『打造π型全能型管理者训练营』

【变则生，不变则死】

烨嘉第九期革新学校课程

2017.10

课程计划表（1/2）

日期	课程模块	主要内容	时间安排	授课方法
第1天 （10月19日）	课程动员	■ 经管室说明革新学校方案及注意事项	08:40 - 08:50	
		■ 新风朱总开场白	08:50 - 09:00	
	管理能力	■ 管理的概要 ■ 管理能力模型	09:00 - 10:40 （含休息）	理论/视频
	领导力	■ 领导力的重要性与案例	10:40 - 11:10	理论/视频
	团队活力	■ 团队士气	11:10 - 11:40	理论/视频 训练
		■ 团队协作	11:40 - 12:00	
			13:10 - 13:40	
	改善能力	■ 现场改善理论讲解（一） - 流程概要	13:40 - 14:30	理论
		■ 现场改善理论讲解（二） - 流程制定	14:30 - 15:30	理论
		■ 现场改善实习（一） - 流程制定	15:30 - 16:40	现场实习
		■ 各组改善过程小结及点评	16:40 - 17:00	老师点评
		■ 现场改善实习（一）	17:00 -	现场实习

课程计划表（2/2）

日期	课程模块	主要内容	时间安排	授课方法
第2天 （10月20日）	晨练	■ 06:00，起床 ■ 06:30，全体准时庭院集合 ■ 确认出席 ■ 分组实施户外晨练	06:30 - 08:00	户外 （详见计划）
	改善能力 （前续）	■ 现场改善理论讲解（三） - 流程优化	09:00 - 10:00	理论
		■ 现场改善实习（二） - 流程制定/优化	10:00 - 12:00	现场实习
		■ 现场改善实习（综合） - 十分钟教育、活动风采、感言等 - 活动板综合整理	13:00 - 16:00	现场实习
	改善成果 发表会	■ 各组团队士气展示 ■ 各组改善成果发表 ■ 成果激励 ■ 成果总结点评	16:00 - 17:00	成果发表

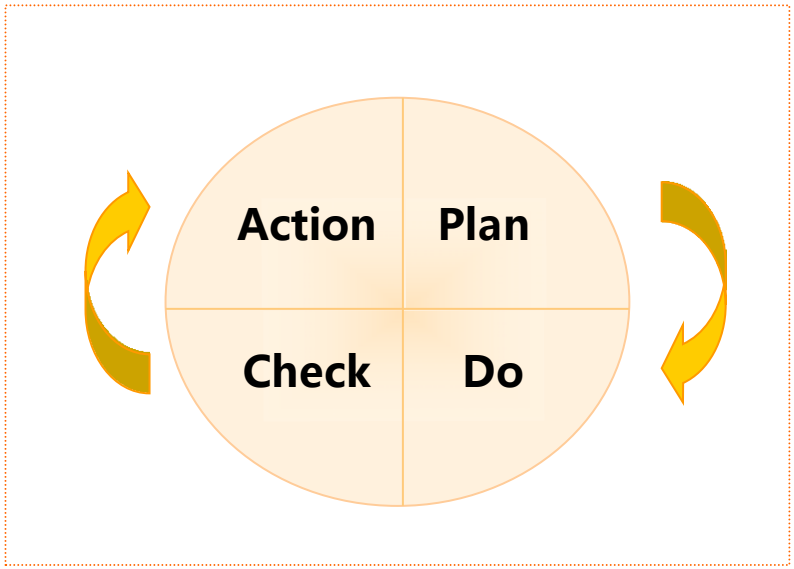
一、管理能力提升

一、管理能力提升

■ 管理的概要

管理的定义：制定既定的工作目标（P），正确实施工作（D），
确认实际达成情况（C），如果达成做成标准化并巩固，
如果未达成采取措施改善（A），最终实现预期目标的行为。

管理的循环



- ☞ PDCA是管理的最基本要求
- ☞ 任何工作都有PDCA
- ☞ PDCA大环套小环
- ☞ PDCA是持续循环的

一、管理能力提升

■ 管理的2种工作

① 维持：强调工作的稳定性，将4M维持到一定水准的活动（规则和标准）。

（预防实际超出管理范围而进行持续管理的活动）

（4M：Man、Machine、Material、Method）

② 改善：强调工作的波动性，将工作提升到预期水准的活动（异常/偶然）。

（实际超出管理范围时，为达到管理范围而进行持续改善的活动）

☞ 维持是改善的前提，没有维持工作，就不会存在改善工作。

☞ 改善是维持的媒介，没有改善工作，就做不好维持工作，工作水准得不到提升。

☞ 维持和改善工作是相辅相成的，两者缺一不可，同样重要。

一、管理能力提升

■ 管理者与改善

维持工作

1.指令生产计划
2.作业员安排
3.员工考勤管理
4.生产计划协调
5.确认生产实绩
6.不良处理
7.设备异常发现和处理
8.现场沟通



改善工作

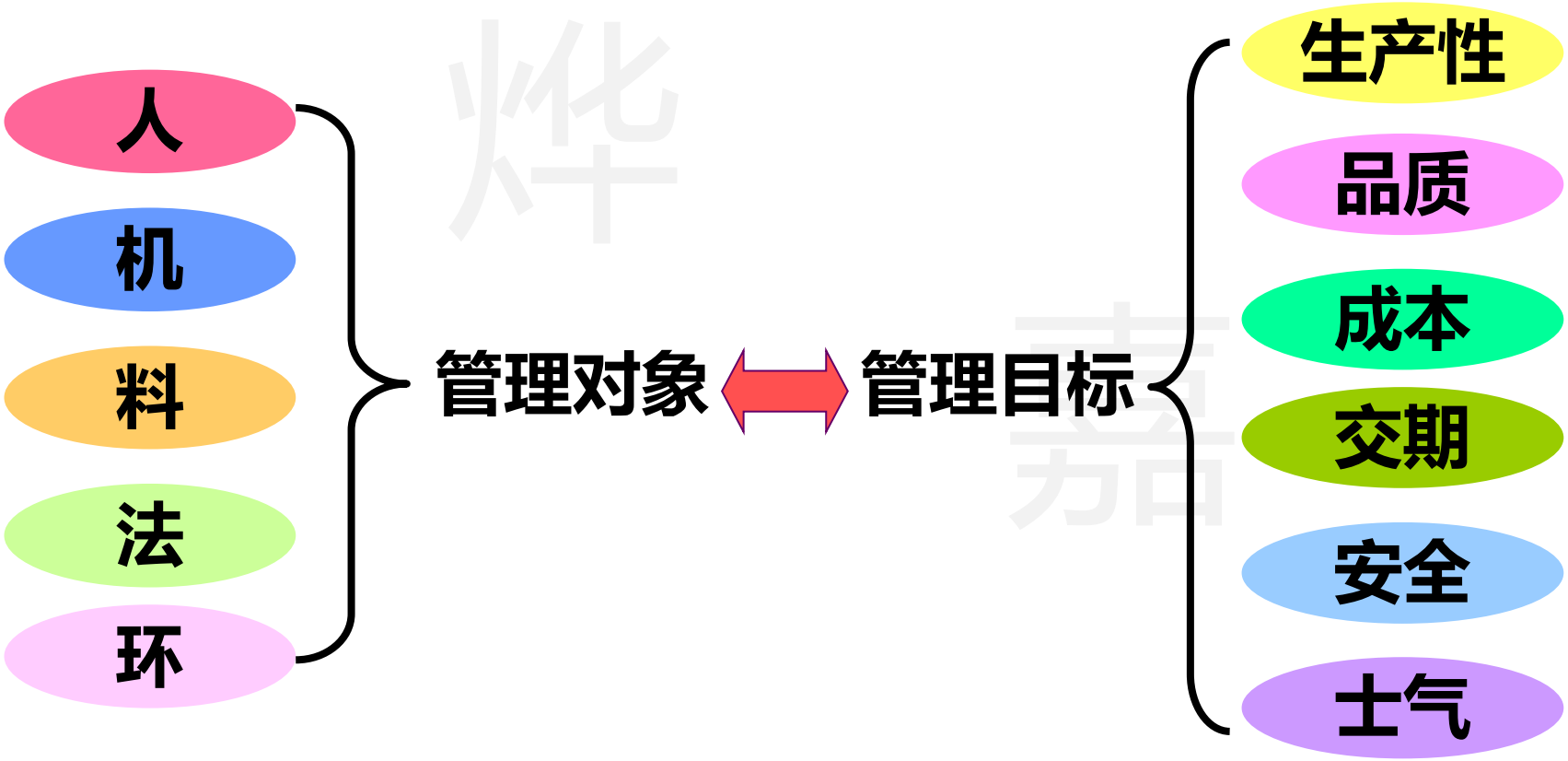
1.降低不良率
2.缩短生产周期
3.降低返工成本
4.减少库存
5.课题活动
6.提升员工技能
7.流程优化
8.降低安全事故

有能力的现场管理者是属于履行哪种工作的人呢？

一、管理能力提升

■ 管理的目标

有效利用企业有限的资源（4M1E），通过流程优化和改善活动，达成 PQCDSM 6大目标。



一、管理能力提升

■ 管理能力模型



■ 企业长期生存的艰苦历程

- 全球企业的平均寿命：约10年，创业后30年内80%的企业在消失

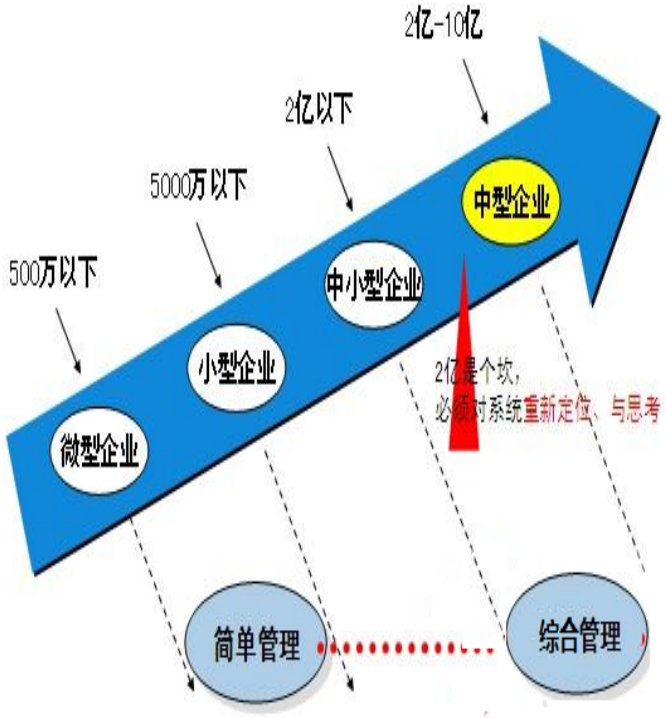
- 美国企业的变迁史：1917年美国 100大企业中，2000年仍保持
  100大的企业只有18家
  （GE、Du Pont、Ford、GM、Mobil、P&G、AT&T等）

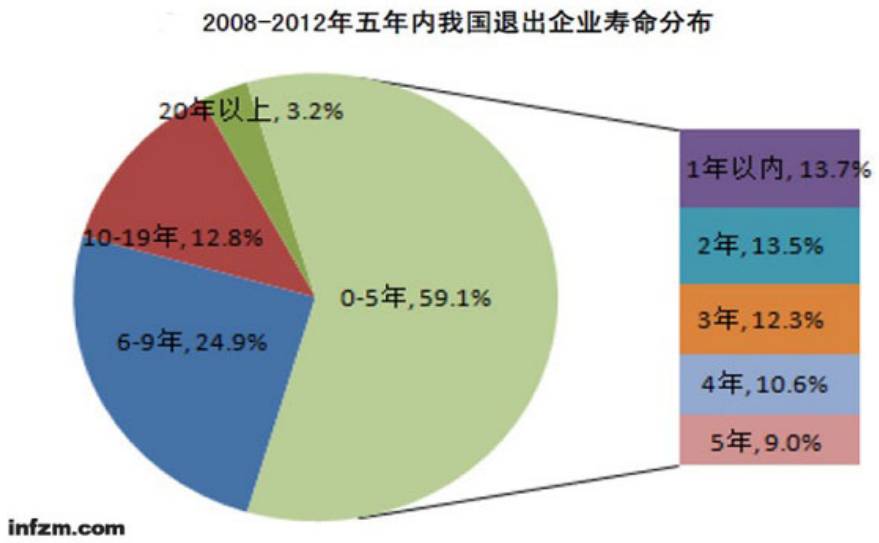
- 韩国企业的变迁史：1970年韩国 10大企业（第1位: 东明木材）中，
  2010年仍保持 10大的企业只有3家
  （三星电子、LG电子、现代建设）

- **中国企业的寿命如何？（ ？ ）**

■ 中国中小企业存活现状

着眼企业：中小企业存活周期短





国内半数企业存活5年以下 ，规模越大存活率越高

■ 革新的定义

◆ 词典定义：

改变旧的意识、习惯、制度、方法等，带来增值的变化行为。

◆ 字面定义：

革 + **新**

（皮革的革） （重新的新）

【意思：忍受剥皮的痛苦，重新诞生】

21世纪的革新不是“做好或做不好”选择问题，
而是“不变则死”的生死抉择问题。

■ 为什么需要革新？

打破固定观念

大象很小的时候就给它带枷锁并拴在一个木桩上，木桩牢牢地钉在地上。因为大象在小时候就一直无法挣脱这个木桩，于是就形成了思维定势，认为自己不可能挣脱，因而也就放弃了反抗。





改善的10大精神

革新的目的又是打破固定观念和墨守成规，寻求新的变化。

■ 革新始于危机

Change is Chance....



没有危机，就没有变化，只有变化才有转身的机会。

变则生，不变则死！

■ 华为的危机管理史

任正非无疑是一个永远的危机意识者，

一部华为发展史，其实就是一部“危机管理史”，

与此同时，还是一部“自我批判史”。

华为的成功在于核心价值观的坚守与胜利，

但核心价值观的维持，依靠的则是自我批判精神。

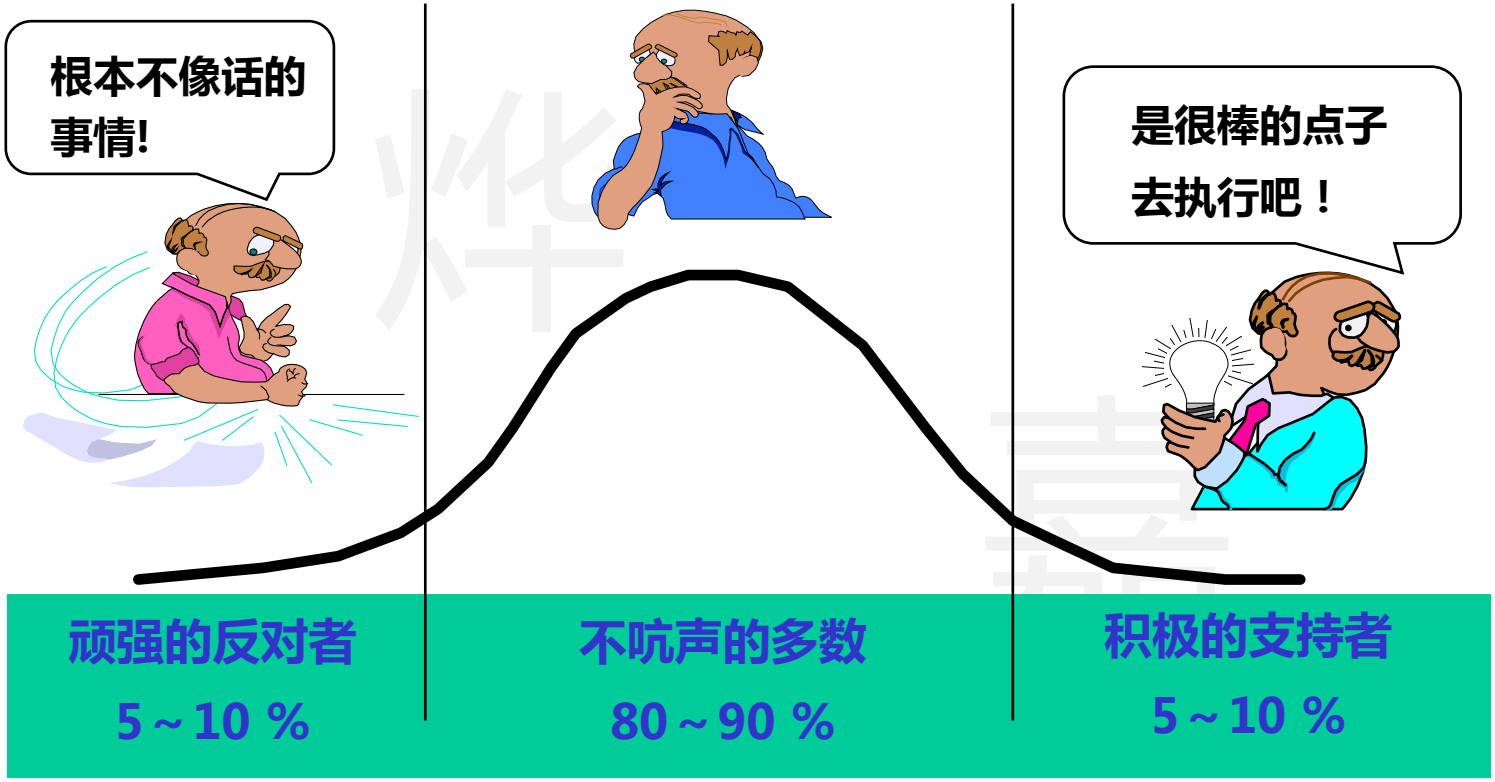
危机与恐惧推动自我批判，也因此造就了伟大。



经营革新的出发点就是危机意识和找出差距！

■ 组织成员对变化的态度分布图

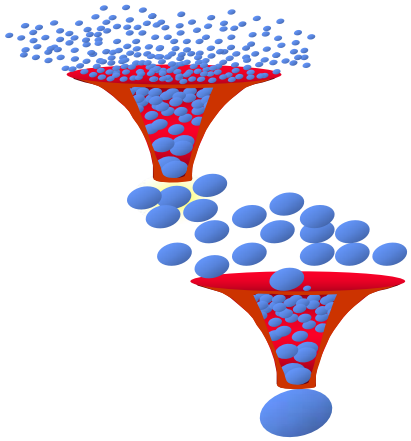
我们公司的员工对变化的态度如何？



大部分的组织员工不能主动地应对变化。

■ 企业革新成功公式

企业革新成功 = 革新意识 × 革新方法论



决定变化的 100个企业中
实际执行的有（ ？ ）家企业

实际执行的（ ？ ）家企业中
成功的企业只有 （ ？ ）家

企业革新失败的主要原因是革新意识的失败！

<各领域的主要革新方法论>

战略执行体系	生产革新	品质革新	成本革新	研发革新	管理革新
SWOT 五力模型 产品组合分析 战略图	精益生产 5S TPM IE	六西格玛 QC 7工具 Q-COST SQM	TPI VE 7大浪费 3R	六西格玛设计 QFD TRIZ FMEA	PDCA 目标管理 流程体系 事务革新

■ 部门定位和职能设计

部门名	部门定位和职能		管理指标
生产部	P（生产性）	通过材料、人、资源等投入最小化，努力完成产出最大化，即提高生产效率。	人均生产性、生产效率、产线平衡率、设备综合效率、材料利用率等
	Q（品质）	强化标准管理，彻底做好产品自检，杜绝不良品流出，生产客户需要的高品质产品。	自检流程卡落地率、返工件数、制程不良率、综合检查一次合格率、标准落地率等
	C（成本）	保证品质的同时，时刻研究降低成本的方法，提升浪费意识和改善方法。	制造成本、材料损耗率、成本降低额、浪费改善件数等
	D（交期）	努力完成生产计划，缩短产品生产周期，必须遵守客户交期。	生产计划达成率、生产周期等
	S（安全）	彻底排查和改善安全隐患，加强员工安全培训，杜绝员工工伤发生。	工伤事故件数、安全隐患查找件数、安全隐患改善件数、安全培训次数等
	M（士气）	提升团队合作和沟通，打造乐意提升和持续改进的氛围。	文体活动次数、员工流失率等

管理者对工作职能的理解尤其重要，如果不理解职能，就难以管理工作，更难以导出衡量工作绩效的KPI。

■ 有效的指令

最好的指令方法（5W1H）

- Why（目的）：为什么做这件事？
- What（对象）：怎么回事，做什么事？
- Where（场所）：在哪里做？
- When（时间）：何时做？
- Who（执行者）：由谁做？
- How（方法）：如何做？采取什么措施？

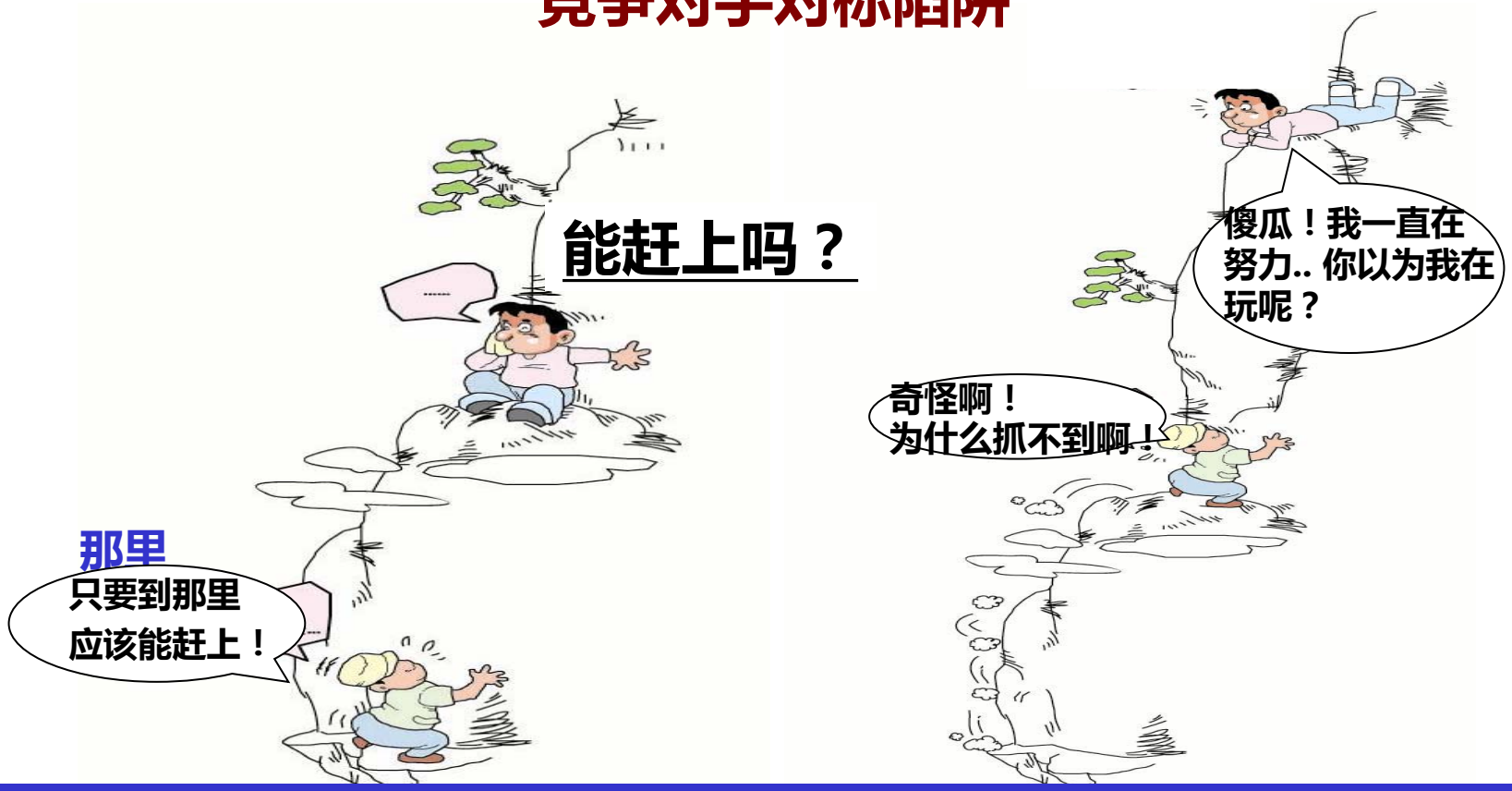
■ 目标管理SMART原则

- S 具体性（Specific）：指标的描述具体明确，不笼统（管理标准）
- M 可度量性（Measurable）：目标明确、可量化，不模糊
- A 可达成性（Attainable）：目标要能够被执行人所接受，上下充分沟通，

  同时要有挑战性
- R 战略相关性（Relevant）：指标一定要支撑战略，正确导向战略
- T 时限性（Time-bound）：目标要按时完成和接受考核

■ 目标设定思路

竞争对手对标陷阱



如果，我们针对竞争对手现在的水平设定目标，就永远赶不上他们。
我们要根据竞争对手的目标水平，设定”**动态目标**“，才能有机会赶上。
因为竞争对手也在进步，努力设定更高目标。

■ 目标设定思路

5%的目标提升难，30%的目标提升却容易！



- 更多30%（Volume & Value）
- 更快 30%（Speed）
- 3年领先（Competence）

- ❑ 确保领先竞争对手30%以上的竞争优势
- ❑ 三星：2年50%提升，2年减半（常态化）

■ 目标设定方法

一、我想要实现什么

二、我要怎样实现它

三、我要取得什么样的结果（量化目标）

四、一个成功的目标

■ 目标设定案例（1）

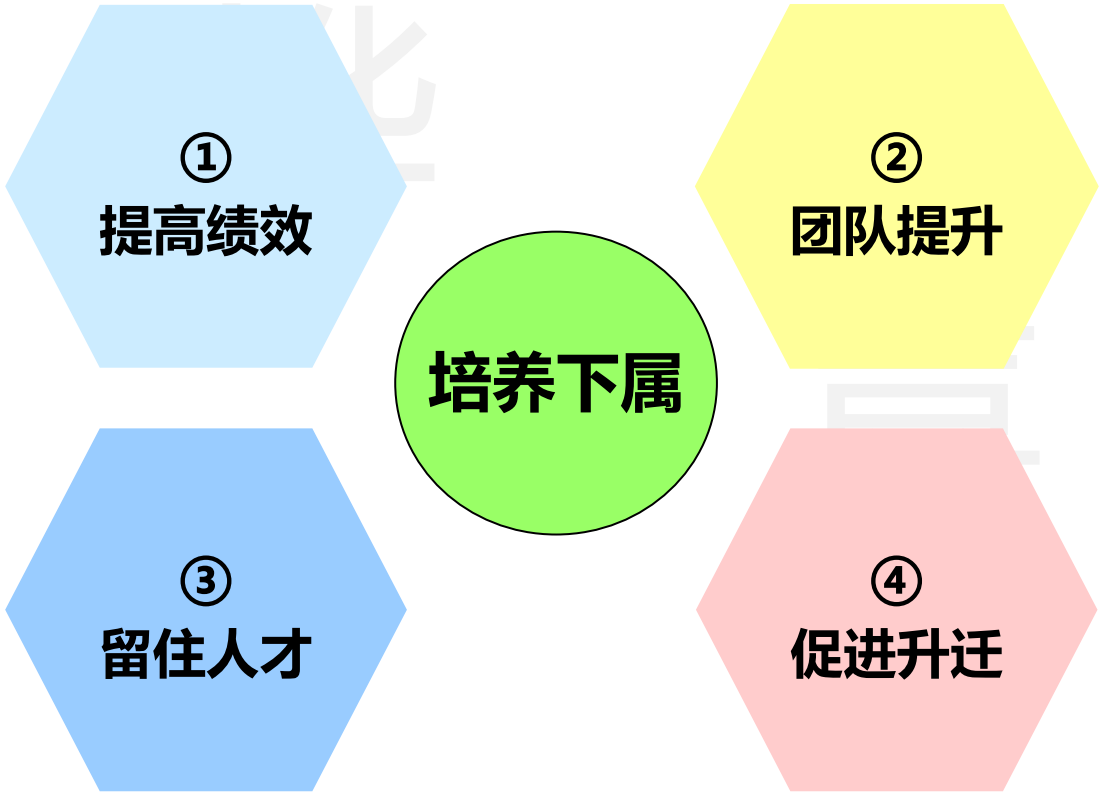
目标：我要减肥		
一、我想要实现什么		
二、我要怎样实现它	怎么做	
	该做什么	
三、我要取得什么样的结果		
四、一个成功的目标		

■ 目标设定案例（2）

目标：我要发财		
一、我想要实现什么		
二、我要怎样实现它	怎么做	
	该做什么	
三、我要取得什么样的结果		
四、一个成功的目标		

■ 培养下属的目的

管理者为什么要培养下属？



■ GROW教练辅导模型

针对某项工作或课题：

- G（Goal：目标）：你要实现什么？
- R（Reality：现状）：正在发生什么？
- O（Options：选择）：你能做什么？
- W（Will & Way：行动）：下一步做什么？



GROW模型

华为管理者非常擅长应用GROW教练辅导模型，指导下属工作，给予大力支持

■ 培养下属是管理者的义务



管理者随时给一线员工进行作业技能/品质/安全等方面的培训

■ 管理者五型领导力

管理者要成为一个会懂，会行动，会指令，会指导，还会评价下属的综合艺术家。

五型	含义	行动模式
知	会懂	• 专家的能力（管理者的必备条件） • 充实基本
行	会行动	• 以身作则 • 责任心 • 强有力的推进力
用	会指令、会应用	• 职能和工作分工 • 团队精神 • 关心与照顾
训	会指导	• OJT（在职培训） • 培养下属
评	会评价工作和下属	• 公正性与客观性 • 眼光

■ 管理者职业发展规划

管理者职业发展规划模型



各层级管理者要按照金字塔发展模型努力提升能力，时刻准备晋升任职。

■ 管理者要成为内部讲师



管理者不仅充电自己，同时要努力成为内部高级讲师。

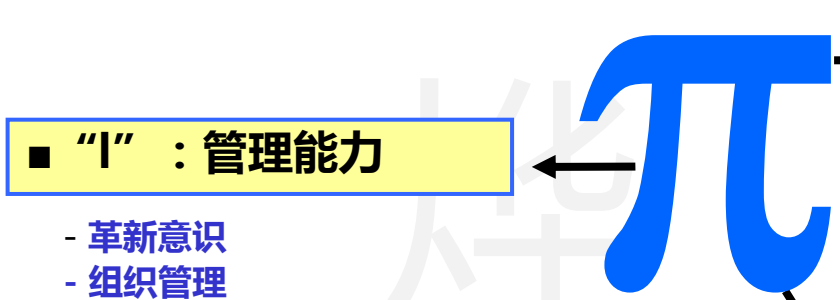
■ 管理者与健康管理

- 养成良好的生活规律
- 做好情绪管理
- 勤于锻炼身体



■ π型全能型管理者模型

要成为π型全能型管理者



■ “—”：专业能力

- 营销能力
- 研发能力
- 人力资源能力
- 生管能力
- 财务能力等

■ “I”：管理能力

- 革新意识
- 组织管理
- 目标管理
- 培养下属
- 自我发展
- 思维能力
- 沟通能力
- 时间管理
- 决策能力等

■ “I”：改善能力

- 问题发现能力（洞察力）
- 工具掌握能力
- 工具应用能力
- 工具开发能力等

	员工	管理者	经营者
专业知识	深度	宽度	宽度
管理知识	无需	重要	重要
改善知识	一般	重要	重要

管理者要努力提升专业能力，以及管理能力和改善能力。
培养兼备以上综合能力的管理者！

■ 职业人与业余人的70个差异

01. 职业人对自己做的事情负责任，业余人急着试图推卸责任。
02. 职业人看浮在云层的太阳，业余人看浮在云层的雨。
03. 职业人生火，业余人烤火。
04. 职业人一来机会首先抓住，业余人只顾思考而错过机会。
05. 职业人连石头桥也敲着走，业余人敲完后都不过。
06. 职业人对自己的工作拼命，业余人对自己的工作辩解。
07. 职业人终身读书，业余人读书一时。
08. 职业人善于聆听他人的话，业余人只讲自己。
09. 职业人的一天是 25小时，业余人的一天只有 24小时。
10. 职业人观察森林，业余人只观察树。
11. 职业人有明确的目标，业余人没有目标。
12. 职业人显现行动，业余人显现语言。
13. 职业人对强者强，业余人对弱者强。
14. 职业人对自己严格，对他人厚道，业余人对自己厚道，对他人严格。
15. 职业人在玩时也疯狂，业余人不会玩。
16. 职业人是领导（Leader），业余人是管理者（Manager）。
17. 职业人是旅行家，业余人是游客。
18. 职业人重视结果与过程，业余人只顾结果。
19. 职业人持续追求变化，业余人拒绝和害怕变化。
20. 职业人边跑边思考，业余人思考完后再跑。
21. 职业人珍惜人，业余人珍惜财务。
22. 职业人会培养人，业余人怕下属成长。
23. 职业人展望未来，业余人只顾眼前。

职业人根据能力和绩效获得地位和奖赏。

您更倾向于哪一边？

（Pro，Amateur）

1	P		A	
2	P		A	
3	P		A	
4	P		A	
5	P		A	
6	P		A	
7	P		A	
8	P		A	
9	P		A	
10	P		A	
11	P		A	
12	P		A	
13	P		A	
14	P		A	
15	P		A	
16	P		A	
17	P		A	
18	P		A	
19	P		A	
20	P		A	
21	P		A	
22	P		A	
23	P		A	

■ 职业人与业余人的70个差异

24. 职业人试图要做，业余人说不能做。
25. 职业人管理时间，业余人被时间所追赶。
26. 职业人不怕输，业余人还担心赢。
27. 职业人具有繁荣意识，业余人具有安逸意识。
28. 职业人说“我一定能做”，业余人说“我曾想做”。
29. 职业人做笔记，业余人只顾听。
30. 职业人喜欢“现在立即”，业余人喜欢“以后”。
31. 职业人富于梦想生活，业余人失去梦想生活。
32. 职业人“找敲门、尽力”去做，业余人“无条件地、用心”去做。
33. 职业人思考“Top（最高）”，业余人思考“次位”。
34. 职业人喜欢尊重他人，业余人喜欢受尊重。
35. 职业人强调哲学、核心价值、共同目标，业余人强调评价和个人目标。
36. 职业人思考 Know-Where，业余人思考 Know-How。
37. 职业人追求价值（value），业余人思考体积（volume）。
38. 职业人考虑质量，业余人考虑数量。
39. 职业人属于数字型，业余人属于模拟型。
40. 职业人喜欢流水（flow），业余人喜欢存货（stock）。
41. 职业人希望共同发展，业余人希望共同灭亡。
42. 职业人的舞台是操场，业余人的舞台是观众席。
43. 职业人属于创造性的破坏型，业余人属于奴隶型。
44. 职业人指向未来，业余人指向过去。
45. 职业人进行创造，业余人进行模仿。
46. 职业人在发展，业余人在维持现状。

（Pro，Amateur）

24	P		A	
25	P		A	
26	P		A	
27	P		A	
28	P		A	
29	P		A	
30	P		A	
31	P		A	
32	P		A	
33	P		A	
34	P		A	
35	P		A	
36	P		A	
37	P		A	
38	P		A	
39	P		A	
40	P		A	
41	P		A	
42	P		A	
43	P		A	
44	P		A	
45	P		A	
46	P		A	

■ 职业人与业余人的70个差异

47. 职业人关注人，业余人重视习惯与形式。
48. 职业人积累信赖，业余人依赖统治。
49. 职业人具备长期的观点，业余人具备短期的展望。
50. 职业人问“为什么、什么”，业余人问“如何、何时”。
51. 职业人将眼光放在远的地平线，业余人将眼光放在话尾。
52. 职业人根据自己的意愿行动，业余人盲目接受现象。
53. 职业人只做“正确的工作”，业余人用心去做不值得的工作。
54. 职业人承受风险，业余人回避风险。
55. 职业人以身作则带领组织，业余人满足于指定的职责。
56. 职业人感恩他人，业余人监视他人。
57. 职业人试图分析现象，业余人试图隐藏现象。
58. 职业人关注愿景与战略，业余人只重视时间与现实。
59. 职业人优先考虑责任，业余人只考虑权限。
60. 职业人试图分享，业余人试图独占。
61. 职业人会失误，业余人会失败。
62. 职业人装作不懂，业余人假装懂。
63. 职业人能忍受辛苦，业余人嚷嚷喊苦。
64. 职业人协作办事，业余人独自办事。
65. 职业人为好的结果而批判，业余人在谴责。
66. 职业人在笑，业余人在嘲笑。
67. 职业人在讲话，业余人在吵闹。
68. 职业人炫耀读书量，业余人炫耀酒量。
69. 职业人在默默走路观察，业余人在到处乱跑。
70. 还有，职业人毫无疑问像业余人，业余人以职业人自居。

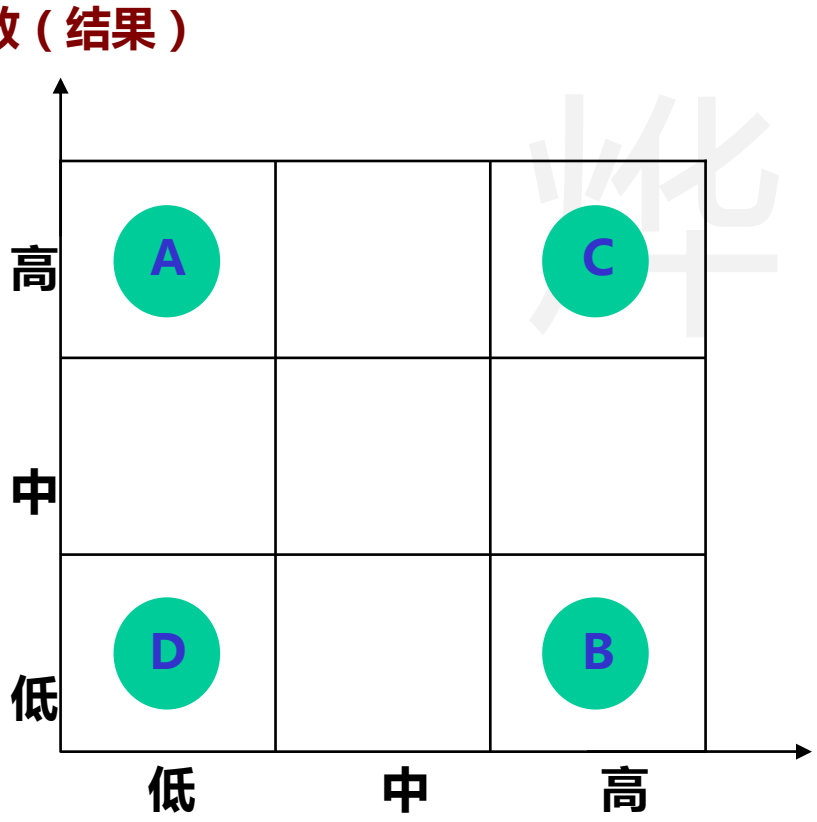
■ 30分以下为业余人
■ 31-60分为准职业人
■ 61-70分为真正的职业人

(Pro, Amateur)

47	P		A	
48	P		A	
49	P		A	
50	P		A	
51	P		A	
52	P		A	
53	P		A	
54	P		A	
55	P		A	
56	P		A	
57	P		A	
58	P		A	
59	P		A	
60	P		A	
61	P		A	
62	P		A	
63	P		A	
64	P		A	
65	P		A	
66	P		A	
67	P		A	
68	P		A	
69				
70	P		A	

■ 管理者绩效与革新（GE九宫格）

要留下哪类管理者？



- A：不做变革，高绩效
  * 属于破坏规则，碰运气，借用前任功劳型
  * 视情况考虑淘汰
- B：善于变革，低绩效
  * 属于积极推进，有潜力，缺少能力型
  * 给予一次挑战机会
- C：善于变革，高绩效
  * 属于通过变革转换成绩效的高手
- D：不做变革，低绩效
  * 首要淘汰的对象（OUT）

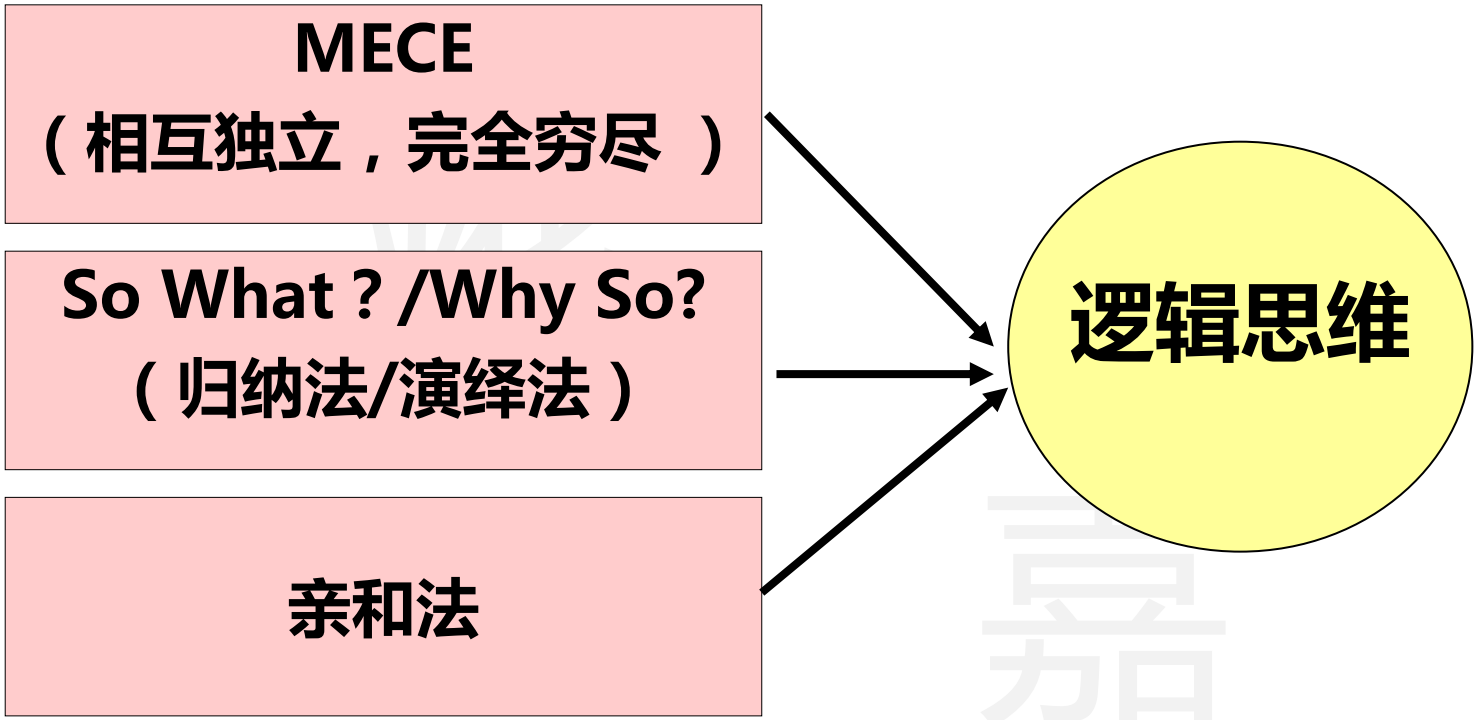
通过革新活动创造高绩效的管理者才是真正有实力的管理者。

小贴士：

世界上最难的两件事情是什么？

为什么难？

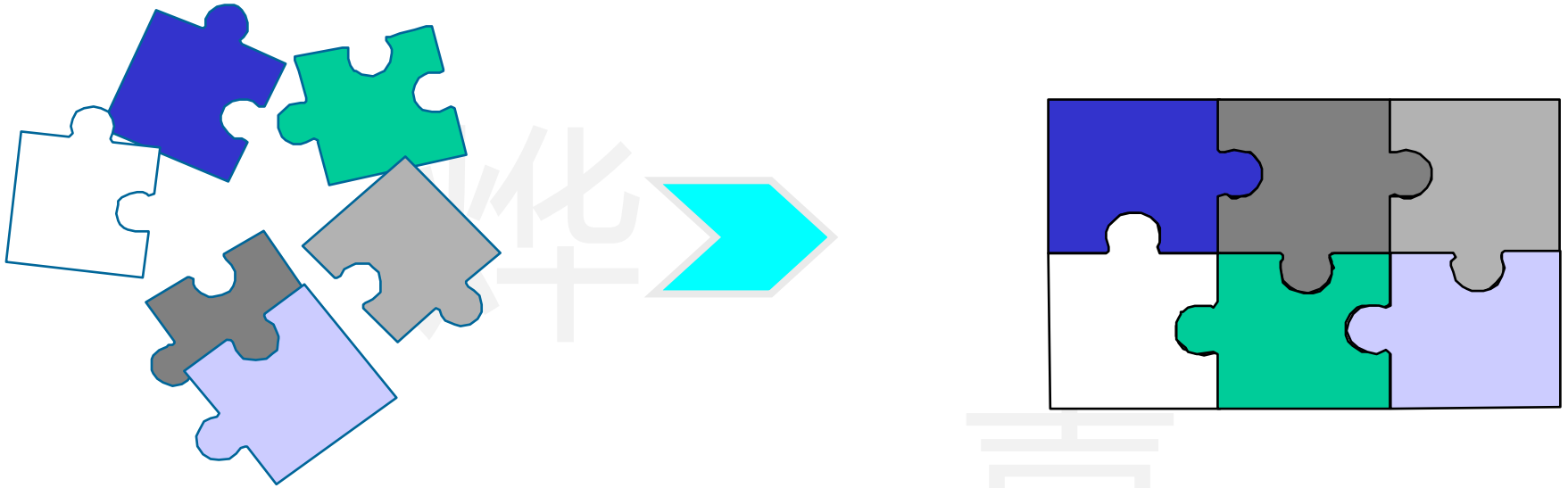
■ 逻辑思维能力



逻辑思维对管理者目标分解和问题解决提供很大的帮助。

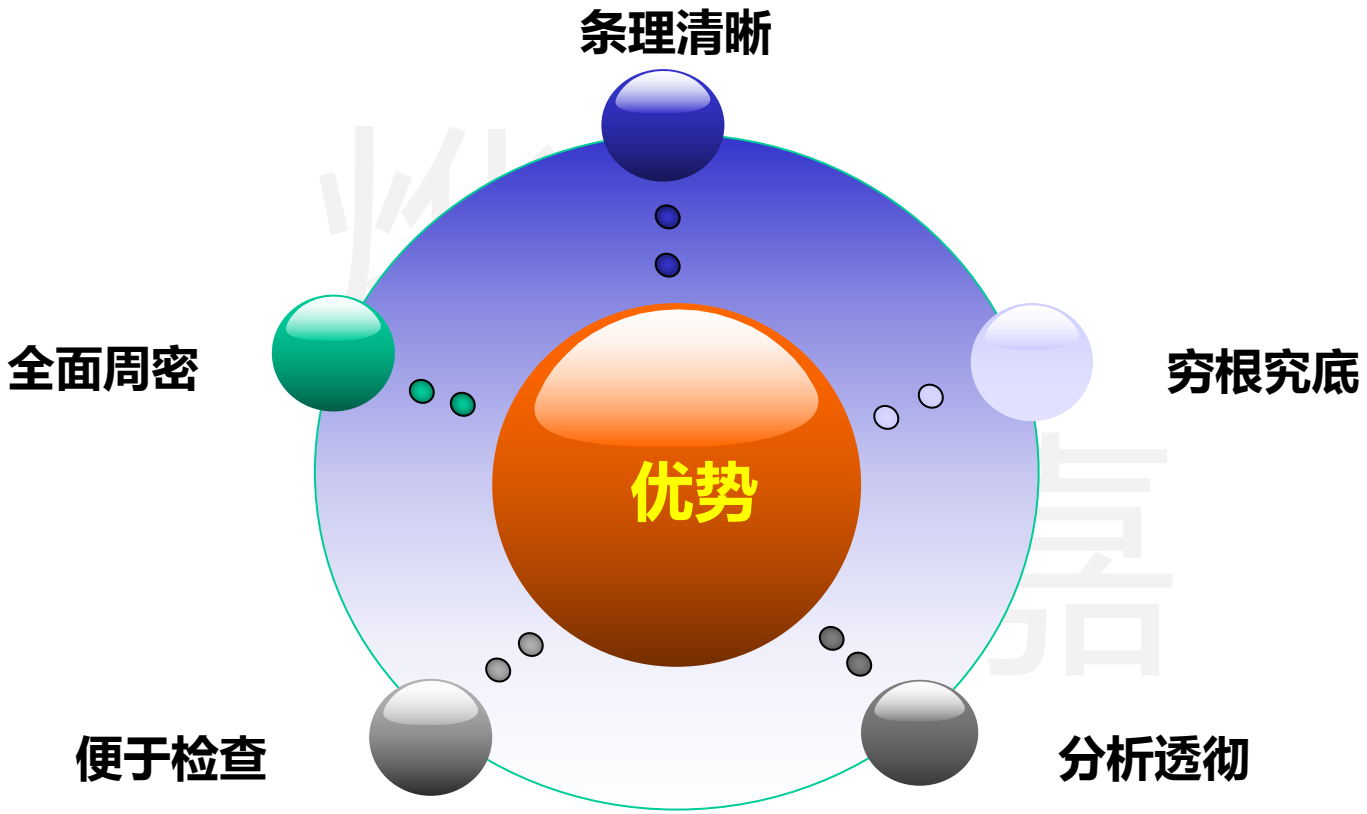
■ MECE的定义

(Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)

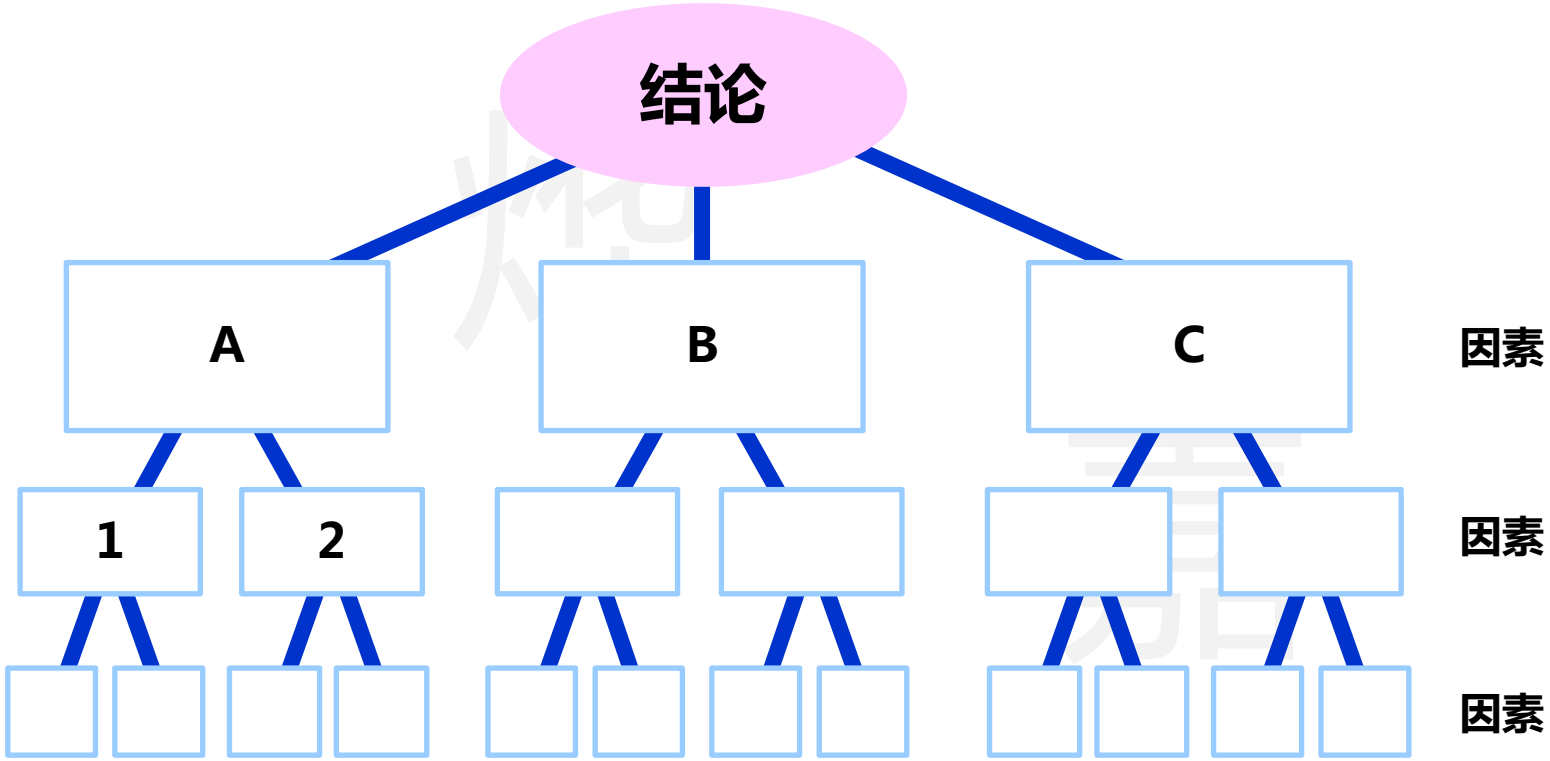


对于一个重大的议题，能够做到没有重复，没有遗漏的分类
相互独立、完全穷尽的思维方法

■ MECE的优势



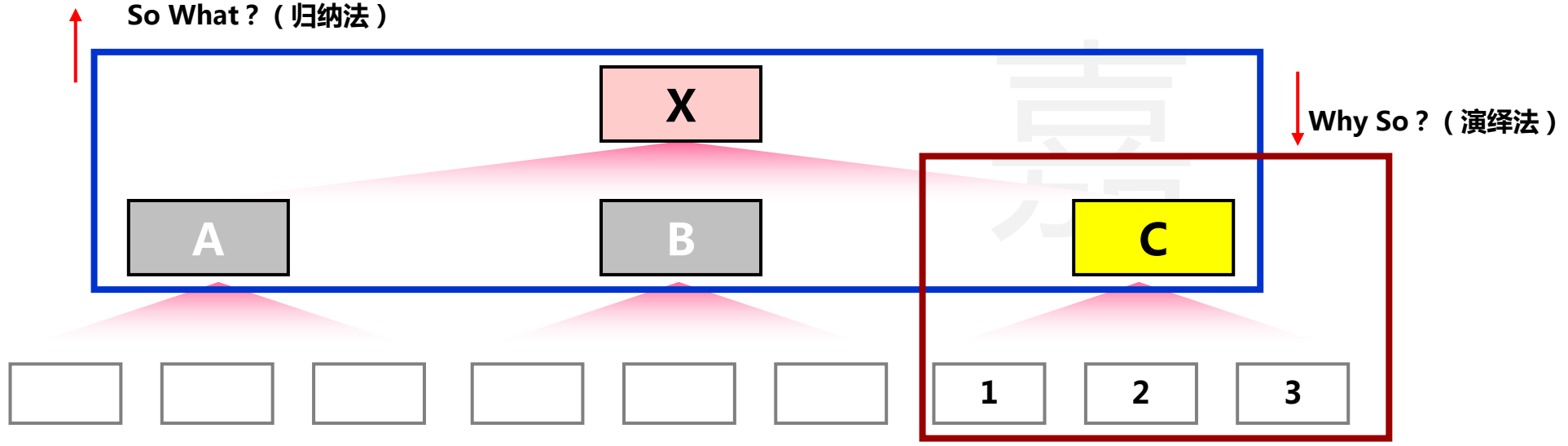
■ MECE的具体操作方法



■ So What？ / Why So？

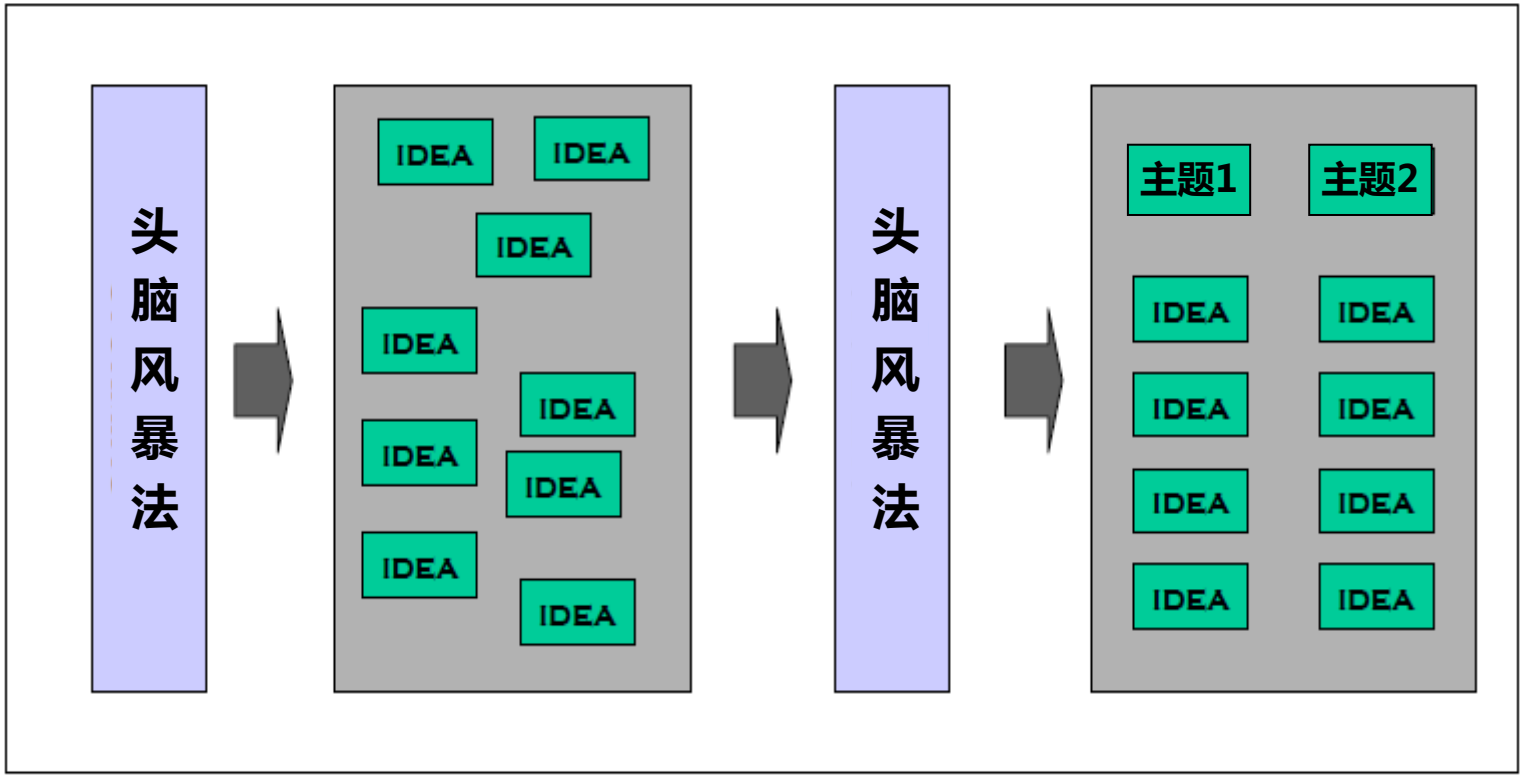
- ◆ So What?：基于客观存在的因素概括出结论的思维方法（归纳法）
  - 非常适合用于根据若干个同类或不同的因素，推导出结论
- ◆ Why So?：基于已发生的结论，论证其因素的思维方法（演绎法）
  - 非常适合用于大目标往下分解至若干个子目标

归纳法和演绎法是相互联系、相互转化的关系。



■ 亲和法

把头脑风暴导出的大量意见、点子按其**相似性**（亲和性）归纳整理，推导出共同结论的思维法。

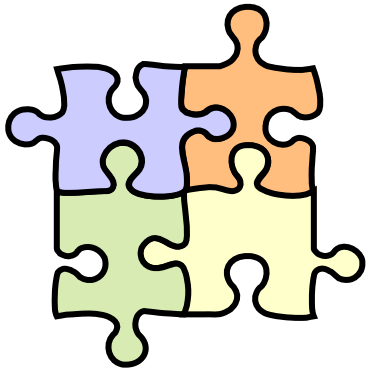


■ 图解思维能力

成功的关键要素是简单化，用三言两语将一个复杂问题还原出来的能力很重要。

图解思维的效果

- 看到全景，成为解决问题的基础
- **一张图顶个几千个字**
- 简化复杂问题，容易理解
- 可以省略单词，快速记忆
- 帮助解放大脑，培养发散思维



■ 图解思维能力

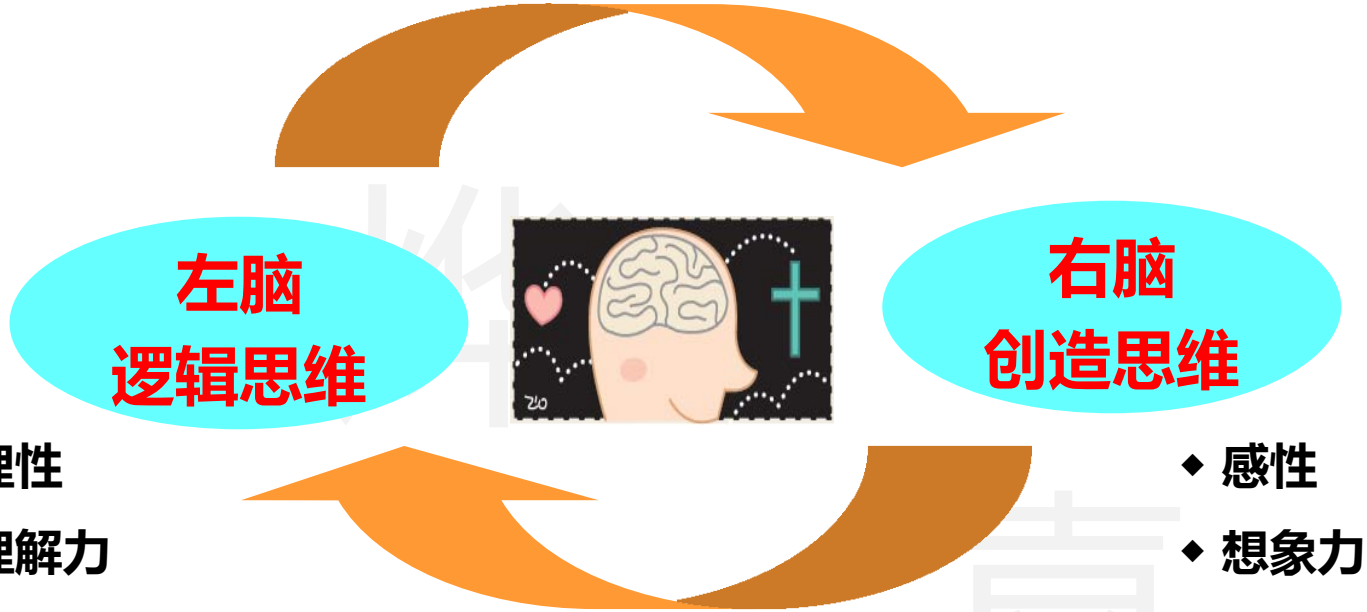
案例：请应用图解思维方法，解决如下问题。

朴正民、崔安胜、许相民、申永敏、李道林是同一个公司的员工，他们的职业是速记员、律师、管理者、会计师、办公职员等。但是，他们的姓名和职业并不是依次排序的。请对以上五个人分别找出他们对应的职业！



- 律师使用速记员指甲刀时不小心手指割破，这时速记员给那个男人的手指贴上创可贴。
- 管理者和律师外出期间，会计师因李道林和申永敏下午去看棒球赛而早退，便扣除他们半天工资。
- 会计师非常擅长卡片程序。崔安胜夸奖那个男人的能力。
- 李道林邀请速记员吃午餐，但速记员没有接受他的邀请。
- 律师对朴正民特别感兴趣，高度评价她非常理智的性格。

■ 创造思维能力



- 理性
- 理解力
- 推理力
- 分析力
- 判断力

- 感性
- 想象力
- 创造力
- 企划力
- 记忆力

■ 创造思维能力

提升创造思维能力的3大基本技术

- 视觉化
- 资源利用
- 发散思维 – 头脑风暴法

■ 创造思维能力

代表性的创造思维法：头脑风暴法

定义：头脑风暴法，又称为脑力激荡法或智力风暴法，是由美国创造学家奥斯本提出的一种激发性、创意性的思维方法。
它针对一个议题畅所欲言/胡思乱想地提出意见，从而导出异想天开的点子和方案，有助于解决问题。



■ 头脑风暴法的 4大原则
- ○ **严禁批判**：欢迎任何观念，甚至是稀奇古怪的看法，不做任何评论判断。
- ○ **欢迎多数**：意见和点子越多越好，不必考虑内容的好坏，数量产生品质。
- ○ **自由奔放**：无拘无束地思考并畅所欲言，让参加人尽可能的“胡思乱想”。
- ○ **锦上添花**：更好地结合发展别人的意见，构思更好的点子。

头脑风暴法对管理者导出创新性点子提供很大的帮助。

二、领导力提升

二、领导力提升

■ 领导的重要性



一只狮子率领一群绵羊的队伍，可以打败一只绵羊率领一群狮子的队伍。

— 拿破仑

二、领导力提升

■ 领导力的表现

领导力就是影响别人行为的能力，即影响力。

领导者获得追随者的能力主要表现在三个方面：

“一起干”→ 令人信服的精神力量：号召力

“看我的”→ 令人信服的表率作用：表率力

所以，领导就是让人佩服的精神领袖和首领。

二、领导力提升

■ 领导与管理的区别

内容	管理	领导
做什么	制定计划 分配资源	决定方向 告知执行者
如何计划	演绎法：**执行力** （自上而下）	归纳法：**决策力** （自下而上）
如何执行	控制和解决问题：**强制性**	激励和鼓舞员工：**引导性**

全球优秀企业的领导者，将80%的精力用于领导，20%的时间用于管理。

二、领导力提升

■ 激发下属动力的领导力模型：LEAD

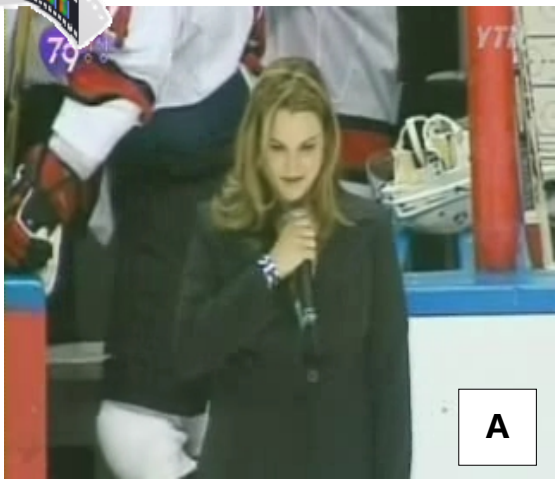


二、领导力提升

■ 领导力表现案例

Case Study

请看下面两篇视频。到底在发生什么问题？
请大家结合我们的现状，找出自身的问题。



1:20



2:11

二、领导力提升

■ 领导力表现案例

Q1. A的现状问题点是什么？

*
*
*
*

Q2. 如果您是领导，该如何解决此问题？

*
*
*

Q2. A和B的差异是什么？

A

*
*
*

B

*
*
*

三、团队活力提升

■ 士气的含义

士气是追求自身价值过程中精神状态的展现。

■ 士气训练的目的：为什么要喊口号？

- 形成团队一体感
- 必须达成目标
- 心态发生变化
- 行动发生变化

■ 士气训练的要点

- 声音响亮
- 动作迅速敏捷
- 按照节奏与口令
- 有头有序

是统一毅力的规则，
团队行动的象征。







■ 士气口号训练（全体）

口令者：立正！敬礼！
全　体：一起改善！　（举右手）
口令者：士气口号准备！
全　体：Yap！　（举右手）
口令者：口号开始！
全　体：今天的工作今天！　（举右手）
现在的工作现在！　（举右手）
先做　！再想！　（举右手）
行动！行动！行动！　（举右手）
口令者：立正！敬礼！
全　体：一起行动！　（举右手）

“这是统一毅力的规则！也是团队行动的象征。”

达到全体统一为止实施士气口号训练
要求：每天上午/下午/休息以后上课前须喊口号

■ 士气口号训练（分组）

* 开展讨论活动时，建议利用头脑风暴法

- 头脑风暴法：多多益善、严禁批判、自由奔放、锦上添花

1、选定组长 - 完成鼓掌

2、选定书记 - 完成鼓掌

3、确定组名（说明组名寓意）- 完成鼓掌

4、确定组口号及团队动作 - 完成鼓掌

喊组口号时，要以统一动作大声呐喊

5、以上内容完成后分组训练士气口号。

要求：每天上午/下午/休息后上课前/成果发表时须喊口号

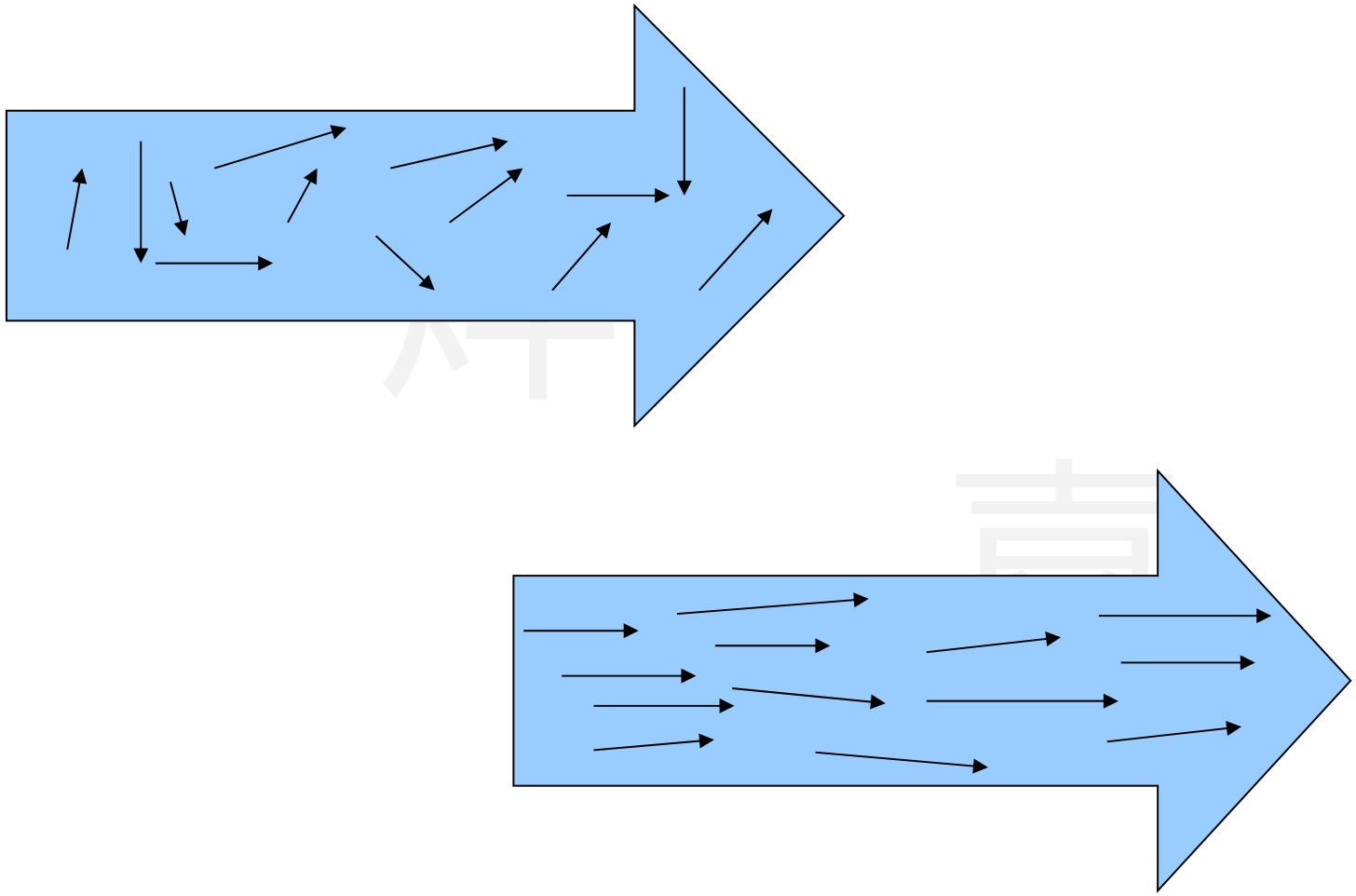
■ 构成团队的要素

团队是为了共同的目标而在一起工作的一群人

- 共同目标
- 两人以上
- 相互依赖
- 责任心



■ 团队与目标



■ 团队与群体的区别

维度	群体	团队
目的性	弱	强
交往类型	人际关系	工作协作
能力	没有要求或相同	互补
灵活性	差	强

■ 以下哪些是团队？



公司职员



旅行团



社交伙伴



足球队

■ 团队协作的寓意

众！

三人成众，必须有一个人成为领导者！

■ 团队协作的形式（一）

螃蟹团队：

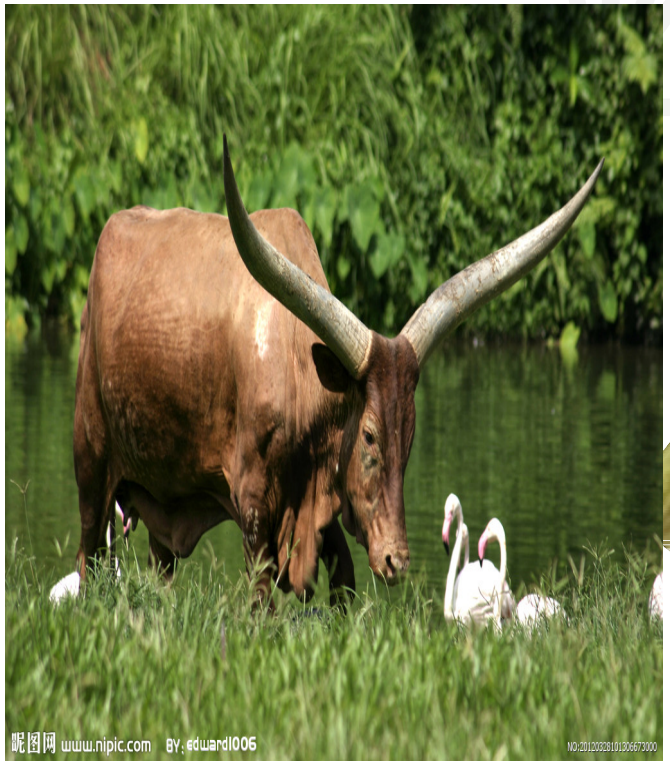
被抓到竹篓里后， 有一只奋力往上爬，其他的拉后腿，结果谁也上不了。



■ 团队协作的形式（二）

野牛团队：

个个身强力壮，没集体意识各自为政，敌不过弱小十倍的狼。







■ 团队协作的形式（三）

飞雁团队：

在飞行时呈“人”字型，前面的大雁、为后面的创造有利的上升气流，使整个团队的飞行效率提升70%。





■ 团队协作的形式（四）

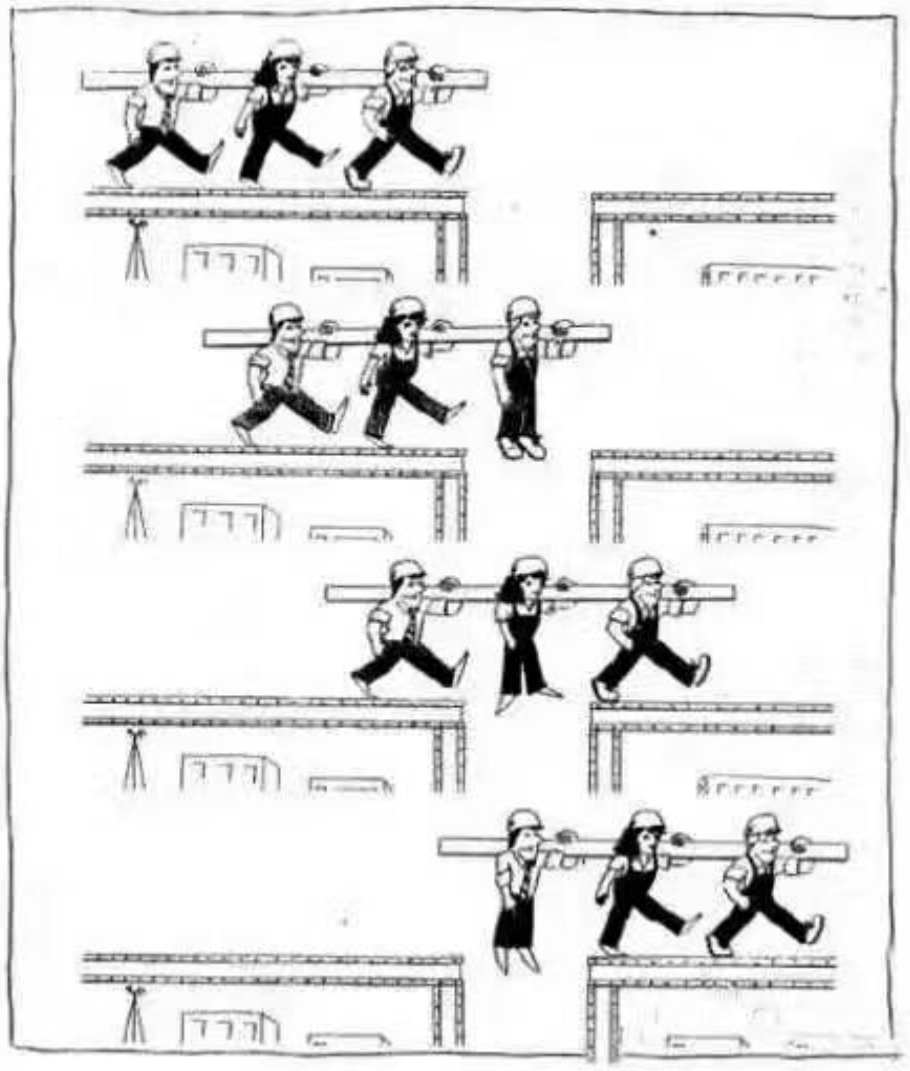
狼性团队：

精诚团结，纪律严谨，顽强拼搏，战无不胜。



- 真正的团队

每个人一生都需要有两个这样的朋友：他有难时，你撑着；你有难时，他撑着。这就是朋友，这就是团队！



四、改善能力提升

“一个有效管理的企业应该是平淡无奇的”

真正管理好的企业，外部看起来是风平浪静的。因为每个人、部门都知道**流程**该如何往下走，内部和外部的循环是良性和互动的机制。相反，那些看起来成天如火如荼，热闹非凡的企业，往往目标远大，执行乏力，随意性太强。

——彼得·德鲁克



思考：为什么铁路不容易拥堵？

拥堵的道路交通 有序的列车编组站



基于制度和基于流程的管理方式

目标	路径
结果	行为
个性	标准
粗放	精益

■ 如果没有流程？

没有流程管理的惊人低效益

哈默（美国麻省理工学院教授）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。

■ 企业流程管理存在的普遍现状



我们在流程、制度上遇到的最大问题是什么？

■ 华为为什么能成功

“为客户服务是华为存在的唯一理由；而我们的流程就是为了又快又好地为客户服务”

现在流程上运作的干部，他们还习惯于事事都请示上级。这是错的，已经有规定，或者成为惯例的东西，不必请示，应快速让它通过去。执行流程的人，是对事情负责，这就是对事负责制；事事请示，就是对人负责制。我们要简化不必要确认的东西，减少管理中不必要、不重要的环节，否则公司怎么能高效运行呢？

在管理改进和学习先进管理方面，我们的方针是

“削足适履”，对系统先僵化、后优化，再固化。



流程化对企业重不重要？

■ 万科为什么能成功

万科项目开发七大流程

项目论证流程

项目策划流程

设计管理流程

工程管理流程

销售管理流程

入住管理流程

物业管理流程



- 在万科，**要求所有人服从流程管理。**
- 规范的流程体系，使得万科内部很少看到繁琐的请示汇报，**提高了工作效率。**
- 更多的人坚持原则，使得员工凭借对流程的熟悉而不是凭人际关系进行工作和竞争。

■ 麦当劳的经营模式

何时、

何地、

何人来操作，

产品无差异。

—— 麦当劳经营方式

麦当劳，三十年增长一亿倍，在120多个家拥有33000家店。

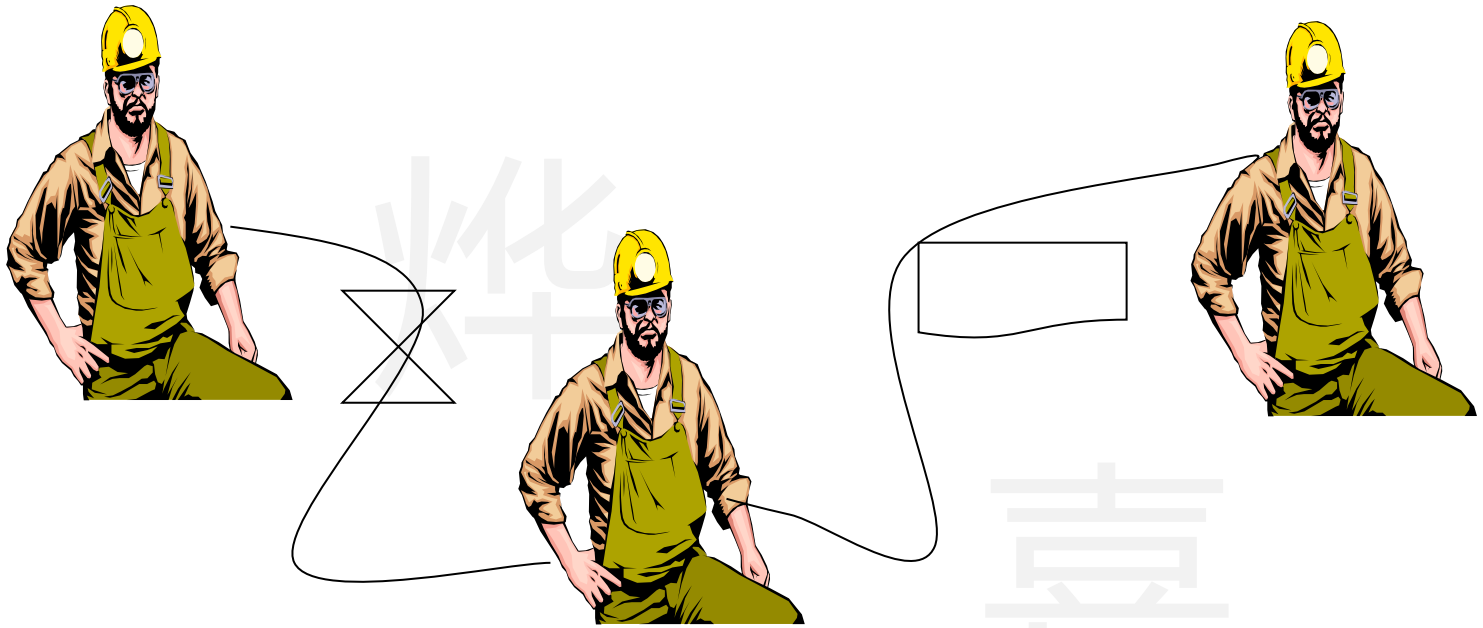
麦当劳的优秀不在于有多少天才，而是有良好的流程系统。不管从麦当劳走掉多少人，人走流程在，核心竞争力在。

麦当劳流程管理的成功经验

麦当劳的成功经验：

三流的员工 + 一流的流程 = 一流的价值

■ 如何识别一个流程





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

— (美)哈默博士

■ 流程的定义

- 流程：为完成某一目标（或任务）而进行的一系列逻辑相关活动的有序集合。
- 流程就是“工作的流动（Work flow）”，是业务与业务之间的传递或转移的动态过程。



流程是什么？

■ 流程的定义

流程是一组共同为客户创造价值的

非单一性，需要协作

以客户为中心，追求客户满意与忠诚，不是以自己方便为出发点。帮客户创造价值，才能获得自己的价值。

相互关联的活动进程。

遵循业务的客观逻辑关系。关注有价值的关联，摒弃虚假关联。

理解：用来打破部门界限，使不同部门的工作相关联的各岗位协同配合，提高公司经营管理效率的工作指引

■ 流程的作用

作用一：标准化

将复杂的事情简单化，简单的事情

标准化，标准的事情程序化 ，

让所有人按照最优秀人的做法工作。



■ 流程的作用

作用二：规模复制

企业从无到有靠制度，

企业**从小到大靠流程**，

企业从大到强靠文化。



■ 流程的作用

作用三：加强协作

把对领导负责变为以客户为导向，

可以明确部门在流程中的职责，

减少相互推委扯皮的现象。



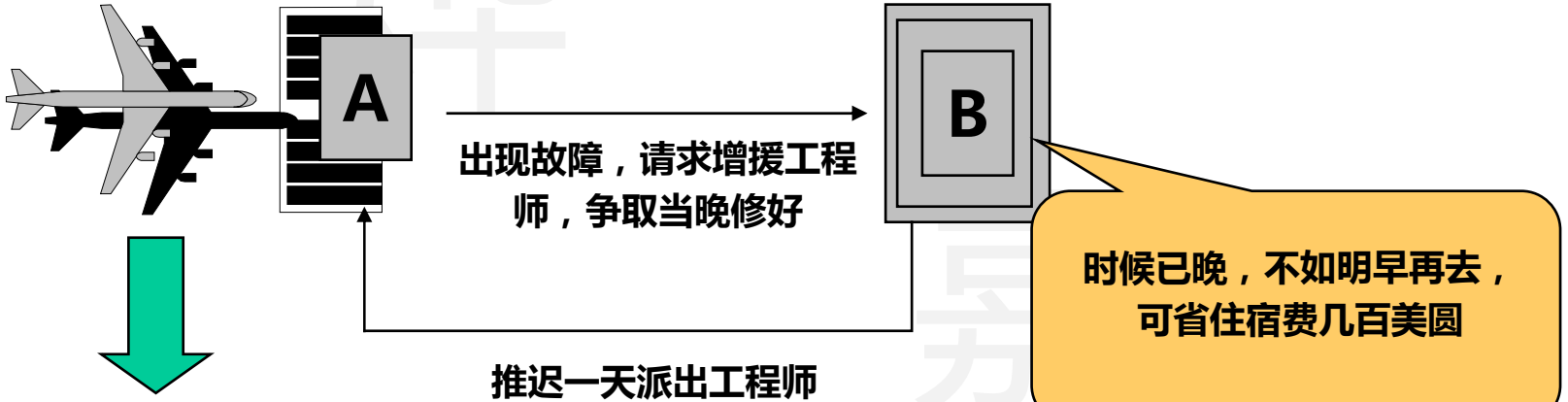
■ 流程的作用

机场维修的案例

同属一个管理机关的：

A机场　　B机场

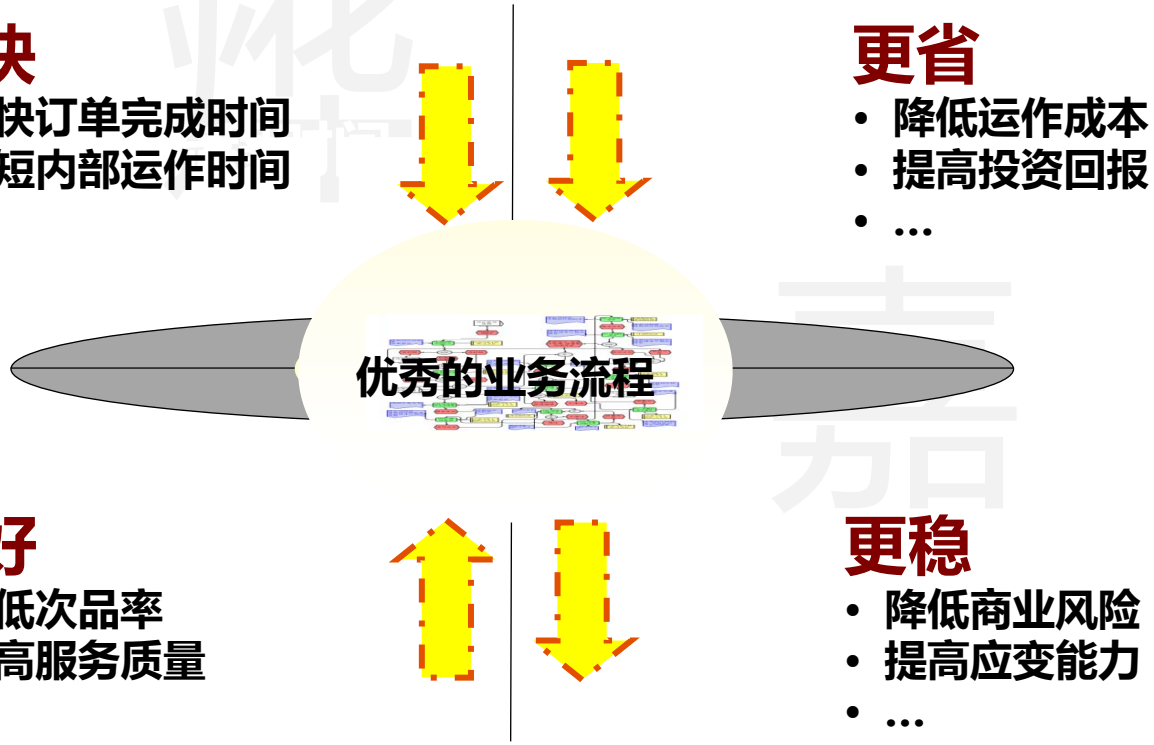
两个平行业务部门互不干涉、各自为各自的经济着想，导致全局受损！



飞机停运一天，损失数十万美元！！

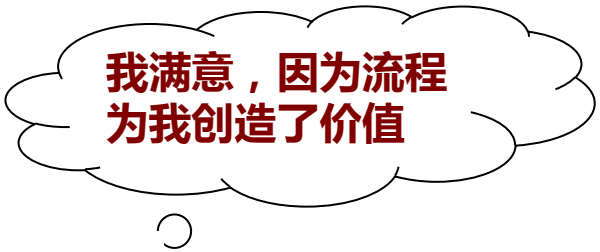
■ 流程的作用

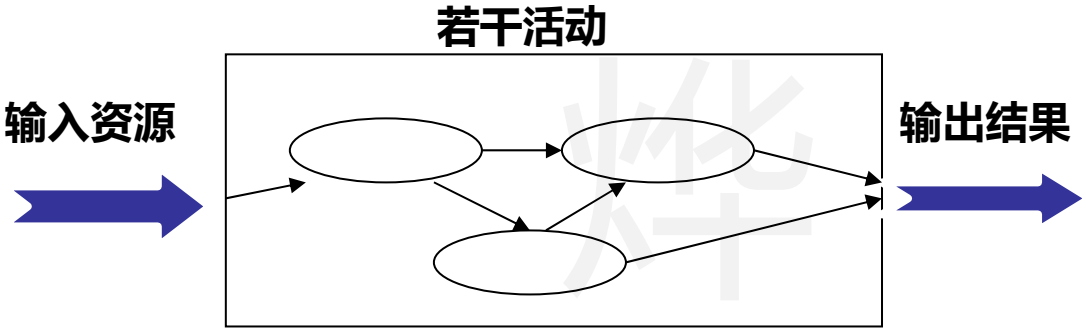
作用四：创造价值



■ 流程的组成要素和特点

“什么时间、由谁、到哪里、去做什么、以及如何做”



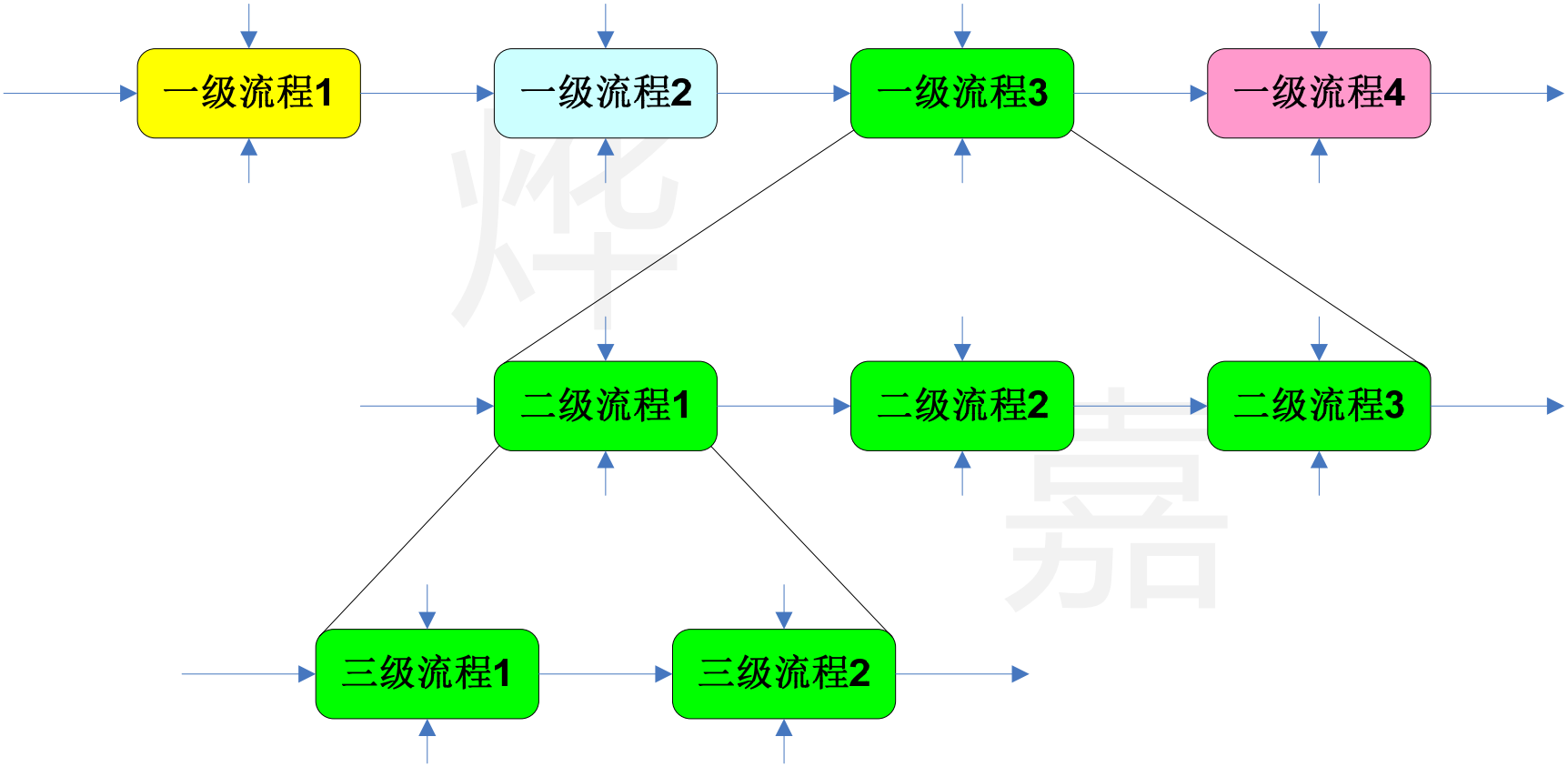




流程的六要素
▪ 输入的资源：信息、资金、人员、技术、文档等 ▪ 活动：参与者包括企业人员、客户、供应商、其他利益方（如政府部门等） ▪ 活动的相互作用（结构） ▪ 输出的结果：产品、服务或某种决策结果 ▪ 客户 ▪ 价值

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 ▪ 机构性——有串联，并联，反馈等结构

■ 流程的分级



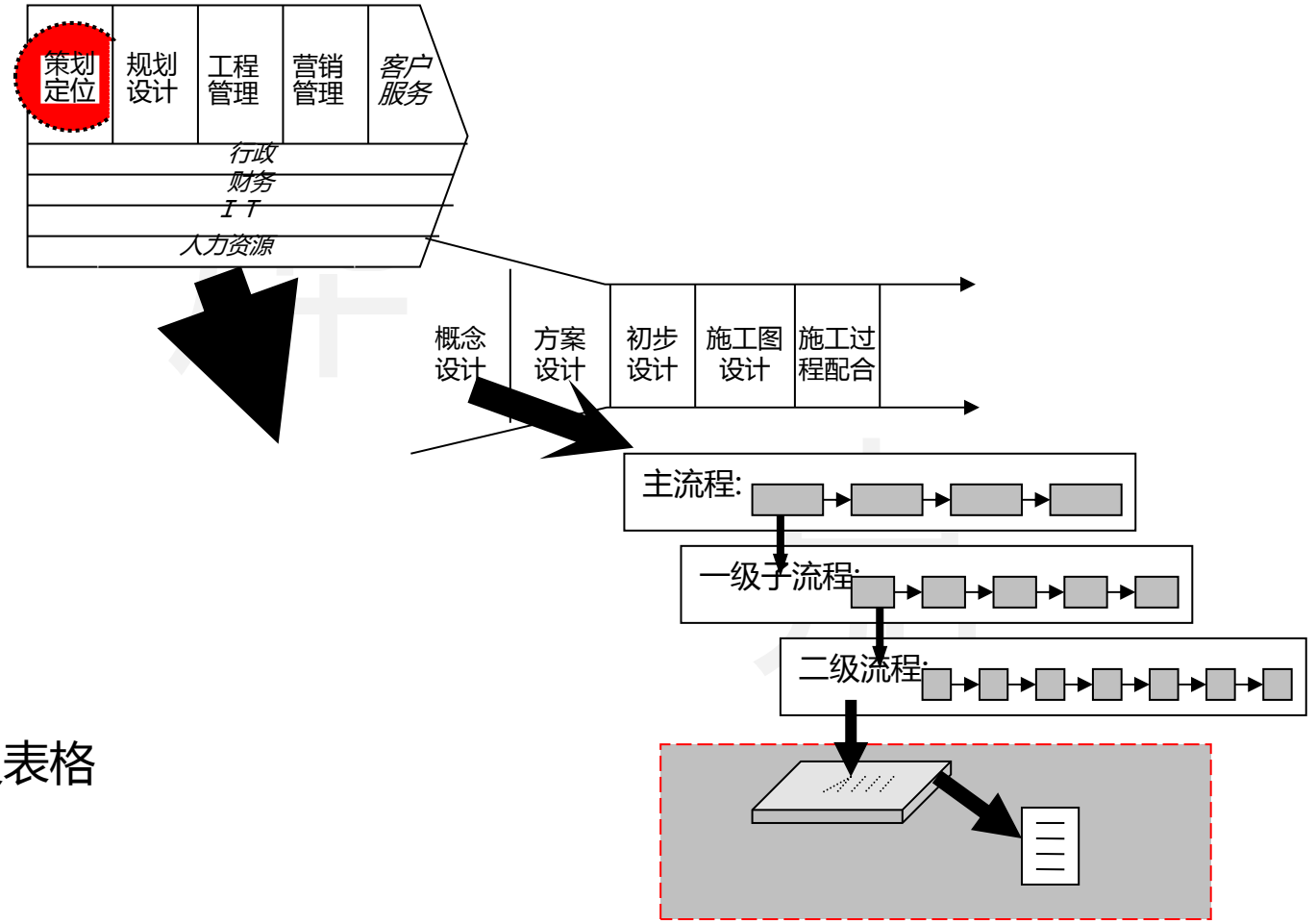
■ 流程的分级 -- 万科流程分级

公司流程框架

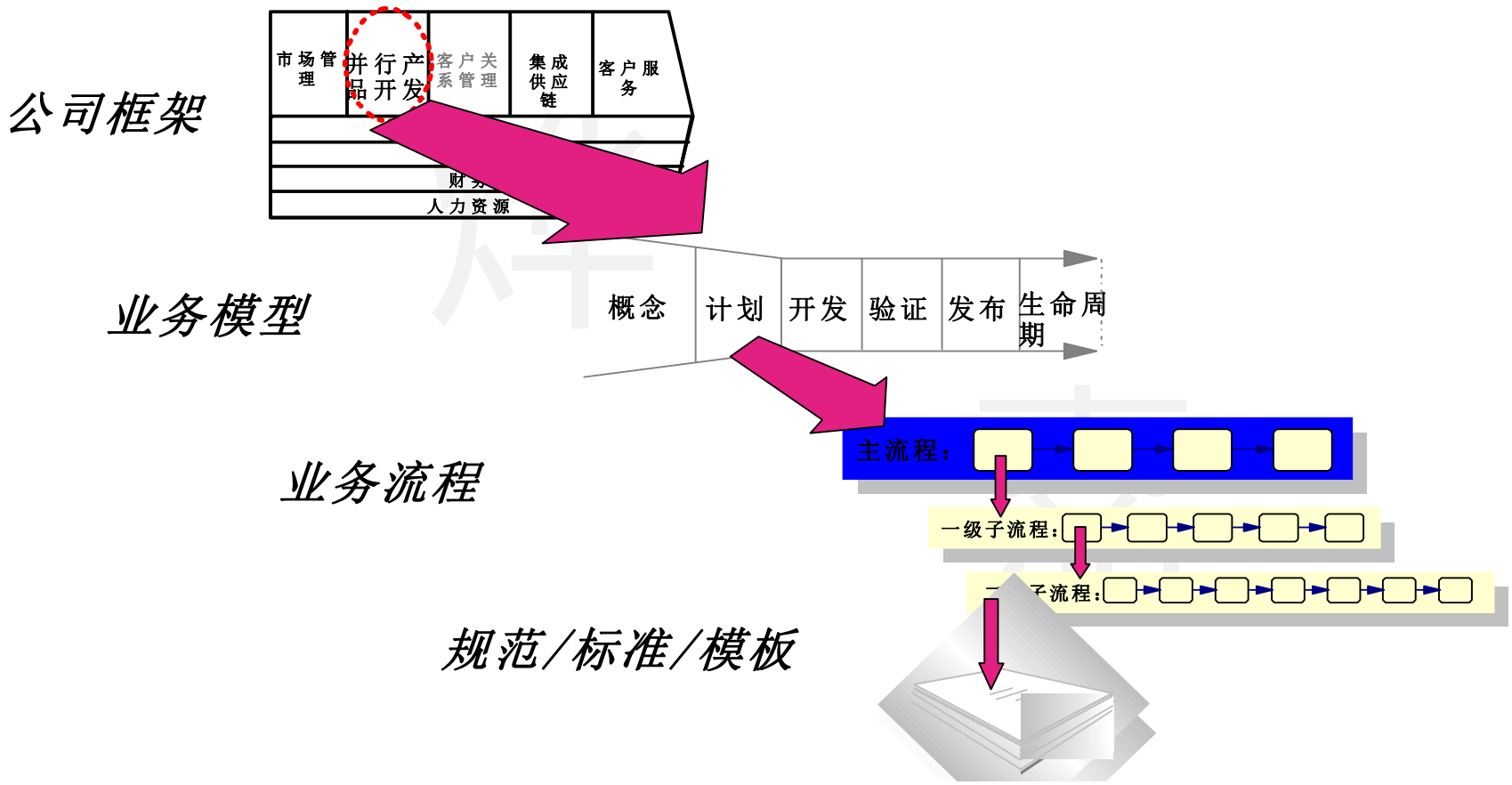
业务模型

业务主流程及子流程

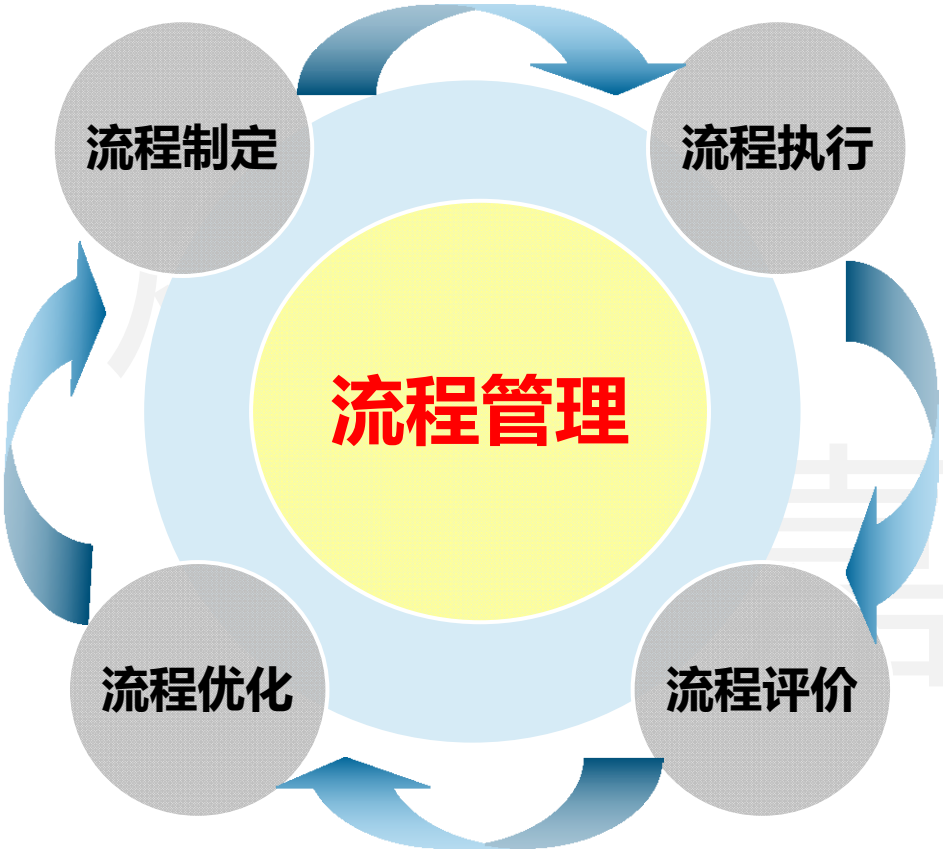
操作指导及表格



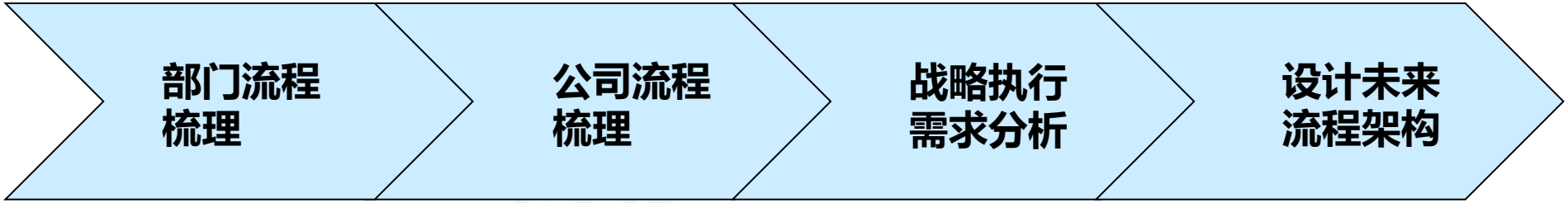
■ 流程的分级 -- 华为流程分级

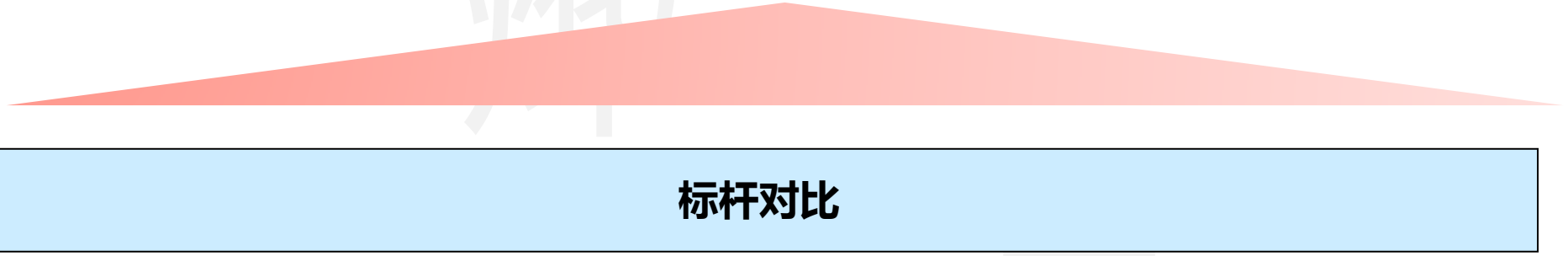


■ 流程管理框架



■ 流程规划方法





操作说明：

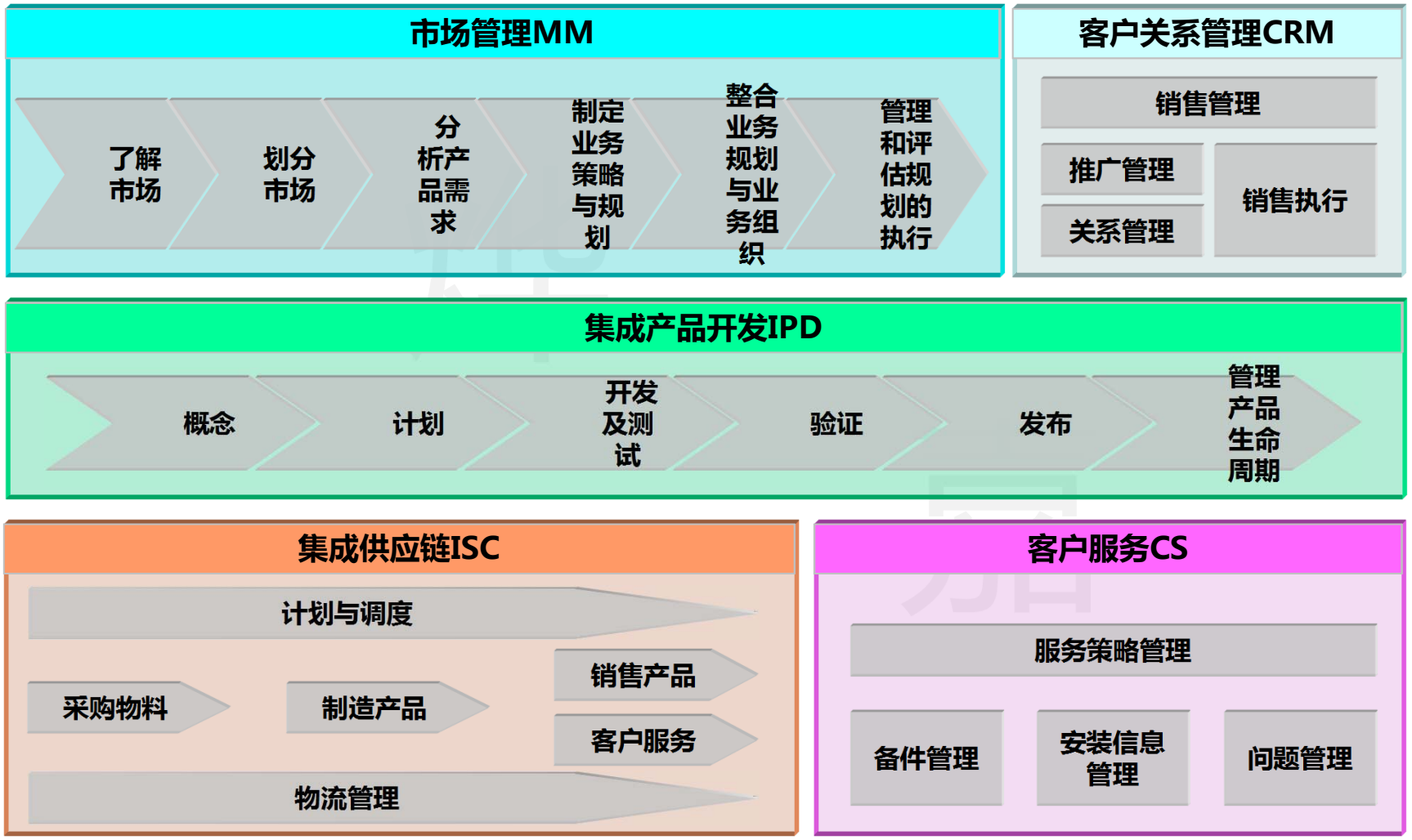
1）通过流程梳理掌握公司流程架构现状

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

■ 流程的框架 -- H公司一级流程

样例



■ 流程的框架 -- Z公司一级流程

样例



■ 流程的架构 -- S公司流程架构

样例

P1 研发管理

P11 研发

P11.1 研发规划
- P11.1.1 研发计划
- P11.1.2 新领域商业战略P11.1.3 研发成果分析

P11.2 研究执行
- P11.2.1 研究提案
- P11.2.2 研究计划
- P11.2.3 研究执行

P11.3 开发执行
- P11.3.1 开发计划
- P11.3.2 详细设计
- P11.3.3 设计验证
- P11.3.4 量产验证
- P11.3.5 委托项目执行
- P11.3.6 一般项目执行

P11.4 研发管理
- P11.4.1 项目管理
- P11.4.2 成本管理
- P11.4.3 基准信息管理
- P11.4.4 开发运营
- P11.4.5 设计标准管理

P2 客户管理

P21 MKT

P21.1 市场调查
- P21.1.1 了解环境
- P21.1.2 STP分析
- P21.1.3 MAD制定

P21.2 商业规划
- P21.2.1 商业战略
- P21.2.2 商业计划

P21.3 产品规划
- P21.3.1 Offer战略
- P21.3.2 Offer计划
- P21.3.3 上市计划
- P21.3.4 上市后管理

P22 销售

P22.1 销售规划
- P22.1.1 销售计划
- P22.1.2 销售战略
- P22.1.3 销售实绩分析

P22.2 销售管理
- P22.2.1 Inquiry管理
- P22.2.2 订单管理
- P22.2.3 出货管理
- P22.2.4 销售claim管理

P22.3 销售额管理
- P22.3.1 销售合同管理
- P22.3.2 销售收尾期管理
- P22.3.3 应收款管理

P22.4 客户管理
- P22.4.1 客户信息管理
- P22.4.2 客户VOC管理

P3 供应链管理

P31 采购

P31.1 采购规划
- P31.1.1 采购计划
- P31.1.2 采购战略
- P31.1.3 采购实绩分析

P31.2 采购管理
- P31.2.1 下单管理
- P31.2.2 交付管理
- P31.2.3 采购claim管理
- P31.2.4 采购合同管理
- P31.2.5 货款支付管理

P31.3 进口管理
- P31.3.1 L/C管理
- P31.3.2 B/L管理
- P31.3.3 关税退税

P31.4 供应商管理
- P31.4.1 供应商选定
- P31.4.2 供应商评价
- P31.4.3 供应商质量管理
- P31.4.4 供应商支援

P32 制造

P32.1 生产规划
- P32.1.1 生产计划
- P32.1.2 生产实绩分析

P32.2 生产管理
- P32.2.1 生产计划管理
- P32.2.2 生产制程管理
- P32.2.3 生产差池应对

P32.3 质量管理
- P32.3.1 质量检验及分析
- P32.3.2 质量保证
- P32.3.3 标准管理

P32.4 技术管理
- P32.4.1 制造技术管理
- P32.4.2 生产技术管理

P33 设备

P33.1 设施投资规划
- P33.1.1 设备计划
- P33.1.2 设备调查及分析

P33.2 设施实施管理
- P33.2.1 设备设计管理
- P33.2.2 设备制作管理
- P33.2.3 设备安装管理
- P33.2.4 模具及治具管理

P33.3 保养管理
- P33.3.1 设备保养管理
- P33.3.2 设备报废管理

P33.4 设施事后管理
- P33.4.1 设施再利用管理

P34 物流

P34.1 物流规划
- P34.1.1 物流计划制定
- P34.1.2 物流费结算
- P34.1.3 物流费实绩分析
- P34.1.4 物流合同管理
- P34.1.5 物流战略制定

P34.2 资材物流
- P34.2.1 资材入库
- P34.2.2 资材出库
- P34.2.3 资材库存管理
- P34.2.4 资材质量检验
- P34.2.5 资材退货处理
- P34.2.6 进口通关

P34.3 产品物流
- P34.3.1 产品入库
- P34.3.2 产品出库
- P34.3.3 产品库存管理
- P34.3.4 产品退货处理
- P34.3.5 出口通关

P34.4 运输管理
- P34.4.1 国内运输
- P34.4.2 进口装运
- P34.4.3 出口装运

P4 经营管理

P41 经营管理

P41.1 经营规划
- P41.1.1 中长期战略规划
- P41.1.2 投资管理
- P41.1.3 宣传
- P41.1.4 法务管理

P41.2 经营管理
- P41.2.1 目标管理
- P41.2.2 管理会计
- P41.2.3 资源管理
- P41.2.4 成本管理
- P41.2.5 持续经营管理

P41.3 财务
- P41.3.1 一般会计
- P41.3.2 国际会计
- P41.3.3 税务管理
- P41.3.4 信贷管理
- P41.3.5 资金管理
- P41.3.6 IR
- P41.3.7 内部控制

P41.4 人事管理
- P41.4.1 人事规划
- P41.4.2 人才开发
- P41.4.3 人才培养
- P41.4.4 人力运营
- P41.4.5 人事支援
- P41.4.6 总务
- P41.4.7 环境安全

P41.5 经营革新
- P41.5.1 6Sigma
- P41.5.2 PI
- P41.5.3 系统管理

■ 流程树制定

样例

一级流程	二级流程	三级流程
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

■ 流程清单确定

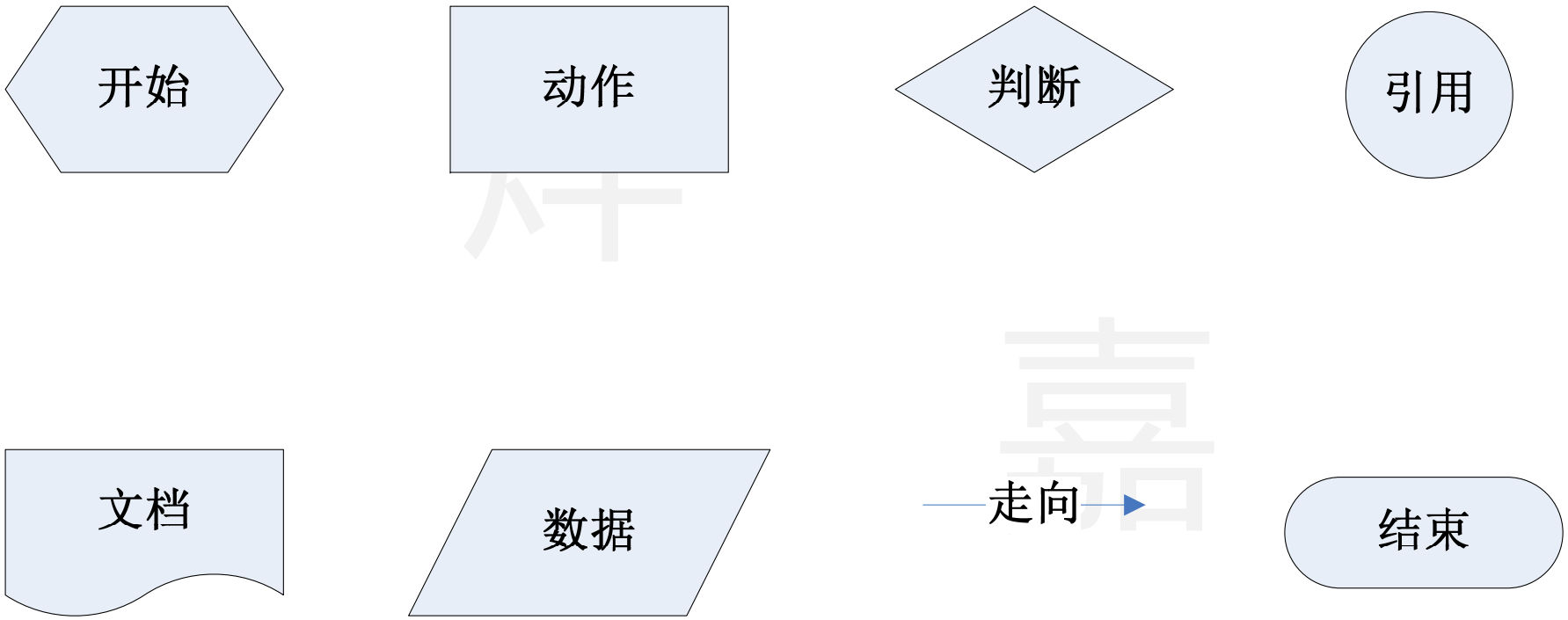
序号	责任部门	必要流程名	责任人

列举未来理想化的所有流程清单
1、部门工作分析
2、标杆对比

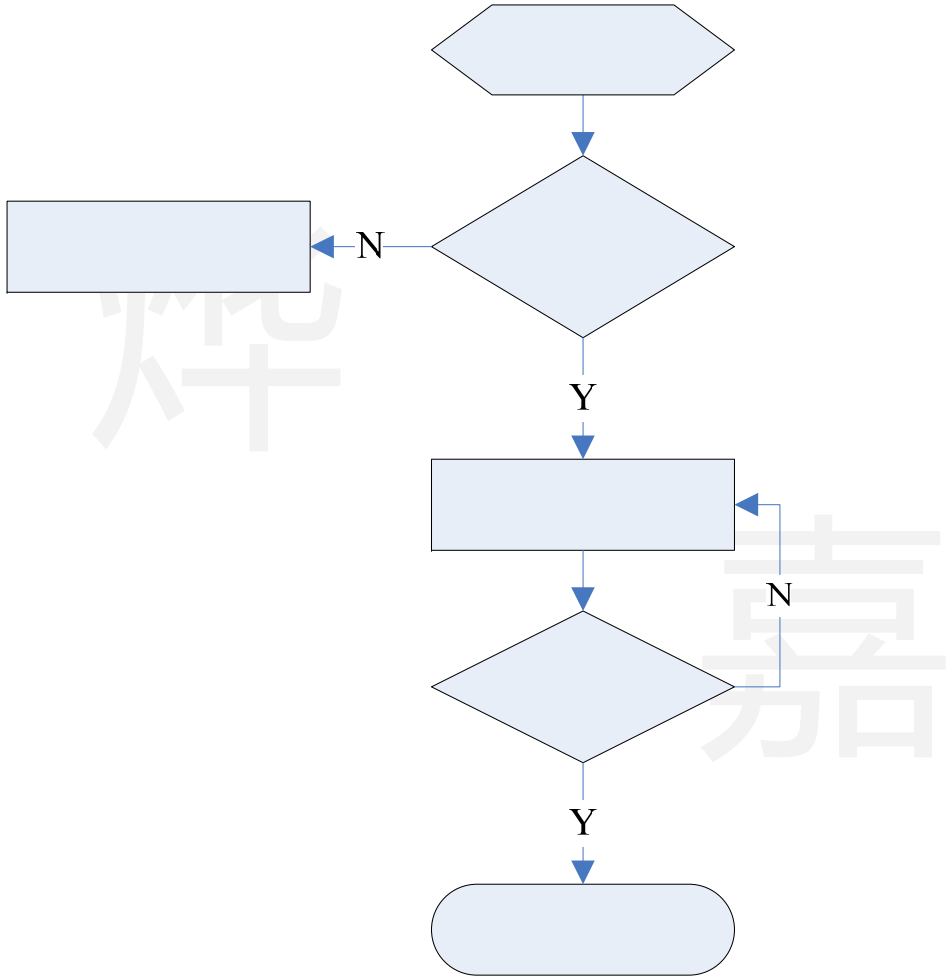
■ 流程制定原则

- 制定流程图（含流程图/责任部门/输入/输出/参与部门/完成周期等）
- 针对每个阶段，按照5W1H原则说明流程内容
  - 5W1H：为什么？/做什么？/谁？/何时？/在哪里？/如何？
  - 并非部门经理一个人制定，内部多次讨论制定
- 对标对手或先进企业制定理想化的流程（并非现有的标准）
- 要站在新手的角度详细制定流程

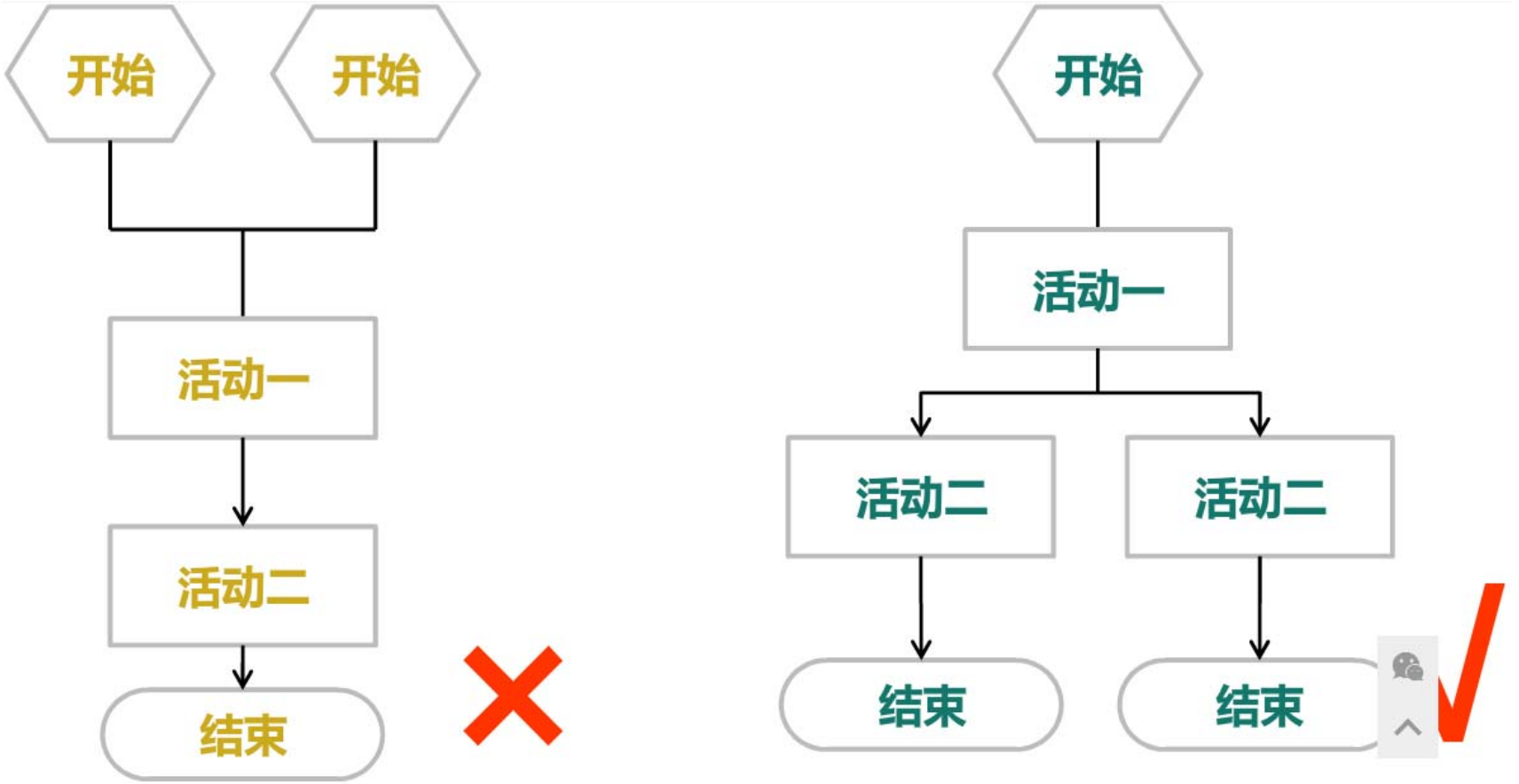
■ 流程图的主要符号



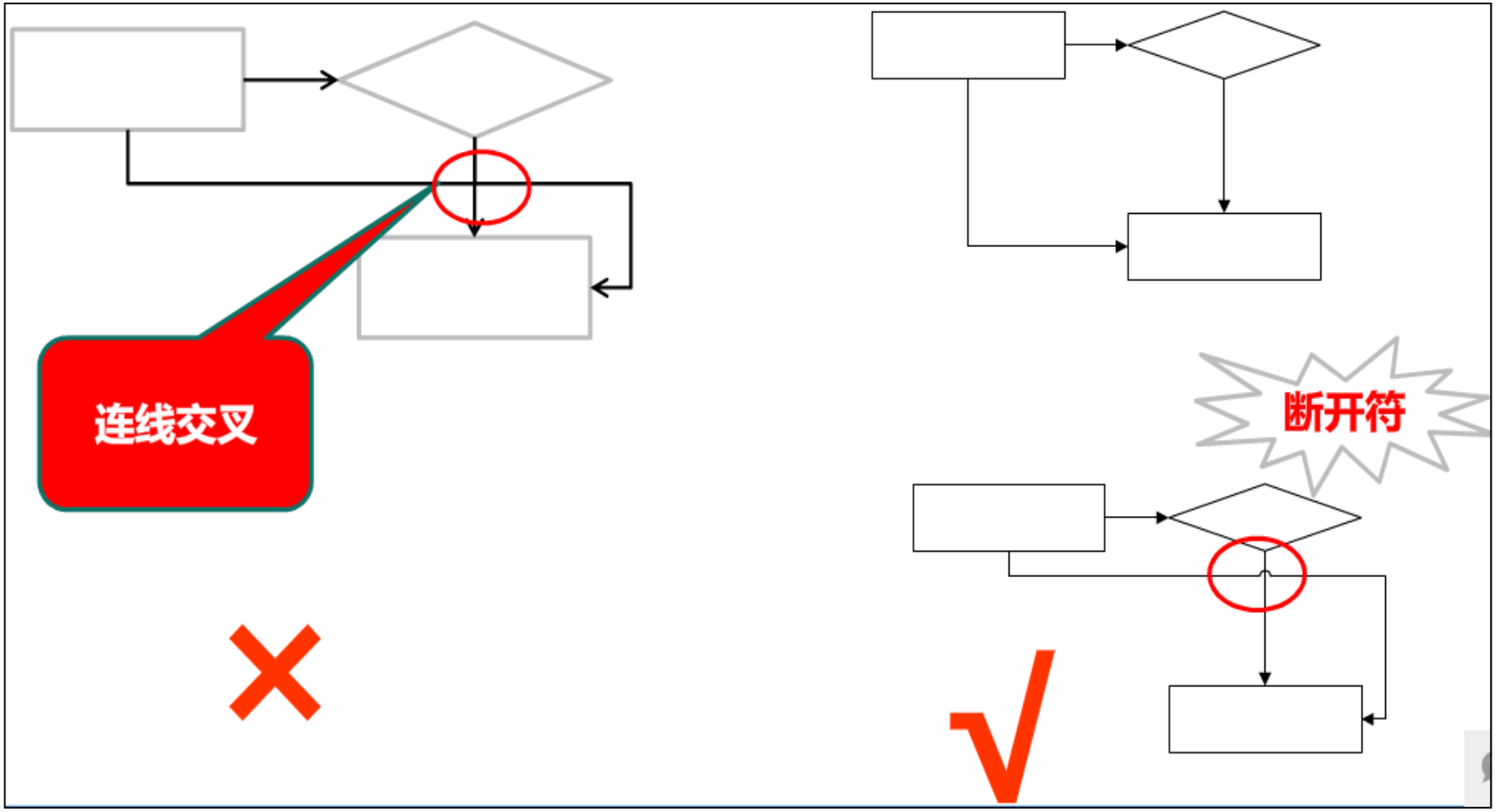
■ 流程图示例



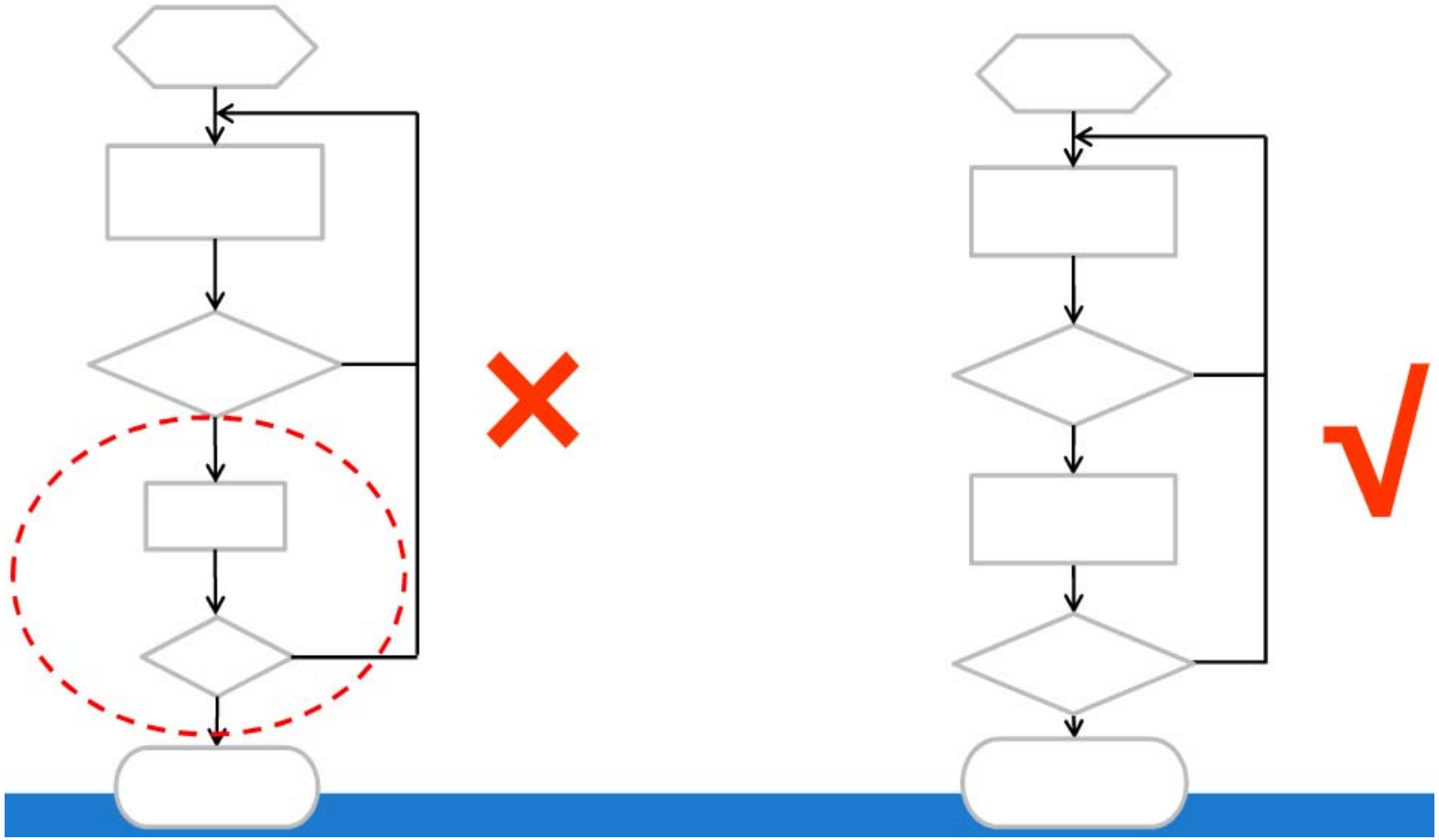
■ 流程图制定要点 -- 开始符号在流程图中只能出现一次，但结束符号则不限



■ 流程图制定要点 -- 连接线不要交叉

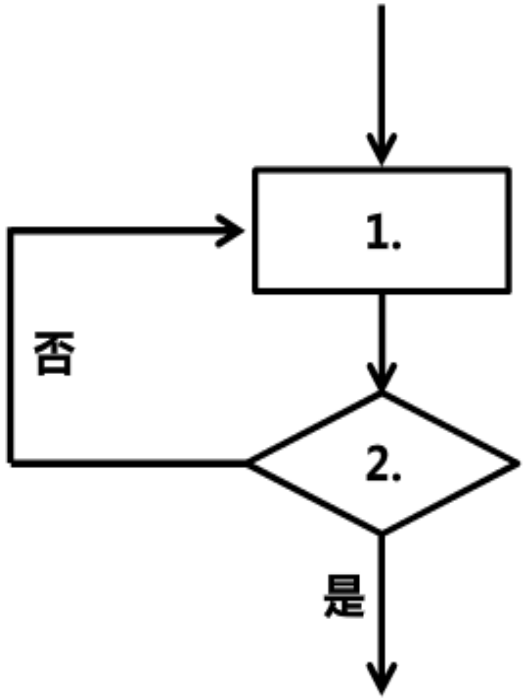


■ 流程图制定要点 -- 相同流程图符号大小需一致

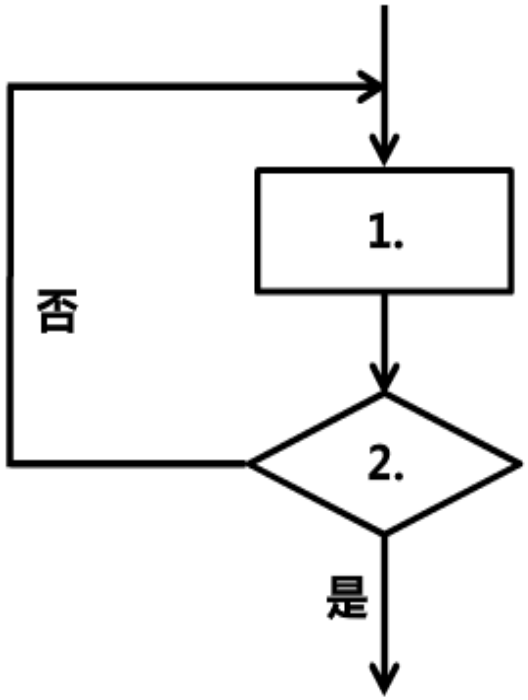


■ 流程图制定要点 -- 处理程序须以单一入口不单一出口特性绘制

【实例】



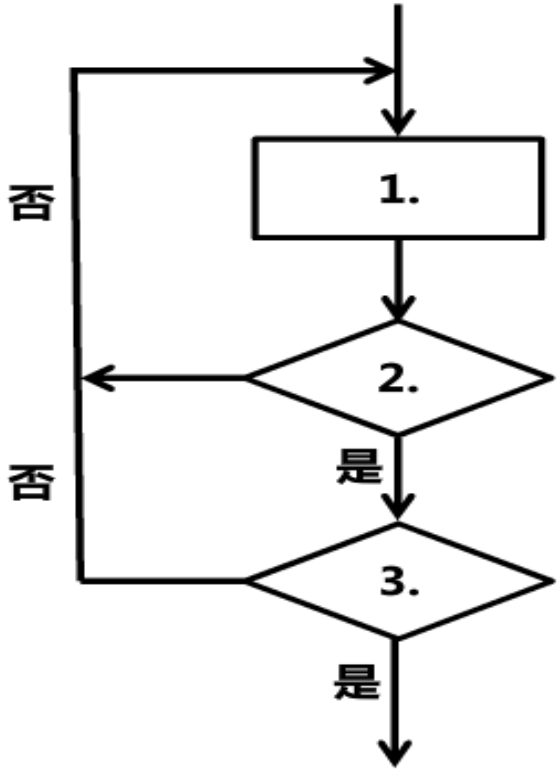
【修正前】



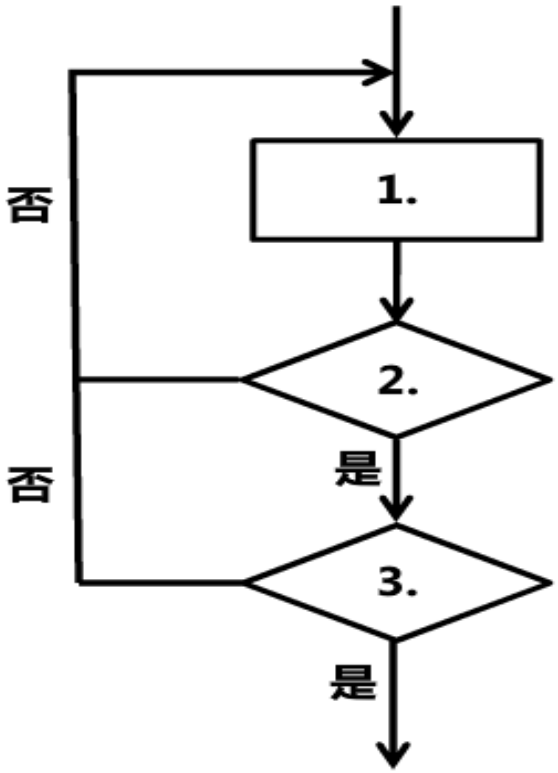
【修正后】

■ 流程图制定要点 -- 同一路径符号之指示箭头应只有一个

【实例】

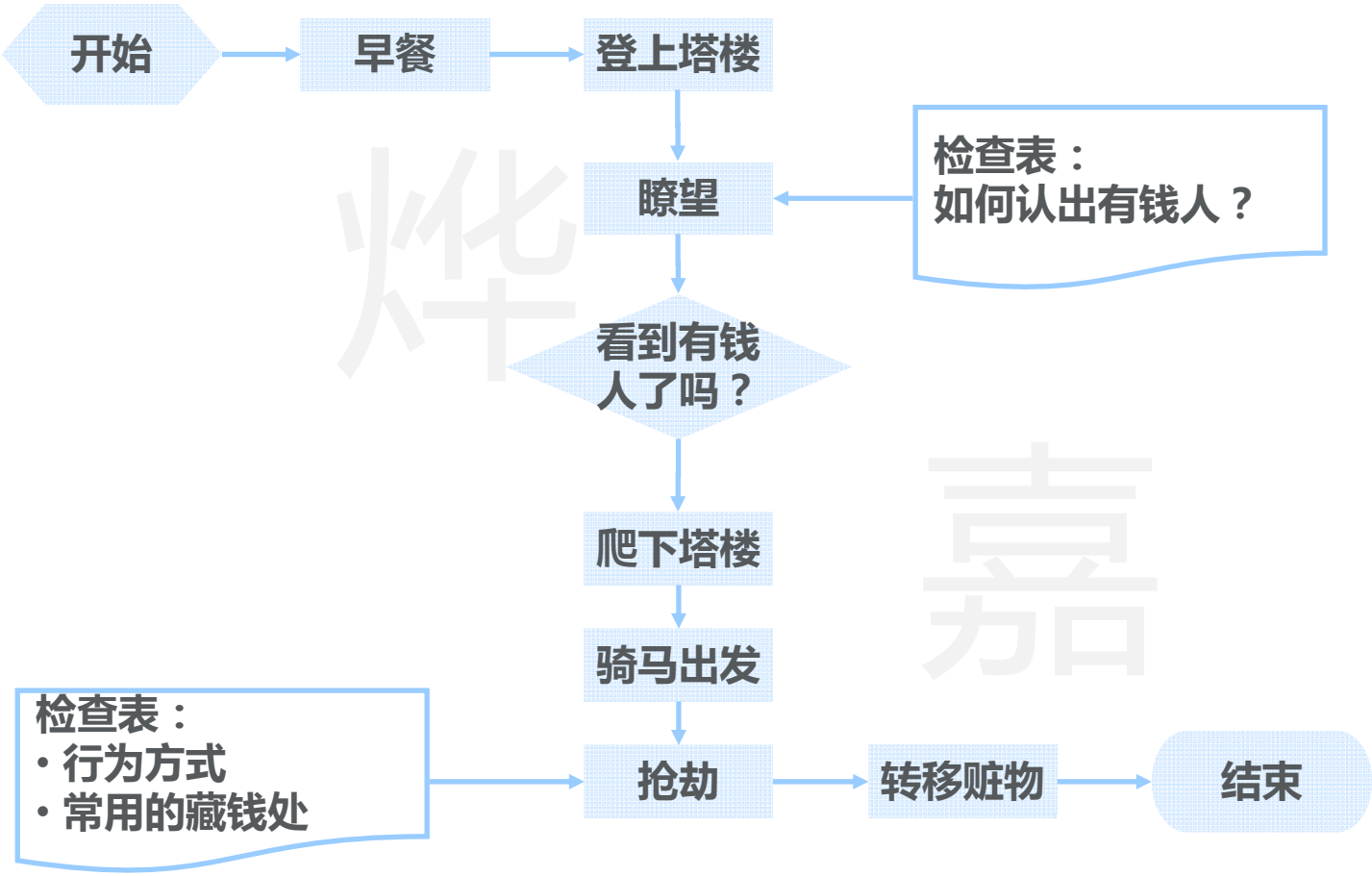


【修正前】

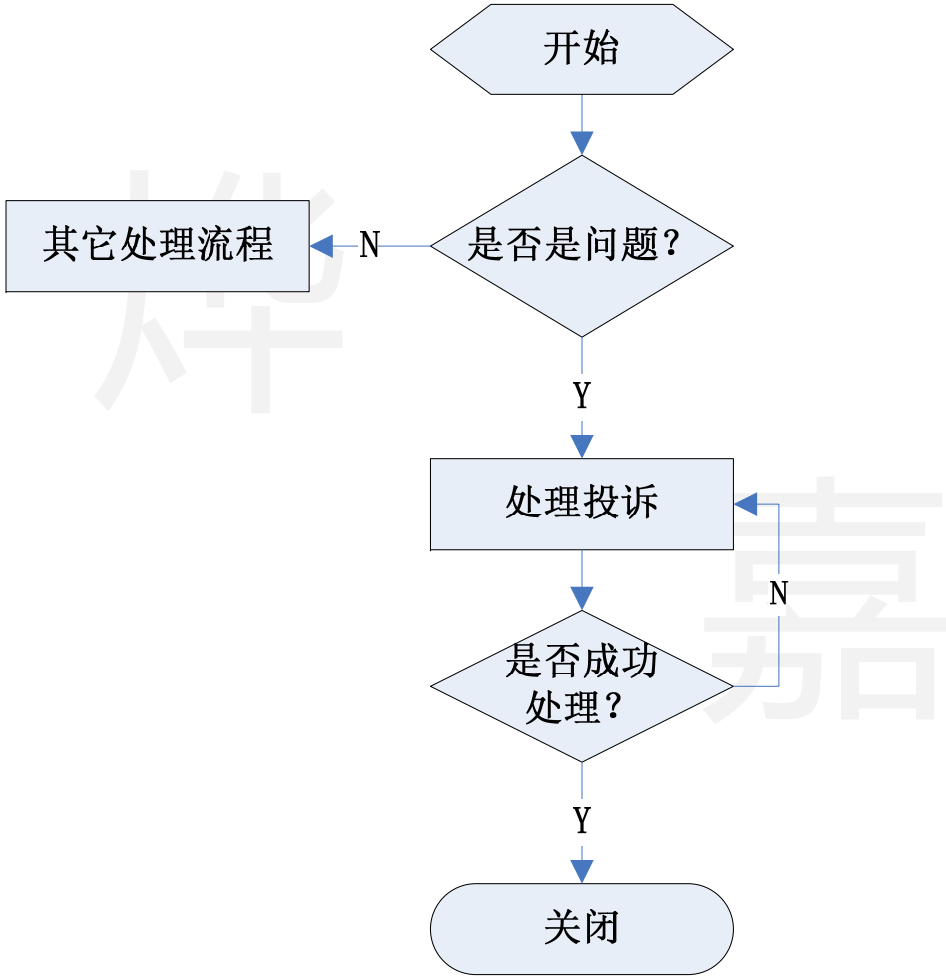


【修正后】

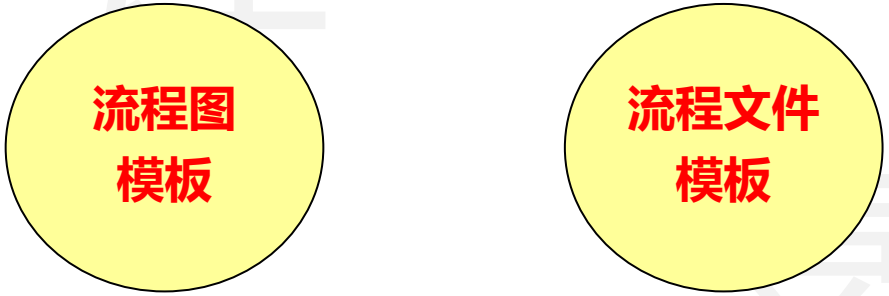
■ 流程图示例 -- 山贼抢劫流程图



■ 流程图示例 -- 客户投诉处理流程图



■ 流程模板



■ 流程培训

1、流程宣讲

2、流程培训

3、流程考试

■ 流程培训

拉：通过培训，拉着员工形成**重视流程管理的习惯**。

要持续地进行培训。

对流程文件本身，在内部信息系统中建立了流程文件题库，**要求所有员工必须通过流程文件的考试应用。而新员工在转正时必须要通过考试，考试合格作为转正的一项必要条件，**这样让新员工一开始就建立了重视流程管理的意识。

■ 流程评价表

样例

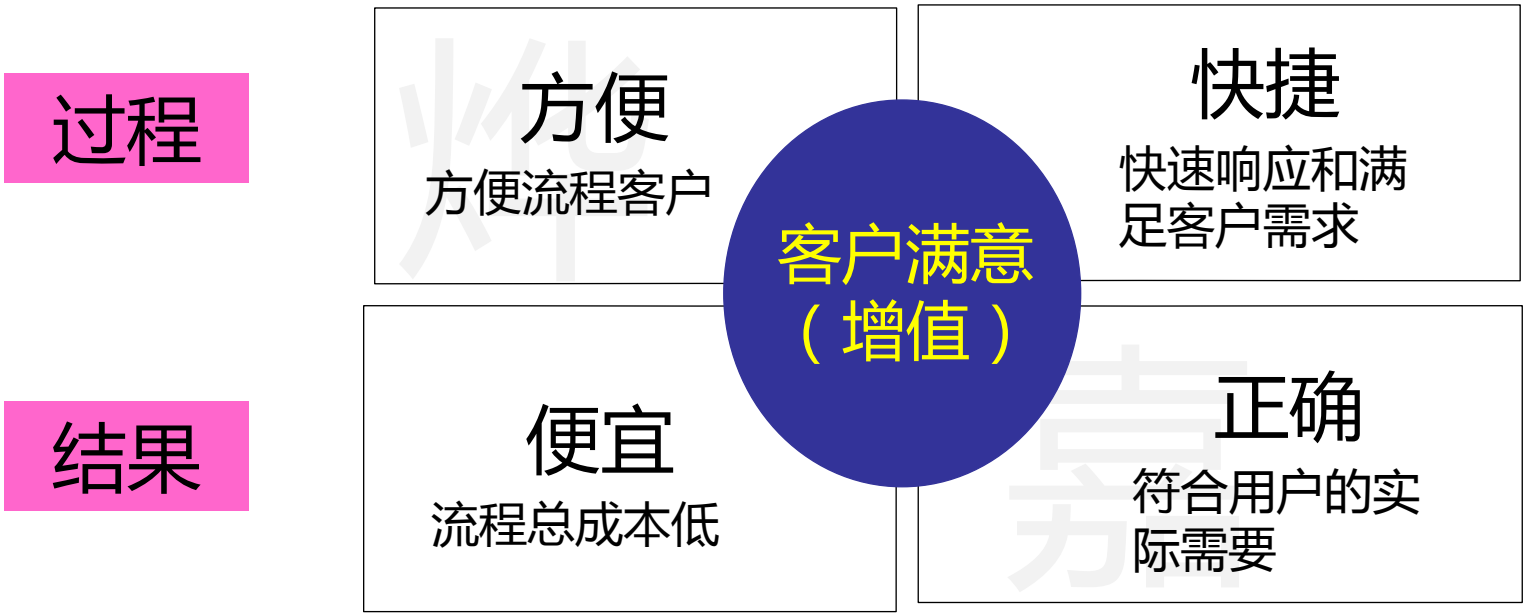
流程名	责任部门	责任人	评价日期

评价项	权重	评价标准				评分
		卓越	优秀	一般	不足	
		0.9-1.0	0.7-0.89	0.5-0.69	0.5以下	
1、是否按时制定必要的流程	20	卓越（按时制定）；优秀（延迟1-5天制定）；一般（延迟5天以上制定）；不足（未制定）				
2、流程执行人员是否理解流程	20	卓越（全员非常理解）；优秀（80%人员理解）；一般（50%人员理解）；不足（50%以下人员理解）				
3、流程执行人员是否执行流程	40	卓越（全员遵守）；优秀（80%人员遵守）；一般（50%人员遵守）；不足（50%以下人员遵守）				
4、是否持续识别流程的问题点	20	卓越（努力识别问题）；优秀（识别问题较积极）；一般（识别问题一般）；不足（未识别问题）				
合计	100	-				

评价意见	优点	缺点

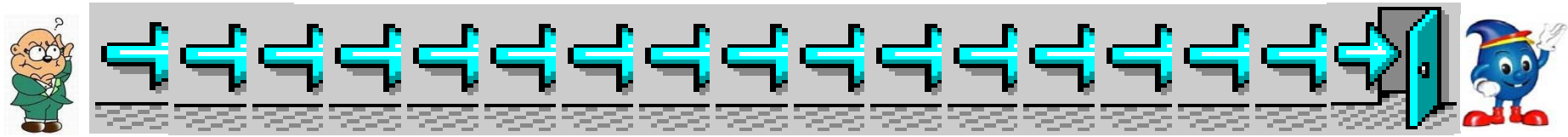
■ 优秀流程四特征

优异的流程创造优异的业务绩效

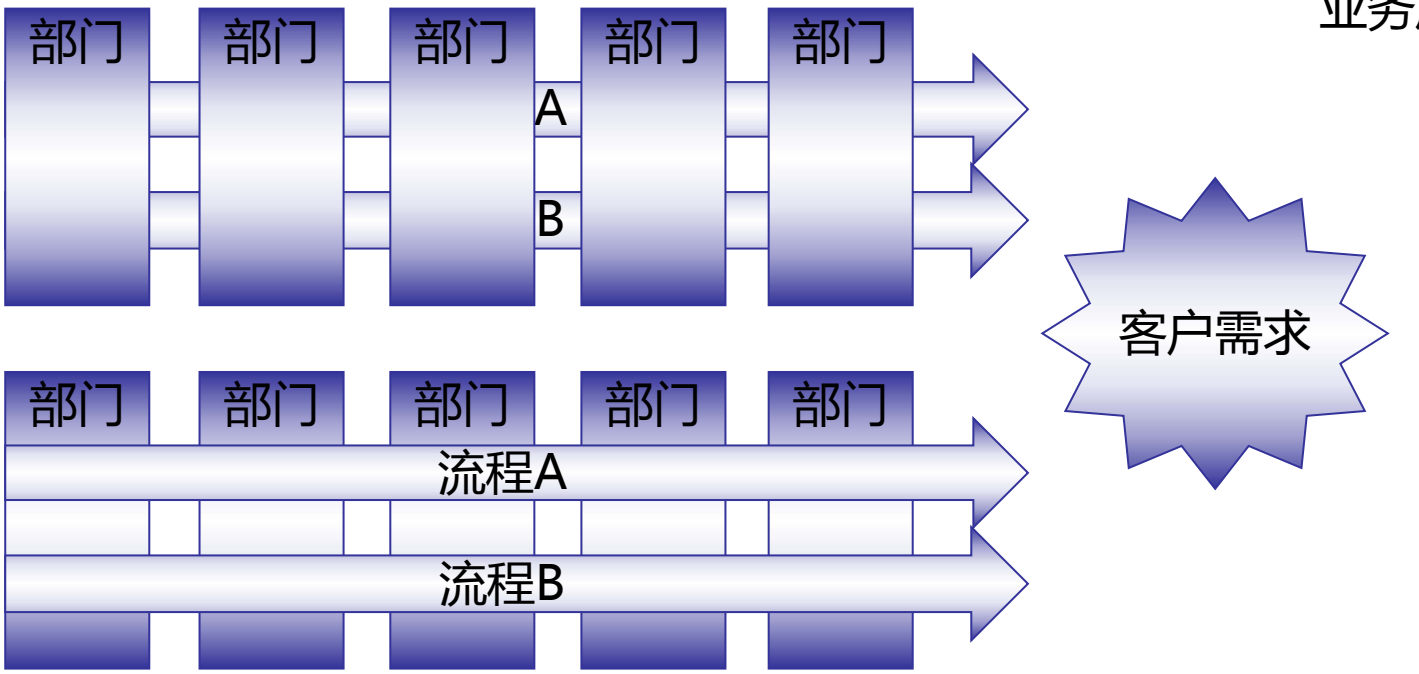


哈默：在保证正确的流程输出（客户需要的产品或服务）的前提下，尽量使流程快速、方便和便宜、减少资源投入，也降低成本。

■ 流程优化的出发点

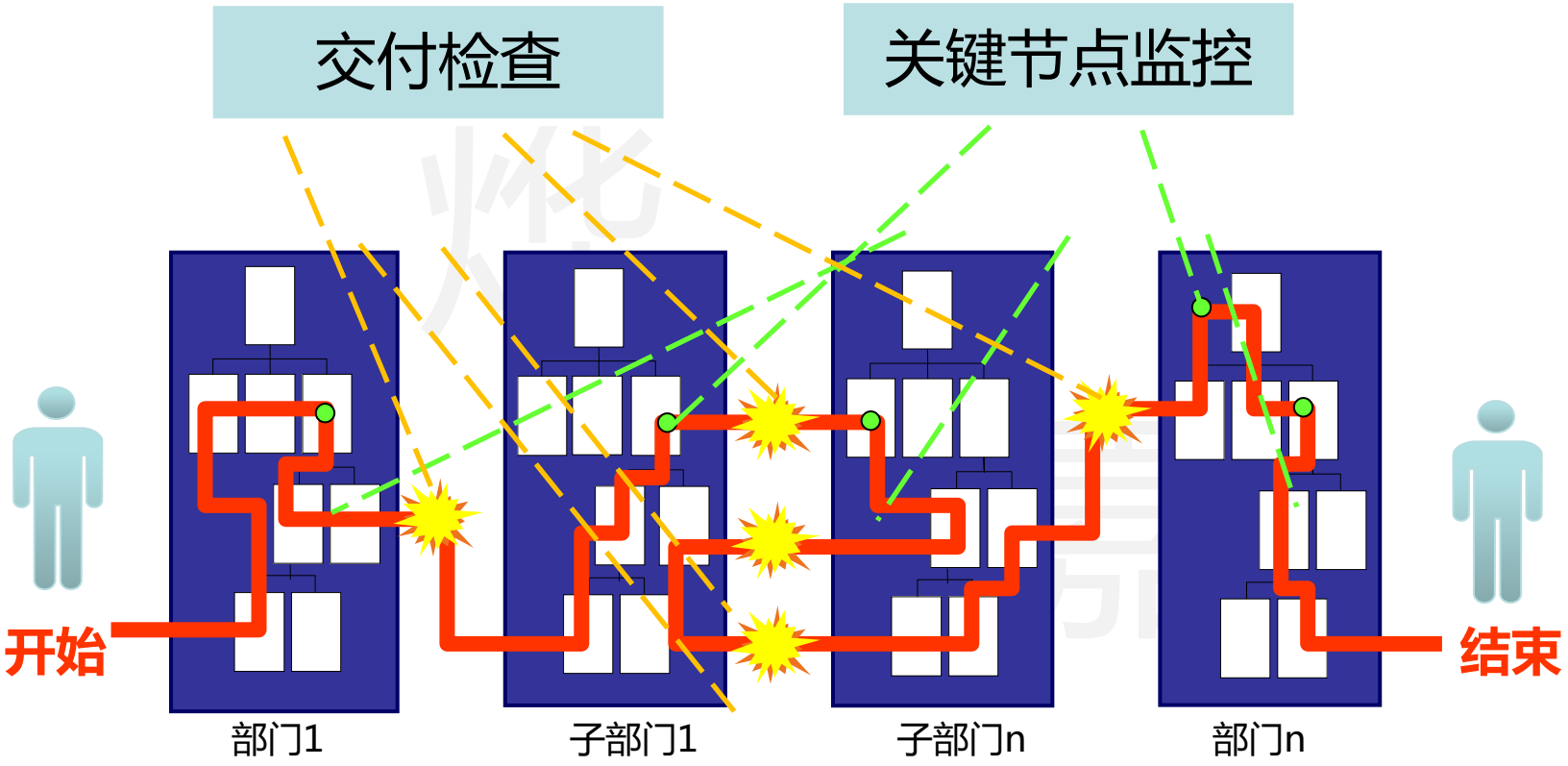


客户需求 业务成果



分享：不让客户看到部门，只看到流程！

■ 以客户为中心的流程型工作方式

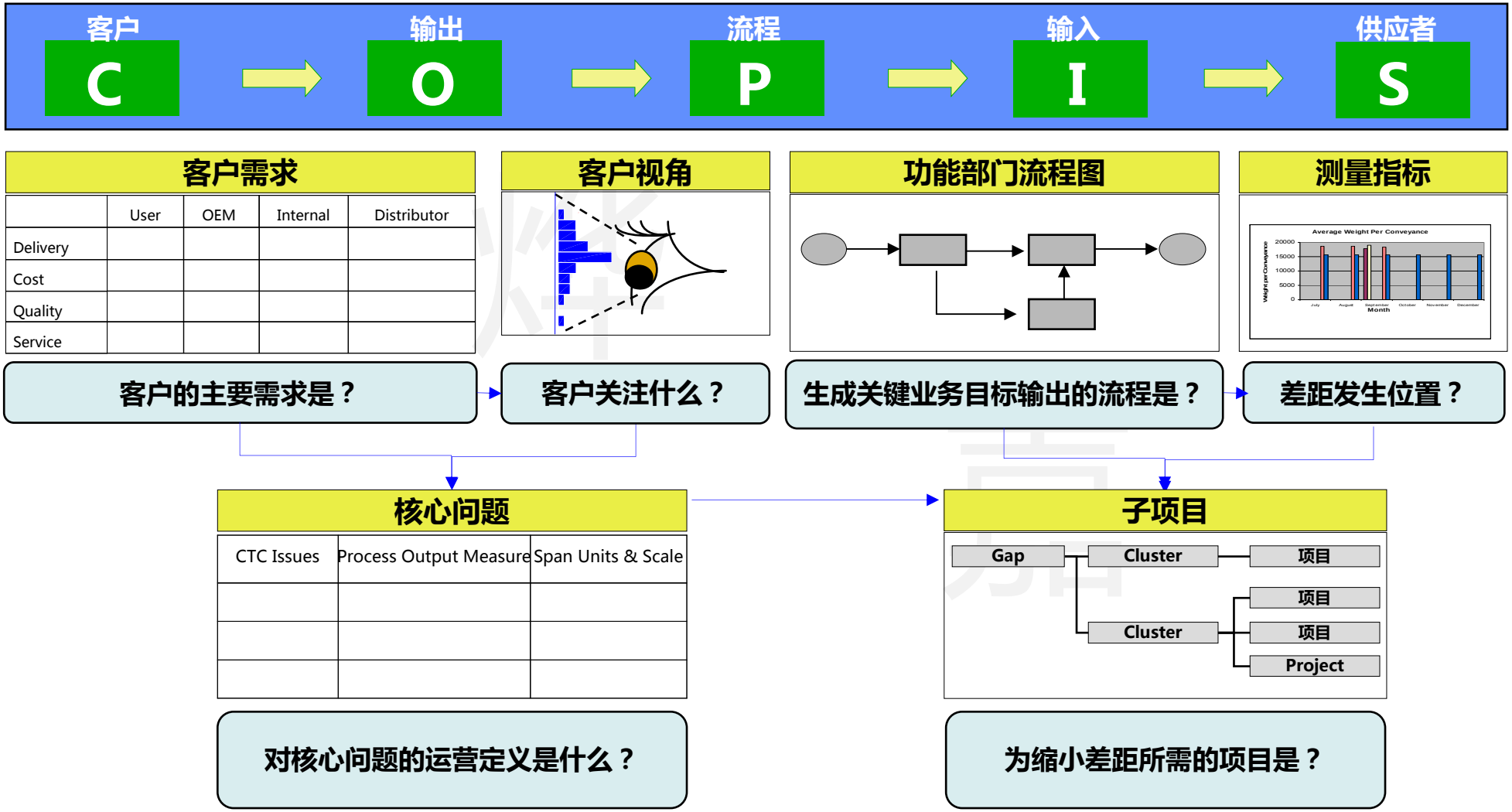


流程跨越职能形成端到端的贯通

■ 以客户为中心的流程型工作方式特征

每个人对自己的工作结果负责	责权利和工作内容一致
流程穿越职能部门界限	快速响应的管理协同
结果交付的评价方式	工作标准清晰
关键节点检查	有效控制

■ 流程优化结构


客户
C
输出
O
流程
P
输入
I
供应者
S
客户需求
User
OEM
Internal
Distributor
Delivery
Cost
Quality
Service
客户视角
功能部门流程图
测量指标
Average Weight Per Conveyance
Month
客户的主要需求是？
客户关注什么？
生成关键业务目标输出的流程是？
差距发生位置？
核心问题
CTC Issues
Process Output Measure
Span Units & Scale
子项目
Gap
Cluster
项目
项目
Cluster
项目
Project
对核心问题的运营定义是什么？
为缩小差距所需的项目是？

■ 流程优化方法（1）-- 5DP

根据各流程中存在的主要问题，根据流程优化5个参数（5DP）导出项目。



5参数	确认要点
Process 流程	- 流程优化ECRS（取消、合并、重排、简化）
R & R 角色/责任	- 角色清晰、角色变更 - 责任清晰 - 决策速度提升、授权
Rule & Policy 制度/政策	- 制度/政策建立或修改
System 系统	- IT系统（相关ERP），自动化 - 相关信息（数据库）共享
Performance Measure 度量指标	- 度量指标开发及监控 • 流程阶段数/周期时间/投入工时/资料总数

* R & R (Roles & Responsibilities)

■ 流程优化方法（1）-- 5DP

样例

1、活动背景：

1）在韩国，经常发生骗保案件（如，碰瓷），导致保险公司每年损失约300多亿人民币。但保险公司面临很多阻力，根据韩国法律保险公司不能调查他人社保记录，也没有他人社保查询系统。

2）对此，保监局介入调查，应用流程分解法和5个参数解决此事

2、关键流程（即关键业务目标）导出：

- 多个流程中选定最关键的流程：查询-分析-揭发

3、项目导出：

- 根据各流程中存在的主要问题，根据流程改进5个参数导出项目。

1）修改社保查询条例（制度/政策）

- 修改投保人门诊及住院明细公开制度，分析具体问改进题点

2）建立与投保人关联人员投保信息查询系统（IT系统）

- 通过关联人员信息查询，便于分析可疑信息

3）建立保险诈骗揭发制度（制度/政策）

- 对揭发者给予适当的奖励

4）对保监局赋予搜查权（角色/责任）

■ 流程优化方法（1）-- 5DP

样例

1、主题：张三朋友餐馆流程改进

2、背景

张三最近在朋友赵五开的餐馆吃饭。

赵五有很多苦衷... 最近餐馆客人相比以前大增，没想到这就是大难题。

据常客的抱怨，最近客人增加导致服务逐渐变差，等饭时间变长，且不好预订，味道也在变差。但是，以目前情况下无法扩大餐馆规模，压力山大！！！

张三决定应用流程分解法导出餐馆改善对策。

3、客人对赵五餐馆的意见

- 点菜到上菜时间长，晚到的客人先吃的情况也较多。
- 高峰期等待时间长，且不好预订。
- 上错菜的情况增加，上菜顺序乱套。
- 服务员以忙为借口，餐桌和餐碗卫生不干净。
- 料理味道逐渐变差。

■ 流程优化方法（1）-- 5DP

样例

维度	客人的核心期望是什么？	期望度量指标	基线与目标		
	客人期望	客人用什么度量？	单位	基线	目标
速度	缩短点菜到上菜时间	点菜到最初上菜的时间	分钟	20±15	15±10
	正确上菜	提出抱怨客人数（客人比例）	名（%）	30（10%）	9（3%）
	遵守点菜顺序				
质量	餐桌干净				
	餐碗干净				
	味道不变	3等级以下评价客人比例	%	30	10
服务	能按时预订	未预订件数（月平均）	件	200	100
	到餐馆后及时安排座位或等待时间短	Peaktime平均等待时间	分钟	15±30	10±10

组织及角色	主要流程
客人	1. 到达 → 2. 安排座位 → 3. 点菜 → 6. 就餐 → 7. 买单
餐馆	4. 做菜 → 5. 上菜 → 8. 整理

■ 流程优化方法（1）-- 5DP【团队协作游戏3】：（时长：15分钟）

样例

关键流程	本流程当前存在的主要问题（痛点）	改善对策
到达	因在预订时间内未到达的客人多，导致有座位也无法安排座位	
	即便等待时间长，只要不过分能继续等待	
	如果在等待时间能点菜，可以缩短上菜时间	
	如果到达时能知道预计等待时间，可以便于利用时间	
座位安排	少数客人占大桌	
	偏僻的座位客人不愿意坐	
点菜	服务员点菜传达有误	
	点菜后通过收银台传达厨房（路径复杂）	
	菜单复杂，点菜时发生错误	
做菜	随着菜单的增加，厨房变复杂	
	烹调与洗碗场所混在一起，清洁度变差	
	需求量少的食材不够新鲜	
	随着点菜量的增加，烹调跟不上	
上菜	因餐厅布局太复杂，上菜需要格外小心	
	上菜一次做不到，频繁发生督促	
	服务员的上菜卫生不佳	
	没有上菜标识板	
就餐	上菜后追加要求，重复呼叫服务员	
	就餐后客人不离开位置，但没有办法	
买单	买单速度慢	
整理	餐后整理不干净	

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA



等待时间 工作重复 官僚主义 多余检控 跨部门协调	语言 表格 步骤 技术 会议 报告	工作 团队 客户 供应商	并行 改变作业顺序 改善时间控制	数据收集/传送/ 分析 脏/累/难/险/ 枯燥作业 执行实施时

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

消 除
Eliminate

等待时间
工作重复
多余检查审核
跨部门协调
官僚主义



案例：发现不拉马的士兵

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

企业中常见的流程缺陷 = 逐级审批、效率低下

作业任务	持续时间（分钟）	传递或等待时间（天）
填写采购单	6	
送采购部经理签字		0.5
采购部经理签字	3	
送采购单到财务部		1
财务部核准登记	3	
送回采购部		0.5
采购部核查采购物品清单	3	
发出订货需求		1
时间合计	17 分钟	3 天

增值时间 = 17÷（17+3×8×60）= 1.2%

采购物料流程执行时间的98%以上没有形成组织增值，组织的执行效率低下，流程改进的方向为尽可能地减少非增值的传递和等待时间。

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

【审批时间改进案例】

重要的审批项严重延迟，影响经营效率，引发经营机会损失成本

- 为了提升决策速度和工作效率，公司开发【审批周期】流程健康度KPI
  - 【审批周期】：从决策项提交到管理层审批为止所需的时间
- 影响决策的最大问题在于缺乏审批的意识和机会损失的意识
  - 通过一系列宣导和改进措施，审批周期从XX年平均24小时缩短到XX年8小时
  - 1个决策项，延迟1小时平均会造成80$浪费，每月至少造成60,000$浪费

审批时间改进规则

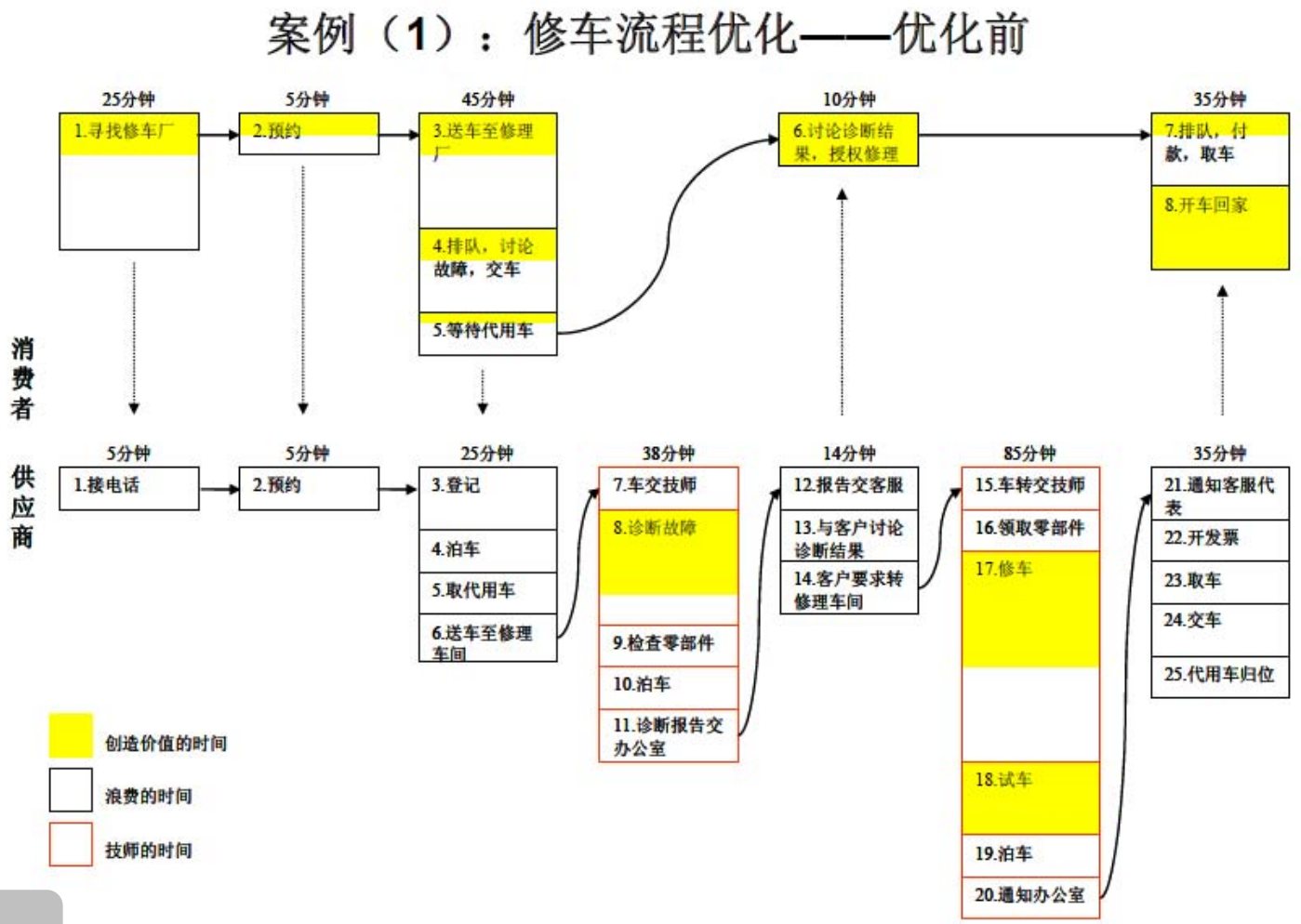
1、每天上午和下午各2次确认系统审批箱有无审批文件
2、收到审批文件，须立即处理并及时通知下一个审批者
3、通过预先查看功能，随时查看当前审批过程
4、审批者出差或休假时，需指定代理审批者
5、审批累计延迟 8小时以上的文件，无条件地退回或取消提交
6、提交者提交文件后，应及时通知所有审批者， 确保8小时内完成审批
7、通过努力所有文件在当天完成审批（14:00以后禁止提交文件）
8、周五下午及周六、日休息时，不提交审批文件

审批总周期	8小时以内
各阶段审批周期	2小时以内

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

简 化
Simplify

语言
表格
步骤
技术
会议
报告



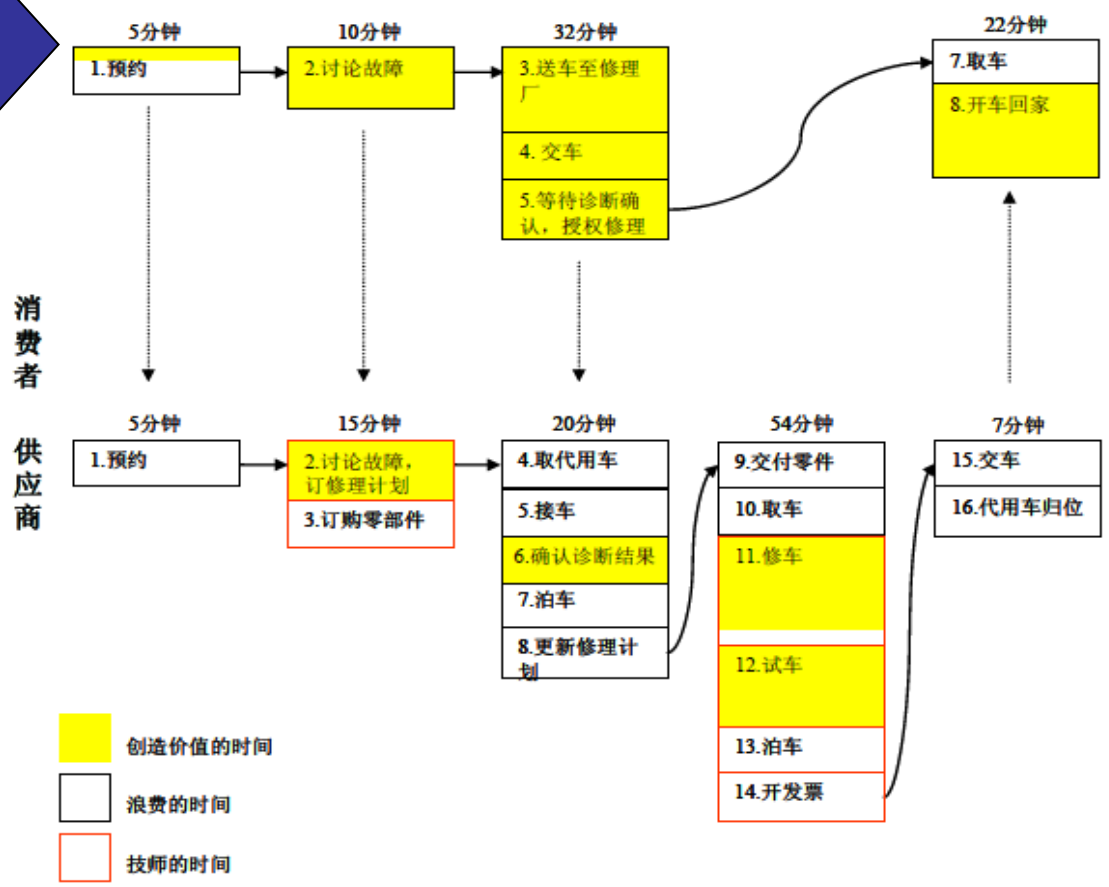
案例：修车

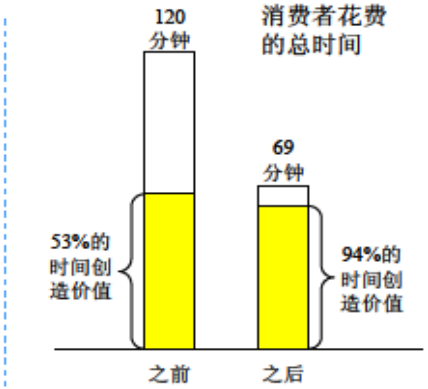
■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

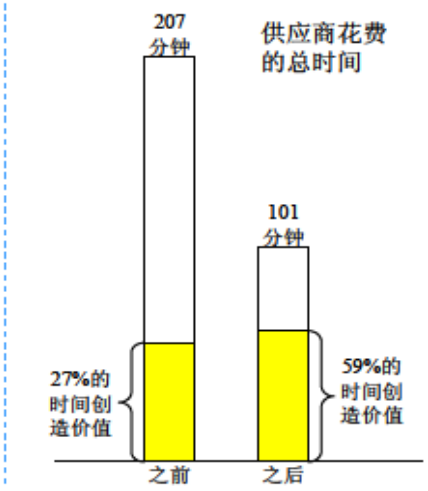
简化 Simplify

语言 表格 步骤 技术 会议 报告

案例（1）：修车流程优化——优化后







思考：目前我们公司哪些流程需要简化？

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

整 合
Integrate

工作
团队
客户
供应商

案例：华为铁三角案例

2006年华为苏丹代表处投标通信项目没中标。总结导致失利的原因有如下几点：

1、各自为政，相互沟通差信息不共享，对客户的承诺不一致；

2、客户涉多部门，与客户接触时，每个人只关心自己领域；

3、对客户需求，是被动的响应，难主动把握客户深层次的需求。

✓典型是客户网络分析会上，华为参加7人，每人都向客户解释各自领域优势；**客户抱怨：“我们要的不是一张数通网，要的是可运营的电信网！”**

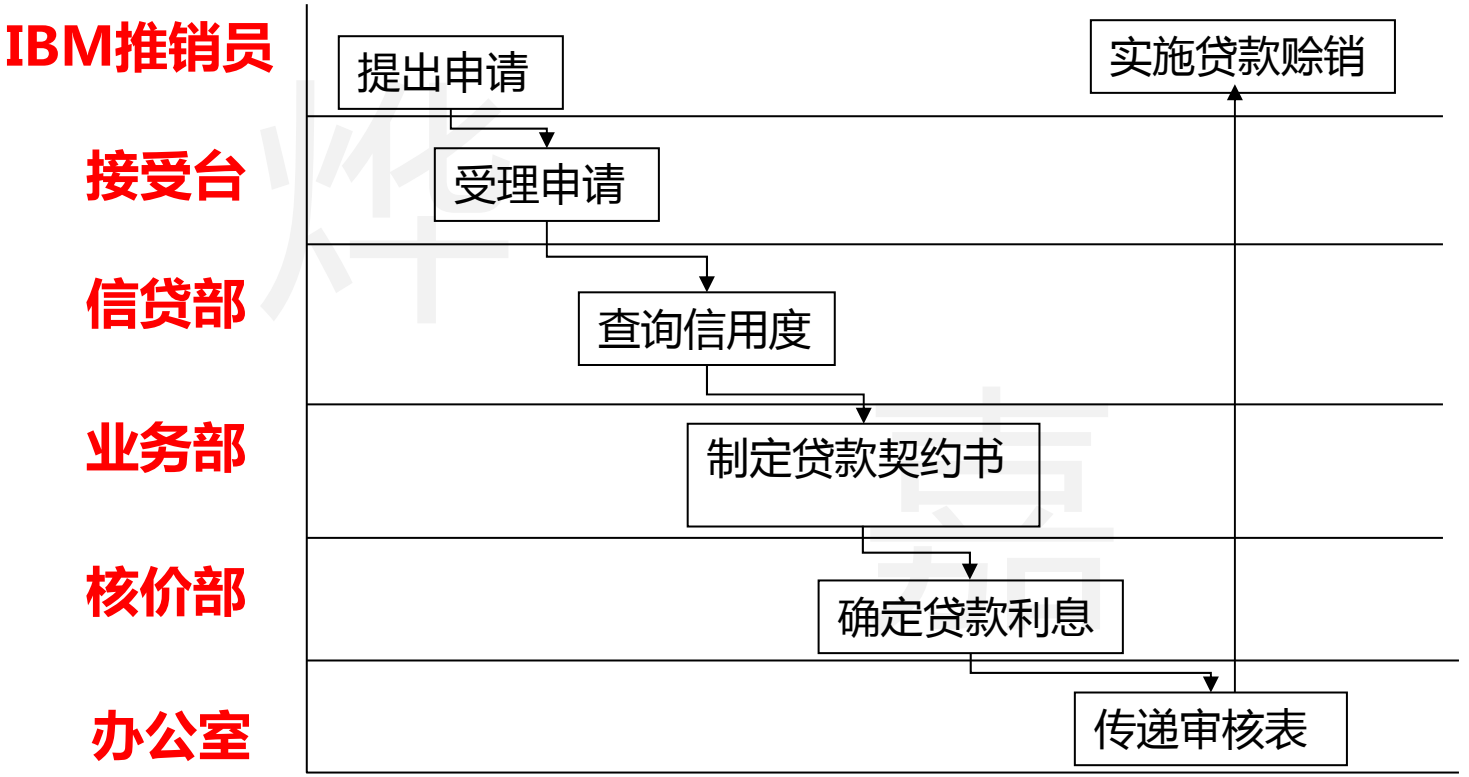
为此，代表处以协同客户关系、产品与解决方案、交付与服务，组建针对客户项目的核心团队，实现客户接口归一，代表事处以**客户经理、解决方案经理、交付经理为核心组建项目管理团队**“三人同心”办事处把这种项目核心管理团队称之为“铁三角”。

铁三角模式的效果立刻就显现，07年通过铁三角模式获得苏丹电信在塞内加尔的移动通讯网络项目。华为在全公司推广并完善“铁三角模式”。

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

7天完成整个流程运行





案例：IBM客户信贷流程

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

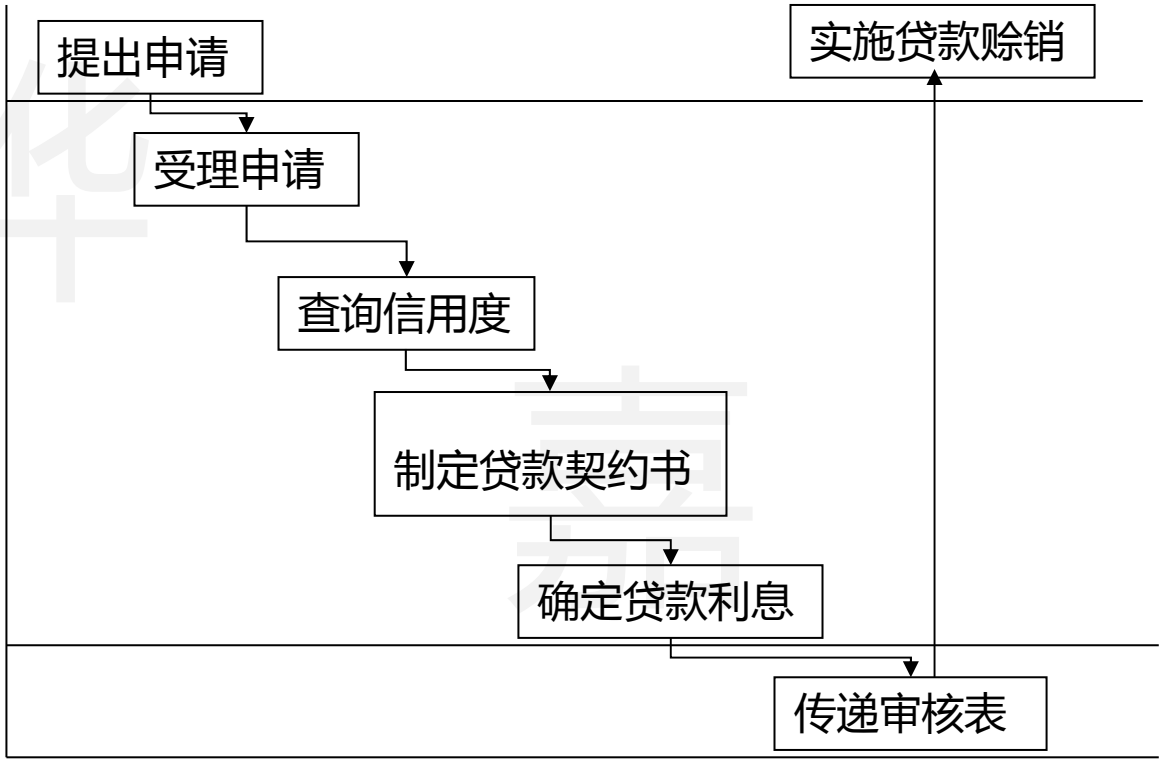
1.5小时完成整个流程运行



IBM推销员

交易员

办公室



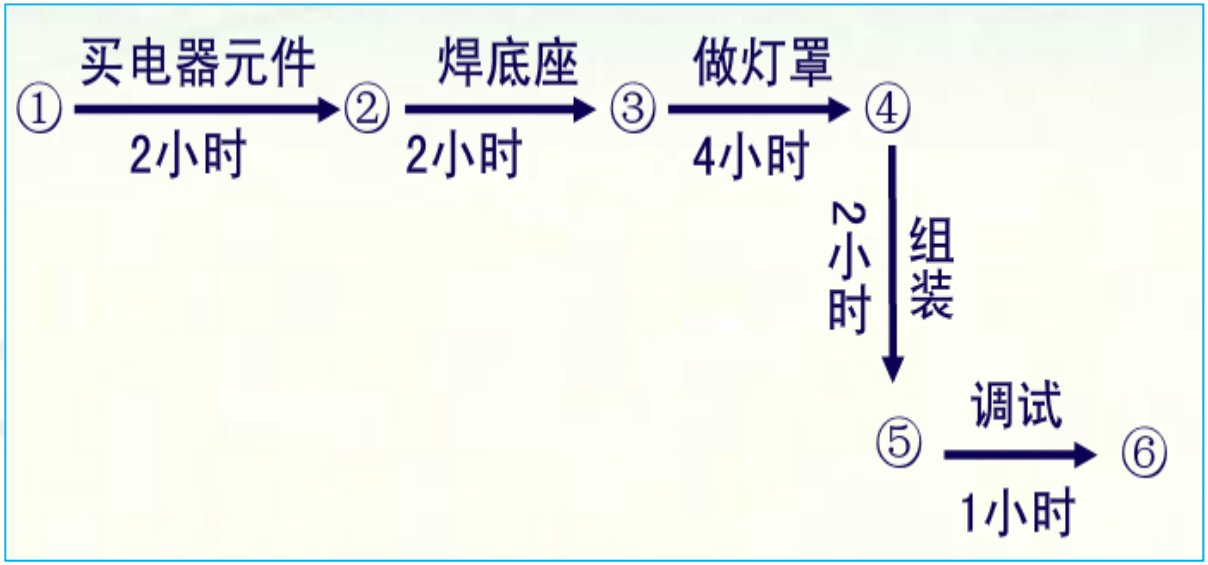
案例：IBM客户信贷流程

■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

平 衡
Balance

并行
改变作业顺序
改善时间控制

案例：制作一个台灯





动作“串行”改“并行”

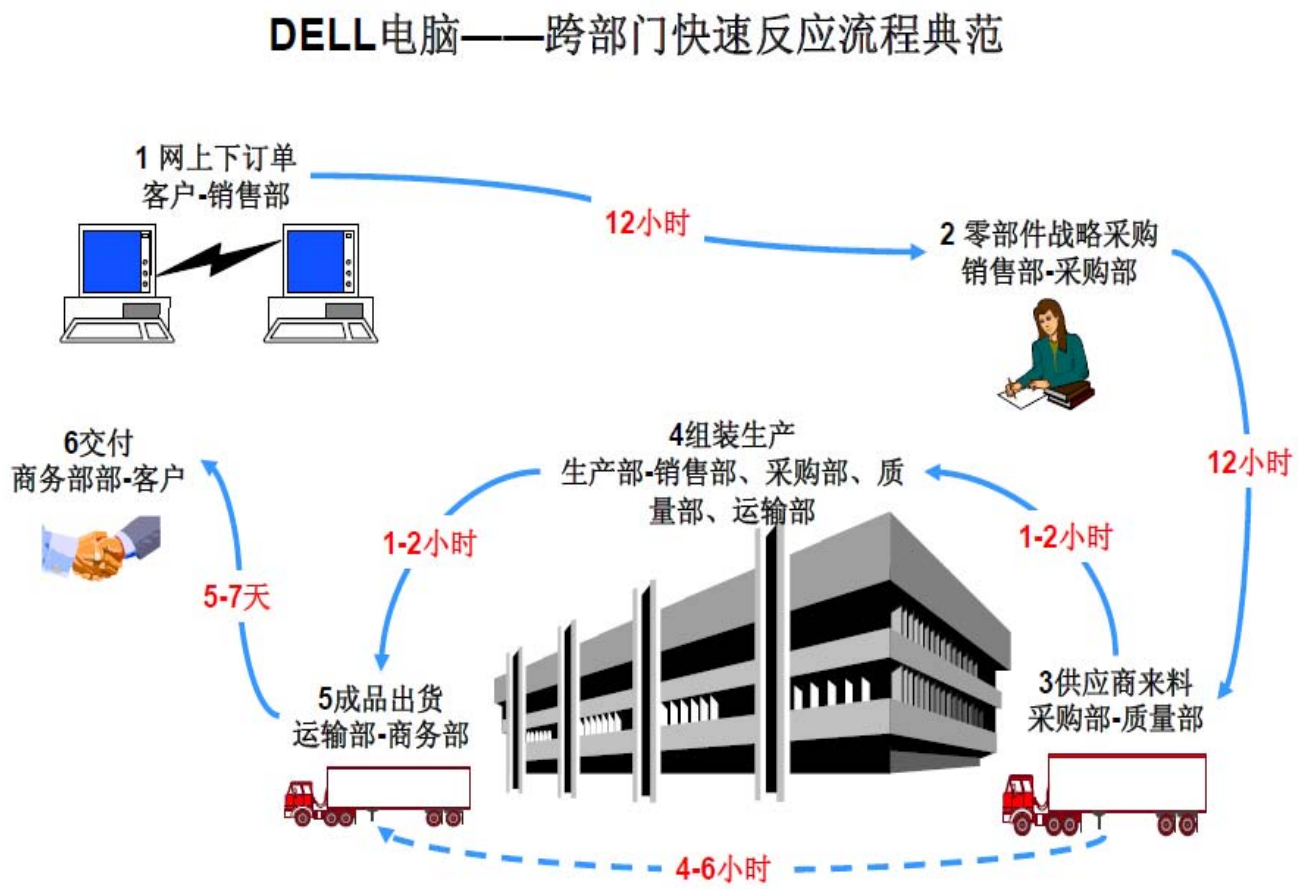
■ 流程优化方法（2）-- ESIBA

自动化
Automate

数据收集/传送/分析

脏/累/难/险/枯燥作业

执行实施时



案例：DELL电脑

唯有革新才能保障企业的未来

深圳市新风企业管理顾问有限公司

中国：深圳市福田区深南大道财富广场B座4K

电话：0755-82873607

邮箱：xfgexin@newmic.com.cn

网址：http://www.newmic.com.cn