

打造流程性组织

【课程背景】

进入供给侧改革时代，企业由粗放投资模式转为精细化管理而求得生存，管理问题成为关注点；而华为这样的民营企业发展迅猛，并且一枝独秀，其成功之处在哪里？值得研究学习。

当前大多数企业管理者存在以下困惑：

- 为什么员工关爱做到尽心尽力，业务仍然上不去？
- 为什么员工不能很好地理解公司的战略意图，不能正确执行？
- 为什么“客户为中心”只是挂在口头上，执行起来部门间就扯皮？
- 为什么流程越优化越繁琐？组织越发展效率越低下？
- 欺上瞒下现象如何遏制？业务风险能否清晰可见？
- 什么样的 IT 系统能够帮助提高效率？为什么用了最好的 IT 系统也不能高效率地工作？

这些问题都是制约企业发展的障碍，华为是如何一一克服的？这是全社会所关心的问题。

回想你所带领团队的规模，你完成的项目数量，或你写过的文章数量。

【课程收益】

本课程在流程管理传统理论的基础上，参考华为公司引进和消化 IBM 等西方企业流程管理方法和实践，为中国企业总结此培训课程，以提供可操作的指导参考，帮中国企业的各级管理者理解、掌握流程管理的意义和方法。

通过课程培训和演练，学员可以了解到：

- 为什么各类管理方法中，华为的流程管理具有独特的、不可取代之处？理解为何流程能成为华为成功的抓手？
- 华为的流程是什么样的？与通常见到的流程有何不同？
- 如何从流程成熟度衡量一个企业的发展能力？
- 企业领导如何掌控流程项目进展，保障方向和成功？
- 如何用三权分立保障流程能够顺利执行？
- 如何建立持续改进的企业文化，让员工能够自觉进行流程优化？

在功能区的“开始”选项卡上，查看“样式”，单击即可应用所需格式。

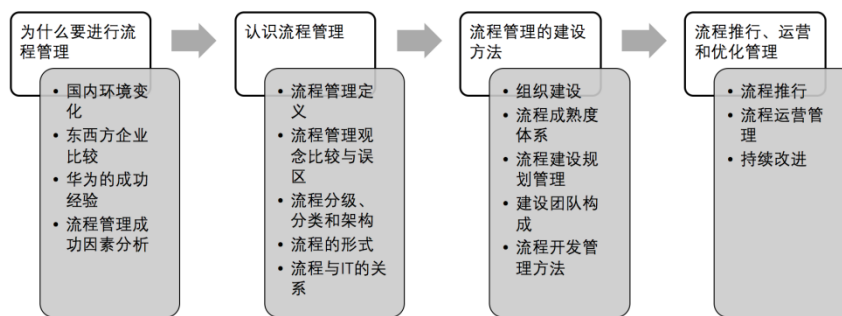
【课程特色】

本课程在继承 IBM 西方企业流程管理方法的基础上，以华为在中国企业文化下的实践经验为主线，综合整理的流程建设、实施和运营的最佳实践。与目前许多流程管理课程相比，具有以下特色：

- 本课程介绍的是以“管理流程”为主线的流程建设，而非“操作性流程”
- 本课程从根本上解释流程型组织及其保障流程建设成功的原因
- 本课程强调“业务就是流程”的融合理念，而不是单独把流程作为建设目标，为了流程而建流程

- 本课程强调“流程价值”，关注流程建设的投资回报，并给出具体方法
- 本课程全面地解释流程变革与流程优化、流程与IT之间的关系
- 本课程不仅介绍流程的建设，也介绍了流程的实施和运营方面的经验

【课程核心结构】



【课程对象】

- 企业中高层管理人员

【课程对象】

- 授课时间：2天（12小时）

【课程大纲】

第一部分 为什么要进行流程管理 (AM, Day 1)

- 流程管理的必要性
 - 供给侧改革：倒逼企业进行变革
 - 企业流程管理缺乏之现象
 - 走出粗放的职能化管理模式之路——流程化管理
- 中西方企业管理的普遍性差异

- 中西方企业普遍性特点的对比
- 中西合璧的典范——华为公司
- 华为成功秘诀之一：中国式管理哲学
- 华为成功秘诀之二：吸收 IBM 等西方企业最佳实践
- 华为变革带来的效果
- 流程管理如何帮助企业成功
 - 流程管理在企业中的地位
 - 流程管理与企业战略的关系
 - 以流程为导向的组织及其意义
 - 流程管理与 IT 规划关系
 - 流程管理如何助力扁平化管理
 - 流程管理与阿米巴经营模式的区别和联系

沙盘练习：

- 部门内 **TOP** 问题梳理
- 跨部门沟通

第二部分 认识流程管理 (PM, Day 1)

- 什么是流程管理
 - 流程管理的定义
 - 流程管理与流程再造的关系

- 流程管理与 ISO9000 / CMMI 的差别和联系
- 流程管理常见误区的正确理解
- 实施流程管理的意义
- 流程的分级、分类和架构
 - 流程的分级、分类和架构介绍
 - 流程分类的原则
 - 流程层级细分方法
 - 流程架构的设计方法
 - 跨架构问题的解决方法
- 流程的形式
 - 流程的三种形式及比较
 - 流程开发中三种形式的演进
- 流程文件
 - 为什么要开发流程文件
 - 流程文件的种类及作用
 - 流程文件编写的典型要求
 - 流程的 KPI 设计
- 流程的 IT 规划
 - 对流程的 IT 规划有哪些常见误区？
 - 流程与 IT 的承接关系

- 流程的 IT 规划需要哪些内容
- 如何进行 IT 规划

沙盘练习：

- 构建本公司流程框架
- 将行政文件改写成流程文件

第三部分 流程管理的建设方法 (AM , Day 2)

- 流程 IT 组织
 - 基于流程管理的组织框架模型
 - 流程 IT 部门的使命
 - 为什么流程要和 IT 结合
- 流程成熟度评估
 - 流程成熟度评估的作用和方法
 - 流程成熟度管理的基本原则
 - 业务流程成熟度模型框架
 - 流程成熟度等级划分
 - 评估标准和执行方法
- 流程建设规划管理
 - 流程建设的规划管理
 - 变革项目和优化项目

- 防止流程僵化的建设原则
- 建设团队构成
 - 内部团队构成
 - 合作公司及合作方式
- 运作管理方法
 - 流程变革项目运作流程
 - 管理团队决策过程
 - 汇报与决策的必要内容

沙盘练习

- 各部门的流程成熟度评估
- 流程开发项目投资收益分析

第四部分 流程推行、运营和持续优化 (PM , Day 2)

- 流程推行
 - 流程推行的难点
 - 价值推行的方法
 - 方案推行的方法
 - 推行工作的组织方法
 - 推行项目自身管理的方法
- 流程运营管理

- 流程上线切换时容易产生的问题
- 保障成功上线运行的方法
- 流程内控管理
- 持续改进
 - 什么是持续改进
 - 为什么要持续改进
 - 持续改进管理的方法
 - TOP N 问题改进
 - QCC 问题改进
 - 流程管理中的持续改进管理
 - 流程优化的技术及工具

沙盘练习

- 流程关键控制点 **KCP** 设计
- **TOP N** 改进会议及 **EMT** 会议