

对标华为构建以客户为中心的流程管理体系

课程背景：

过去几年，我们见证了大量在某个细分行业的明星企业的沉沦和消逝，我们更是目睹很多企业还在生存边缘步履蹒跚，到年底更是感受囊中羞涩，究竟是什么阻碍了企业持续高效赚钱？企业做大的过程为什么容易人浮于事？人效低下的根源是什么？听老板的指示，听领导的话有错吗？为何“以客户为中心”的常识往往会停留在口号层面？是什么阻碍了企业以客户为中心的常识落地？

企业要赚钱必须有客户持续愿意为我们的产品和服务买单，客户的需求其实就是快速、正确、便宜、容易八个字，但是我们有没有静下心来思考众多业务流程中究竟达到了几个字？很多企业搞了很多流程设计以及众多的体系认证，流程文件一大堆，但是我们有没有思考，究竟有几个流程是可以为公司打粮食的？

课程目标：

- ▲ 帮助企业管理者建立正确的思维方式，在落地实践层面深刻体悟经营管理的本质
- ▲ 通过理解业务流程以及管理流程的本质，实现流程管理为企业打粮食
- ▲ 道术相生，掌握业务流程优化与流程再造的方法论，让你的管理能力上升为经营能力
- ▲ 业务流程决定组织架构如何设计，流程管理让组织能力成为企业核心竞争力
- ▲ 学习华为二十年流程管理精华并领略稻盛和夫阿米巴经营模式的核心

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中高层管理者，核心骨干

课程方式：训战结合、全程互动、案例丰富、现场实操

课程大纲

第一讲：走进企业流程管理

一、流程的前世今生

1. 回归原点看流程
2. 流程的基本要素及其确定因素
3. 流程的分层分类
4. 各类流程的功能定位

案例：华为的流程体系构建逻辑

二、流程管理的理念心法

1. 体验小企业的痛和大企业的病
2. 优秀流程的特征是什么？
3. 我们的客户是谁？流程为何要以客户为中心
4. 流程管理是什么？流程管理管什么？理什么？
5. 如何看透客户需求的本质
6. 如何通过业务流程满足客户需求

案例：华为公司的价值链与主航道业务流程

实操练习：勾画本企业价值链模型

第二讲：流程管理体系构建

一、流程规划（P）

1. 流程规划的核心依据
2. 流程规划的基本内容
3. 流程规划的经营导向
4. 构建流程规划地图

二、流程设计 (D)

1. 流程图的绘制方法
2. 流程活动表述规范
3. 流程设计与 IT 结合

实操练习：关键流程活动表述实操

实操练习：企业内部大数据管理

4. 流程绩效 KPI 设计

三、流程审计 (C)

1. 流程审计的计划
2. 流程审计的导向
3. 流程审计的内容
4. 流程审计的应用

四、流程优化 (A)

1. 流程绩效审视与关键活动识别
2. 关键流程活动的解剖方法
3. 七种典型流程优化方法

实操练习：本企业的流程梳理与优化实操演练

五、建立系统的流程管理机制

1. 流程设计与优化的管理主体
2. 流程管理责任主体及流程负责人
3. 集团管控方式下流程管理分工
4. 流程管理关键成功要素
5. 学习华为流程型企业精华

六、流程变革项目管理

1. 发起阶段工作要领
2. 关注阶段工作要领
3. 发明阶段工作要领
4. 推广阶段工作要领

第三讲：如何通过流程体系实现多维管理

一、流程体系与组织设计

1. 流程与组织的关系
- 讨论：**学习华为布阵点兵心法
2. 组织设计的原则
 3. 组织设计影响因素
 4. 组织结构的选择形式

讨论：学习华为的铁三角组织

讨论：学习稻盛和夫阿米巴组织

5. 组织绩效与流程绩效
6. 流程与组织变革管理

二、流程体系与企业文化及战略落地

1. 战略中心型组织的五大法则

讨论：学习华为战略组织形态

2. 战略绩效管理 OGSM

3. 企业文化如何在流程中体现

案例分析：学习华为新产品开发流程的设计理念

4. 企业文化从虚到实变成核心竞争力

三、流程体系与企业外部认证体系的融合

1. 各类认证体系标准与流程体系的关系

2. 其他认证体系如何融合在流程体系中

3. 我们只要一张皮——万法归宗流程体系

四、以流程体系为基础构建企业经营系统

1. 流程管理与企业经营的关系

2. 流程管理如何为企业打粮食

3. 如何通过流程管理快速培养人才

4. 流程梳理如何将复杂问题简单化