

# 以客户为中心的流程设计与重整优化 (BPR/BPI) 课程大纲

## 【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：

- 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 and 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？
- 流程优化和执行力体系是什么关系，如何实现二者的统一？
- 流程如何表达，什么是标杆级的流程表达形式？
- 流程优化的标杆比较在哪里？

## 【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；
- ◆ 教会学员流程设计技术；
- ◆ 教会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；
- ◆ 向学员展示标杆企业流程管理的最佳实践；
- ◆ 教会学员如何以 BPI 项目运作方式组织企业的流程优化和重整。
- ◆ 在教学中还将通过测试和练习，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，通过完整的 BPI 项目演练，

提升学员流程优化的能力。

### 【培训对象】

- ◆ 培训对象：企业中高级管理人员、核心员工
- ◆ 培训规模：30-50人
- ◆ 授课时间：2天（12小时）

### 【课程大纲】

<p><b>第一讲 流程管理基础</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 分析当前大多数企业经营遇到问题的根本原因</li><li>2. 多数企业和管理者对流程认识的误区分析（案例分享）</li><li>3. 流程管理的基本概念</li><li>4. 流程管理要素分析<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 流程管理关键成功要素</li><li>➢ 流程管理相关人员职责</li><li>➢ 流程 OWNER 及其权责</li></ul></li><li>5. 理解流程的价值和作用<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 企业内外部客户需求通过流程实现分析</li></ul></li><li>6. 流程型企业与职能型企业的区别</li><li>7. 流程管理的变革理念<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 流程管理变革准备</li><li>➢ 流程变革的项目管理</li></ul></li><li>8. 流程重整颠覆传统管理方式<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 流程重整（BPR）与流程优化（BPI）、流程梳理（BPM）有何区别？</li><li>➢ 企业管理方式演变规律</li><li>➢ 流程再重整：不是自动化改造,而是重新开始</li><li>➢ 流程重整形成集成业务管理方式</li><li>➢ 流程重整基本方法</li><li>➢ 业务部门流程重整形成“链”或“链群”</li><li>➢ 职能部门流程再造升级为“三角色”</li><li>◇ 案例分享：华为 IPD 的二次里程碑变革</li></ul></li></ol> <p><b>第二讲：流程重整之流程体系规划管理</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 什么是流程架构体系规划</li><li>2. 流程体系架构在企业中的位置</li><li>3. 流程体系架构设计的准备工作<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 企业所在产业链分析</li><li>➢ 企业价值链分析</li><li>➢ 企业战略目标实现核心要素分析</li></ul></li><li>4. 流程体系架构规划的四大原则</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 关键成功因素</li><li>➢ 关键控制点</li><li>➢ 问题区域</li><li>➢ 流程 KPI</li></ul> <ol style="list-style-type: none"><li>4. 绘制流程图和编写流程文件<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 业务活动</li><li>➢ 控制活动</li><li>➢ 角色</li><li>➢ 活动之间的勾稽关系</li><li>➢ 活动路径表示</li><li>➢ 返工符</li><li>➢ 接口流程</li><li>➢ 阶段分割符</li><li>➢ IT 图符</li><li>➢ 流程的管理图符</li><li>➢ 时间流向</li></ul></li><li>5. 设计流程度量指标体系</li><li>6. 设计流程活动模板</li><li>◇ 演练：核心流程设计</li></ol> <p><b>第四讲 流程重整（BPR）与流程优化（BPI）项目管理</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 流程重整与优化项目管理</li><li>2. 流程重整与优化项目过程管理方法和工具介绍<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 价值链分析</li><li>➢ 现状分析（WORKSHOP 会议演练）</li><li>➢ BENCHMARK</li><li>➢ 活动分析法</li></ul></li><li>3. 如何在 BPR/BPI 项目中运用变革管理方法与技巧<ul style="list-style-type: none"><li>➢ 高层管理：商业模式创新、流程变革优先级、成果评审</li><li>➢ 业务部门：流程建设主体、例外管理</li><li>➢ 流程管理部门：流程优化工作计划、流程责任人、流程审计</li></ul></li></ol>
---	---

<ul style="list-style-type: none"> <li>5. 流程体系架构规划三大方法</li> <li>6. 流程体系架构规划分层设计(Level-Level4) <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 案例分享：某公司流程架构 Level-Leve2 - Leve3 - Leve4 (L0?)</li> </ul> </li> <li>7. 流程体系架构地图的编制 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 创建企业级流程地图 (Level)</li> <li>➤ 创建业务域流程地图 (Leve2)</li> <li>➤ 创建业务模块流程地图 (Leve3)</li> </ul> </li> <li>◇ 演练：业务域流程地图创建</li> </ul> <p><b>第三讲：流程重整之核心流程设计</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 核心流程的定义与识别方法</li> <li>2. 关键流程设计基本要点 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 什么是流程设计</li> <li>➤ 设计的六大关键原则</li> </ul> </li> <li>3. 设计的十大关键要素 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 流程客户</li> <li>➤ 流程目的</li> <li>➤ 边界与范围</li> <li>➤ 驱动规则</li> <li>➤ 活动</li> <li>➤ 角色</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 如何进行利益关系人分析</li> <li>➤ 如何在 BPI 项目中进行有效的沟通管理</li> <li>4. 流程再造与优化三个重要会议</li> <li>5. 推行新流程落地 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 流程推行管理</li> <li>➤ 组织建制和推行</li> <li>➤ IT 实施与流程 MAPPING</li> <li>➤ 沟通和培训</li> </ul> </li> <li>◇ 流程重整与优化项目演练</li> </ul> <p><b>第五讲 流程治理机制</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. 流程评估的方法和技术 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 流程评估案例分析</li> </ul> </li> <li>2. 企业流程审计在管理审计中的定位</li> <li>3. 流程审计的具体管理模式 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 流程审计项目演练</li> </ul> </li> <li>4. 流程管理组织设计</li> <li>5. 流程绩效管理 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 流程 KPI 设计</li> </ul> </li> <li>6. 如何打造流程型企业文化 <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 流程型企业文化建设的技巧和方法</li> </ul> </li> <li>◇ 案例：国内外著名制造型企业流程管理体系</li> </ul>
--	--