能界定为并行流程关系的，就必须避免界定为上下游流程关系，以减少流程串连的长度，提高企业组织整体运行的效率。

第四原则：流程之间衔接恰当原则

流程之间衔接恰当是指：

不同子流程的衔接必须保证下层支持性流程能在恰当的时候、恰当的地点、以恰当的方式、以所要求的质量和数量提供上层流程所需要的流程结果，不能发生任何失误。

具体要求

- 事先必须对不同子流程之间的衔接接口进行全面的界定，包括内容、质量、数量、时间、地点，一个也不能遗漏。有时对方式也还必须作出限定。
- 衔接接口所界定的五个方面的内容，只能根据上层流程实现其价值目标的效率要求确定，不能降低，也不能毫无意义地抬高。

第五原则：没有重叠流程原则

重叠流程是指：

几个流程服务于同一个目标。

具体要求

- 必须通过对不同流程的服务目标进行逐一对应比较，以在分析确定服务目标相同、相近的流程之后，找出重复和重叠流程。
- 对于所分析界定的重复流程，必须无条件地删除；对于所分析界定的重叠流程，必须通过调整、归并、整合，无条件地消除重叠部分。

四种流程关系

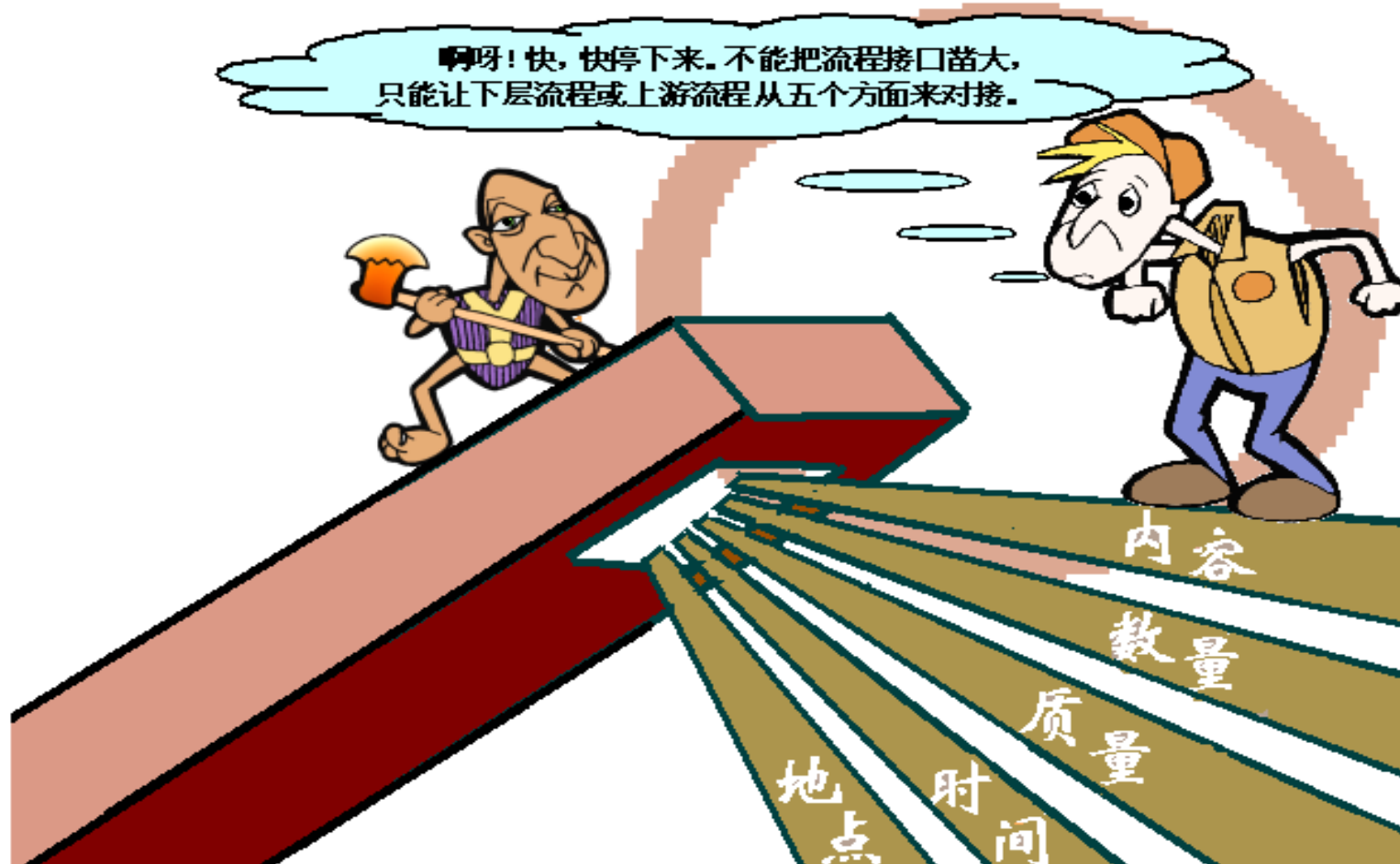
- 上下层关系。
- 串联关系。
- 并列关系。
- 独立关系。

具体要求

- 必须明确任何一对子流程之间的关系，避免因为存在糊涂账而导致的设计界定不当。
- 对任何一个子流程，都必须明确界定其对应的上层流程。
- 必须借助于特定的工具和方式，把流程之间的关系明确地描绘出来，以为流程团队成员识别流程关系提供直观的信息。
- 不能人为地随意更改不同子流程之间关系的性质，以免造成企业综合性大流程运转的混乱。

衔接接口管理的内容：

上层流程对下层流程、下游流程对上游流程，从活动结果的内容（性质或者型号）、数量、质量、时间、地点提出要求，让下层流程和下游流程按照这一系列的要求进行对应衔接，保证按照上层流程和下游流程的指令在刚好的时间、地点，提供所要求的质量、数量的流程结果。



只能让下层流程和下游流程，按照接口的五个规定性来对接

接口管理的途径：

- 对不同子流程运转时间通过统计分析进行预测。
- 对低位势流程通过运用新思路、新工艺、新技术和高素质活动承担主体的引进，对所提供的流程结果在时间、地点、数量、质量上不能够全面满足高位势流程要求的下层流程或上游流程的关键活动和瓶颈活动进行分解，以提升和保证高位势流程的效率和效益。

具体要求

- 必须对两种性质的高位势流程对对接子流程结果的要求明确地做出界定，以便于准确地确定其衔接接口。
- 必须明确衔接接口所对应内容、数量、质量、时间、地点等五个方面做出质和量的限定，并对下层流程能否满足衔接接口要求进行分析论证，以确保上层流程运转效率要求的达成万无一失。
- 充分考虑下层流程和上游流程的实际，并在相互协调的基础上确定。

- ❖ 流程位势之间的关系并不代表一种企业组织内部上下级组织层次之间的关系。
- ❖ 在整个流程运转过程中，只有流程关系之间的高位势与低位势的关系，不存在上下级组织层次之间的关系。
- ❖ 不要把企业的流程结构与企业的组织架构等同起来。
- ❖ 流程与流程的联系不同于组织部门之间的联系。
- ❖ 流程和流程活动并没有截然的分界线。

**您认为应该如何进行流程
组织管理？**

流程组织管理的标准要求

如何才能落实流程或流程活动接口责任？



三星九千认证
Beijing Sanxing 9000 Certification Body

四种方式 { 完全市场交换方式。
模拟市场交换方式。
组织考核认定方式。
团队群体认同方式。

现实中流程再造技术运用失败和原因

要落实的四种责任：

{ 上、下层流程之间的衔接接口责任。
上、下游流程之间的衔接接口责任。
流程上、下游活动之间的衔接接口责任。
不断改进和优化流程责任。

流程组织管理的两个原则要求

原则一：成本效益分析原则

- 选择责任落实方式时，必须有相应的成本效益分析，不能随心所欲，更不能一刀切。
- 必须区分责任落实费用与流程活动资源投入成本，避免把流程活动资源投入成本界定到责任落实的费用中。
- 重大的流程组织管理活动的调整，必须有量化的效益和投入比较分析。

原则二：对应接口性质选择责任落实方式原则

不同衔接接口对责任落实方式选择的三种差异：

1. 所连接的对象差异。
2. 所连接的流程大小的差异。
3. 这种连接的稳定性。

具体要求

- 必须区分所要衔接的对象。不同流程之间的衔接，与流程活动之间的衔接对责任落实方式的要求存在很大的差别。
- 必须区分所要衔接的流程规模，以保证落实衔接接口责任的费用投入能获得充分的效益补偿。
- 必须区分所要衔接的流程的性质，以保证责任落实方式在稳定性上能与所连接的流程相互之间联系的性质相适应。

上、下层流程和上、下游流程接口责任管理要求

- 流程之间衔接接口责任的落实方式，必须有事先的书面约定。
- 下层流程或上游流程的活动的承担主体，向上层流程或下游流程提供保证衔接接口责任履行的具体方式、方法的方案，并与之讨论确定后，不折不扣地贯彻实施。
- 上层流程或下游流程的活动的承担主体对下层流程或上游流程的活动的承担主体，必须提供必要的技术指导，以保证下层流程或上游流程所提供的流程结果能够充分满足衔接接口的要求。
- 下层流程或上游流程的活动的承担主体对其活动的安排必须有完整的预测和计划，以保证在上层流程或下游流程所需要的时间和地点提供相应的流程结果。
- 在衔接接口责任落实方式的选择上，如果下层流程或上游流程的活动规模比较大，以完全市场交换方式和模拟市场方式为最佳。如果下层流程或上游流程的活动规模较小，则只能选择组织考核认定方式，或者团队群体认同方式。
- 无论是上、下层流程之间，还是上、下游流程之间，在衔接接口责任的落实方式选择上，都必须充分考虑外部环境。如果企业所在地已形成完整的产业链，产业内部的市场分工在本地区已高度发达、完善，使通过市场交换方式落实流程衔接接口责任的费用投入变得很低廉，选择市场交换方式也就会更有效。

流程上、下游活动衔接接口责任管理要求

流程上下游活动之间的衔接与流程之间衔接接口的区别：

1. 连续性强。
2. 连接方式简单。
3. 连接时间、地点紧密。

具体要求

- 流程上、下游活动之间的衔接接口责任的落实，在界定上要有一定的弹性。
- 流程上、下游活动衔接接口责任的落实，除了跨部门之间的连接要有事先的书面约定之外，单位和部门内部的流程活动衔接接口责任，应界定得相对模糊一些，以有助于流程团队成员责任无极化的实现。
- 流程上、下游活动之间如果是制衡活动，其衔接接口责任必须有事先的约定，以选择组织考核认定方式为佳。
- 非制衡性的上、下游活动之间的衔接接口责任的落实，以采取团队群体认同方式为最佳。但必须有活动承担的主要责任与连带责任的区分，以保证流程活动承担主体各自的责任心。

流程不断改进、优化责任落实管理要求

- 其工作必须明确给相应活动承担主体，并以之为主体承担。
- 必须有定期对流程进行改进、优化的制度安排。
- 上、下层流程和上、下游流程的团队要彼此相互关注，并为对方的流程改进、优化提供技术指导和相关支持。
- 流程改进、优化必须有完整的操作程序。
- 如果上层流程和下游流程对接接口有更高的要求，必须提出下层流程和上游流程改进、优化的措施和思路。
- 上层流程和下游流程可以对下层流程和上游流程的结果提出渐进的改进要求，以让下层流程和上游流程活动的承担主体稳步提高所提供的流程结果质量，但必须在双方达成共识的基础上实施。

流程组织管理必须注意的问题

- ❖ 流程或流程活动衔接接口责任的落实方式的选择确定，以衔接接口联系的双方之间的广泛沟通，在达成共识的基础上完成为佳，必须尽可能避免由高层管理人员以指令的方式给予限定，需要高层管理人员出面协调的，也必须有范围上的限定。
- ❖ 不能用企业组织的单位、部门关系的界定简单地代替流程组织的管理，而必须由流程组织的管理来规范企业组织的单位、部门之间的关系。

您知道企业作为一个综合性的大流程，内部可分为多少个基元子流程，相互之间的结构关系如何吗？

一级系统	二级子系统	三级子系统	基元子流程
信息（信息流）系统	1. 信息管理系统	1. 内部经营信息	1. 内部经营信息收集流程
			2. 内部经营信息整理流程
			3. 内部经营信息调阅流程
		2. 市场环境信息	4. 市场环境信息收集流程
			5. 市场环境信息整理流程
			6. 市场环境信息调阅流程
		3. 宏观政策信息	7. 宏观政策信息收集流程
			8. 宏观政策信息整理流程
			9. 宏观政策信息调阅流程
	2. 企划系统	4. 战略规划设计	10. 战略规划方案设计流程
		5. 年度计划制定	11. 年度计划方案制定流程
		6. 实施方案草拟	12. 具体实施方案草拟流程
	3. 决策系统	7. 经营方针决策	13. 经营方针决策流程
		8. 市场战略决策	14. 市场战略决策流程
		9. 人事管理决策	15. 高层管理人事决策流程
			16. 中层管理人事决策流程
			17. 组织调整决策流程
	4. 行政运转系统	10. 行政运转系统	18. 市场战略决策贯彻流程
			19. 行政指令贯彻流程
			20. 会议组织流程

企业业务流程与企业目标功能作用系统的对应关系表

一级系统	二级子系统	三级子系统	基元子流程
组织(人流)系统	5. 人力资源系统	11. 招选聘用管理	21. 一般员工招聘流程
			22. 专业人才招聘流程
			23. 员工辞退管理流程
		12. 培训开发管理	24. 企业内部培训管理流程
			25. 企业外送培训管理流程
			26. 人才后备梯队管理流程
		13. 绩效考核管理	27. 高层管理人员绩效考核流程
			28. 中层管理人员绩效考核流程
			29. 科技开发人员绩效考核流程
			30. 市场开发人员绩效考核流程
			31. 一般员工绩效考核流程
		14. 薪酬福利管理	32. 企业薪酬方案调整流程
			33. 企业薪资发放流程
			34. 企业福利保险管理流程
		15. 劳资关系管	35. 集体谈判流程
			36. 员工抚恤管理流程
			37. 工伤事故处理流程
			38. 劳资纠纷处理流程
	6. 法律规范系统	16. 内部法律关系	39. 商务合同关系处理流程
		17. 外部法律关系	40. 劳动合同关系处理流程
	7. 后勤保障系统	18. 员工工作保障	41. 用车管理流程
			42. 用房管理流程
		19. 员工生活保障	43. 生活娱乐设施管理流程
	8. 安全系统	20. 工作安全 21. 生活安全	44. 安全设施管理流程
			45. 安全事故防范落实流程
			46. 安全检查督管流程
	9. 监察审计系统	22. 决策贯彻监督	47. 决策贯彻监督流程
		23. 财务审计	48. 财务审计监督流程

续表

一级系统		二级子系统	三级子系统	基元子流程
营销（物流）系统	生产系统	10、物供系统	24、采购谈判管理	49、寻货谈判流程
			25、采购履约管理	50、验货履约流程
			26、材料供给管理	51、材料供给管理流程
			27、设备供给管理	52、设备供给管理流程
			28、低值品管理	53、低值易耗品管理流程
		11、技术系统	29、工艺技术管理	54、工艺技术改进流程
			30、产品技术管理	55、产品创新开发流程
		12、现场管理系统	31、现场作业管理	56、现场作业管理流程
			32、现场设备管理	57、设备维护维修管理流程
			33、人机关系管理	58、作业设计管理流程
			34、材料备件管理	59、材料备件领用管理流程
			35、现场环境管理	60、现场 5s 管理流程
		13、质量控制系统	36、产品质量管理	61、产品质量保障流程
				62、产品质量改进流程
			37、工作质量管理	63、工种轮换管理流程
	品牌系统	38、客户关系管理	64、员工管理参与实施流程	
			65、订单管理流程	
			66、老客户管理流程	
		39、广告管理	67、新客户开发流程	
			68、客户投诉管理流程	
			69、广告策划管理流程	
		40、公关危机管理	70、广告实施管理流程	
			71、媒体公关管理流程	
			72、政府公关管理流程	
			73、公众形象管理流程	
	15、环境系统	74、危机防范管理流程		
		75、危机事件处理流程		
		76、制度建设管理流程		
		77、员工行为规范流程		
		78、社区关系管理流程		
		79、环境美化管理流程		
		80、员工矛盾处理流程		
	16、销售系统	45、渠道管理	81、销售渠道管理流程	
		46、价格管理	82、产品价格管理流程	
		47、供货管理	83、供货服务管理流程	
		48、售后服务管理	84、售后服务管理流程	

一级系统	二级子系统	三级子系统	基元子流程
财务(资金流)系统	17、成本控制系统	49、采购成本管理	85、材料成本控制流程
		50、制造成本管理	86、制造成本控制流程
		51、销售费用管理	87、销售成本控制流程
		52、管理费用管理	88、管理成本控制流程
		53、资本费用管理	89、资本费用管理流程
	18、资金管理系统	54、筹资管理	90、筹资管理流程
		55、投资管理	91、投资管理流程
		56、资金流动性管理	92、资金流动性管理流程
		57、现金收入管理	93、现金收入管理流程
	19、会计系统	58、记帐管理	94、经营信息统计流程
		59、预算管理	95、预算管理流程
		60、核算管理	96、核算管理流程
		61、税务管理	97、税务管理流程

续表



第二部分：流程文件



流程文件系统性

- 文件应系统地反映组织的特征
- 全部要素应有系统地成文，对产品质量形成过程中的影响因素作出控制规定
- 文件应按规定的方法予以标识
- 在一个组织内，文件的风格应尽量一致
- 文件的层次应清晰，文件之间应协调有序

流程文件文件的法规性

- 文件确定了职责的分配和活动的程序，是组织活动的依据，是企业内部的“法规”，是必须执行的。
- 文件应符合有关的法律法规、规章、有关的技术标准。



流程文件增值性

文件的形成本身并不是目的，而是通过文件规定了最好的、最实际的达到质量目标的方法，规定了职责和权限，处理好了接口，使质量体系成为职责分明，协调一致的有机整体，通过认真的执行达到增值的目的。

文件能够沟通意图、统一行动，其使用有助于：

- 满足顾客要求和质量改进
- 提供适宜的培训
- 重复性和可追溯性
- 提供客观证据
- 评价体系的有效性和持续适宜性



流程文件适宜性和充分性

- 文件应与组织的规模、产品特点、管理模式、人员素质等相宜
- 文件的数量至少应符合工厂质量保证能力要求的规定
- 文件的详略程度应与人员的能力、工作的复杂程度、对产品质量的影响程度等相适应
- 文件可以采用适合工厂需求的任何形式或媒体

第三部分：流程图

- 1.前言
- 2.流程图符号
- 3.流程图结构说明
- 4.流程图绘制原则
- 5.范例
- 6.分组练习

1.前言

- 业务流程图就是用一些规定的符号及连线来表示某个具体业务处理过程。业务流程图的绘制基本上按照业务的实际处理步骤和过程绘制。换句话说，就是“文本”用图形方式来反映实际业务处理过程的“流水账”掌握。

制作流程图的优点：

- 所有流程一目了然，工作人员能掌握全局。
- 更换人手时，按图索骥，容易上手。
- 所有流程在绘制时，很容易发现疏失的地方，可适时予以调整更正，使各项作业更为严谨。

流程图标准符号的选择：

- 为建立流程图的可读性及一致性，参考美国ANSI系统流程图标准符号。
- 通常采用由上而下结构化程序设计（Top-down Structured Programming）观念。

1. 前言



- 为建立流程图的可读性及一致性，参考美国ANSI系统流程图标准符号。
- 本规范流程图绘制，采用由上而下结构化程序设计（Top-down Structured Programming）观念。
- 对于制作流程图共通性目标，本规范亦列出流程图绘制原则。

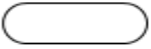
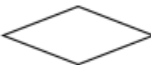
2. 流程图符号



➤ 选取图示

计算机的Openoffice Draw软件中，在可视按钮流程图工具栏中 点选相应的图示。

➤ 常用符号

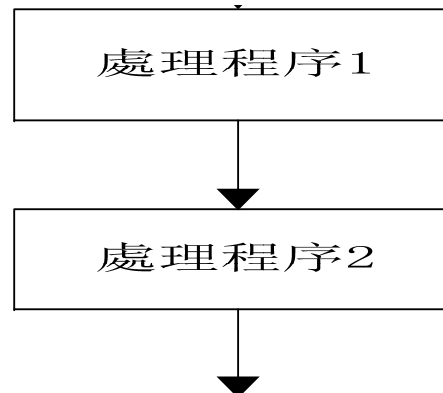
符 号	名 称	意 义
	作业起止 (Begin and End)	代表流程输入 (开始) 或输出 (结束)
	处理 (Process)	代表操作，步骤，任务或活动 (往往代表另外一个微观的流程图)
	决策 (Decision)	代表决策点，经常有2-3个箭头出现代表备选方案。
	路径 (Path)	代表流动方向
	文件 (Document)	输入或输出文件 (记录)
	连接 (Connector)	转到另外一个地方的出口或入口。
	页外连接符	流程图向另一流程图的出口或入口。
	预设的程序(predefined procedure)	代表预设的程序
	ERP操作(ERP Operation)	该步骤有ERP操作的注释
	存档(Archive)	表示文件/记录的存档

3. 流程图结构说明(1/13)



➤ 循序结构 (Sequence)

(一) 图形:



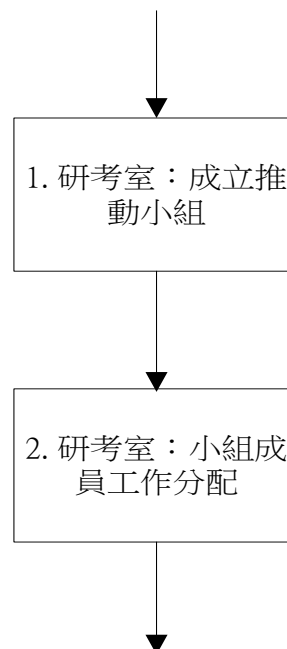
(二) 意义: 处理程序循序进行。

(三) 语法: DO处理程序1 THEN DO处理程序2

3. 流程图结构说明 (2/13)



(四) 实例：



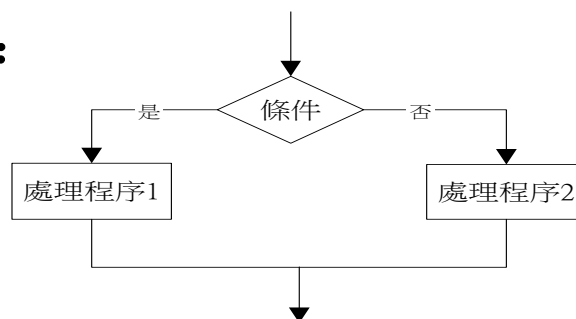
(五) 运用时机：

本结构适用于具有循序发生特性之处理程序，而绘制图形上下顺序就是处理程序进行顺序。

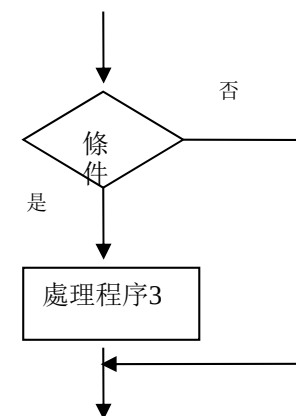
➤ 选择结构 (Selection)

· 二元选择结构 (基本结构)

(一) 图形:



或



(二) 意义: 流程依据某些条件, 分别进行不同处理程序。

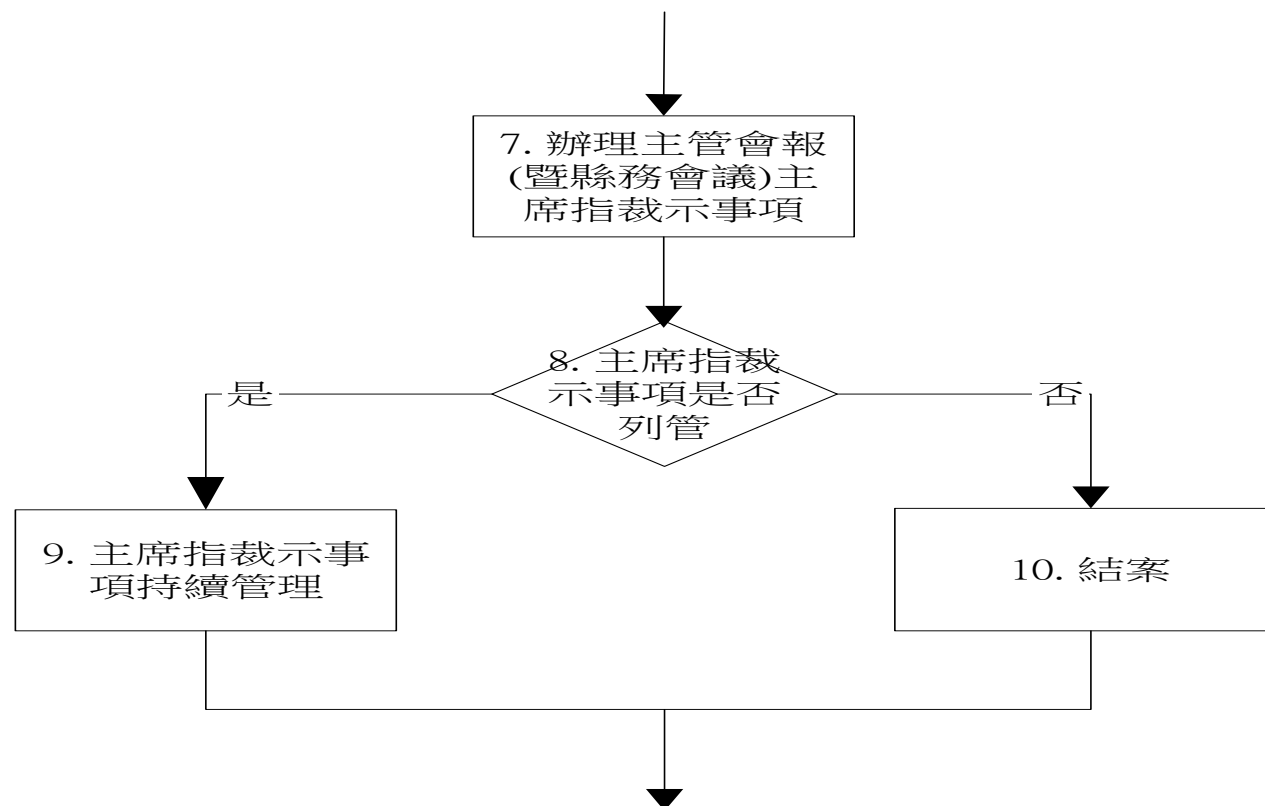
(三) 语法: IF条件THENDO 处理程序1

ELSE DO处理程序2

3. 流程图结构说明 (4/13)



- 选择结构 (Selection)
 - 二元选择结构 (基本结构)
- (四) 实例:



3. 流程图结构说明 (5/13)



(五) 运用时机:

1. 本结构适用于须经选择或决策过程，再依据选择或决策结果，择一进行不同处理程序。
2. 选择或决策结果，可以用「是、否」、「通过、不通过」或其它相对文字，来叙明不同路径处理程序。
3. 经选择或决策结果之二元处理程序，可以仅有一个，例如：
：仅有「是」或「否」的处理程序。

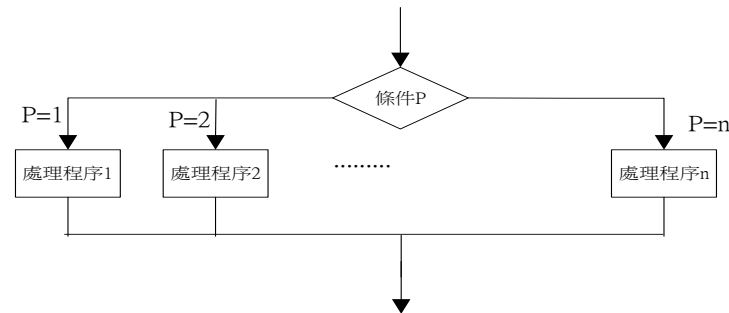
3. 流程图结构说明 (6/13)



➤ 选择结构 (Selection)

- 多重选择结构 (二元选择结构变化结构)

(一) 图形:



(二) 意义: 流程依据某些条件, 分别进行不同处理程序。

(三) 语法: FOR条件P

CASE 1	DO处理程序1
CASE 2	DO处理程序2
CASE n	DO处理程序n

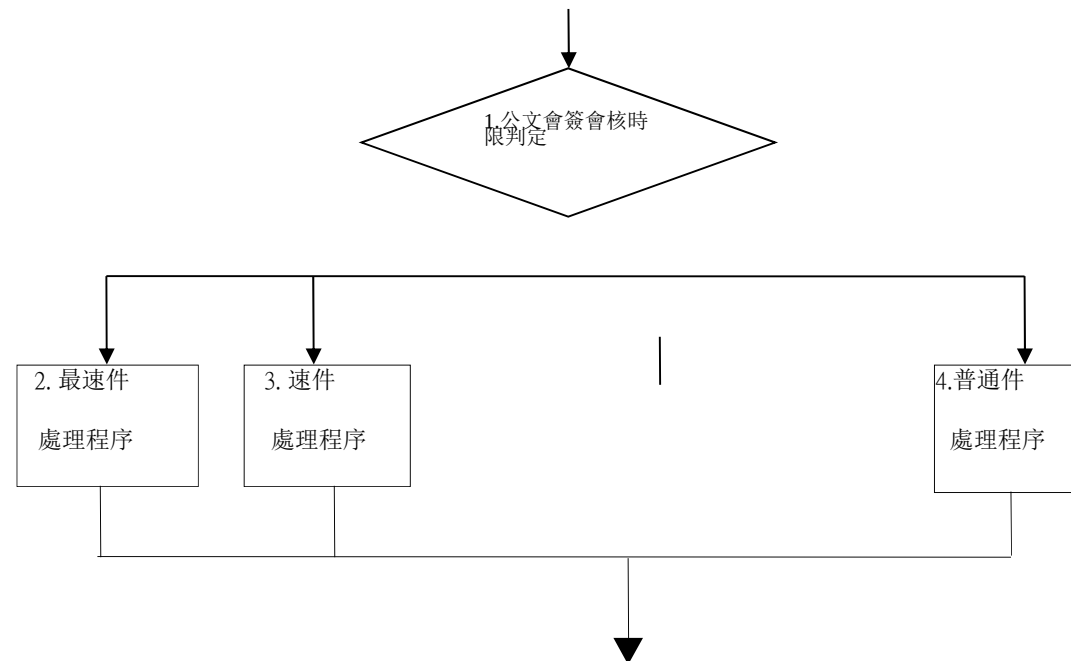
3. 流程图结构说明 (7/13)



➤ 选择结构 (Selection)

- 多重选择结构 (二元选择结构变化结构)

(四) 实例:



3. 流程图结构说明 (8/13)



(五) 运用时机:

1. 本结构是二元选择结构之变化，流程依据选择或决策结果，择一进行不同处理程序。
2. 选择或决策结果路径名称，可用不同文字，来说明不同路径的处理程序。

3. 流程图结构说明(9/13)



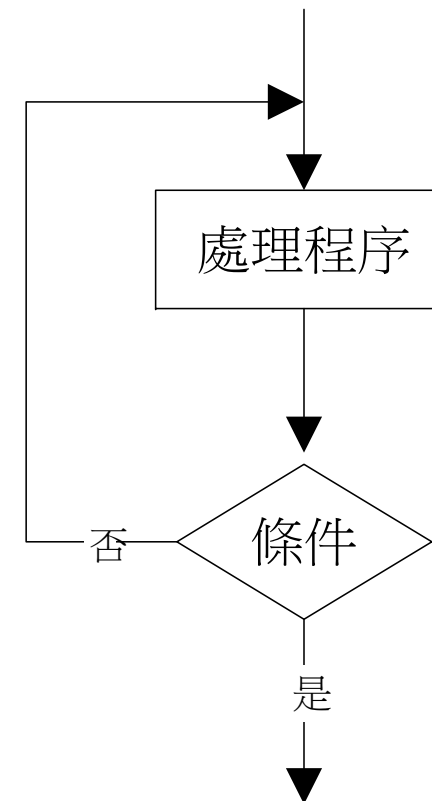
■ 重复结构 (Iteration)

• REPEAT-UNTIL结构

(一) 图形:

(二) 意义: 重复执行处理程序直到满足某一条件为止, 即直到条件变成真 (True) 为止。

(三) 语法: REPEAT
DO处理程序
UNTIL条件



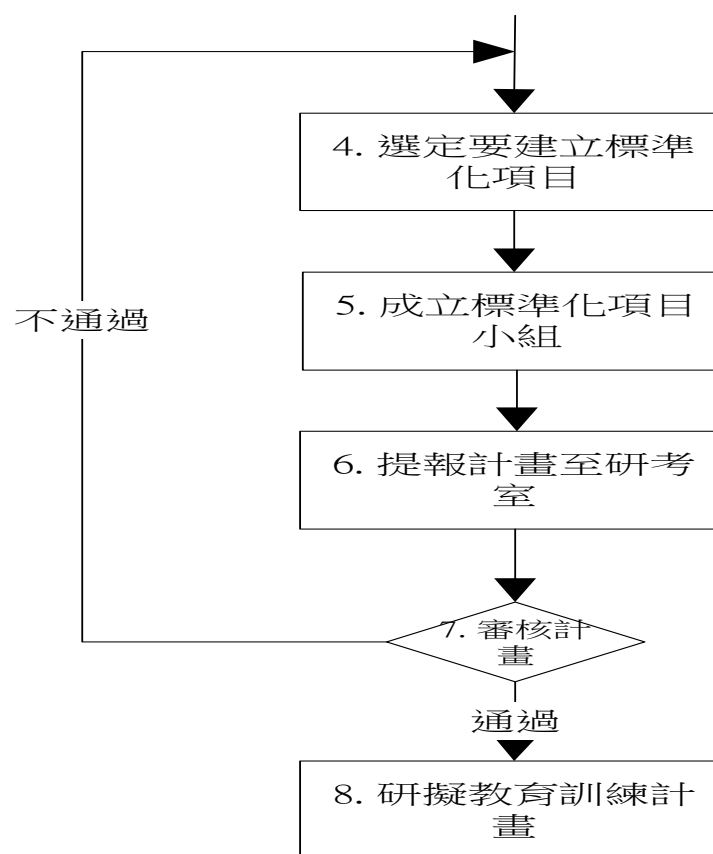
3. 流程图结构说明(10/13)



➤ 重复结构 (Iteration)

• REPEAT-UNTIL结构

(四) 实例:



3. 流程图结构说明(11/13)



（五）运用时机：

1. 本结构适用于处理程序依据条件需重复执行的情况，而当停止继续执行的条件成立后，即离开重复执行循环至下一个流程。
2. 本重复结构是先执行处理程序，再判断条件是否要继续执行。

3. 流程图结构说明 (12/13)



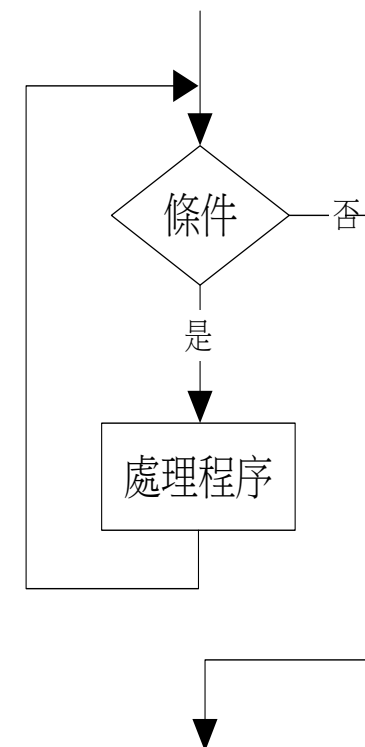
➤ 重复结构 (Iteration)

· DO-WHILE 结构

(一) 图形:

(二) 意义: 除了在执行处理程序之前, 得先测试条件外, DO-WHILE 结构和 REPEAT-UNTIL 结构很相似, 若条件为伪 (False), 就不再执行处理程序。

(三) 语法: WHILE 条件
DO 处理程序
END



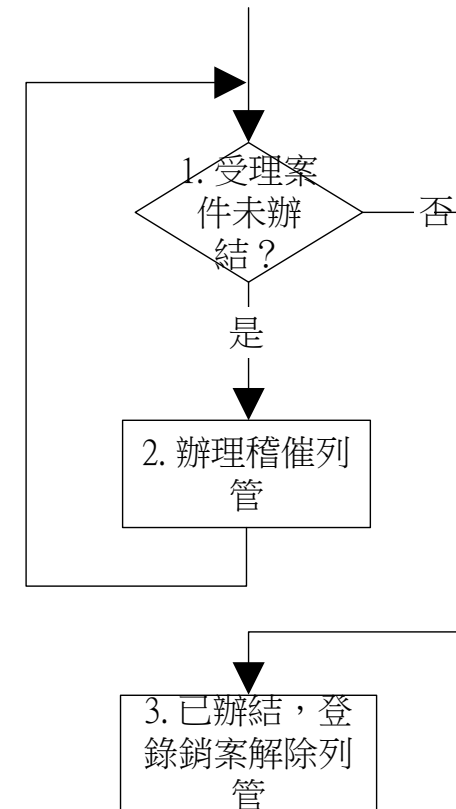
➤ 重复结构 (Iteration)

• DO-WHILE结构

(四) 实例:

(五) 运用时机:

1. 本结构适用于处理程序依据条件需重复执行的情况，而当停止继续执行的条件成立后，即离开重复执行循环至下一个流程。
2. 本重复结构是先判断条件是否成立，再执行处理程序。



4. 流程图绘制原则(1/8)

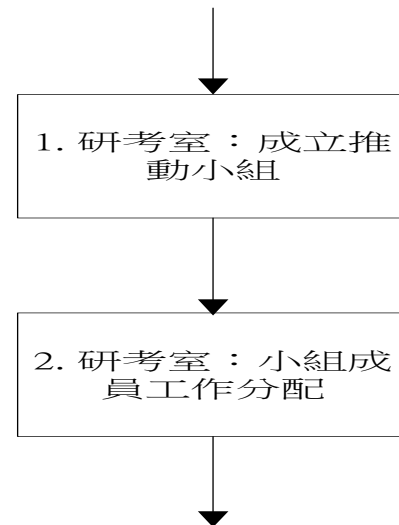


- 一、表头设计时应先找出活动的主导部门和关联部门，经常发生活动联系的部门应排列在一起；
- 二、流程图符号绘制应顺序编号，排列顺序，为由上而下，由左而右。处理程序应以阿拉伯数字，由1开始，依处理程序排列顺序编号。并以文字依处理程序功能命名。文字命名部分，以「动词＋名词」及简明扼要叙述(不超过3行)为原则。若须表示处理程序的单位，则在编号之后，加上单位名称。

4. 流程图绘制原则 (1/8)



【实例1】



流程图分中心主轴及旁支说明，主轴内各流程图文字请键入

KEY WORD，各细部流程若需补充说明，请精简条列以虚线旁支说明，每点以不超过二行为原则。

4. 流程图绘制原则 (3/8)



三、各项流程有办理期限者，应注明。

四、各个过程之间的输入输出应注明，可在路径旁边注释说明。

五、各项步骤有选择或决策结果，如（可、否）、「通过、不通过」或其他相对文字时，请检查回馈校正流程是否有遗漏，以避免悬而未决状况。

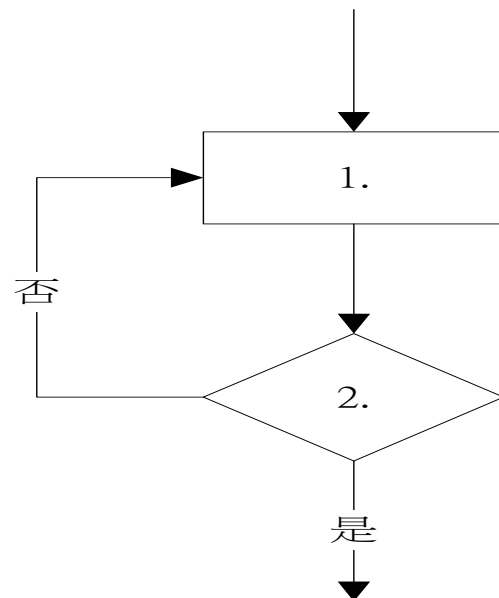
六 注意各流程图动线勾稽的合理性、并考虑是否需建置分表或合成简要总表，分表与总表应以符号、颜色或字段等区隔，使人一目了然。

4. 流程图绘制原则 (4/8)

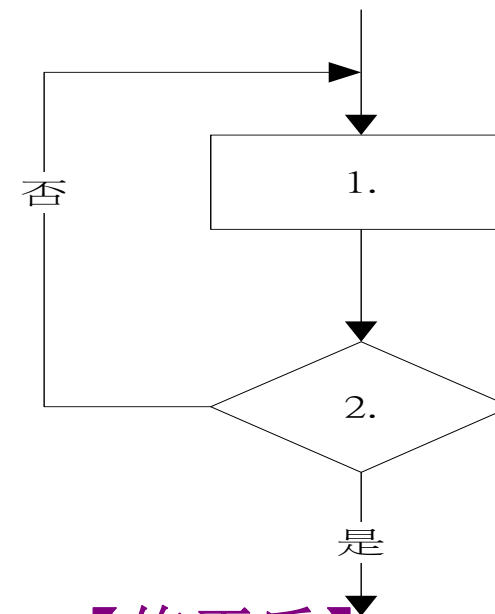


七、处理程序须以单一入口与单一出口 (Single-Entry, Single-Exit) 特性绘制。

【实例】



【修正前】

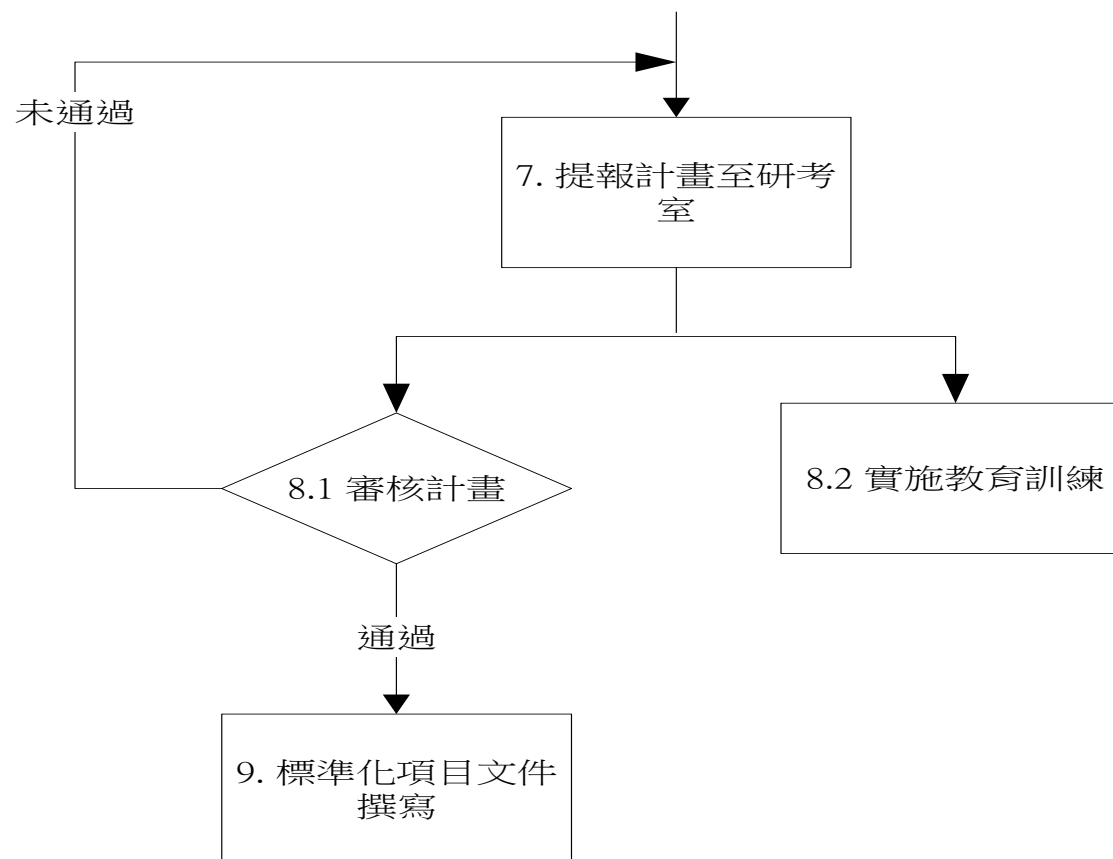


【修正后】

4. 流程图绘制原则 (4/8)



【实例2】



4. 流程图绘制原则 (5/8)



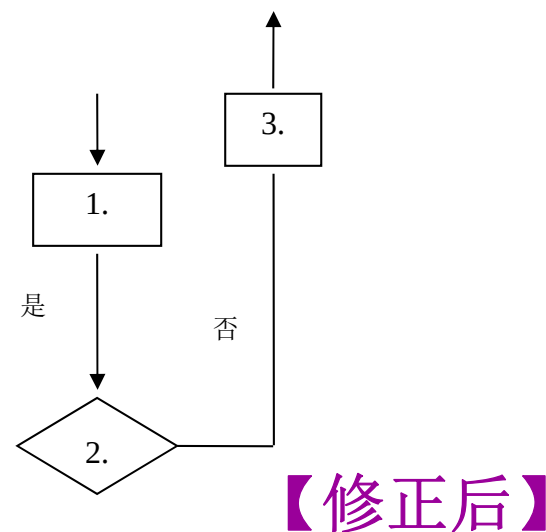
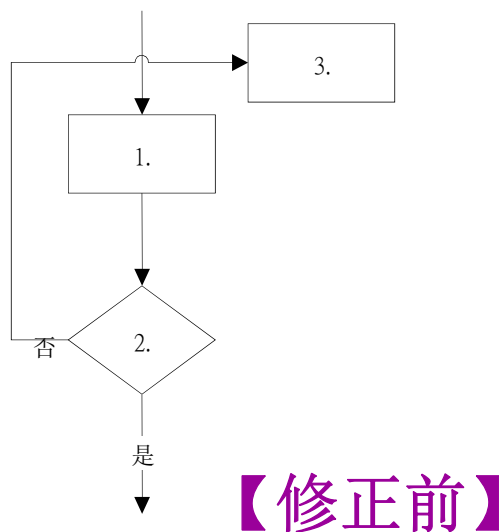
八、流程图一页放不下时，可使用连接符号连接下一页流程图。

同一页流程图中，若流程较复杂，亦可使用连接符号来说明流程连接性。连接符号内请以文数字标示，以资区别。

九、相同流程图符号宜大小一致。

十、路径符号应尽可能避免互相交叉。

【实例】

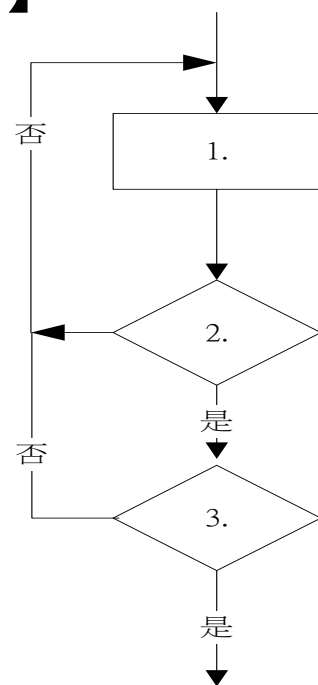


4. 流程图绘制原则 (6/8)

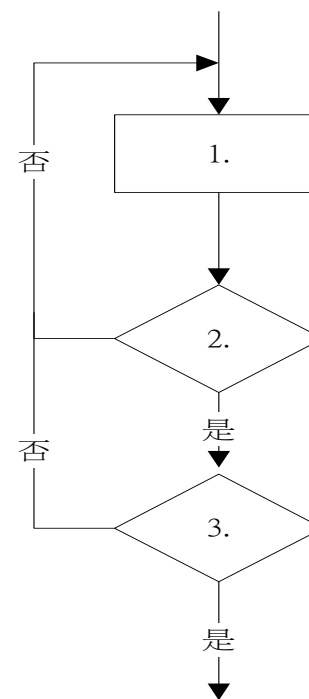


十一、同一路径符号之指示箭头应只有一个。

【实例】



【修正前】



【修正后】

4. 流程图绘制原则 (7/8)



十二、开始符号在流程图中只能出现一次，但结束符号则不限。

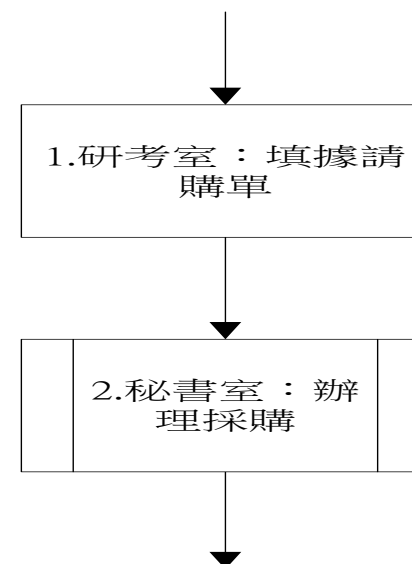
若流程图能一目了然，则开始符号及结束符号可省略。

十三、选择结构及重复结构之选择或决策条件，文字叙述应简明

清晰，路径并加注「是」及「否」或其它相对性文字指示说明。

十四、流程图中若有参考到其他

已定义流程，可使用已定义处理程序符号，不必重复绘制。【实例】

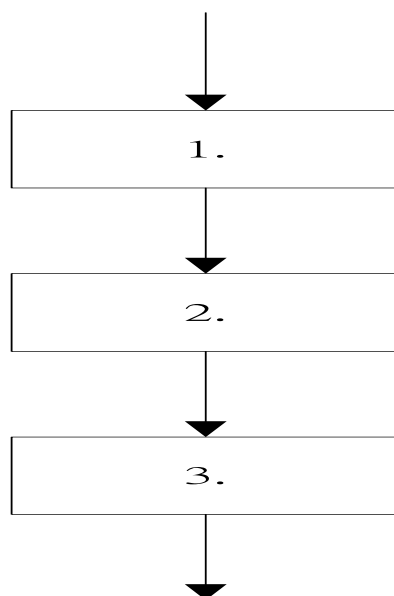


4. 流程图绘制原则 (8/8)

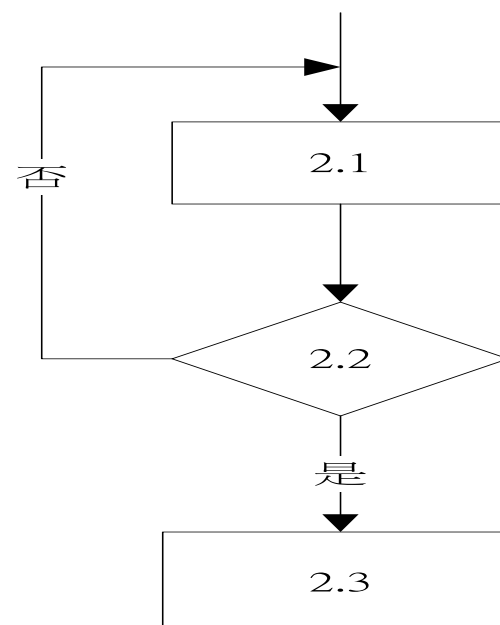


十五、流程图若一页绘制不下，可以使用层次性分页绘制方式，并在处理程序编号上表示其层次性。

【实例】



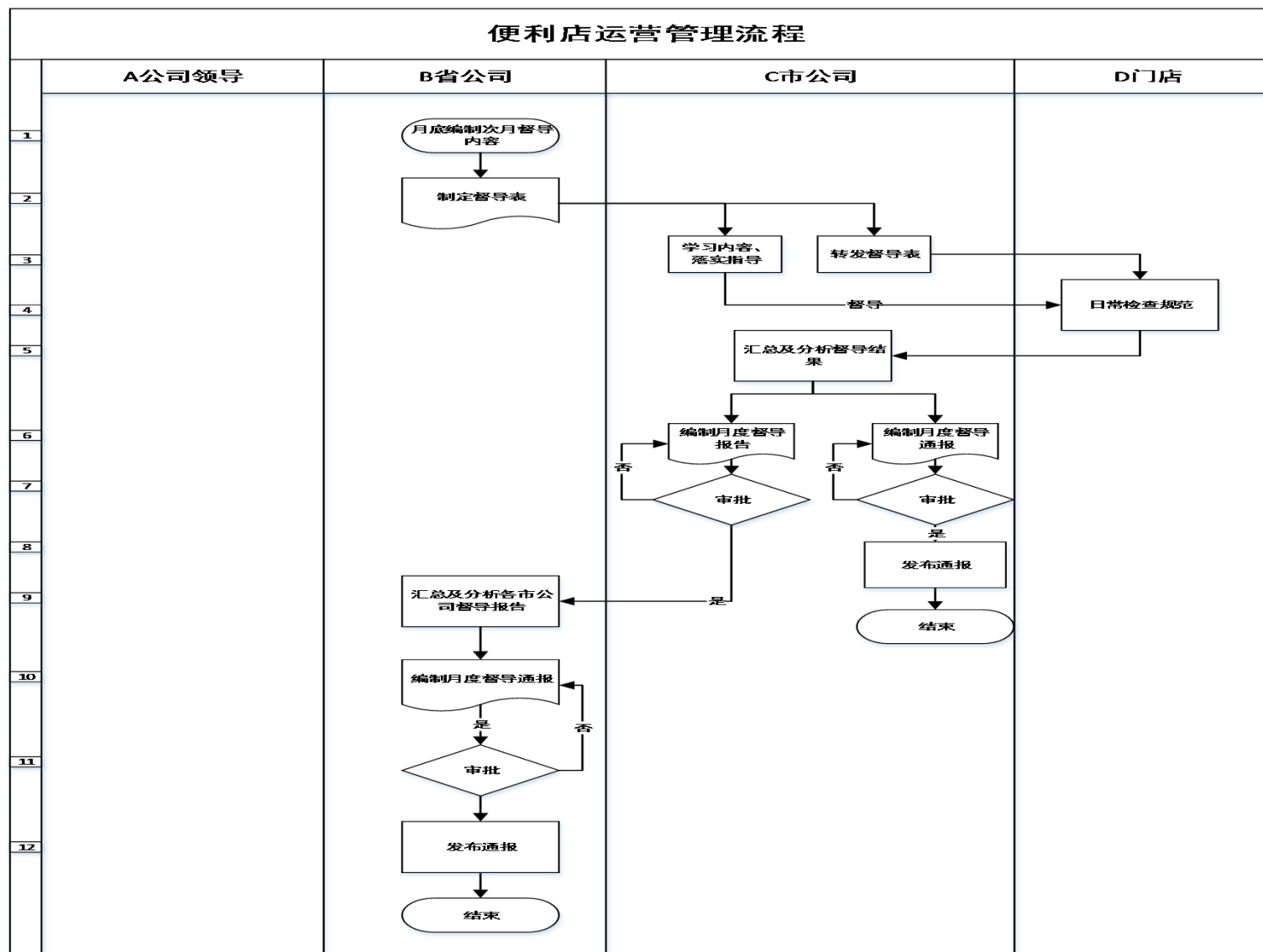
【第一頁】



【第二頁：处理程序2的层次性分页绘制】

1. 确立流程间的界面；
2. 确定核心流程和次级业务流程，定义其名称；
3. 确认所有与流程有关的政策、合同、规则限制；
4. 辨认界面内的关键操作和职能组，搞清供应方和顾客界面；设置精确的界限和责任划分；
5. 搞清在次流程间交流的产品或服务；列出所有的输入、输出、人、材料等；
6. 搞清事件发生次序，描述每项主要工作，并按发生先后次序安排它们。

5. 范例



便利店运营管理流程节点说明

一、流程适用范围：便利店运营管理的实施操作。				
二、任务节点及实施和检查要求：				
任务名称	节点	程序、重点、风险	时限	记录表 单
制定督导表格	B1 B2	程序：		
		1. 省司非油处收集次月督导内容。	每月的25日前	督导表
		2. 制定督导表。		
		重点：		
		制定督导表。		
		风险：		
督导报告及通报的审批	C3 C4 C5 C6 C7 B8	没有统一督导标准。		
		程序：		
		1. 市公司学习督导内容并对门店进行督导；转发到门店作为门店日常的管理规范。	每月的5日前	督导表
		2.市公司汇总收集各经管部上报的督导表并结合本部对门店的督导情况进行分析。	每月的25日前	督导表
		3.制定向省司汇报的督导报告和市公司的督导通告。	每月的8日前	督 导 报 告 及 督 导 通 报
		4.向省司汇报的督导报告经市公司审批后上报省公司；市公司的督导通报经审批后直接发布。		
		重点：		
		按照督导表执行检查。		
		风险：		
		没有按照督导表检查、没有真实开展督导检查。		
省公司督导通报	B9 B10 B11 B12	程序：		
		1.省司非油品处收集各市公司的督导报告进行汇总分析。	每月的15日前	督导表
		2.编制非油品当月督导通报上报审批。		
		3.当月督导通报审批通过后直接向各市公司下发。	每月月底	督 导 通 报
		重点		
		督导通报的发布。		
		风险：		
由于市公司上报数据不真实，导致整体督导报告可信度低。				
三、相关制度： 《广东石油分公司便利店督导管理办法》石化销售粤非（2015）8号				
四、KPI：				
五、流程接口：无				

6. 分组练习



绘制 流程图：

场景：上商场购买商品（手机）

谢谢！

