

赢在协同力

管理者数字化流程能力进阶方法与路径

主讲老师：李福东

【课程背景】

流程之于组织就像血脉之于人体，流程畅通则运营高效、成本节约，反之则会降低运营效率、影响客户满意度和企业竞争力。信息技术（IT）能够对流程进行规范化、标准化管理，实现业务活动从僵化、优化到固化的进阶升级。因此，企业管理者需要充分重视并善于运用科学的流程管理方法和数字化技术工具手段，推动企业生产经营能力的不断提升。

然而，目前企业大多采用部门主导的职能型管理模式，“部门墙”问题仍然非常突出，企业设置的流程管理部门往往是有责无权，成为业务部门的“配角”，难以发挥管理者期望的主导和引领作用，这会让企业经营决策远离客户和战略，使得组织的整体协同效率和经营效果大打折扣。

本课程针对流程管理的上述痛点问题和发展要求，采用系统设计和循序升级的思路、方法、策略进行设计。在课程总体架构方面，沿着价值链（前中后）、决策（高中基）、战略（近中远）的三个维度进行系统化设计，在能力提升方面，运用价值管理（创造、评价、分配）和飞轮效应的方法，实现流程管理能力的循序升级。

具体来看，本课程分为四个单元。

第一单元侧重数字化流程基础知识，以全球知名企业案例为抓手，让学员在案例中理解流程设计的原则、方法以及需要避开的认知误区和各种坑。

第二单元侧重数字化流程评价和改进，给出流程绩效评价的系统化方法，并借助各种模型工具予以练习和落地转化，为学员认清流程管理能力提升的目标方向，通过模型工具诊断之后，确认自身所处的位置，明确流程管理能力后续提升的重点和举措。

第三单元侧重业务流程的管理，参考流程管理全球标准和最佳实践成果（PCF 和 eTOM），采用分类、分级、分层的模型工具，从战略到运营，从业务到 IT，形成的流程管理体系化框架，并学会基于架构框架设计和应用流程评价指标。

第四单元侧重流程的数字化落地，主要以数字化流程四步法为主线，即：管理制度化、制度流程化、流程表单化、表单数字化。“四步法”的本质是借助流程的数字化转型，从广度和深度上提升制度、流程、表单方面的管理能力，并飞轮效应。在数字化阶段，会介绍 RPA（机器人流程自动化）、BPM（业务流程管理）方面的主流方法与工具。

在教学设计方面，本课程采用案例引领的方法，让学员从全球最佳实践中体会到数字化流程管理对企业经营能力的重要作用，并借助各种模型工具进行针对性转化练习，输出现实可用的成果物，将课堂学习成果有效地转化为工作绩效。

【课程收益】

- 掌握数字化流程管理方法（四步法：制度、流程、表单、数字化）；

- 掌握业务流程管理方法（三个维度：价值链、经营决策、战略规划）
- 掌握流程设计、评价及改进的方法与手段（成熟度评价、BPM、RPA）；

【课程特色】 逻辑清晰，循序渐进；案例与场景式教学；模型工具实操练习

【课程对象】 企业家、中高层管理人员、流程管理人员、数字化转型推动者

【课程时间】 2天（6小时/天）

【课程大纲】

一、数字化流程基础

1、流程的本质分析

- 流程管理的价值与作用
- 流程的定义、要素及特点
- 流程与战略、组织等的关系

2、数字化流程设计

- 流程设计原则
- 流程总体设计方法
- 流程架构设计方法

案例：米其林、摩根大通、华为、海尔、小米、腾讯

二、数字化流程评价与改进

1、流程评价方法

- 流程评价指标设计
- 流程考核体系八步法
- 典型流程考核模式对比分析

2、流程成熟度评价方法

- 流程五大能动因素
- 企业流程能力评价

案例：某电信运营商、某跨国企业

方法：流程考核八步法

工具：流程成熟度评价模型、企业成熟度评价模型

成果物：流程管理能力现状诊断说明书

三、数字化流程管理

1、PCF 业务流程管理方法

- 业务流程分类分级方法
- 业务流程分层方法
- 业务流程管理的价值体现

2、eTOM 业务流程管理方法

- 业务流程分类分级方法
- 业务流程分层细化方法
 - 案例：某电信运营商、华为
 - 方法：流程分类框架 PCF、业务流程框架 eTOM
 - 工具：业务流程分类模板、架构框架房子模型
 - 成果物：业务流程框架及指标设计说明书

四、数字化流程落地方法与路径

1、数字化流程四化落地方法

- 微观制度与岗位标准化
- 中观流程与表单结构化

2、数字化流程五化进阶路径

- 标准化只是起点，个性化才是归宿
- 数字化流程助力战略成功实现

案例：某国际出版集团、某电信运营商、某大型制造企业

方法：制度设计三步法、数字化流程四步法、飞轮效应

工具：人才体系橄榄模型、BPM 软件、MVC 设计模式

交付物：数字化流程设计说明书