

为跳跃全球一流企业的

对外保密

# 业务流程推进方案

2018.2

东莞烨嘉电子科技有限公司

# 流程的概要

## ■ 流程思维

从企业经营的维度来看，“流程”被定义为各组织向其客户提供产品和服务的方法，为提升企业的竞争力，新的流程管理工具得到了发展。

### Process, Processes in Corporations

“A process is a specific ordering of activities across time and place, with a start and a finish and explicit inputs and outputs”.  
[Davenport]

Processes are how organizations provide products and services to their customers

- 企业是 “ 业务流程的集合体 ”
- 企业活动是导向目标的 “ 流程执行 ”
- 企业绩效是 “ 业务流程执行的结果 ”
- 总之，流程的 “Excellency” 是企业 竞争力的核心
- 流程梳理、生成、改进、适用相关的 “流程管理” 过程是企业变革/改善活动的主要对象

# 流程的概要

## ■ 流程革新

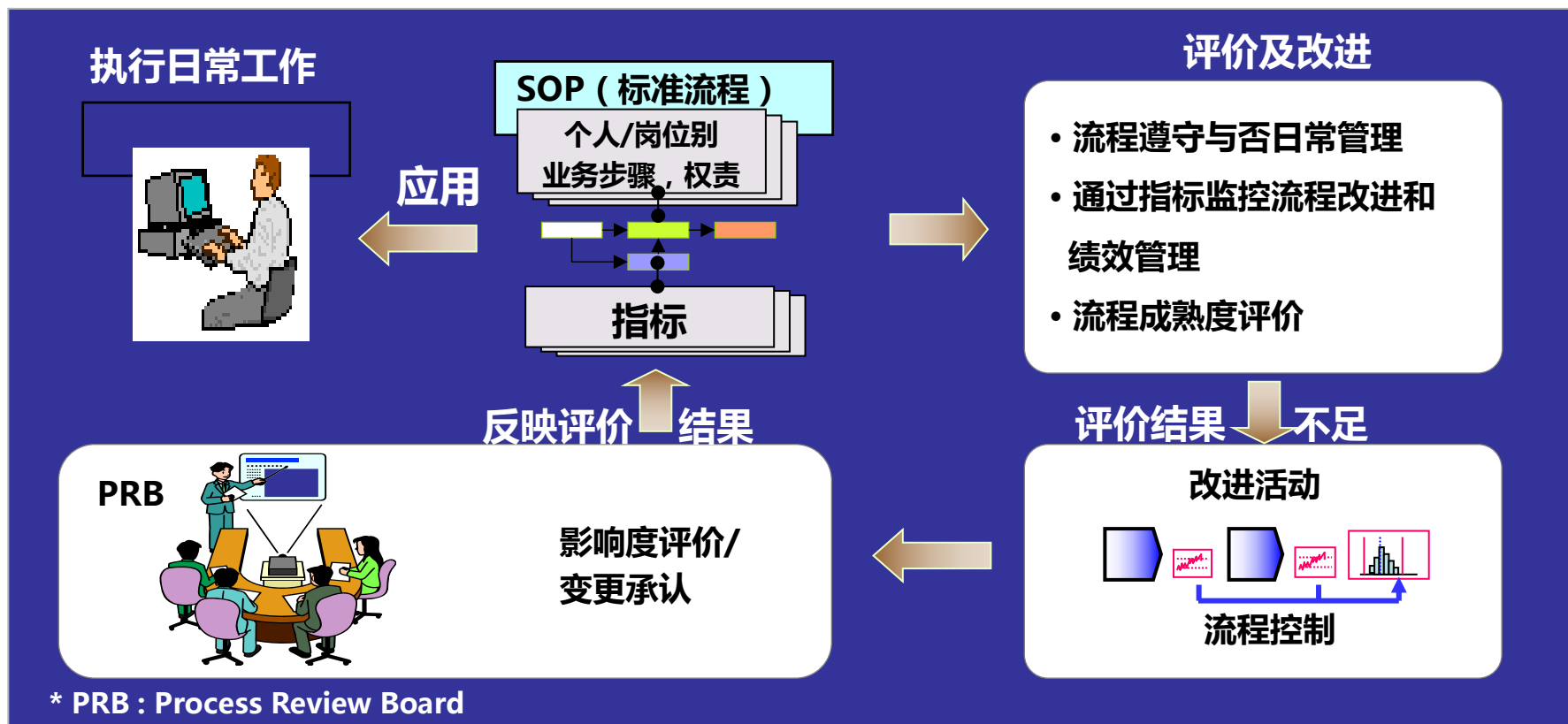
- 流程为中心的经营活动
- 对流程的文化与结构革新
- 聚焦工作方法的革新、速度、成本
- 将工作做到更快、有效

利用系统及工具开展工作，应对客户导向、速度、变革的活动。

# 流程的概要

## ■ 流程管理

### → 流程进化/发展体制



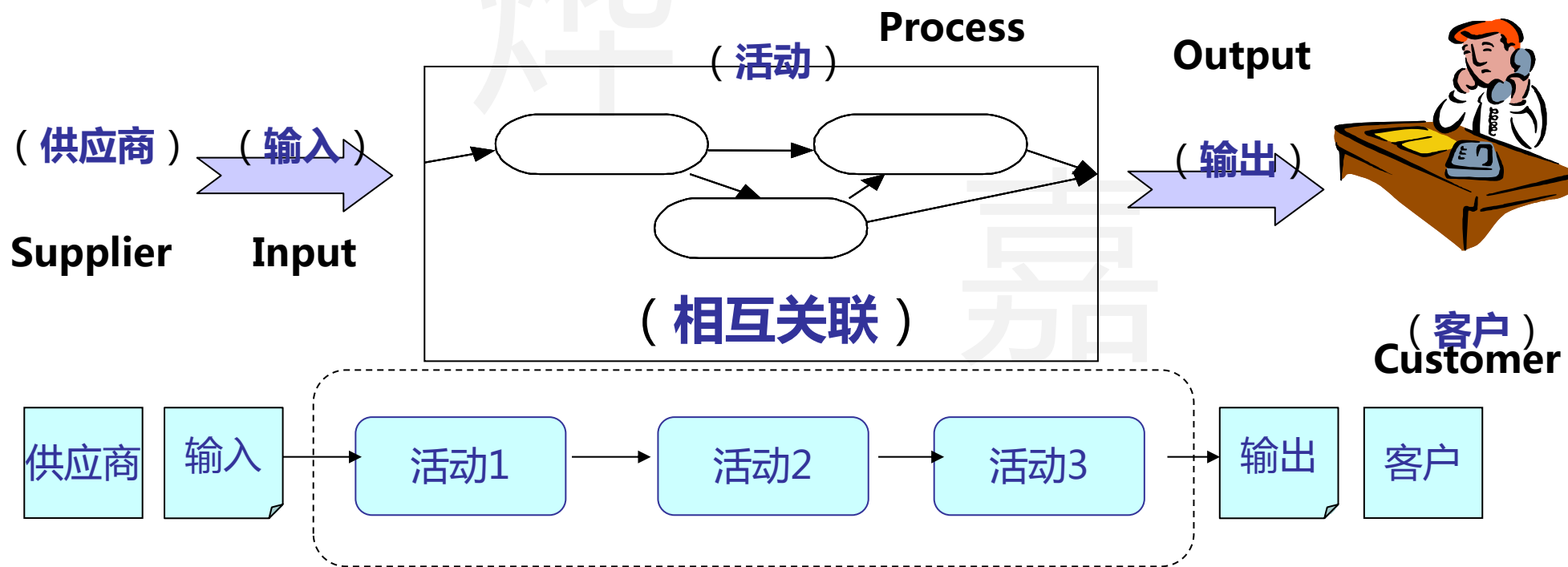
- ❖ 运作公司流程影响度检讨委员会，维持公司的流程优化
- ❖ 通过绩效监控和成熟度评价，持续改进业务流程
- ❖ 运营各流程Owner制度

# 流程的概要

## ■ 流程的定义

流程就是一组共同为客户创造价值的相互关联的活动进程。

### ◆ 流程5要素：SIPOC



# 流程的概要

## ■ 流程管理框架 -- PDCA循环

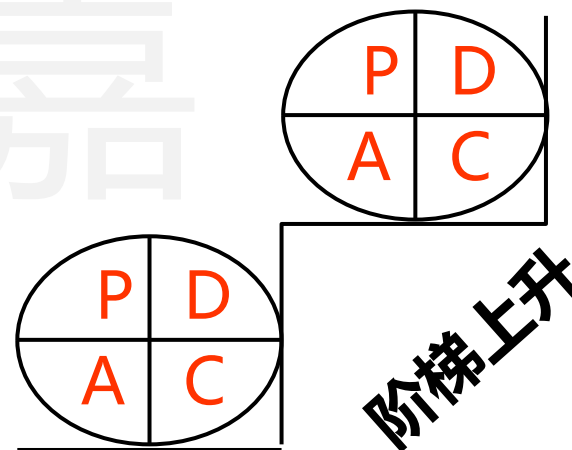


- 规划流程架构
- 确定流程清单
- 制定流程文件

- 流程培训
- 流程执行

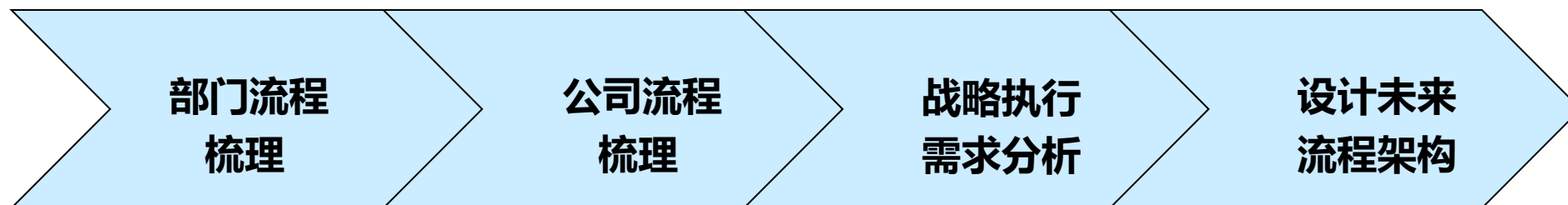
- 问题跟踪
- 流程评价
- 处罚制度

- 流程改进
- 处罚制度
- 流程监控指标
- 流程成熟度评估



# 流程的概要

## ■ 流程架构规划



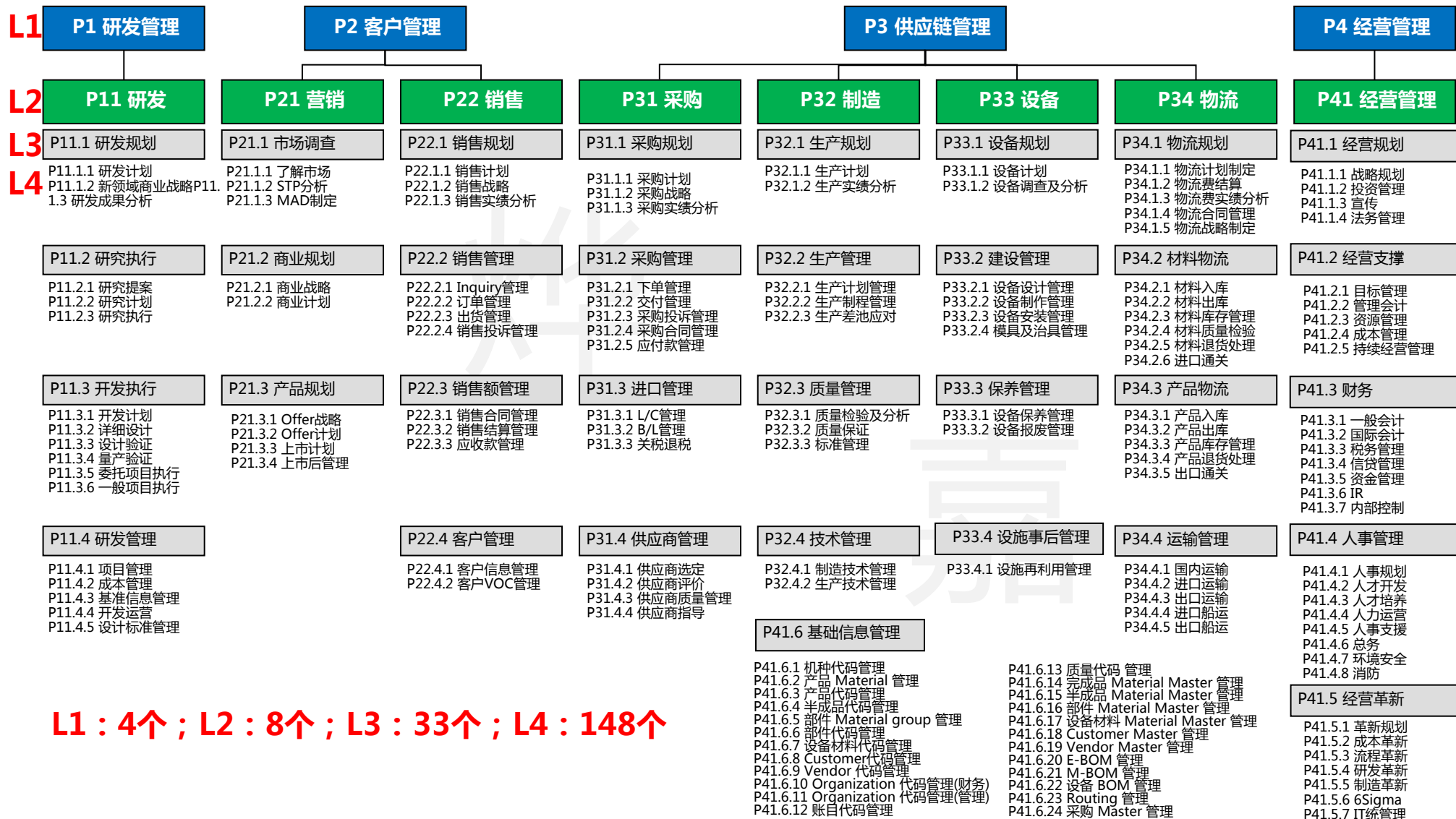
### 标杆对比

#### 操作说明：

- 1) 通过流程梳理掌握公司流程架构现状
- 2) 基于战略与对标，设计未来流程架构
- 3) 基于未来流程架构，识别必要流程

# 流程的概要

## ■ 流程的架构 --- S公司流程架构





# ISO与业界流程体系对比

名称	ISO	业界
QP ( Quality procedure ) 作业程序	程序文件	规定
	描述公司过程的工作方法的文件，简单地回答谁来做	组织内部要遵守的行为、要求、规范
WI/SOP ( Work Instructions ) 作业指导书	作业规范	业务流程
	是程序运作的支援性和补充性文件，是一些具体工作步骤和作业方法指示，简单地回答怎样做	有连续性的工作步骤和方法或组织给客户提供产品和服务的方法
QR ( Quality Records ) 作业记录	表单记录	报表/点检表
	为完成的活动或达到的结果提供客观证据的文件	为了维持和执行业务手册所需要的确认表或记录表

# 烨嘉流程现状

## ■ 现状问题点

- 现有标准管理侧重于体系认证与客户审核
- 工作标准化、规范化不足，执行因人而异
- 规定和业务流程等内容混杂在一起，缺乏以流程为中心的阶段步骤
- 对业务的利用率低，跨部门协作困难，运营效率低

## ■ 改善方案

- 识别新的业务流程清单，设计适合宝居乐实际情况的业务流程模板，以点带面推进

# 烨嘉业务流程识别

## ■ 部门流程树制定（生管部）

样例

1级流程	2级流程	3级流程	4级流程
供应链管理	生产管理	订单管理	订单评审
			订单变更
		计划管理	外协纳入计划
			生产计划
		仓库管理	出入库管理
			库存管理
			送货管理

- 各部门基于宝居乐1~4级流程架构图流程树
- 各部门根据部门架构将业务分解到4级（即，2~4级）
- 各部门原则上从4级选定业务流程清单（如若4级颗粒度偏小时，可以合并或从3级选定）
- 首先由部门经理选定，最终由经营革新部审核确定
- 针对已选定的业务流程，制定具体的制定日程计划，分阶段地完成

# 烨嘉业务流程识别

## ■ 部门流程树制定（IT部）

样例

1级流程	2级流程	3级流程	4级流程
支撑管理	IT管理	IT规划	IT规划制定流程
			IT规划修订流程
		IT项目管理	业务需求管理流程
			项目立项流程
			项目实施流程
			项目资料管理流程
		IT资产管理	IT资产配置申请流程
			IT资产入库及领用流程
			IT资产报废流程
		IT运行维护	AD帐号管理流程
			软件使用权限管理流程
			应用系统运行维护流程

- 各部门基于宝居乐1~4级流程架构图流程树
- 各部门根据部门架构将业务分解到4级（即，2~4级）
- 各部门原则上从4级选定业务流程清单（如若4级颗粒度偏小时，可以合并或从3级选定）
- 首先由部门经理选定，最终由经营革新部审核确定
- 针对已选定的业务流程，制定具体的制定日程计划，分阶段地完成

# 烁嘉业务流程识别

## ■ 部门业务手册确定

序号	责任部门	业务流程名	责任人

# 烁嘉业务流程模板

## ■ 业务流程模板

另参考模板