

# 优化流程原则

(Process Excellence Principle)

Accenture Copyright Reserved

# 课程目标

- Ü 分享埃森哲对于流程及其重要性的观点
- Ü 描述埃森哲达到优秀流程的原则
- Ü 评估相关案例
- Ü 讨论原则对流程人员的含义

优秀  
流程

# 我们需要你做什么

我们需要你...

ü 思考

ü 积极参与

ü 辨明这些原则是如何应用

优秀  
流程

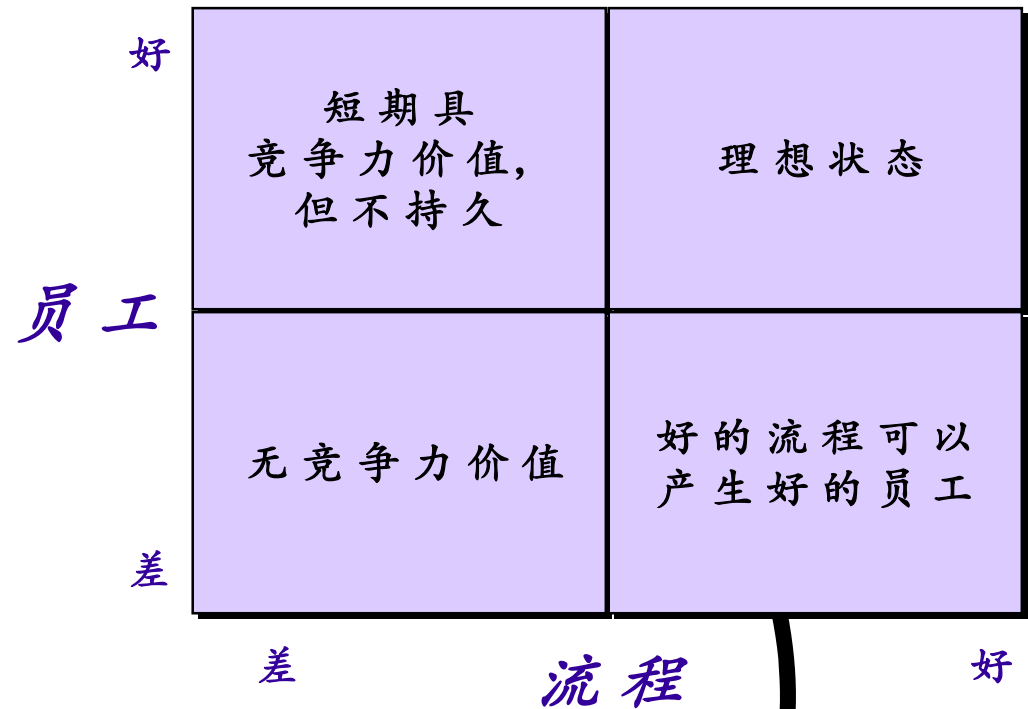
更重要的是...

人员,  
产品,  
流程?

优秀  
流程

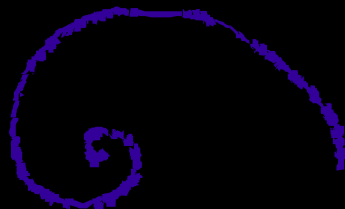
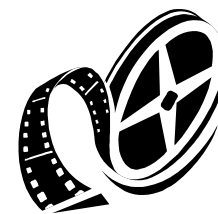
# 观点之一... 流程 Vs. 员工

好的人力资  
源流程产生  
优秀的员工



优秀  
流程

录像



MICHAEL HAMMER 博士

- 关于流程

# 录像追述 流程的定义

è 流程是一组为客户创造价值的  
相关活动

输入 → 输出

录像追述

# 流程：追述

每个组织都有流程，但它们超越组织的功能边界，所以它们是：

破碎的，不可见的，未被衡量的，未被管理的  
和不被宠爱的...

流程意识使工作缜密并具有可重复性。

不再是临时的，偶尔的和碰巧的...



## 优秀流程定义：

è在可行的环境下优异的流程创造优异的业务绩效。

优秀  
流程

# 我们有五条原则

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

流程  
结果  
创造价值

优秀流程需要  
优秀拥有者

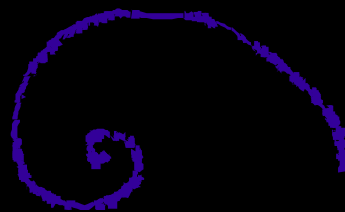
要创新，  
不要重复

致力于高价值  
流程

考量什么就  
得到什么

优秀  
流程

让我们开始吧...



原则

---

优秀  
流程

# 流程结果创造价值

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

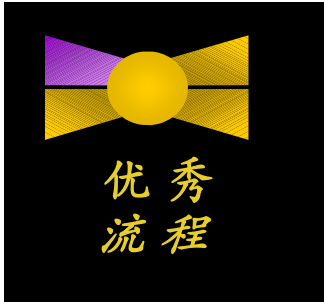
流程  
结果  
创造  
价值

优秀流程需要  
优秀拥有者

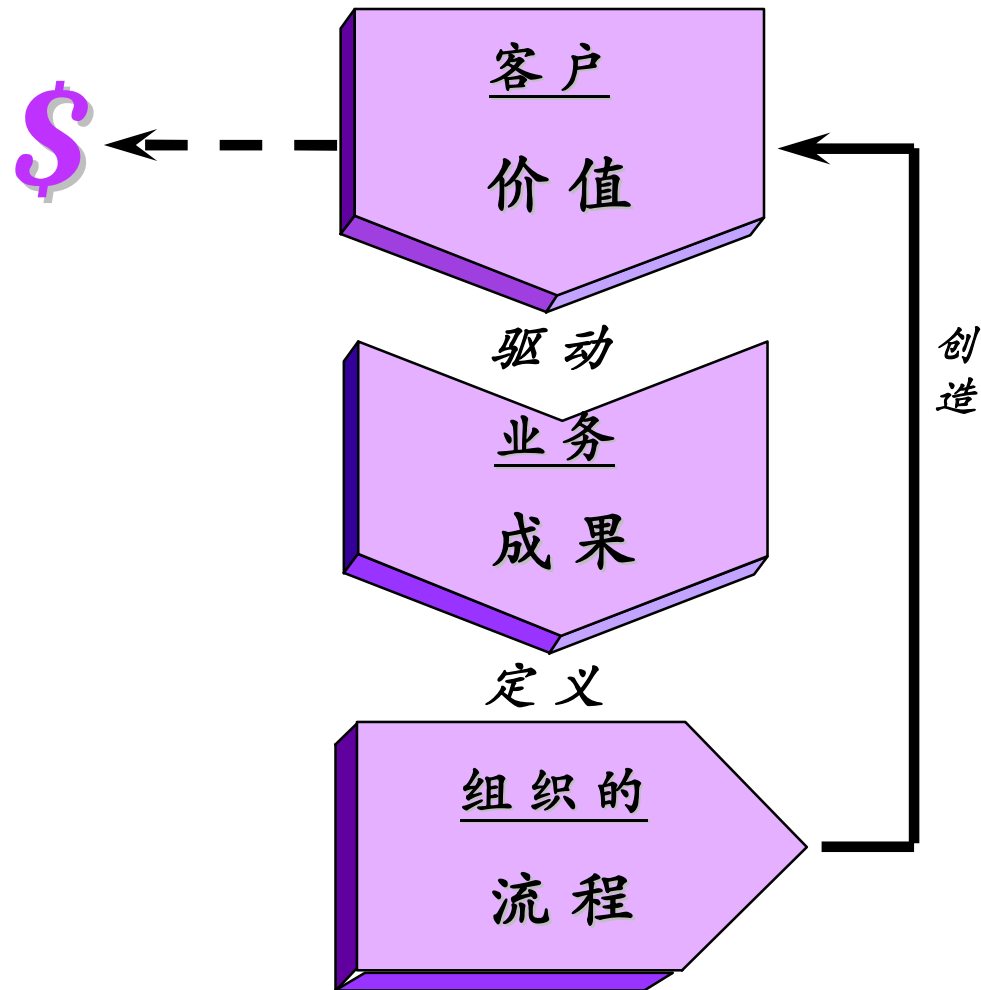
要创新，  
不要重复

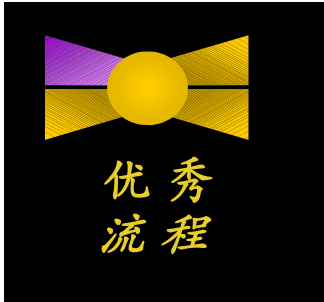
致力于高价值  
流程

考量什么就  
得到什么



# 流程结果创造价值

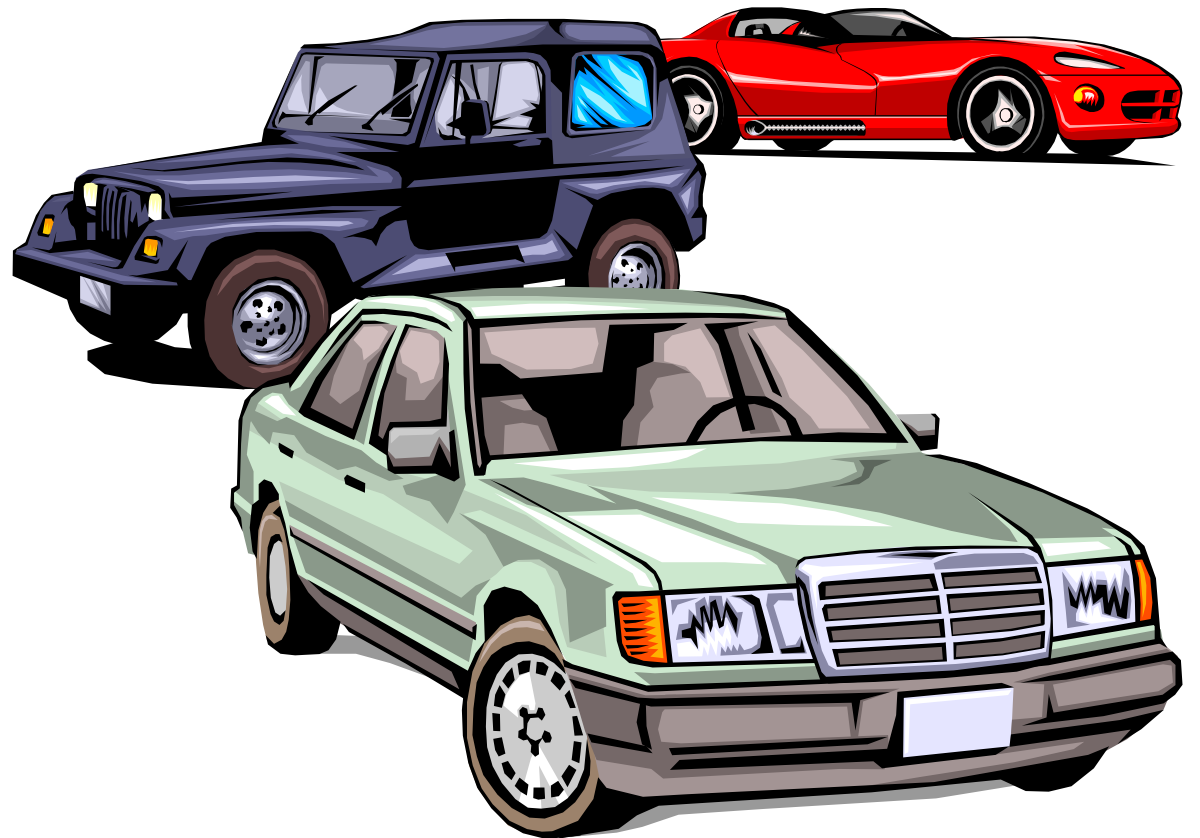




# 活动： 购买汽车

问题：

为要买辆汽  
车，你现在  
需作些什么？





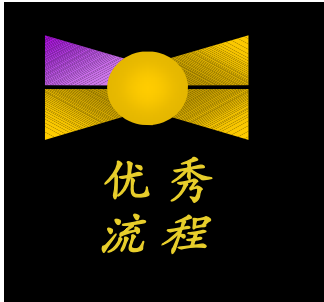
# 活动： 购买汽车

解答：

设计一个注重  
效果 的方案

如何做更好？





例：  
AutoNet

AutoNet 将一项成果卖给客户。

客户不必再为流程担忧。





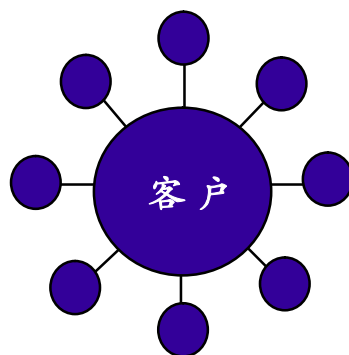


# AutoNet 方便客户操作!

AutoNet 将一项结果卖给客户。

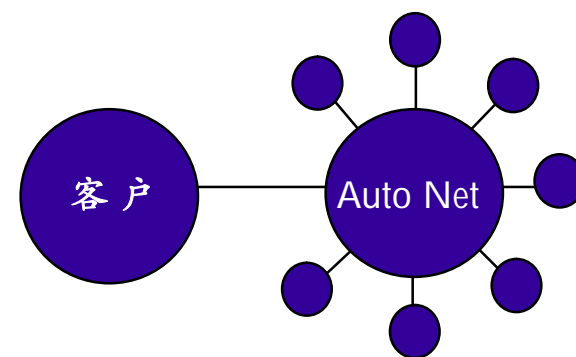
客户不必再为流程担忧。

旧的方式

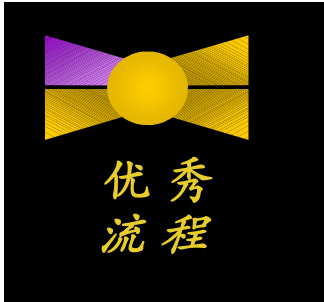


客户在中央

新的方式



一个接触点



活动：  
计费流程的改进

客户：

Ü 安装一套计费系统

回答：

Ü 在输入数据前改进  
计费流程

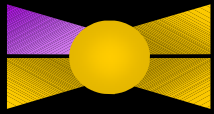
问题：

Ü 你将着重于什么问题？



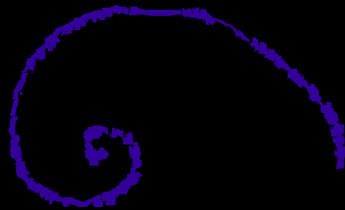
## 活动： 计费流程的改进

如果你改进的是“订单到现金”流程而不只是计费流程，你会如何用不同的眼光看待这件事？



优秀  
流程

录像

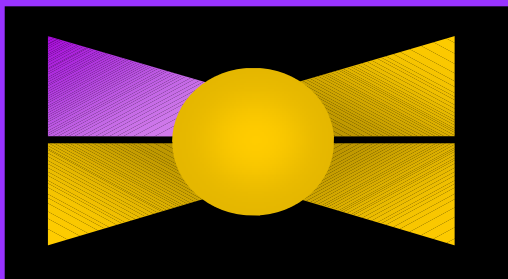


MICHAEL HAMMER 博士

- 关于寻找流程

原则

# 流程结果 创造价值

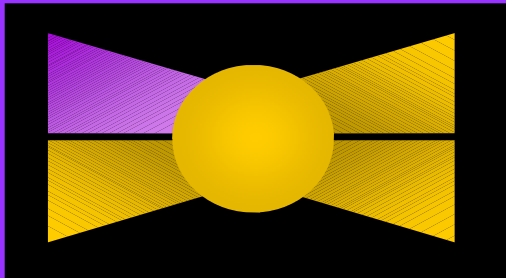


- 你的客户需要什么？从外到内设计。
- 组织如何改进客户的流程？不仅仅考虑内部流程的优化。
- 如何才能不仅预期而且创造客户的需求？
- 如何使不同的客户群得到不同的服务？

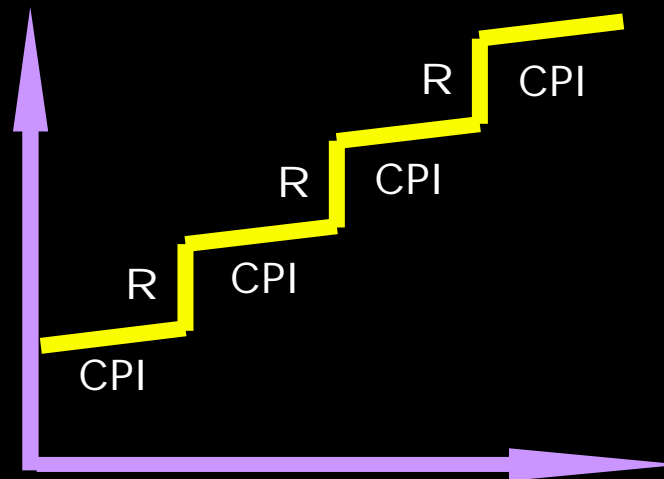
(续)

原则

# 流程结果 创造价值

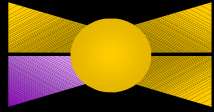


- 组织清晰地定义了它的流程吗？
- 公司如何才能使自己“容易与之做生意”？
- 持续改进流程已被清晰地定义了吗？公司如何获得策略上的改进？



R= 根本的

CPI = 持续  
流程  
改进



优秀  
流程

# 致力于高价值流程

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

流程  
结果  
创造价值

优秀流程需要者  
优秀拥有者

要创新，  
不要重复

致力于高价值  
的流程

考量什么就  
得到什么



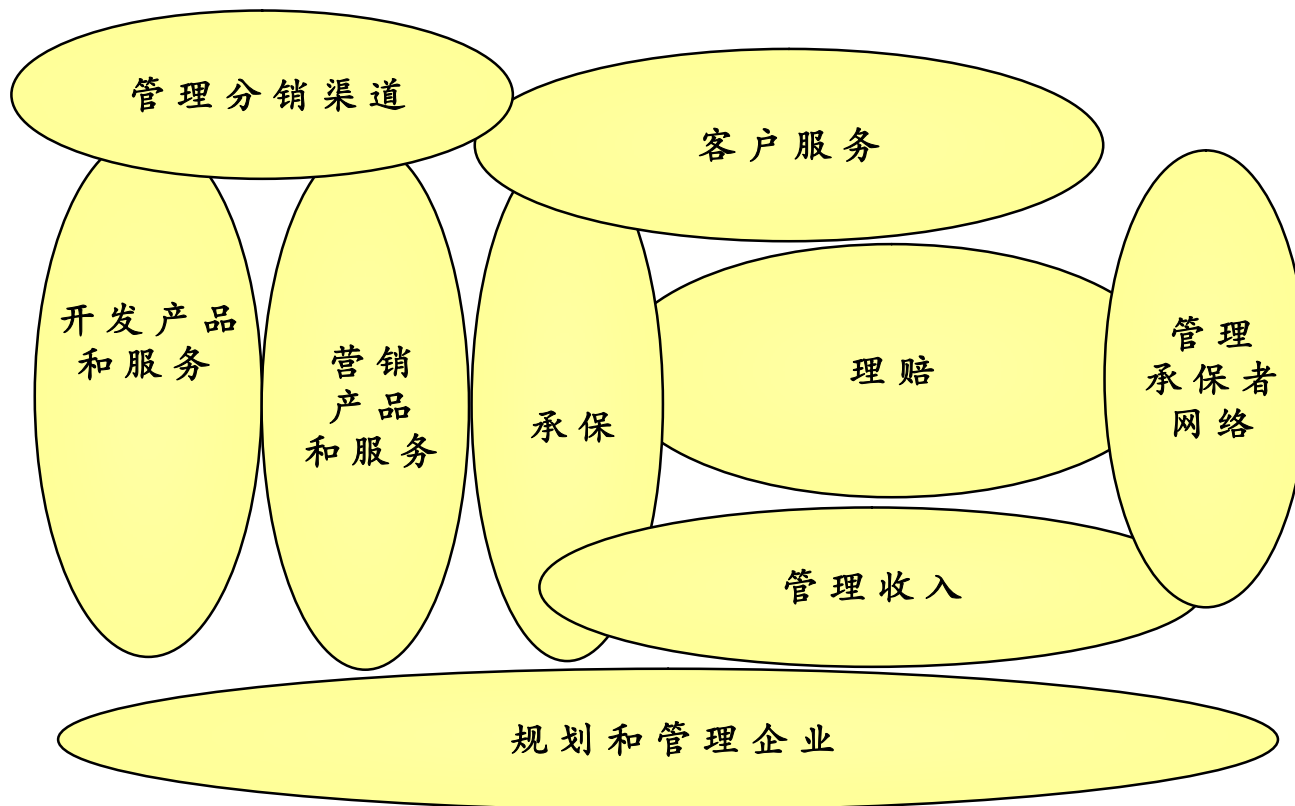
# 活动： 保险业

## 保险业

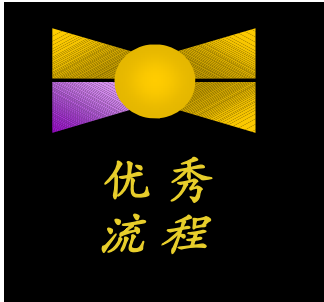
### 通用流程

问题：

哪个流程  
最重要？







# 活动： 保险业

问题：

哪个流程  
最重要？



UNUM. 优秀的风险评估

**PROGRESSIVE**

在事故现场开出支票



代理处/分公司网，有商标的服务



只有一个接触点



# 活动： 保险业

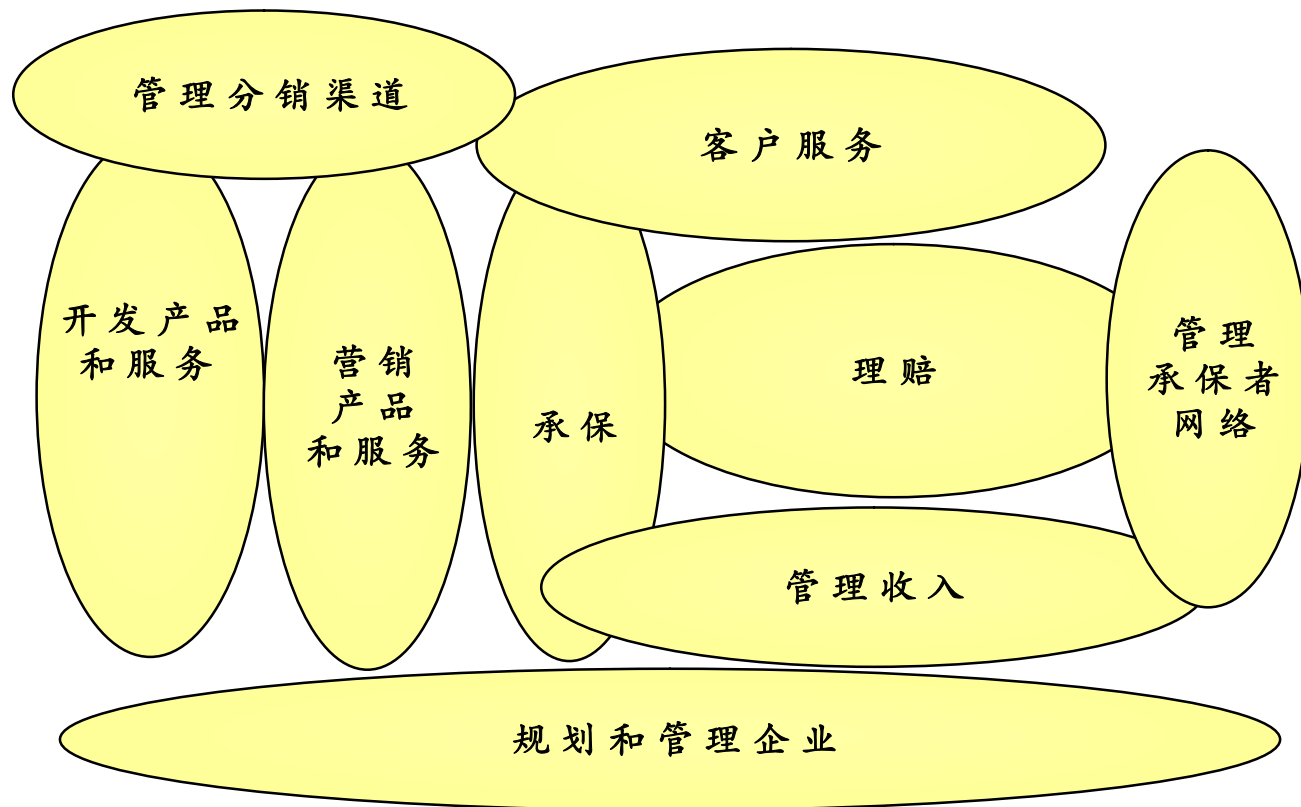
那么  
哪个流程对：

- Ü UNUM
- Ü Progressive
- Ü State Farm
- Ü USAA

最重要？

## 保险业

### 通用流程





## 活动： 保险业

回答：

这样的流程最重要：

组织得益于它而获取  
大部分价值

它为组织创造竞争立  
并使组织市场中卓而  
不群。

*UNUM*

承保

*PROGRESSIVE*

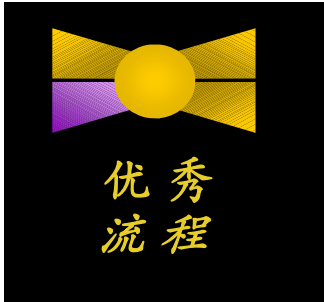
理赔

*STATE FARM*

分销

*USAA*

客户服务



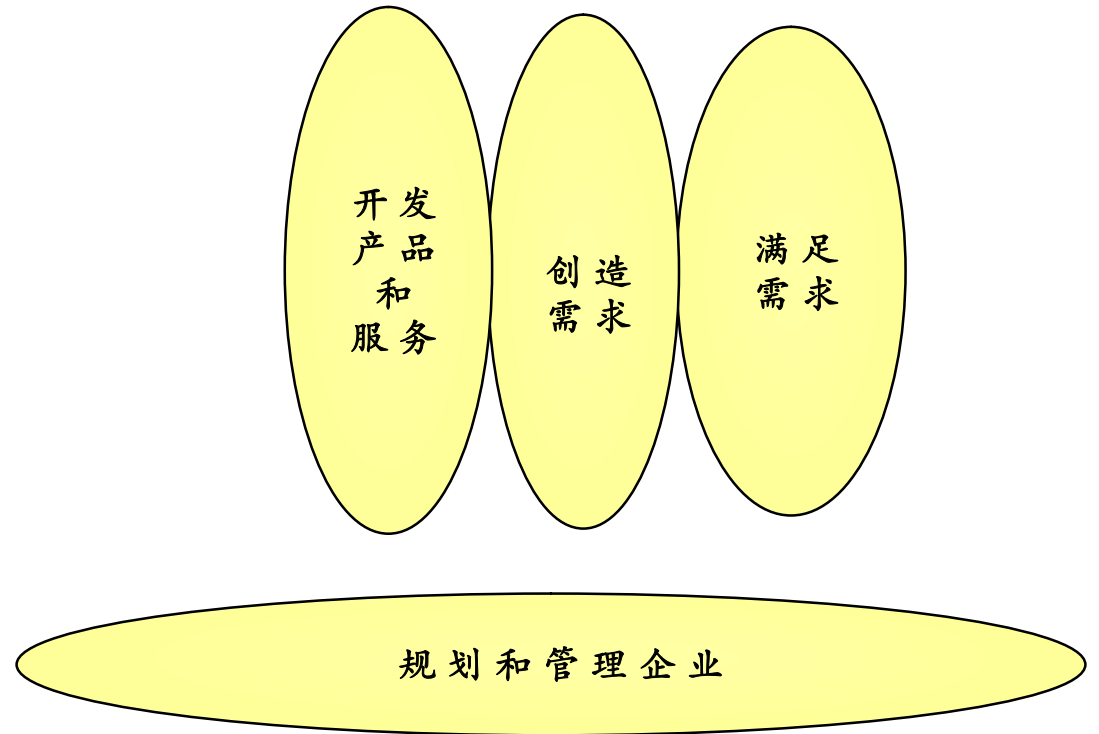
# 流程的种类

## 核心类流程

把输入转换成供给外部客户的含更高价值的输出的流程

## 实现类流程

通常通过提供间接输入支持一个或多个其他流程的流程





# 活动： 保险业

Ü UNUM

Ü Progressive

Ü State Farm

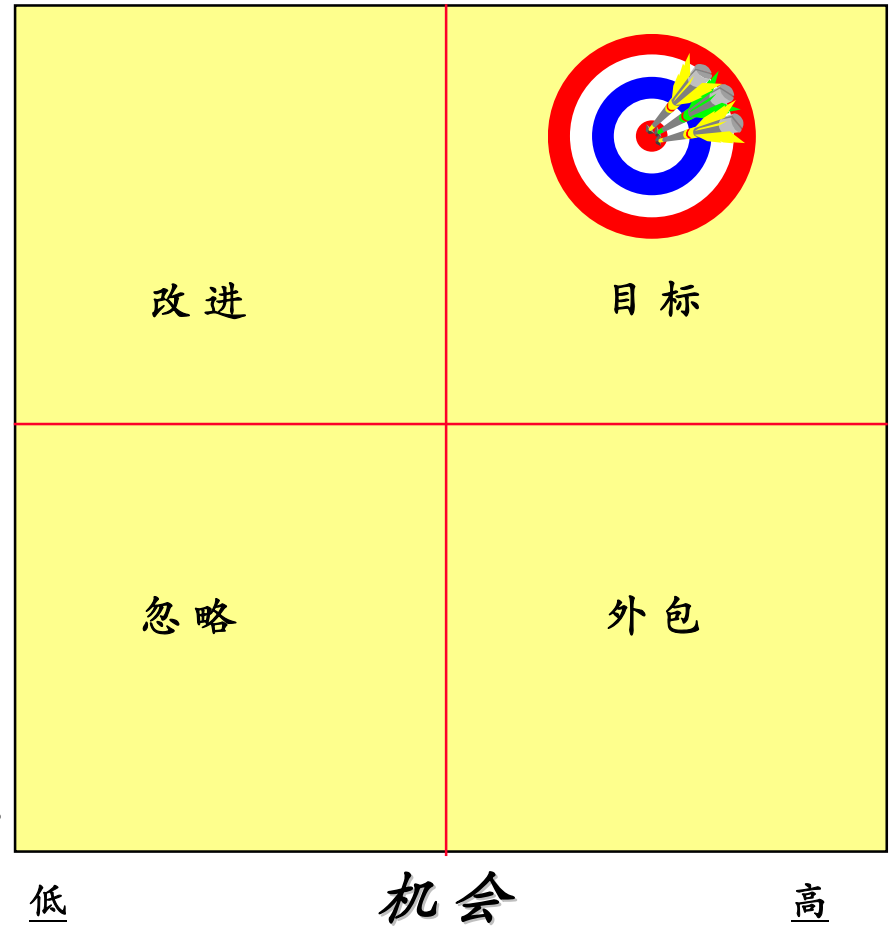
Ü USAA

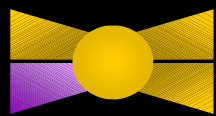
分别致力于  
哪个流程？

关键性

高  
为实现战略  
所必需的

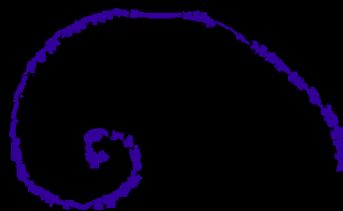
低  
支持性的，  
战术性的





优秀  
流程

# 录像

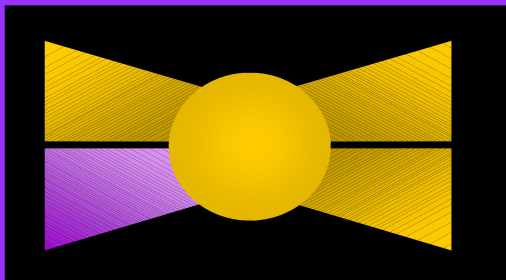


# MICHAEL HAMMER 博士

- 关于三类工作

原则

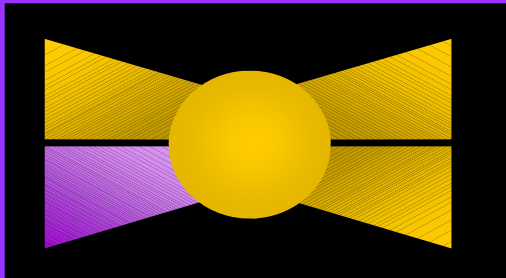
# 致力于 高价值 流程



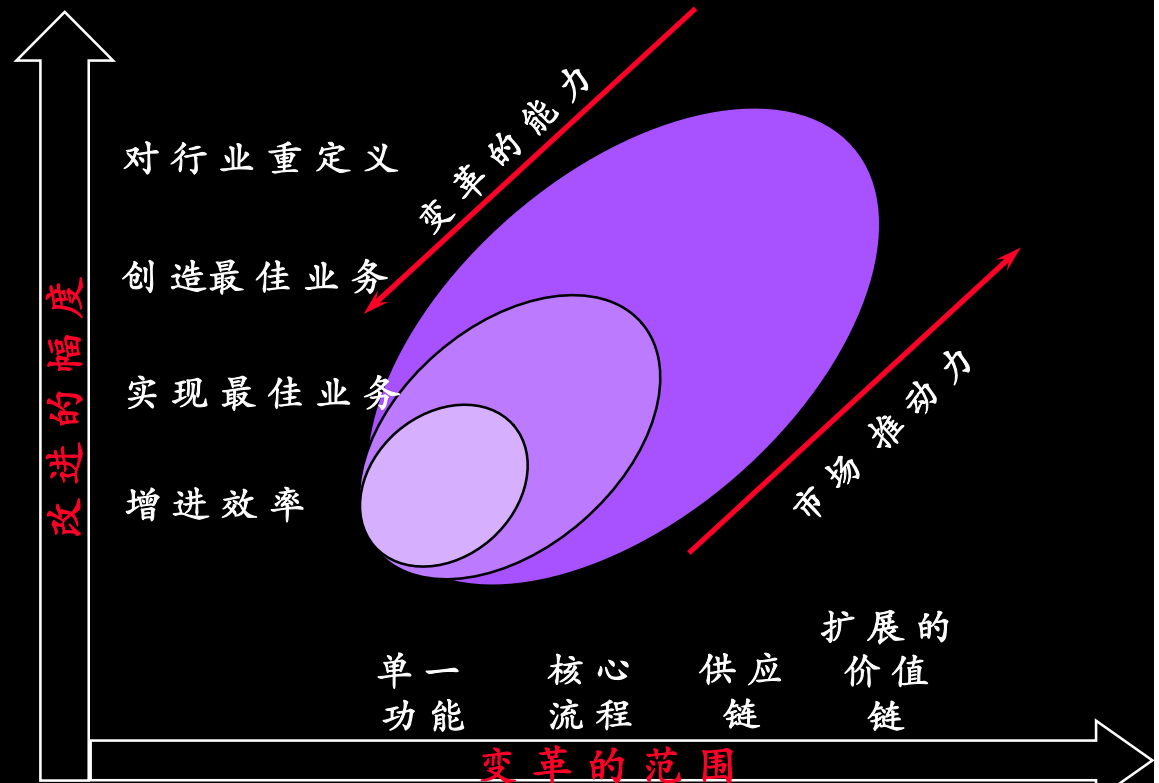
- 哪个(或哪些)流程创造最大的持股人价值并代表最大的改进机会? 致力于这些流程。
- 什么是流程的价时/耗时比? 分析流程是增加价值的, 不增加价值的还是耗费性的。
- 所致力流程是如何影响其他流程的? 保持整体的眼光。

原则

致力于  
高价值  
流程



- 变革的幅度与努力的回报和范围成比例吗？
- 组织有能力按计划步调变革吗？





优秀  
流程

# 要创新，不要重复

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

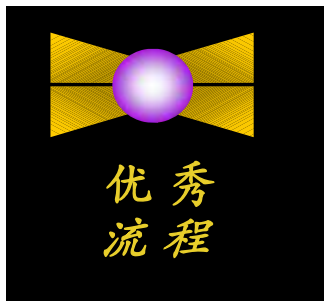
流程  
结果  
创造价值

优秀流程需要者  
优秀拥有者

要创新，  
不要重复

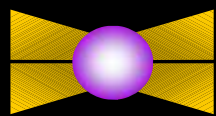
致力于高价值  
流程

考量什么就  
得到什么



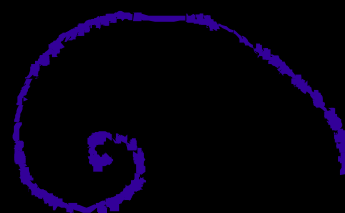
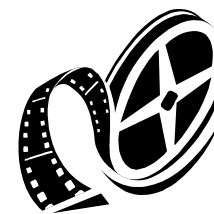
## 一个优异的流程:

- Ü 使价值最大化而使浪费最小化
- Ü 有记录下来的设计
- Ü 简单且灵活
- Ü 注重压缩时间
- Ü 同其他流程有清晰的链接
- Ü 提供实时反馈
- Ü 注重客户并对用户友好



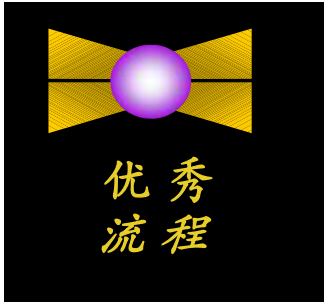
优秀  
流程

# 录像



## 建一幢房

---



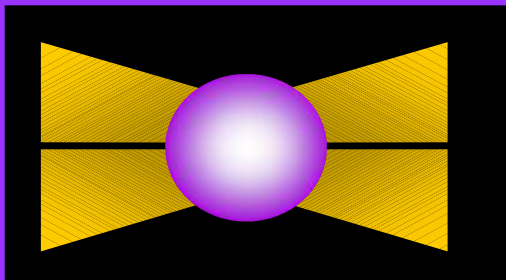
# 建一幢房

Ü 在行动中你发现什么好主意?

Ü 这是优秀流程吗?

原则

要创新，  
不要重复



创新不只是照搬行业的最佳业务。它是：

ü 产生新的想法

ü 评估想法

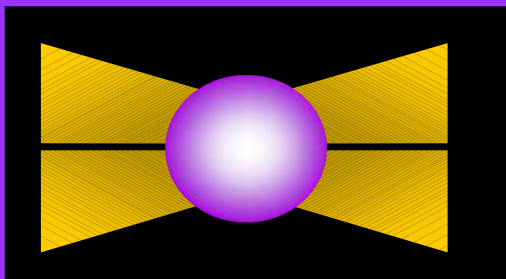
ü 实现想法

创造性地

...

原则

要创新，  
不要重复



# 7个再(R)

再思考

为什么

推理，前提，根本原因

再配置

做什么

行动

再分配

谁

操作者，组织

再排序

何时

排序，定时

再定点

何地

地点，设备/基础设施

再开发

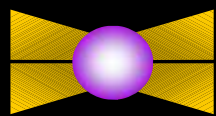
可行

技术，技能

再精简

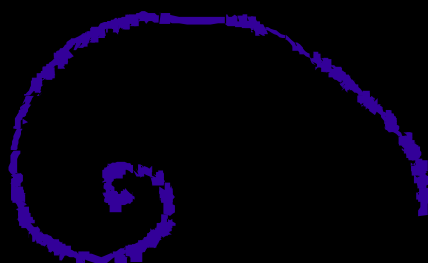
多少

频度，数量



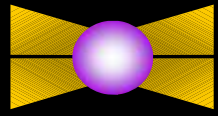
优秀  
流程

# 录像



# MICHAEL HAMMER 博士

- 关于前提



优秀  
流程

# 再思考： 普通前提

## 前提

## 通常对策

## 结果

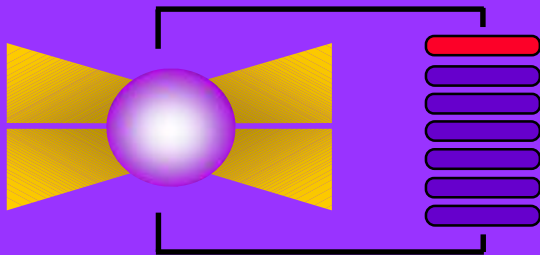
## 突破方法

工作复杂	需要专家	递交，延迟	使用通才
不知道我们的客户的需求水平	保有充足库存以防万一	高仓储成本	共享需求和生产数据
收货部门不知道订了什么货	财务部收到发票后支付货款	调整发票或采购订单	在购货，收货和付款各部门间共享数据
雇员不具备完成任务所需的技能和知识	事物必须由有专门知识的人处理	递交，延迟	培训雇员
甲部门不知道乙部门正在做什么和已经做了什么	必须协调甲和乙的工作	不增加价值	共享数据，增进交流



原则

要创新，  
不要  
重复  
再思考

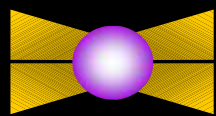


⌋ 这样做的理由是什么？

⌋ 什么是问题的根本原因？

⌋ 现行模型背后的前提和对策是什么？它们为真吗？它们必须为真吗？

⌋ 这个流程有足够的价值被保留吗？



优秀  
流程

活动:

## 再配置

# 施乐

打印机  
计数表  
的获取:  
现行  
流程

寄出计数卡  
施乐

收计数卡  
客户

把计数表读数写在卡上  
客户

邮寄计数卡  
联邦包裹专递

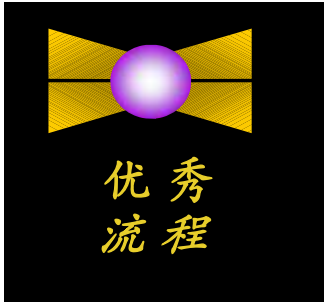
收计数卡  
施乐

键入数据  
施乐

产生帐单  
施乐



有更好的办法吗?



再配置：  
非常之处的点子

公司：



- 送货管理

XEROX - 仓库管理

Major Medical Center - 收治流程

Major U.S. Airline - 飞机维护

基准：



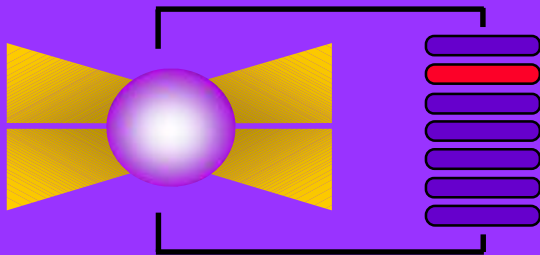
L.L.Bean®

Marriott

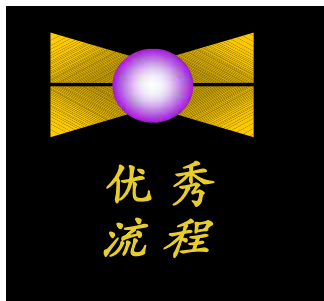
INDIANAPOLIS 500

## 原则

要创新,  
不要  
重复  
再配置



- Ⓟ 如何利用与客户和供应商共享的信息来改进流程?
- Ⓟ 如何借鉴其他行业的最佳业务并在此基础上改进?
- Ⓟ 如何摒弃整个行动?
- Ⓟ 如何合并通用行动?
- Ⓟ 如何通过提高源头的质量来减少内部调整?
- Ⓟ 如何摒弃中介的且不增加价值的工作?



例：  
再分配



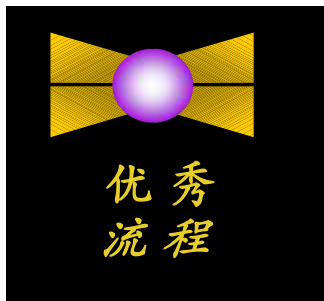
全功能家庭个人计算机  
定价低于 \$1,000  
包括一个显示器  
互联网就绪

Ü 40 个雇员

Ü 无生产线

Ü 无库存

它们怎么办  
到的？



例：  
再分配 - 外包

Ü 个人计算机由 Phelps 技术公司制造。



Ü 经销商订货后，从 Phelps 提货并通过联邦快递送货给经销商



Ü 由 Sykes Enterprises 提供技术支持。

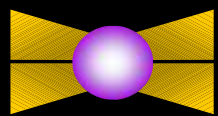


Ü 应收帐款卖给一家制造公司



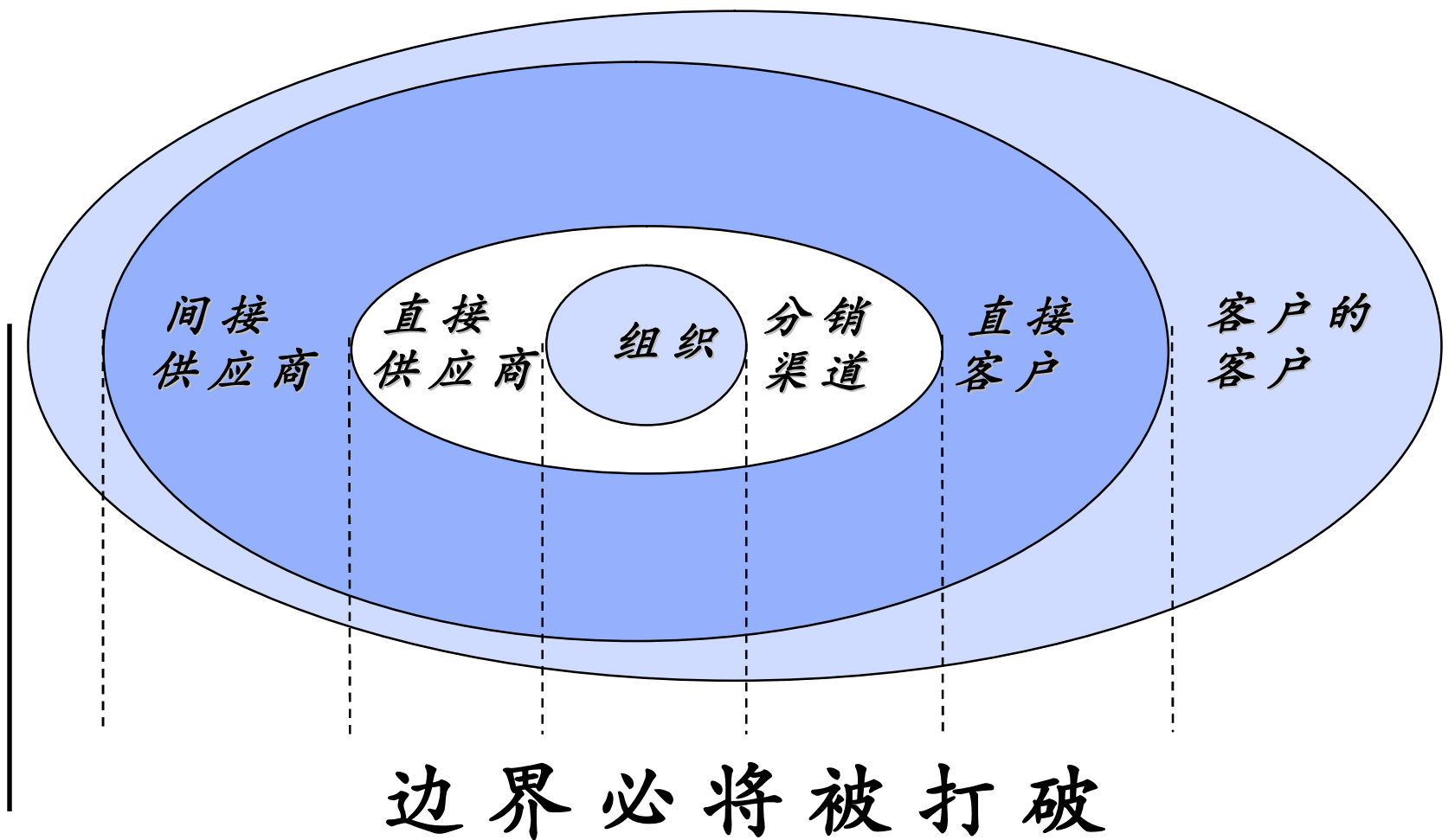
Ü 由国际互联网供应商 Mindspring 提供个人计算机服务





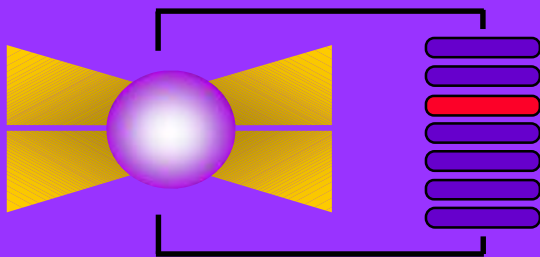
优秀  
流程

# 再分配： 扩展的企业



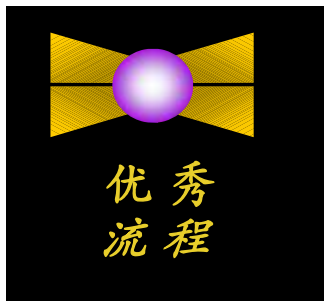
## 原则

要创新，  
不要  
重复  
再分配



- 现有的活动和决定如何应用于其他的组织的？
- 活动如何才能被外包？（要么创一流，要么找能干的他人）
- 客户是如何完成工作的？
- 组织是如何完成客户正在完成的工作的？
- 交叉培训是如何整合并压缩任务的？
- 供货商/合作伙伴是如何完成工作的？





## 例： 再排序



Ü 必需在服饰送往零售商之前数月开始设计和选择颜色。

Ü 结果：不受客户青睐的款式样留在了商店里。

预测款式和需求

设计服装

取得布料

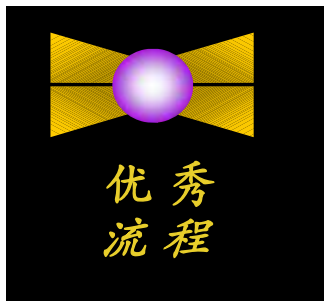
染色

裁剪布料

制衣

运到商店

放上货架



例：  
再排序



方案：  
改变时序

预测风格和需求

设计衣服

取得布料

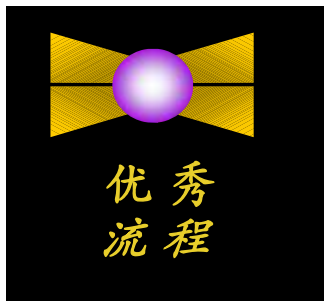
染色

裁剪布料

制衣

运到商店

放上货架



例：  
再排序



预测款式和需求

设计衣服

取得布料

裁剪布料

制衣

染色

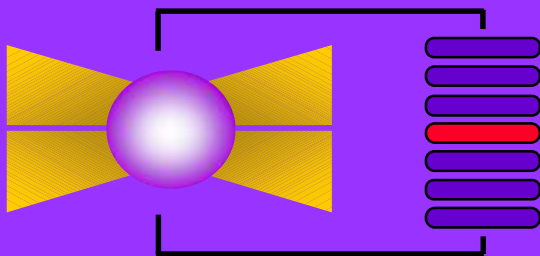
运到商店

放上货架

原则

要创新，  
不要重复

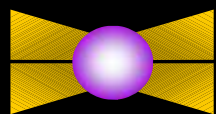
再排序



⌋ 如何通过延期安排来提高灵活性?

⌋ 如何通过预测来增进效率?

⌋ 如何通过并行工作来缩短工作时间?



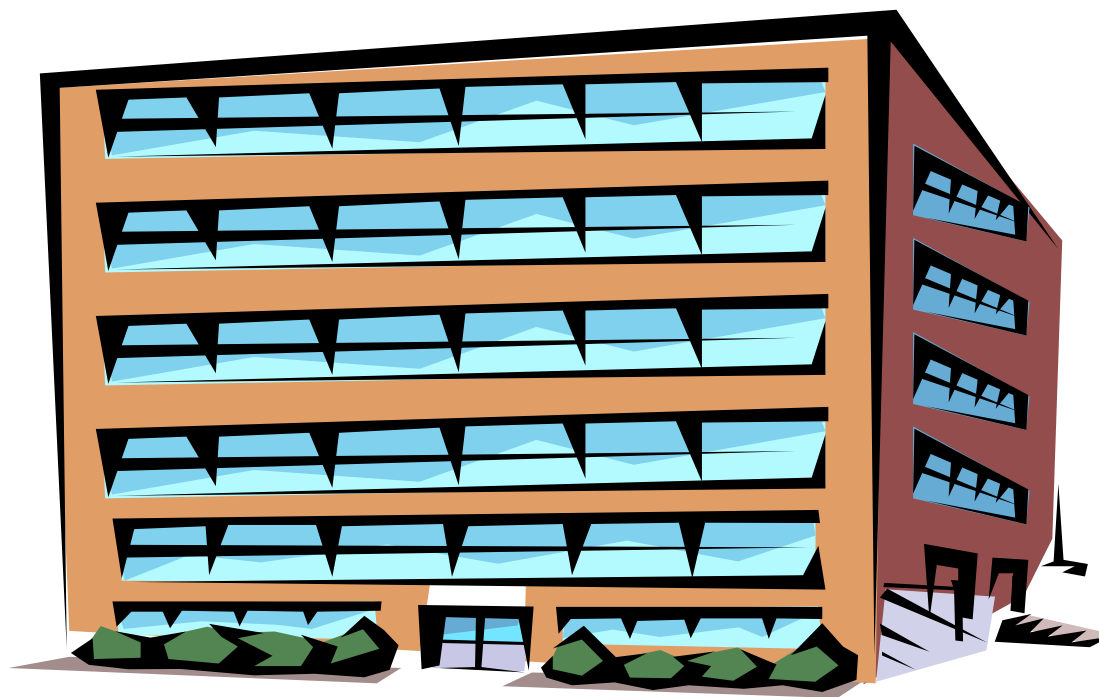
优秀  
流程

例：  
重定位



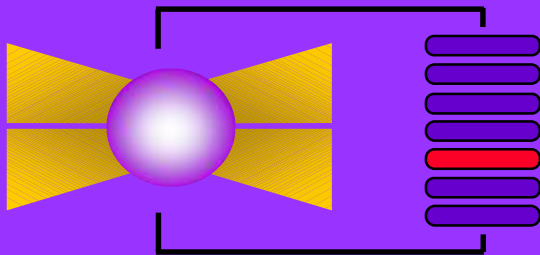
克莱斯勒公司依据业务流程企业设施

小型汽车  
大型汽车  
小型卡车  
大型卡车  
吉普车

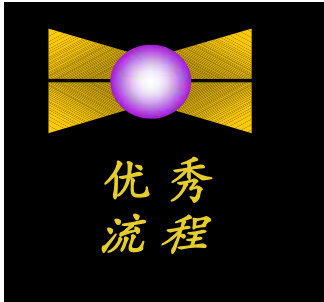


原则

要创新，  
不要  
重复  
重定位



- 如何就近安排相关工作以促进沟通？
- 如何使工作更接近客户/供货商以提高效率？
- 如何通过缩短旅程来缩短工作周期？
- 如何创建跨越地理位置的虚拟组织结构？



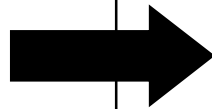
再开发：  
强项

Goodyear/Navistar

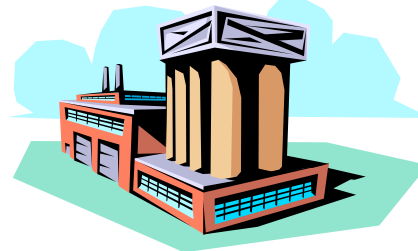
Goodyear



轮胎厂



Navistar

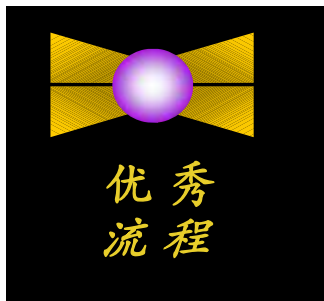


轮胎仓库



制造/分销

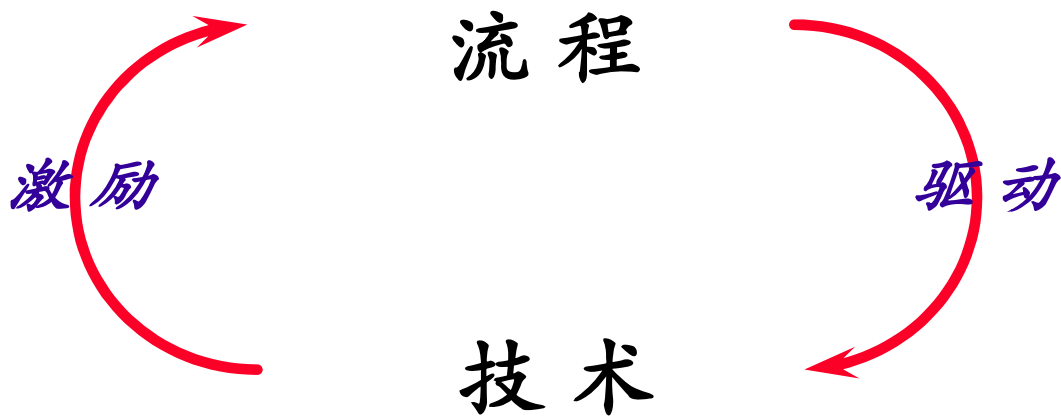
是否存在更好的方法？



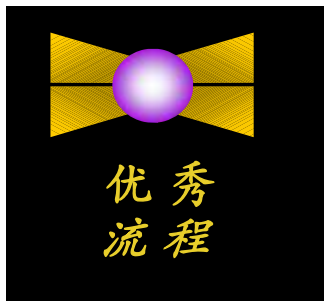
再开发：  
技术



技术最大的作用是激励  
新的流程或业务模型的  
产生。





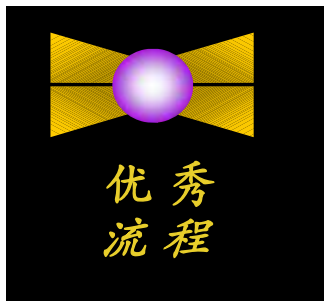


## 再开发： PEP 技术问答



问：技术如何对流程中  
涉及组织的界限产生影  
响？

?



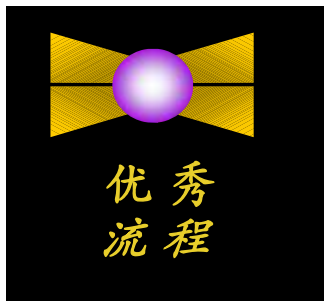
## 再开发： PEP 技术问答

答：技术消除组织内部及组织间的界限。

Ü 与位置无关

Ü 与时间无关

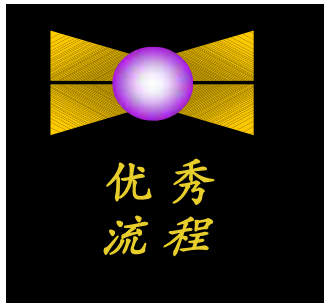
Ü 改变工作的执行者



# 再开发: PEP 技术问答



问: 流程设计应先于技术  
决策  
这句话是否正确?

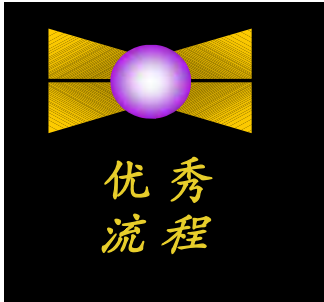


## 再开发： PEP 技术问答

答：视情况而定

如果可能的话，应该先进行高层的流程设计从而确保符合需求。

然而，过多的流程设计会产生不切实际的期望。

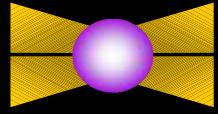


## 再开发: PEP 技术问答



问: 什么是软件包的优点? 它该应用于哪些流程?



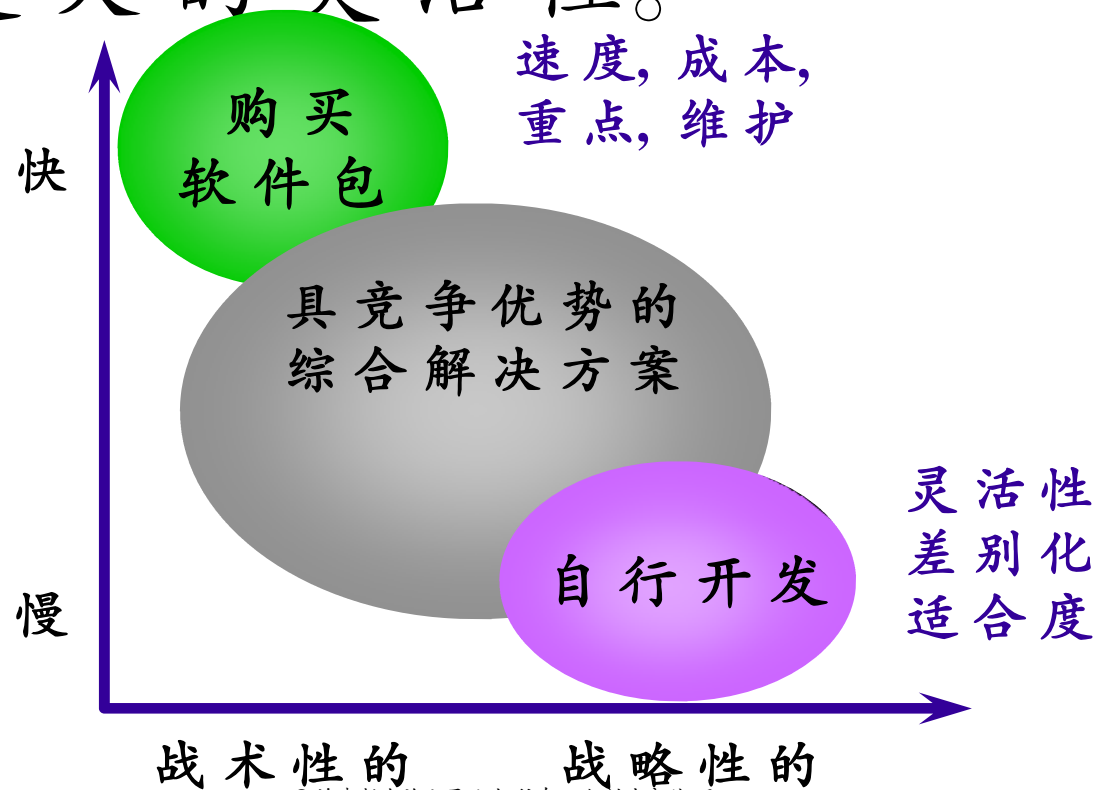


优秀  
流程

再开发:

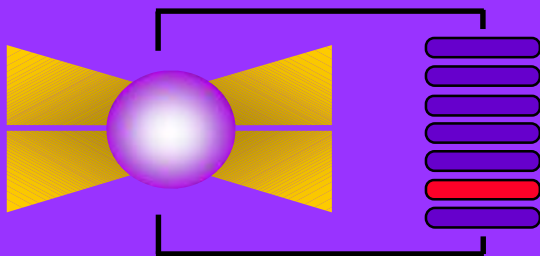
## PEP 技术问答

答: 外部购买可能导致生成僵化而不易于变化的解决方案, 内部创建具有更大的灵活性。



原则

要创新，  
不要  
重复  
再开发

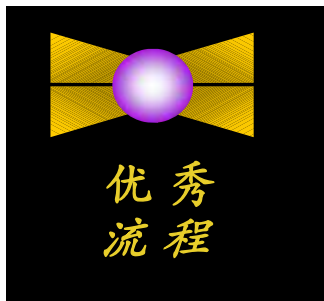


▫ 如何使工作自动化?

▫ 如何更好地利用资产和竞争  
力以创造更大的竞争优势?

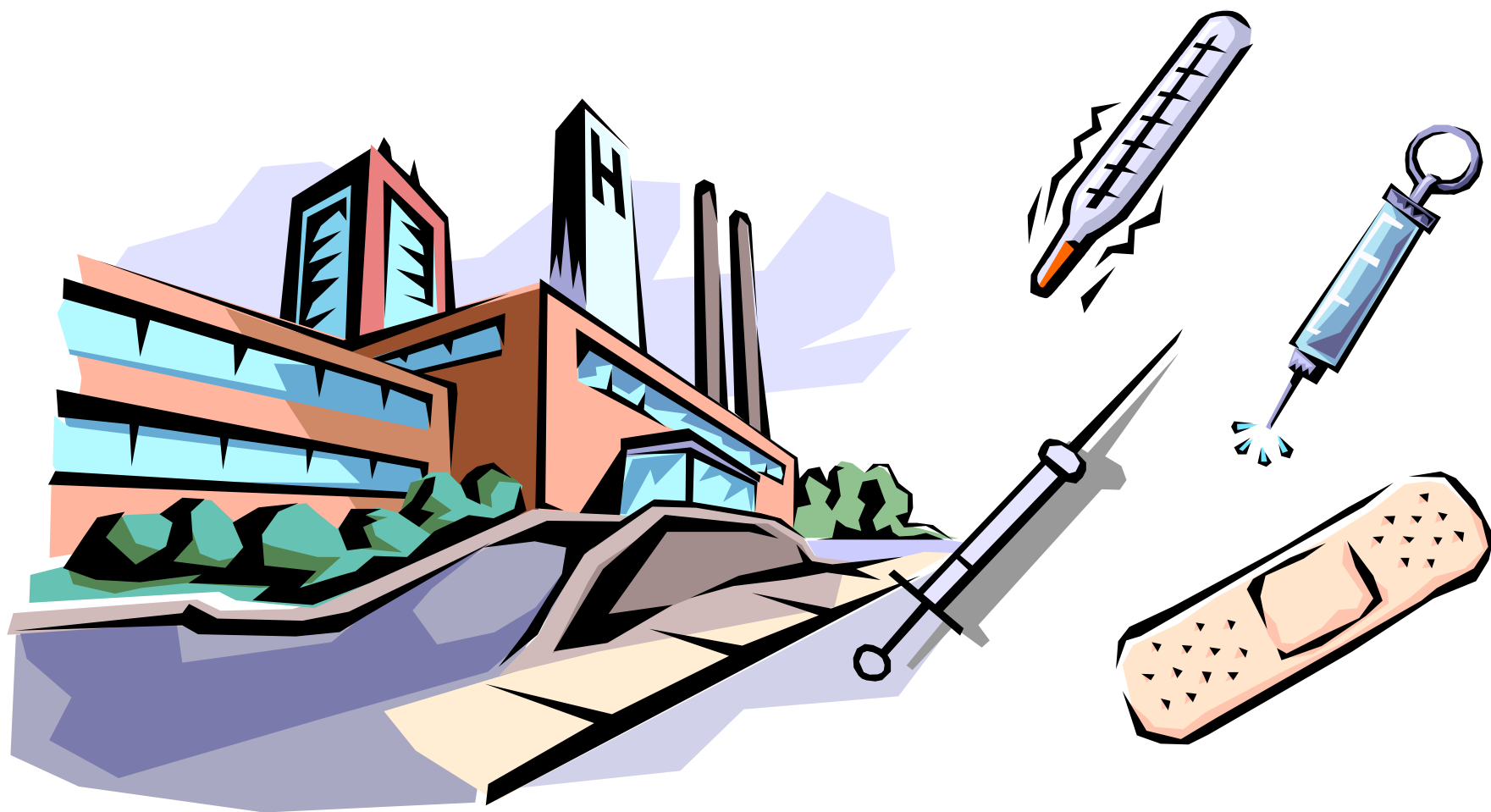
▫ 高级技能、低级技能和多技  
能是如何改进流程的?

▫ 如何利用技术来转变流程?



例：  
再 精 简

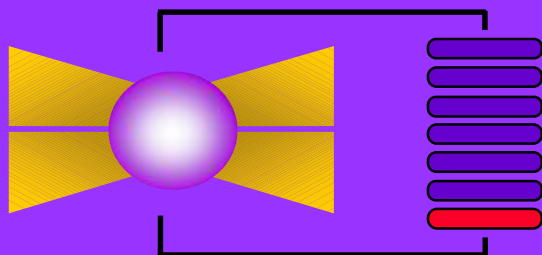
大 都 会 医 院



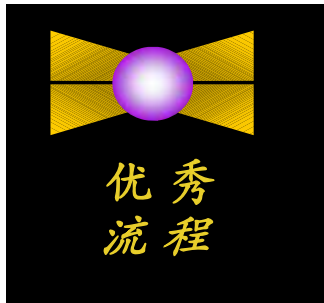


原则

要创新，  
不要重复  
再精简

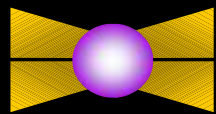


- 如何更有效地利用关键资源？
- 如何减少或增加工作的频率？
- 如何通过减少信息量及放松控制以提高效率？
- 如何利用更多的信息实现高效？



## 创新：其它考虑因素

- Ü 解决方案的评估需基于对多个(2个以上)可比方案的比较选择
- Ü 区分观念的评估和观念的创新
- Ü 不应一味寻求新的设计方案, 而应寻求更多创新方法以实现设计方案



优秀  
流程

# 要创新，不要重复

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

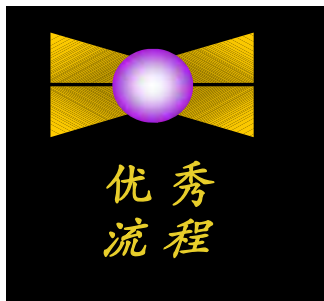
流程  
结果  
创造价值

优秀流程需要  
优秀拥有者

要创新，  
不要重复

致力于高价值  
流程

考量什么就  
得到什么

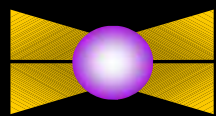


活动:

## 课间活动

Air 公司

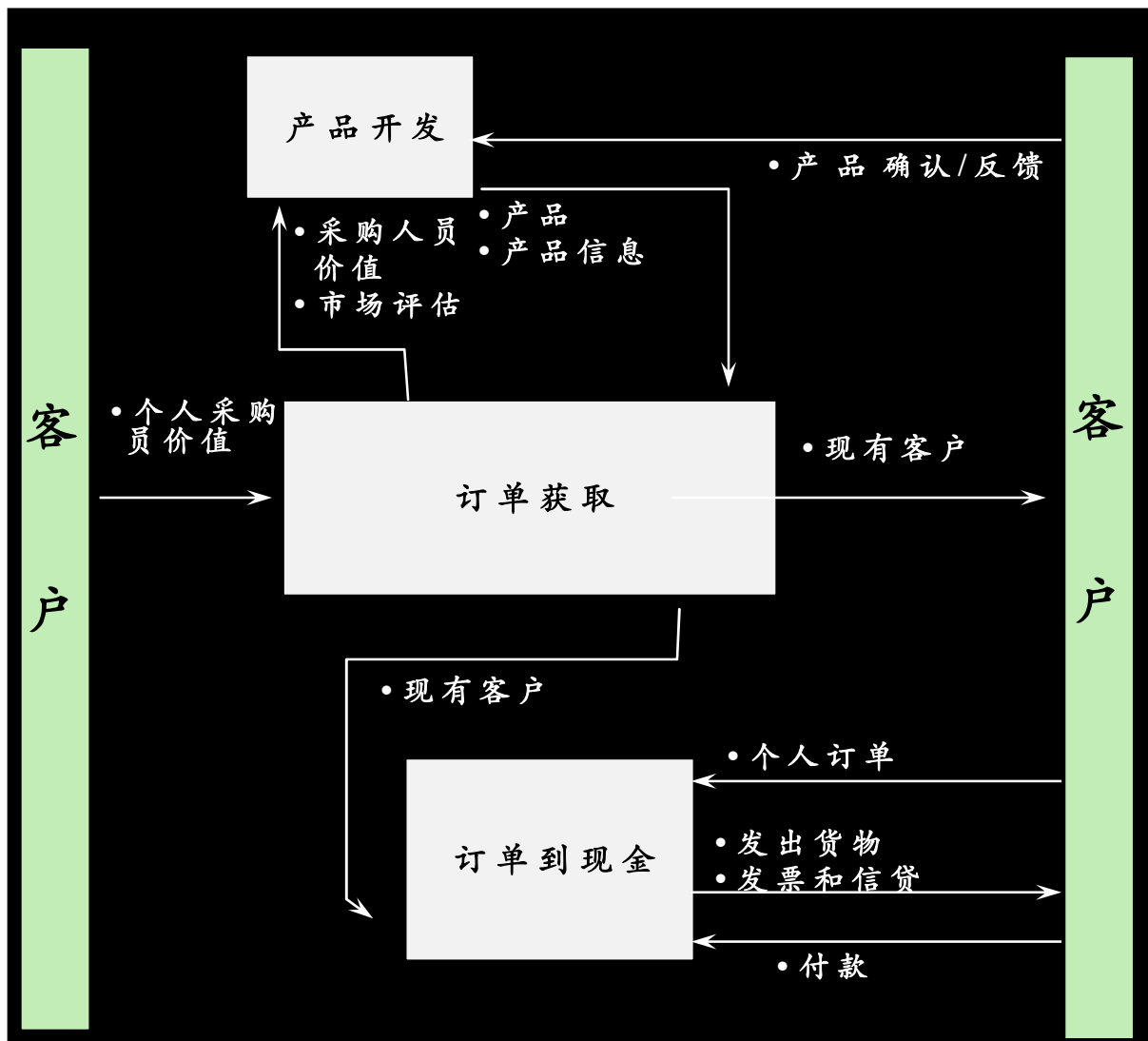
- Ü 领先的工业用气体生产企业
- Ü 年销售额四十亿美元
- Ü 专业气体生产、销售及分销网络遍及全球
- Ü 具有高度竞争力
- Ü 不同需求（价格、产品、质量、客户服务）



优秀  
流程

## 流程结果创造价值: 定义 Air 公司的流程

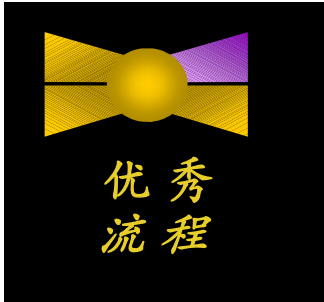
Air 公司



Ü 研究符合市场需求的新产品 (产品开发)

Ü 更接近用户, 建立强大的用户群 (订单获取)

Ü 尽量高效地提供客户服务 (订单到现金)



致力于高价值流程:  
致力于高价值流程

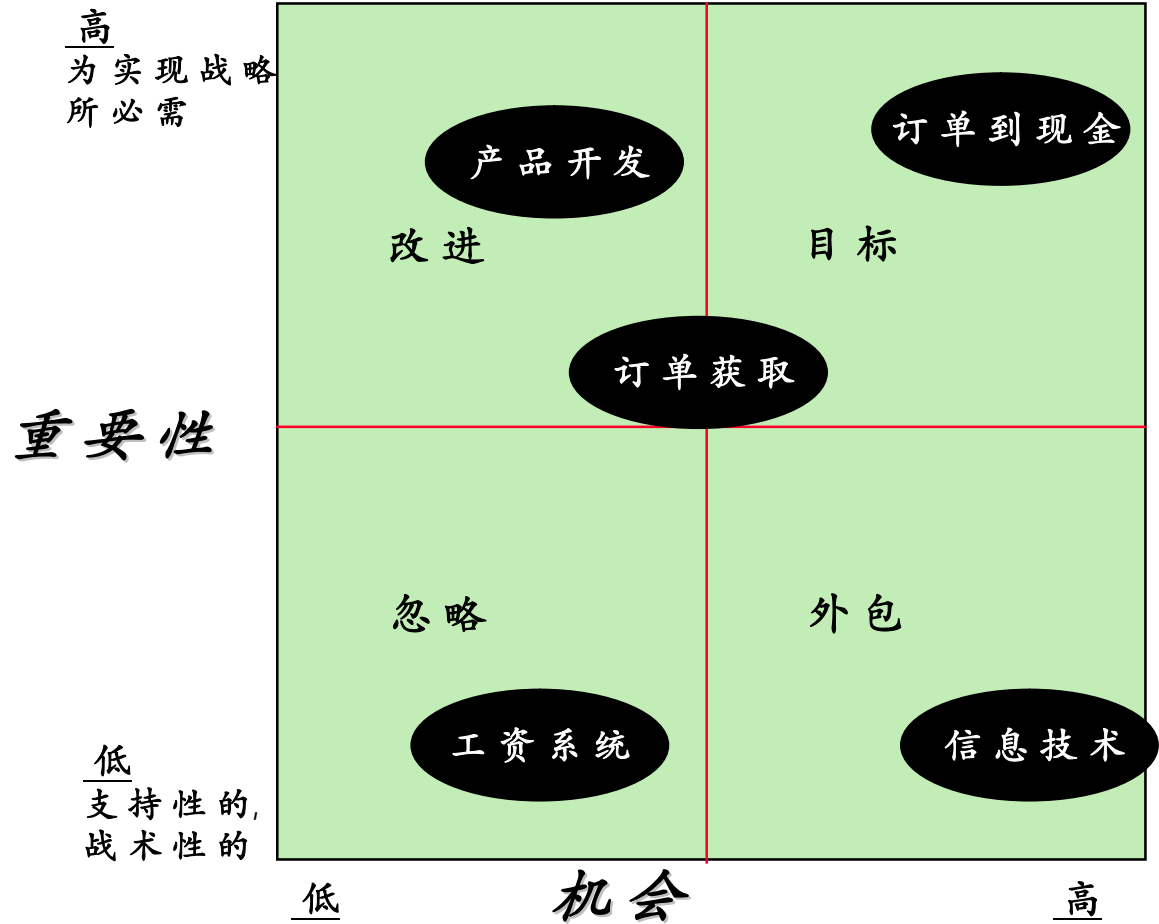
Air 公司

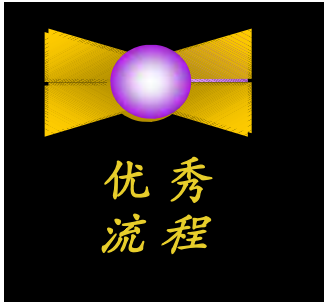
最大的战略性  
机会:

订单到现金

ü 减少浪费和无附加的工作

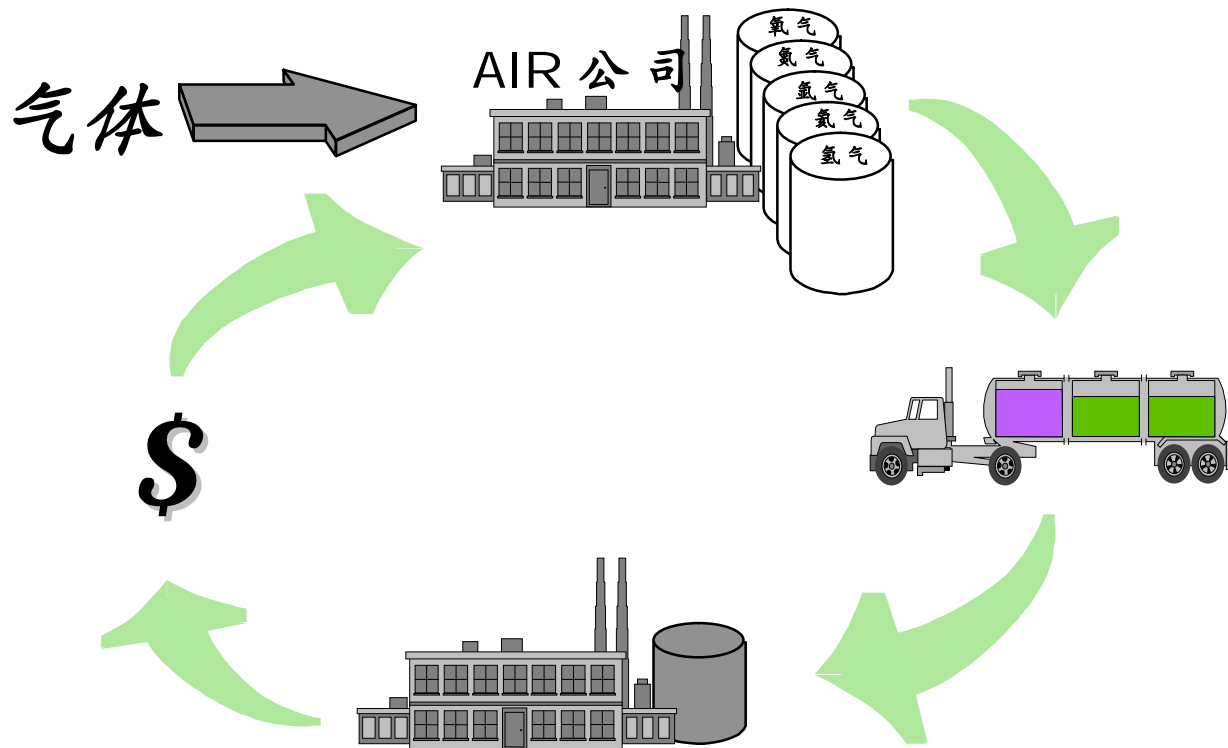
ü 更高的服务质量, 更大的可识别性





# 订单到现金的概况

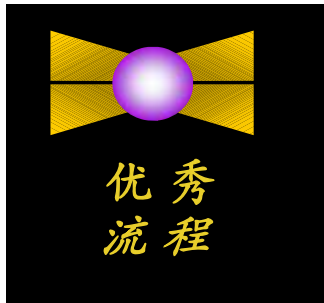
Air 公司



## 运作

- Ü 33 座工厂
- Ü 5 个地区销售中心
- Ü 450 辆卡车
- Ü 600 个司机

座右铭: 你们一打电话, 我们就送货!



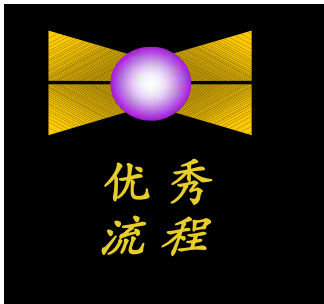
优秀的流程需要优秀的拥有者:

对订单到现金流程拥有者的采访:

Air 公司

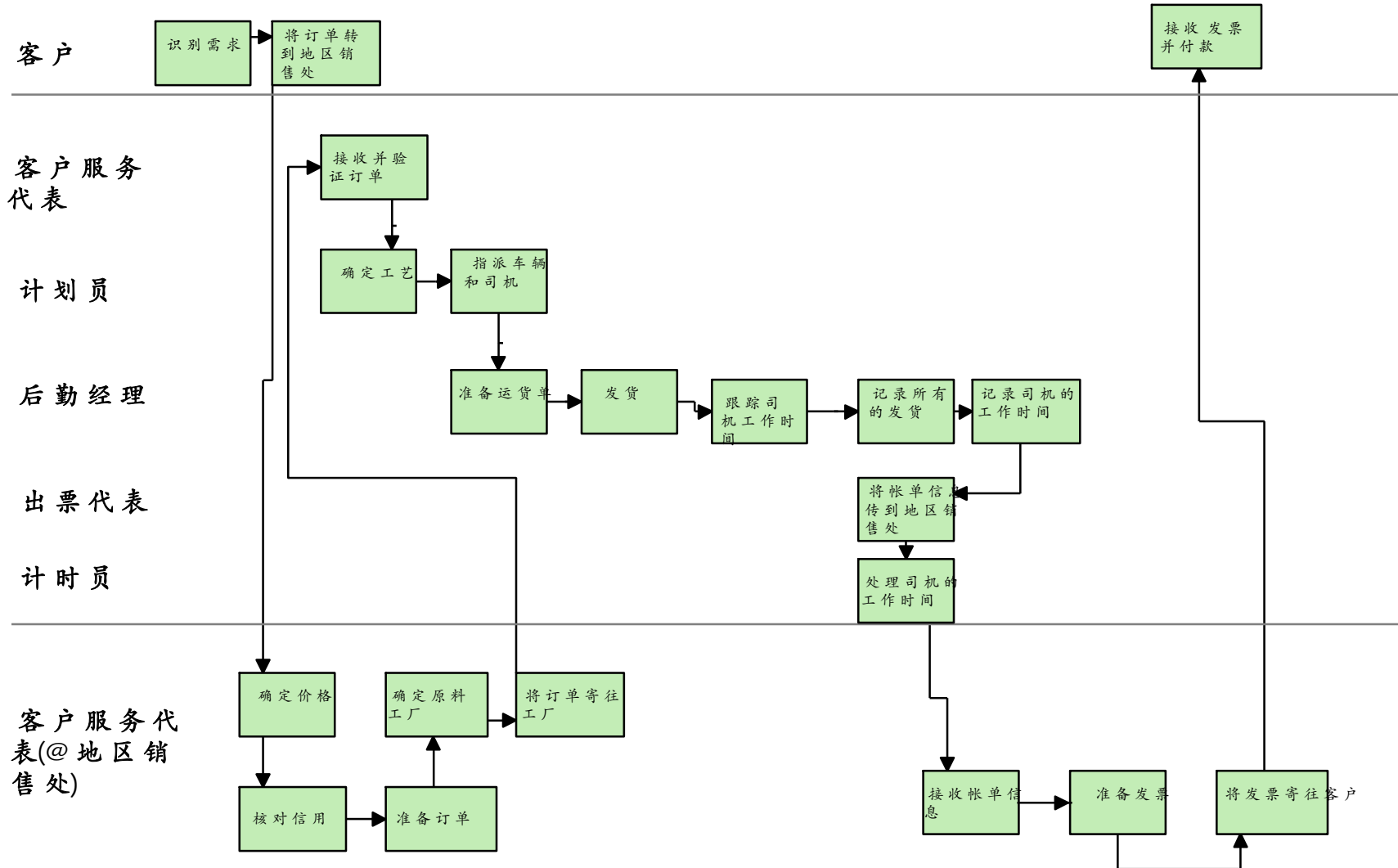
- Ü 在订单到现金的流程中存在许多机会。其中最明显的挑战就是在客户发出订单到收到货物之间存在较长的间隔。客户对我们迟缓反应感到十分沮丧。
- Ü 问题在于客户不想去关心他们油箱中的油量。通常当他们意识到油即将用完时已为时过晚。我们不可能立刻反应。
- Ü 从公司内部的角度来讲，物流是花费最大的工作之一。通常我们的卡车没能装满着出去送货。这是对重要资源的低效使用。
- Ü 制造正高效地运作，我们几乎拥有无限制的生产能力。
- Ü 实现优秀流程非常重要。我的工资及奖金有赖于订单到现金流程的成功。

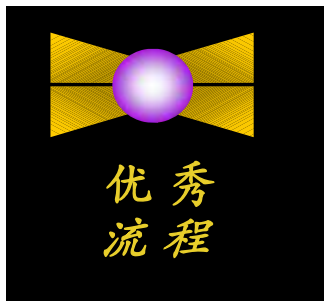




# 现行的工作流

Air 公司



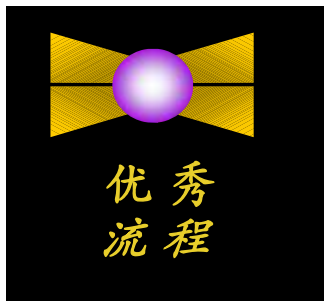


你的任务：  
你是否决定接收它？

Air 公司

## 帮助 Air 公司通过运用 PEP 原则实现 流程优化

- Ü 定义从“现有”到“将来”的转变
- Ü 建立“将来”流程
- Ü 识别主要能力(技巧, 技术, 等)
- Ü 建立新的座右铭以代替“你们一打电话, 我们就来送货!”

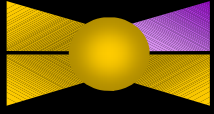


## 可能的解决方案

Air 公司

### 所实现的一些变更:

- Ü 当建立客户时, 一次性审查信用
- Ü 用总括订单制定价格, 不需每次都做定价
- Ü 取消地区销售处
- Ü 使用远程遥测设备跟踪使用情况
  - 自动信号提示再次订货
  - 优化路线以使对卡车的利用最大化
- Ü 发货时, 发票随货物一起发到客户处
- Ü 在大客户附近建立加工地点



优秀  
流程

# 优秀流程需要 优秀拥有者

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

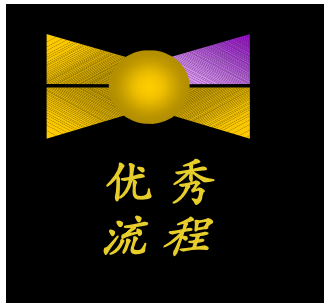
流程  
结果  
创造价值

优秀流程需要  
优秀拥有者

要创新，  
不要重复

致力于高价值  
流程

考量什么就得到什么



## 主要参与者: 流程拥有者

Ü 对自始至终的流程运作具有责任和权威的资深员工

- 持续的责任
- 别名: 流程经理, 流程领导者

Ü 流程改进义务

- 激励者, 宣传员, 资源获得者
- 监督者, 导师, 评论者, 客户调查员
- 联络员, 调解员, 排除障碍者
- 教练, 客户, 冠军, 模范, 啦啦队长, 评论者



# 流程拥有： 工作细节

## Ü 创新

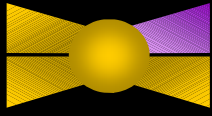
设计并更新流程

## Ü 指导

鼓励执行者，构建期望的理想情况

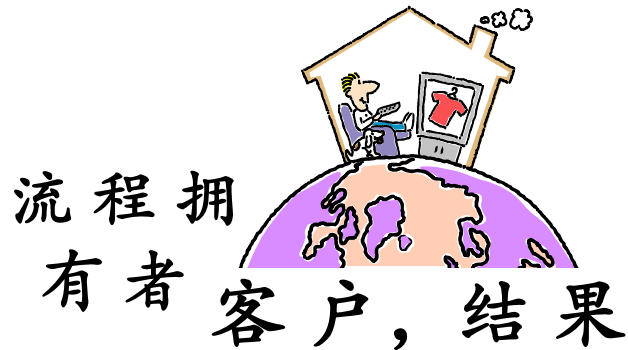
## Ü 宣传

在组织中展现流程；在流程中展现组织



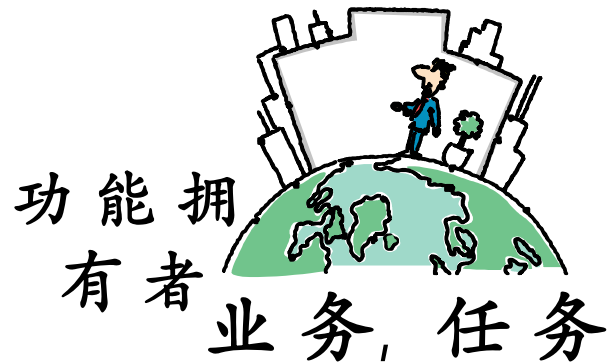
优秀  
流程

# 流程拥有者对功能拥有者



## 考虑价值链

- 可调整的资源
- 多重功能/可伸展
- 关系/合作
- 参与性, 自上而下, 自下而上



## 囿于功能

- 功能说明书
- 单一功能
- 收集/储藏
- 权威者, 自上而下



# 流程拥有者： 先决条件

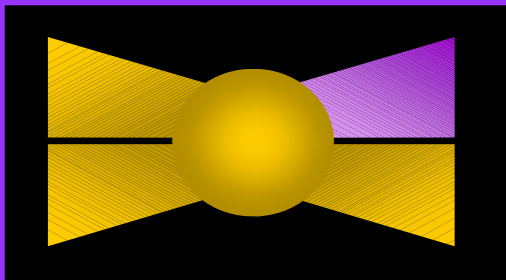
## Ü前提条件

- 高职位，受人尊敬，交际广泛：有影响力的人
- 具有进取心，自信，精力充沛，效率高
- 有创新，通常是不同寻常的人
- 面向流程，精通流程
- 合适职位的合适人选



原则

优秀流程  
需要优秀拥有者。



- ⌋ 是不是所有的流程都有拥有者?
- ⌋ 是不是明确地定义了责任?
- ⌋ 流程拥有者是否基于流程结果受到评估和激励?
- ⌋ 流程拥有者的权限是否跨越多重功能? 他们得到跨功能的授权了吗?
- ⌋ 流程拥有者是否长期任职?
- ⌋ 流程拥有者是否建立了不断学习的气氛?

优秀  
流程

# 考量什么就得到什么

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

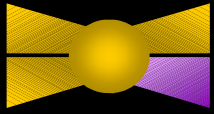
流程  
结果  
创造价值

优秀流程需要者  
优秀拥有者

要创新，  
不要重复

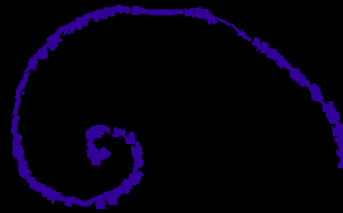
致力于高价值  
流程

考量什么就  
得到什么



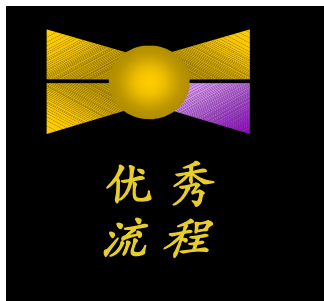
优秀  
流程

# 录像



## MICHAEL HAMMER 博士

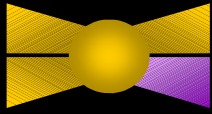
- 关于在一个以流程为中心的世界里的考评与行为



为什么评估如此重要？

它们该为我们做  
些什么？



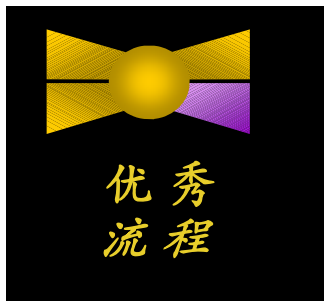


优秀  
流程

# 为什么评估如此重要?

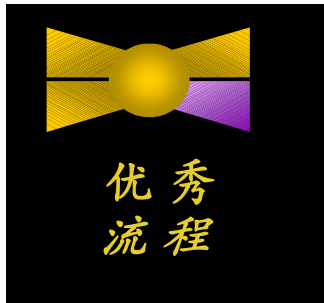
- ü 它们是组织的首要标志!
- ü 它们体现价值... 对组织极其重要
  - 策略: 自顶向下
  - 组织结果: 全局
  - 流程结果: 自底向上
  - 控制和改进: 流程内部
    - 管理
    - 机会评估
    - 激励





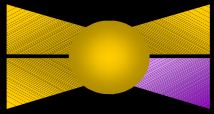
为什么它这么难捉摸?

症结何在?



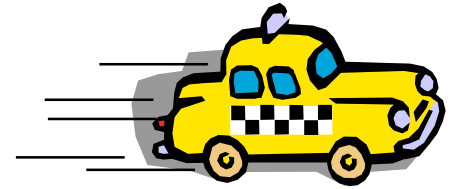
# 为什么它这么难捉摸?

- ∪ 不存在优秀的模型  
即使专家也意见不一
- ∪ 鲜有先例可循  
至今评估仍非重要话题
- ∪ 它难以界定  
触及业务的方方面面
- ∪ 庞大  
大量的活动和出版物
- ∪ 它要求真正的业务理解  
来决定评估的对象和原因
- ∪ 与回报相关  
最重要的话题



优秀  
流程

## 活动： 计程车司机



你是一个计程车司机，载着乘客穿越沙漠赶飞机

情景

Ü 要快（飞机要起飞了）

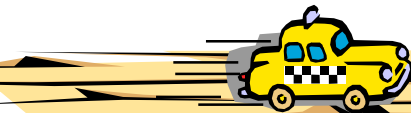
Ü 要省油（你按油计费，且乘客有预算）

约束

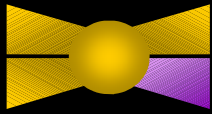
Ü 你可能没油（沙漠中没有加油站）

Ü 汽车可能过热而抛锚

Ü 你可能因超速被拦（警察在这一带相当严格）

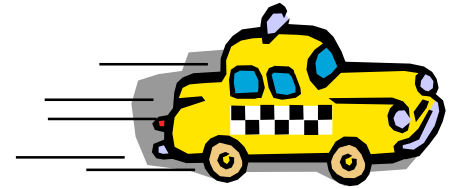






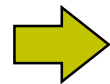
优秀  
流程

## 活动： 计程车司机



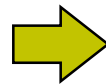
- 1) 有没有单一的评估方法？
- 2) 每种评估方法的缺点是什么？
- 3) 哪种评估方法更好？

时速表



你的速度 - 不是你必须达到的速度

油表



你所剩的汽油 - 不是它能支持多远的路

里程表



你走了多远 - 不是你还得走多远

引擎温度计



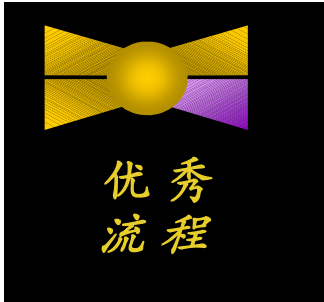
引擎的温度 - 不是它在汽车抛锚前还能忍受多热

钟



现在的时间 - 不是抵达目的地前所剩的时间





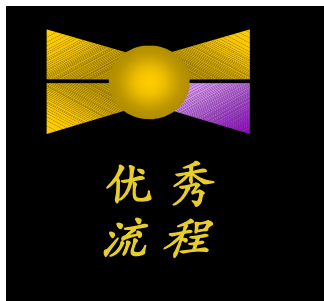
# 活动： 评估

## 饮料公司



评估标准	租出的机器数量	满足需求的 %	(无评估)	修理的数量	收入减去机器的残余价值
------	---------	---------	-------	-------	-------------

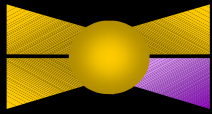
影响	部分机器并无利润	机器储量过大	安装机器无时间控制	四处派维修工	超龄使用机器
	机器类型提供错误		20-30% 安装失败	很多重复维修	修理费用高昂 机器种类繁多



活动：  
评估

饮料公司

流程结果及评估  
应是什么样的



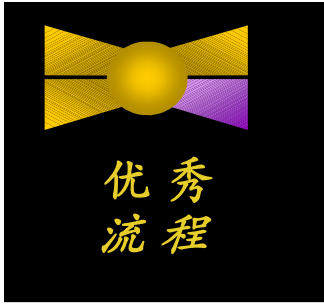
优秀  
流程

经典解答:

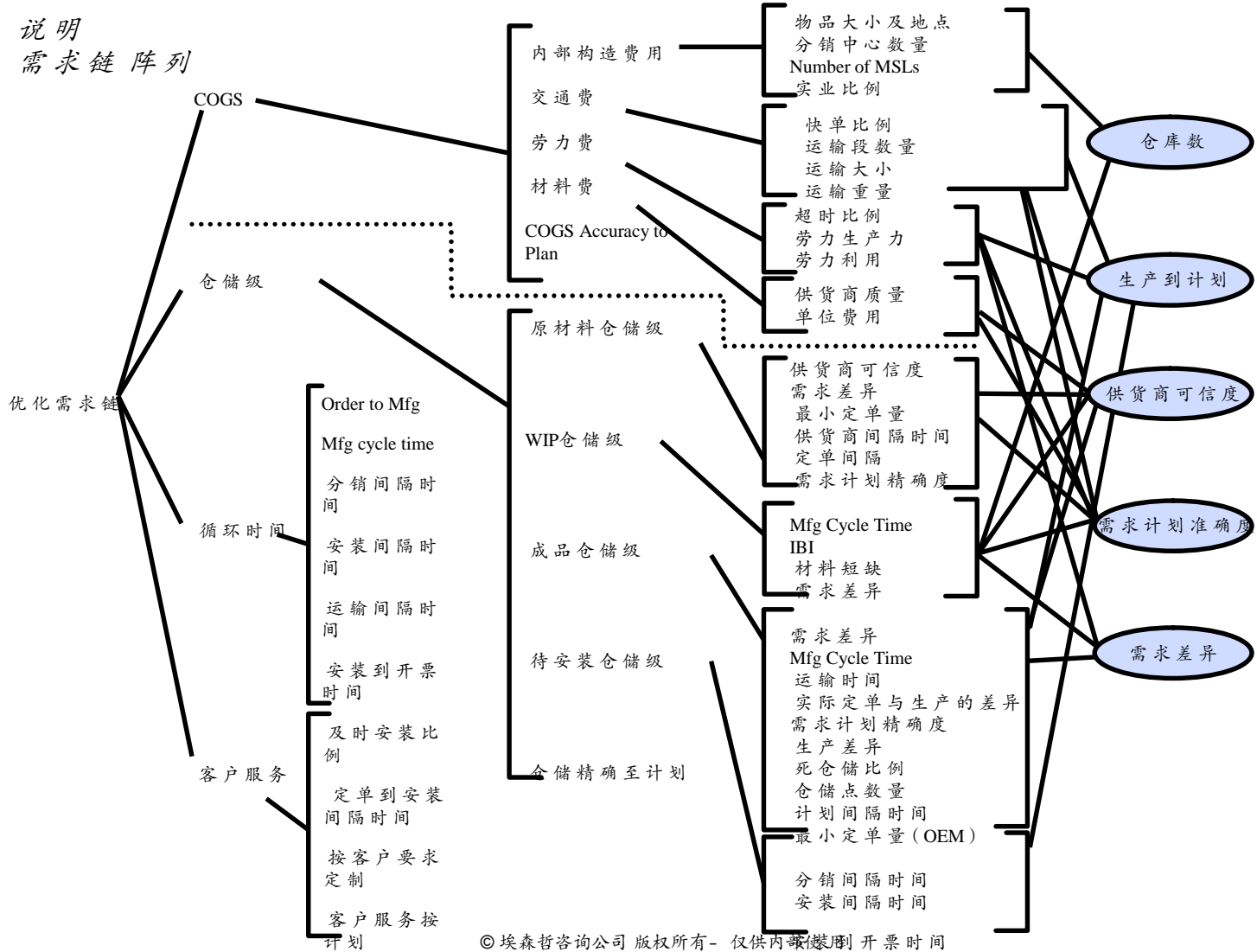
# 新评估方法

饮料公司

期望的流程结果	新评估方法
提高客户满意度	<ul style="list-style-type: none"><li>Ü 客户修理等待时间</li><li>Ü 客户安装等待时间</li><li>Ü 100% 一次修理成功</li><li>Ü 开机率</li></ul>
降低维护成本	<ul style="list-style-type: none"><li>Ü 100% 一次修理成功</li><li>Ü 按机型划分的损坏率</li><li>Ü 降低机型数量</li><li>Ü 服务工程师的使用率</li><li>Ü 降低机器维修频率</li></ul>
增加获利机器的比例	<ul style="list-style-type: none"><li>Ü 机器利润<ul style="list-style-type: none"><li>- 销量</li><li>- 利润</li></ul></li><li>Ü 开机率</li><li>Ü 新安装机器的获利比例</li></ul>

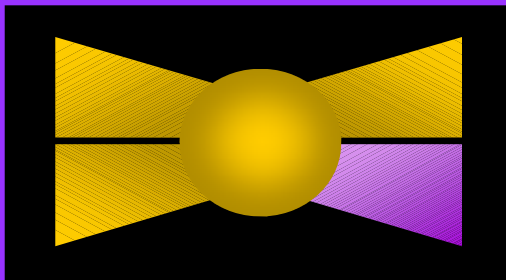


# 例： 评估树



## 原则

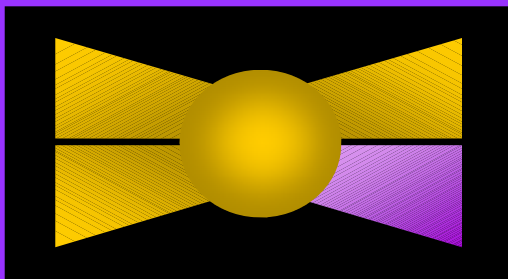
考量什么  
就得什么  
到什么



- 流程是否在时间, 质量, 费用, 服务上平衡?
- 目标是否可行? 如是, 考虑设定更高目标.
- 流程评估是否面向未来?
- 流程评估是否及时, 可见, 易懂, 并清楚表达?
- 流程评估是否面向结果而非任务?

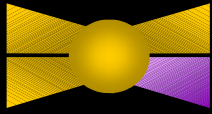
## 原则

考量什么  
就得到什么



- 流程评估是否完整? 其对其他流程的影响是否考虑了?
- 流程评估是否根据组织结果制定?
- 个人/团队成员是否与流程期望结果联系? 评估是否鼓励合作?
- 绩效目标是否早于或同时于流程设计制定?





优秀  
流程

# 我们学到了什么？

优异的业务绩效

来自优异的  
流程

在可行的环境中

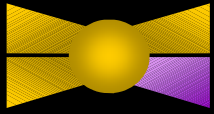
流程  
结果  
创造价值

优秀流程需要者  
优秀拥有者

要创新，  
不要重复

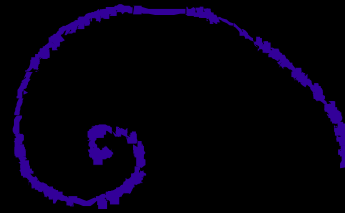
致力于高价值  
流程

考量什么就  
得到什么



优秀  
流程

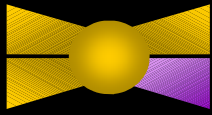
# 应用原则



实践  

---

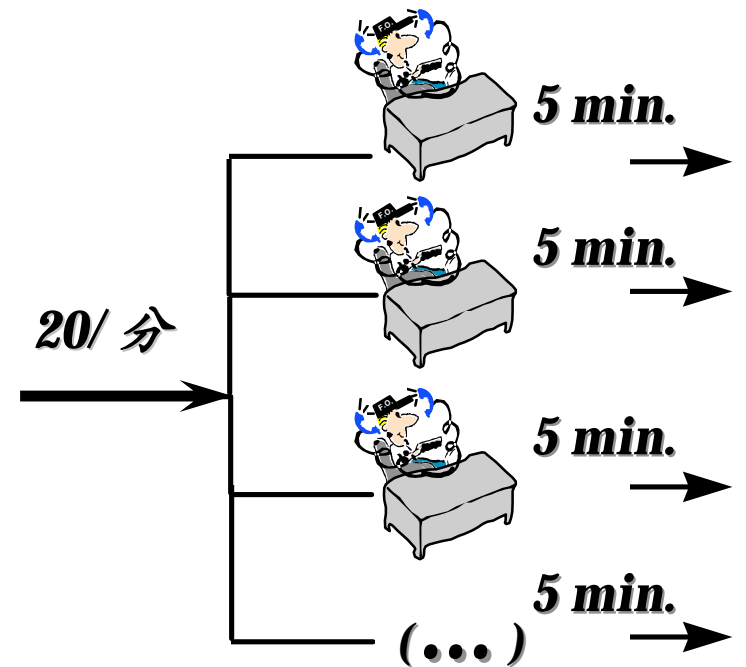
超越设计



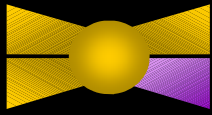
优秀  
流程

# 评估设计

- Ü 话务中心
- Ü 客户来电频率平均每分钟 20 个
- Ü 一个话务员处理一个电话平均用 5 分钟



需要多少话务员以确保无等候?



优秀  
流程

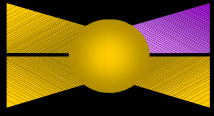
答：不知道 - 但  
肯定不是100

avg -->	20	20		68%	13.66667
	calls	calls	# reps available		
entering	completed	at end of	svc reps	queue	
minute	queue	during	utilization	size	
<i>Start</i>		20	20	100	
1	30	10	10	100	10
2	15	50	50	100	15
3	10	10	50	60	0
4	10	10	50	60	0
5	10	20	60	60	0
6	60	10	10	100	0
7	60	15	15	100	50
8	25	20	20	100	60
9	10	30	40	90	50
10	10	30	60	70	20
11	10	15	65	50	0
12	10	20	75	45	0
13	10	20	85	35	0
14	10	20	95	25	0
15	00	00	00	00	0

电话来不及处理

资源未充分利用

看到模拟能力的必要了吗？



优秀  
流程

从这里到那里

# 流程成熟度模型

## 非正式的 基础的 形成中的 被管理的 优秀流程

U 流程及其拥有者未定义

U 随机的评估，不与结果相联系

U 流程已被定义 - 最小影响

U 流程拥有者作为项目主管

U 功能拥有者仍是主要领导

U 面向任务与功能的评价

U 流程开始具有影响

U 流程拥有者有更大权限

U 公司以混和模式运作

U 功能与流程都存在评估

U 流程是主要动机

U 以功能为中心

U 功能依然存在

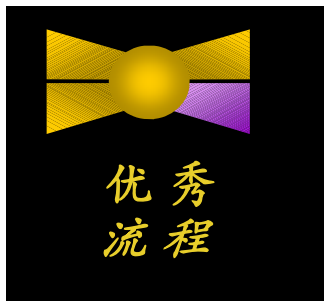
U 流程拥有者为资深领导

U 利用评估架构

U 流程思想普及于整个组织

U 流程拥有者代为客户代言人

U 有的构筑良好与回报



# 原则应用

回答下列问题:

Ü 哪些原则过去曾有效地应用? 它们是怎样成功的?

Ü 哪些原则提供推动前进的最大机会?  
怎样应用?  
能提供什么样的价值?  
尽量详细一些

Ü 你们在流程成熟度模型的哪个阶段?  
你们希望到哪个阶段?