

《打造流程型组织》

【课程意义】

企业的发展壮大需要建立在科学的管理机制之上，使企业摆脱对管理者个人能力的依赖，这就是流程型组织的价值所在。然而，国内企业已习惯于科层体制，对于流程型组织十分陌生，或者找不到学习和实践的方法。本课程基于IBM、华为等流程型组织的实践，总结其机理，完善了企业管理理论在这方面的缺失，同时也结合实际经验，为企业界学习实践流程型组织提供方法。

通过本课程，可以使学员了解到：

□为什么流程型组织是世界最前沿的组织形式？

□华为没有集团事业部，为什么可以做大做强？

□为什么流程型组织彻底消除了部门墙，建立充分合作的企业文化？

□为什么华为建立流程型组织后，总能找到一片蓝海，挑战世界巨头？

□我们搞了这么多年的流程，和流程型组织有什么差别？

□如何打造流程型组织？在这方面华为是如何一路走来的？

【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，综合整理的流程型组织建设的最佳实践。本课程的定位非讲解流程再造，而是以全新的角度从企业组织形式角度展现流程的意义，具有以下特色：

□本课程属于组织行为学范畴，对流程型组织专题研究和传授

□本课程基于 IBM、华为等企业的最新实践，知识内容超越传统教科书

□本课程面向企业高中层管理者以及政府、学术机构，不涉及流程技术内容，通俗易懂

□本课程还具有流程型组织建设的实操性指导

【课程核心结构】

企业组织形式的发展趋势	流程型组织的特征	流程型组织的管理学意义	如何打造流程型组织
<ul style="list-style-type: none">企业组织发展的渊源和问题中国企业组织发展趋势及需要突破的障碍华为在流程型组织方面的实践及借鉴	<ul style="list-style-type: none">流程责任人授权机制管理团队和群体决策部门的性质和义务流程建设及流程变革流程文化的形成和作用	<ul style="list-style-type: none">流程型组织对管理职能的影响计划职能的发展组织职能的发展领导职能的发展控制职能的发展	<ul style="list-style-type: none">流程型组织的规划流程型组织的建设流程型组织的运营

【课程对象】

□企业中高层管理人员

□政府、学校与组织行为管理相关人员

【授课时间】 1天（6小时）

【课程大纲】

第一部分 企业组织形式的发展趋势

□企业组织发展的渊源和问题

□企业组织形式的演进过程及问题

□解决组织发展问题的思路——流程型组织

□流程型组织与矩阵型组织的区别和联系

□流程型组织在组织发展中的意义

□实例：华为变革和中国军队改革启示

□中国企业组织发展趋势及需要突破的障碍

□市场环境中企业组织形式发展的一般规律

□中国企业当前所处的阶段

□流程型组织是大势所趋

□流程型组织运作与一般组织的差别

□流程型组织的运作特点

□实现流程型组织需要吸收西方的企业文化

□华为在流程型组织方面的实践及借鉴

□任正非沉浸一生的军队文化

□任正非的管理思想体现在哪些方面

□任正非管理思想最大的价值点

□华为如何改造企业文化——打掉中国企业文化的三座大山

□华为企业文化的核心

第二部分 流程型组织的特征

□流程责任人授权机制

□流程型组织设计原则与传统组织设计的区别

□流程责任人与部门负责人的区别

□流程责任人与部门负责人授权机制的差别

□按流程设置责任人的好处

□流程责任人的授权——按流程框架逐级授权

□管理团队和群体决策

□什么是管理团队

□为什么管理团队是流程型组织的必然选择

□通过管理团队进行管理的益处

□如何化解管理团队集体领导的弊端

□部门的性质和义务

□流程型组织中的任务分解过程

□流程的实线部门和虚线部门

□部门的实线职责

□部门的虚线职责

□流程型组织虚实关系构成的矩阵型组织

□流程建设及流程变革

□流程型组织的使命

□企业价值链是企业战略导向的体现

□流程框架建立了价值链落地的实现逻辑

□流程框架的层级

□流程组织建设的关键——管理流程

□流程变革的意义

□流程文化的形成和作用

□企业文化的形成

□构建企业文化的过程

□从专业管理到全员参与

□什么事持续改进？

□持续改进的意义

第三部分 流程型组织的管理学意义

□流程型组织对管理职能的影响

□管理学发展史

□IBM 管理学创新的方法

□流程型组织在管理学的提高和创新

□流程型组织有在管理职能上的突破

□计划职能的发展

□传统管理方法的计划职能存在的问题及表现

□解决计划准确性的方法

□解决计划成本问题的方法

□解决计划协同问题的方法

□流程型组织在计划职能上的管理学意义

□组织职能的发展

□传统管理方法的计划职能存在的问题及表现

□解决组织与业务背离问题的方法

□解决部门墙问题的方法

□解决规模效应问题的方法

□流程型组织在组织职能上的管理学意义

□领导职能的发展

□传统管理方法的领导职能存在的问题及表现

□解决个体领导风险问题的方法

□解决行政业务矛盾问题的方法

□解决授权授责关系问题的方法

□流程型组织在领导职能上的管理学意义

□控制职能的发展

□传统管理方法的领导职能存在的问题及表现

□解决单一目标控制问题的方法

□解决领导驱动控制问题的方法

□解决自我约束管理问题的方法

□流程型组织在领导职能上的管理学意义

第四部分 如何打造流程型组织

□流程型组织的规划

□流程型组织规划的内容和步骤

□企业的战略决定价值链

□流程框架设计与流程责任人任命

□流程成熟度管理

□流程型组织中的部门角色

□流程管理部门的提升路径

□流程管理部门与质量部门的关系

□流程型组织的建设

□流程型组织建设的必要条件

□流程型组织建设发展阶段

□通过样板流程培养能力和实现复制

□变革项目的清单和排序

□流程开发方法——PMOP

□流程建设项目的选择原则

□以客户为导向构建流程

□管理团队与业务团队的协同

□详细的计划，缩短整体周期

□抓住关键、末端放开

□流程型组织的运营

□流程的推行、运营的意义

□流程推行的难点及方法

□流程内控、稽核和审计

□流程评估和考核

□流程持续改进管理