

以客户为牵引的业务流程再造

课程背景：

对企业流程问题的思考：作为企业管理者（企业中高层管理者或专业流程管理人员），在企业内部流程与制度优化过程中，您是否感受过以下迷茫：目前几乎所有规模上亿企业都在经受部门墙的困扰，效率低下，沟通成本高、层层审批却无人负责是普遍现象；

企业经营者对于出现问题互相推诿已经深恶痛疾，却又无从下手；规模越大，除了销售部门，已经无人关注客户，目光都被老板、部门利益、个人绩效吸引走；流程变革课程之后，多数企业经营者基本都认识到流程是实现战略和以客户为中心的重要且唯一路径，有了的流程脉络，才能够把所有的资源全部利用起来，穿透部门墙，一眼看到客户端。

企业问题好像很多，到底该优化哪些流程？ 流程优化势必影响部门利益，该如何面对当前部门管理者的阻挠？以什么样的方式启动优化项目效果会更好？流程优化过程中的变革管理如何操作？流程优化中的组织变革如何操作？流程优化中的 IT 优化如何实践？如何实施对流程优化工作的项目管理？内控和授权很多公司只是局限在行政授权的狭隘层面，如何实现基于流程的内控系统和授权系统？流程优化后的流程收益如何评价？流程管理是什么概念，如何实施企业级的流程管理？流程管理和流程优化的关系？流程管理模型是什么？

.....

课程目的：

中国企业正在开始重新认识流程，流程对企业的巨大价值已经从标杆企业的发展和国际一流企业的发展得到印证，但什么是流程却是多数企业管理者没有认识清楚的。

本课程将带领学员重新认识流程、认识流程的价值和对企业发展的意义；认识流程对端到端满足客户需求方面的巨大贡献。

让学员通过案例分析、标杆企业流程管理经验分享，了解流程的实质，了解企业流程架构和核心流程。并通过实际的演练，帮助学员掌握流程设计、流程管理的技术和方法，并能够有效掌握流程与质量体系的融合技术。掌握将业务发展与流程发展有机结合的方法。

课程收益：

- 让学员对流程的价值有重新认识和理解，认识流程型文化对企业的价值；
- 让学员如何分层分级管理企业流程，如何实现流程管理与质量 ISO9000 体系的融合；
- 让学员流程管理的工具使用，教会学员流程评估审计和优化的技术；
- 进行标杆企业流程管理的最佳实践展示，让学员如何以 BPI 项目运作方式组织企业的流程优化和重整；
- 通过测试和练习，让学员掌握建设流程型企业的重要性，认识到管理者在建立流程文化方面的责任和任务。

课程特点：

本课程将以打造流程型企业为目标，通过对流程的认识、流程设计工具的介绍、流程管理要点分析，教会学员掌握 BPI 方法，并在课程中实际演练，通过一个完整的 BPI 项目演练，提升学员流程优化的能力。

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中高层管理人员、核心员工

课程方式：技能传授+理论引导+案例与故事穿插+游戏互动

第一讲：企业现状的解剖

一、分析当前企业经营遇到问题的业务流程根因

1. 描述企业经营遇到的问题

- 1) 市场反应的速度
- 2) 客户需求的变化
- 3) 2000年后开始进入市场经济

2. 识别企业经营环境变化带来的新要求

- 1) 更快
- 2) 更准
- 3) 更狠（跨界也可以打劫）

3. 确定企业经营问题的根因

- 1) 领导的原因
- 2) 公司风险意识
- 3) 公司策略问题
- 4) 公司市场定位
- 5) 公司资源评估
- 6) 公司内部管理
- 7) 公司结果导向

案例：看看格力再评董明珠

案例：看看温氏集团再说什么叫企业？

二、确定问题解决方案：建立流程型组织

1. 理解以客户为中心的业务流程再造

- 1) 到底谁是我们的客户？
- 2) 如何以客户为中心？
- 3) 我们错了吗？

2. 理解组织变革与流程型组织

案例：爱立信的死说明了什么？

案例：诺基亚的牺牲给我们的提示

三、重新定义流程质量：客户满意度原则

1. 识别客户

- 1) 客户如何分级
- 2) 客户价值的判断
- 3) 把握A级客户

案例：惠普客户分级管理体系

案例：华为为什么退出美国市场？

2. 识别客户的需求

- 1) 客户需求的本质-快速、正确、便宜、容易

案例：前沃尔玛的成功之道与现在的转型-为什么？

- 2) 如何通过业务流程满足客户需求

案例：IBM给HW诊断的七个问题案例

- a 缺乏准确、前瞻的客户需求关注
- b 反复做无用功浪费资源，造成高成本
- c 没有跨部门的结构化流程
- d 组织存在本位主义、部门墙各自为政、造成内耗
- e 各部门的流程之间靠人工衔接，运作过程割裂

f 专业技能不足，作业不规范，依赖难以复制的英雄
g 项目计划无效，实施混乱无变更控制，版本泛滥

第二讲：业务流程再造的基本方法与工具

1. “业务流程重组和优化”的关键成功要素
2. 如何评价现有业务流程
3. 企业价值链和业务流程框架
4. 流程优化流程、设计模型和工作方法
5. 流程优化中的变革管理方法
6. 流程执行力体系建设

案例：供应链体系、研发体系、营销体系

第三讲：如何进行业务流程再造变革的项目管理四步法

一、启动：如何启动一次流程再造项目

1. 发起阶段完成的里程碑
2. 确定项目目标和范围
3. 确定项目组组成
4. 确定项目主计划
5. 明确项目主要交付和验收标准
6. 工作说明书和开工会

案例：大冶有色的分级流程再造

二、关注：如何将现状业务流程的问题显性化

1. 现状分析，通过对假设验证，明确流程的重整内容
2. 引导客户实现对现状问题点的认同
3. 关注阶段使用的工具>定义现状流程
4. 制定项目详细计划：以周为单位
5. 严格的项目例会：访谈模型、鱼骨图，保证过程目标达成
6. 项目评审会：阶段性成果与计划

案例：定远陶齿的组织变革

案例：定远陶齿的流程优化

案例：定远陶齿的交接班培育

三、发明：基于问题的新业务流程优化策略与制定

1. 里程碑：发明总结会议
2. 交付件：流程模板\操作指导书\重整方案\KPI 文档
3. 流程优化的策略
4. TO-BE 流程设计思路的确定
5. BPR 发明工作：三种工作会议
6. 发明工作展开至模板级
7. 详细流程发明的核心方法：活动分析和引导法

工具：BENCHMARK 方法

案例：万善美耐皿去总之道

案例：华润集团送宋之道

讨论：董事长、总经理离开 1 个月，我们怎么办？

四、推行：新业务流程变革试点、反馈与全面更迭

1. 流程推行>组织建制和推行
2. IT 实施与流程 MAPPING>沟通和培训

3. 设计新角色是，需要建立资源池

4. 并行开展流程管理

案例：华为流程优化的过程

讨论：我们公司或我们部门该如何推进流程再造

第四讲：延伸接口：流程型组织中的干部和组织转型

1. 对齐战略目标和关键任务

2. 确定职位和岗位（岗位和职位的分析与设置）

3. 转型干部职能

4. 建立流程自发展机制

1) 流程管理三件事>流程体系与流程的划分

2) 流程文件化管理>流程管理要素分析

3) 流程管理关键成功要素

4) 流程 OWNER 及其权责

案例：广东移动以流程推动组织的变革

讨论：为什么我们公司发展到现在还活着？我们经历了那些流程优化？这样就够了吗？