

# 从订单到交付的流程优化和项目管理赋能训战营 方案建议书

(为 XXX 专门定制，由资深管理顾问林恩设计，仅供内部参考)

版本 1.0 (本版本共有四个部分内容)

## 第一部分：整体设计

第一步，提供订单到交付的流程优化实战模拟工作坊两天版，以训战结合的方式在老师的指导下带领全体学员分组对企业的真实的订单到交付的流程的各个阶段存在的问题进行分析诊断提出初步的优化方案。本工作坊中老师将传授全套的流程分析诊断和优化的方法论，同时还将介绍著名企业的订单到交付流程的最佳实践案例，从而使得学员不仅在课堂上能够产出订单到交付流程优化的初步方案，而且在今后的工作中间也具备一定的自主性地对订单到交付流程开展优化的能力。

第二步，在流程优化工作坊实施完成之后老师可以要求学员以小组为单位，在课后的一到两周，把课堂上的流程优化的初步方案做进一步的完善，并且可以考虑在收集学员的完善以后的成果以后，进行一次线上的辅导，指导学员进一步提高优化方案的水平（特别注意这个步骤是可选的，如果需要老师实施这个步骤的话涉及到额外的收费）。

第三步，在第二步完成大约两周后，提供从订单到交付的项目管理赋能实战工作坊，以训战结合的方式在老师的指导下带领全体学员分组对企业的真实

的订单交付项目做项目管理实战模拟。本工作坊中老师将传授全套的订单交付项目管理方法论，同时还将介绍著名企业的订单交付项目管理最佳实践案例，从而使得学员不仅在课堂上能够产出订单交付项目的管理几乎全套交付件，而且在今后的工作可以直接参考和运用订单交付项目管理方法论，**显著提升项目管理能力**。

第四步，在从订单到交付的项目管理赋能实战工作坊实施完成之后老师可以要求学员**以小组为单位**，在课后的一到两周，把课堂上的订单交付项目管理全套交付件做进一步的完善，并且可以考虑在收集学员的完善以后的成果以后，进行一次线上的辅导，指导学员进一步完善项目管理全套交付件，**进一步提升项目管理能力**。（特别注意这个步骤是可选的，如果需要老师实施这个步骤的话涉及到**额外的收费**）。

第五步，在第四步完成后，老师可以要求学员**以小组为单位**，在流程优化工作坊和项目管理工作坊课后的三到四周内，实施老师独创的**53500 赋能跟踪计划**。该计划内容简介如下：让学员以组为单位讨论并输出如下文件。如果要求每个学员都写这样的文件的话呢，那么需要培训公司或者是客户自己从这些学员的交的材料里面挑选最有代表性的5~10个给老师。**五三就是：两个工作坊中的三个重点内容，三个自身行动，三个成果转训（一般要一个月后），三个合理化建议。三个进一步探讨。500字案例分享，用一个案例说明上面五个三**。把这些文件交给培训机构以后呢，培训机构可以把它统计整理出一份课后跟踪的报告，交给公司客户作为参考。把这个文件交给老师之后，老师会就进一步探讨给出建议。如果老师觉得有必要，可能也会对其他的三个要点给出建议。

第六步，在第五步完成后的三到四周后，把每个组的 53500 文件交给培训机构以后呢，培训机构可以把它统计整理出一份课后跟踪的报告，交给公司客户作为参考。把这个文件交给老师之后，老师会就进一步探讨给出建议。如果老师觉得有必要，可能也会对其他的三个要点给出建议，可以考虑进行一次线上的辅导，指导学员进一步完善 53500 文件，**为最后的汇报评审做充分准备。**

(特别注意这个步骤是可选的，如果需要老师实施这个步骤的话涉及到**额外的收费**)。

第七步，在第六步完成一到两周后，邀请客户领导，邀请老师，现场召开《从订单到交付的流程优化和项目管理赋能训战营总结汇报会》，每个小组基于 53500 赋能跟踪计划的成果，做生动的总结汇报，客户领导，辅导老师可以现场给出点评和建议，也可以考虑评选优秀小组，优秀学员等等。

**第二部分：**

## **从订单到交付的项目流程管理与优化实战模拟课程大纲**

(实战两天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

**【课程关键词】** 从订单到交付、流程梳理、诊断、优化、流程持续改进

**【课程时长】** 2 天 (估计每天 6.5 小时)

**【课程对象】** 主管副总经理，各部门经理，订单到交付的相关部门骨干，“铁三角”团队成员，各部门流程专员

**【课程形式】**

启发式演讲，工具和方法示范，案例分析与实战模拟紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配有白板和白板水笔更好

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点，又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

采取小组互动式教学，学员人数不可超过 35 人。

通过本课程工作实战模拟部分的培训，管理顾问精心设计的从订单到交付流程管理与优化工作模拟实战指引，将按从订单到交付流程的识别，诊断，优化，固化和评估与持续改进的实战顺序，一步一步深入指导学员针对学员自己选定的典型自身工作从订单到交付流程，按照工作实战模拟的学习形式，系统全面地模拟完成典型自身工作从订单到交付流程的从订单到交付流程管理与优化全生命周期工作。

在学员工作实战模拟实战演练过程中，管理顾问将针对性地向学员详解从订单到交付流程管理与优化的各项工具和技巧，同时与学员分享十五年跨国从订单到交付流程管理与优化生涯中的丰富经验，启发和帮助学员克服工作实战模拟实战演练过程中遇到的问题和困难；由于这些问题和困难与学员的工作密切相关，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

### 【课程背景】

几乎所有世界一流的企业，如：GE、Motorola、IBM、丰田等，均致力于流程改进，管理企业的关键是建立一套好的流程并保证其得到切实执行。建立好的业务流程是管理者的职责，为此，管理者有必要掌握管理和改进流程的

知识和技术。

通过从订单到交付流程管理最新发展部分的培训，使从事从订单到交付流程管理与优化工作的学员了解从订单到交付流程管理与优化的全貌和最新的发展动态，如建立“从订单到交付流程型”企业的理念，最新的从订单到交付流程管理与优化技术进展，帮助学员站到国际流程管理与优化的前沿。

### **【课程收益】**

#### **个人收益：**

了解流程管理与优化的全貌和最新的发展动态，站到国际流程管理与优化的前沿，高屋建瓴地体会企业流程化管理的最佳思路；

系统了解和掌握现代从订单到交付流程管理与优化的知识体系和思维方法；

树立从订单到交付流程管理与优化理念，并能在工作生活中加以应用；

掌握现代从订单到交付流程识别与优化的工具与技术，以及从订单到交付流程固化与 E 化的工具和技术；

提高项目团队协作精神与组织意识。

#### **企业收益：**

提高公司整体流程管理与优化能力，高屋建瓴地体会企业流程化管理最佳思路；

在公司内为应用从订单到交付流程管理与优化建立知识储备和统一的平台；

在从订单到交付流程管理与优化的培训、普及与应用上树立行业标杆；

增强公司的管理竞争力，形成公司专业化、高绩效的从订单到交付流程管理与优化团队。

## 【课程大纲】

### 第一单元 宏观视野：流程管理的新进展

- 流程管理的最新进展
- “流程型”企业愿景
- 流程的“增值”新概念
- 流程的六要素
- 流程的“规模”和“范围”
- 流程管理的内容概览

#### IBM 的系统集成方法论

- 流程生命周期管理（识别与梳理，诊断，优化，固化与 E 化，评估与持续改善）

- 全套从订单到交付流程 KCP（关键控制点）简介

KCP01：接收任务委托书

KCP02：项目交付方案评审（DRB）

KCP03：项目立项

KCP04：合同交底

KCP05：项目基准计划/预算评审（DR1）

KCP06：到货触发开票审批

KCP07：项目实施监控

KCP08：项目基准计划/预算变更（调整）评审（DR2）

KCP09：实施验收

KCP10：项目关闭（含决算）评审（DR4）

流程与组织，制度，IT，风控的关系概述

流程绩效指标举例

实操研讨：我们企业的典型从订单到交付流程体系关键子流程背景、顾客和关键指标初步分析

## 第二单元 精华技术：换个角度看问题——订单到交付各关键流程识别与梳理

- 企业流程宏观体系（五级）
- 零级流程域
- 一级核心端到端流程
- 二级子流程网络
- 三级关键子流程逻辑
- 四级关键子流程单元详规（流程说明书）
- 抓住职能与流程主要关系，识别关键流程
- 流程管理组织架构（虚拟组织）

流程架构体系解析

- 华为的 LTC 流程架构体系管理

端到端流程解析

- 矩阵式流程框架图与组建订单到交付各关键流程优化小组

实操研讨：我们企业的订单到交付各关键流程矩阵式分工分析和流程小组模拟组建

- 订单到交付各关键流程识别微观工具示范与体验：RACI 矩阵
- 订单到交付各关键流程识别微观工具示范与体验：云图
- 订单到交付各关键流程逻辑化梳理
- 统一流程语法与标识示范与体验
- 流程识别微观工具示范与体验：订单到交付各关键流程流程图  
实操研讨：我们企业的订单到交付各关键流程云图和流程图制作和分析
- 流程识别微观工具示范与体验：VISIO
- 订单到交付各关键流程量化分析
- 流程识别微观工具示范与体验：职能流程图
- 流程识别微观工具示范与体验：地理流程图  
关键问题：如何在降低流程成本的同时提高客户满意度？
- 订单到交付流程客户满意度量化分析案例分析：“喜痛差距”揭示的秘密  
流程说明书
- 订单到交付各关键流程流程增值分析
- 实操研讨：我们企业的订单到交付各关键流程增值分析和初步诊断

### **第三单元 精华技术：寻找突破口——订单到交付各关键流程诊断与优化**

- 战略导向和客户牵引的流程优化思路  
BPR 和 BPI 的路径选择  
避免混乱：先诊断后优化
- 流程诊断与优化工具概览
- 企业战略与流程诊断宏观定位——寻找战略突破口

- 订单到交付各关键流程突破口的微观分析——聚焦本质问题点
- 流程诊断微观工具示范与体验：企业常见问题清单
- 流程诊断微观工具示范与体验：同业标杆与异业标杆分析法
- 流程诊断微观工具示范与体验：头脑风暴法与即时贴革命
- 抓住关键——流程诊断微观工具示范与体验：基于问题急迫性的成对比

较矩阵

- 挖掘本质——流程诊断微观工具示范与体验：三级 WHY-WHY 分析法
- 综合思考，聚焦本质问题点

实操研讨：战略导向和客户牵引的订单到交付各关键流程重点问题诊断分

析

- 订单到交付各关键流程优化初步
- 流程优化宏观工具示范与体验：ESIA 方法论
- ESIA 应用案例示范分析
- 寻找最佳创意——流程优化微观工具示范与体验：成本效果矩阵
- 订单到交付各关键流程优化进阶

关键问题：如何降低公司风险的同时加快订单到交付各关键流程的速度

和效率

经典案例分析：细分场景的投标和签署合同子流程优化

订单到交付各关键流程优化的绩效目标设计和澄清

- 应对未来风险——流程优化微观工具示范与体验：流程优化风险管理计

划

- 问题研讨：流程梳理、优化与提升的各阶段可能出现哪些风险以及如何

防范？

- 成本效益分析——流程优化微观工具示范与体验：流程优化成本效益分析
- 实操研讨：订单到交付各关键流程优化主体方案和配套措施设计

#### **第四单元 最佳实践：追求卓越——订单到交付各关键流程执行与持续改进之道**

- 流程执行与持续改进的全局思考力
- 观念、组织、绩效、系统、文化五位一体
- 组织保障
- 流程审计
- 系统固化
- 订单到交付各关键流程 E 化与 IT 规划思考
- 流程持续改进机制
- 订单到交付各关键流程穿越
- 实操研讨：我们企业的订单到交付各关键流程优化使能器和模拟行动计划发布会

**第三部分：**

## **从订单到交付的项目管理赋能实战模拟课程大纲**

(实战两天版)

(如欲公开以下内容，或者需对大纲作专业化调整，请与本人联系确认)

【课程关键词】从订单到交付，项目管理，启动，计划，实施，控制，收尾，  
实战模拟赋能

【课程时长】2天（估计每天6.5小时）

【课程对象】主管副总经理，各部门经理，项目经理，订单到交付的相关部门  
骨干，“铁三角”团队成员，项目团队成员

【课程形式】

启发式演讲，问题讨论和个案分析。

问题讨论和个案分析将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，学员用胶贴纸,铅笔和练习纸,如再配白  
板和白板水笔更好。

采用了电影剪辑和情境片断等多媒体培训技术，力求既紧紧扣住培训要点  
又营造活跃，轻松和积极的培训氛围。

采取小组互动式教学，学员人数不可超过35人。

本课程特别设计了实战模拟部分的培训，一方面参与管理顾问精心设计的  
从订单到交付项目管理正面范例性案例练习，使学员迅速形成极具实战性的从  
订单到交付项目管理能力。另一方面，要求参训学员**密切联系本职工作，分组**

## 选定本组的典型自身从订单到交付项目用于工作模拟实战演练。

在学员工作模拟实战演练过程中，管理顾问将针对性地向学员详解从订单到交付项目从订单到交付项目管理的各项工具和技巧，同时与学员分享近二十年从订单到交付项目管理生涯中的丰富经验，启发和帮助学员克服工作沙盘模拟实战演练过程中遇到的问题和困难；由于这些问题和困难与学员的工作密切相关，使得管理顾问和学员的互动极具针对性，能很好地实现咨询式培训的效果。

### 【课程背景】

对于解决方案交付行业来说，解决方案交付交付项目的收益构成企业利润的主要来源，因此每个项目的成功对企业都非常重要。然而解决方案交付项目能够按时间、按预算、按范围和质量要求完成的比例很低几乎是业内的“常识”，所以项目管理的水平成了这类企业都追求的一项核心竞争力了。

面向大客户的解决方案订单到交付项目往往有以下特点：

- 1、客户较强势
- 2、需求多变
- 3、人力资源不足，协调难度大
- 4、外包方管理难度大
- 5、销售人员过度承诺
- 6、技术较复杂，技术接口较多

本课程完全围绕应用，剖析解决方案订单到交付项目管理要点，直面解决方案订单到交付项目管理难题，在概论部分完成后,按项目的启动，计划，实施，

控制和收尾的实战顺序，一步一步深入指导学员学习解决方案订单到交付项目管理的理念,方法和技术,系统全面地掌握解决方案订单到交付项目管理工作方法论，解决学员的难点和痛点！

### **【课程收益】**

#### **个人收益：**

了解项目管理的全貌和最新的发展动态，站到国际项目管理的前沿，高屋建瓴地体会企业项目化管理的最佳思路,系统了解和掌握现代项目的知识体系和思维方法；

知道作为一个面向大客户的解决方案订单到交付项目的项目经理对项目该管什么，以及管理的思路和框架；

掌握从需求调研、方案设计、到设备采购、方案实施、离散制造、集成联调，直至项目移交上线全项目过程的项目管理要点。；

提高项目团队协作精神与组织意识。

#### **企业收益：**

提高公司整体项目管理能力，高屋建瓴地体会企业项目化管理的最佳思路；

在公司内为解决方案订单到交付项目管理建立知识储备和统一的平台；

在项目管理的培训、普及与应用上树立行业标杆；

增强公司的管理竞争力，形成公司专业化、高绩效的解决方案订单到交付项

目管理团队。

## 【课程大纲】

### 概论单元：解决方案订单到交付项目管理概述

项目的特点

项目管理知识体系框架

项目管理的目的

华为交付项目“铁三角”案例

IBM 公司交付项目团队案例

大客户与个人客户的根本区别

线索、商机和订单的区别和转化过程

交付项目的分类和绩效区别

交付项目团队与销售团队的合作方法

实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的主要背景和主要目标澄清

### 第一单元 从订单到交付项目项目启动

从售前到交付的关键转换：合同交底

项目需求分析技巧

对非功能性需求的把握

项目可行性分析

成本效益分析

SWOT 分析/练习

项目经理的挑选和项目章程

项目经理的影响力

实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的项目章程和里程碑

项目干系人分析

干系人分类

重要干系人管理技巧

实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的干系人分析与管理规划

交付项目团队组建

公司组织结构类型对项目的影响分析

案例分析：某著名跨国公司解决方案集团的矩阵结构组织结构和考核体系分析

项目管理组织结构

关键人员获得技术

实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的授权分析和团队结构图

项目管理正面范例性案例：某著名跨国公司项目团队建设技巧分析

项目管理反面对比性案例研讨：某跨国公司典型项目启动阶段的主要问题研讨

## 第二单元 从订单到交付项目计划

项目计划的重要作用

投标前项目计划、订单前项目计划、交付项目计划的异同

基线概念

项目计划的制定技巧

关系人承诺

项目计划中的团队合作技巧

项目范围计划

项目管理正面范例性案例：订单交付项目范围说明书范例

WBS 的特点

制作 WBS 的方法和技巧

实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的 wbs

项目人力资源计划

跨部门项目团队的特点和管理技巧

跨文化项目团队的特点和管理技巧

项目管理正面范例性案例：成本账目矩阵范例

从订单到交付项目项目风险管理计划

风险识别方法

风险评估方法

风险应对方法

实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的风险分析和应对计划

项目进度计划

活动逻辑关系

网络图

活动估时技巧

关键路径

浮动时间

如何利用关键路径法合理掌握进度

甘特图

项目管理正面范例性案例：项目网络图范例分析

项目管理正面范例性案例：项目进度计划范例分析

实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的网路图和甘特图分析

从订单到交付项目项目成本计划

人力资源计划和非人力资源计划

估算法

成本基准计划

管理及应急储备

案例研讨：交付项目的财务风险和现金流初步分析方法

项目管理正面范例性案例：项目费用预算案范例

项目质量计划

质量计划编制：质量计划的内容

现代质量管理趋势

质量准则及策略制定

质量保证：高层管理者、项目经理和项目团队成员的质量责任

项目数据收集

项目管理正面范例性案例：项目质量计划范例分析

订单交付项目沟通管理计划

项目沟通管理的主要问题：沟通模式、沟通类型、沟通渠道

沟通障碍

管理项目沟通要点：主动倾听、有效会议的要点

沟通计划编制

项目管理正面范例性案例：订单交付项目沟通管理计划范例分析

项目采购计划

采购计划编制：自制与外购分析、合同类型及风险

询价计划编制：采购文件的组成

询价

供方选择

项目管理正面范例性案例：项目采购管理计划范例分析

### **第三单元 从订单到交付项目项目实施**

从订单到交付项目项目启动会议组织技巧

项目管理正面范例性案例：会议纪要范例

项目实施阶段的沟通技巧

项目管理正面范例性案例：项目信息报告版范例、进度报告范例、费用报告范

例、人员使用报告范例

非正式沟通分析

项目实施阶段的团队建设技巧

从订单到交付项目项目实施阶段的冲突处理技巧

项目实施阶段的项目合同管理

合同种类分析和使用技巧

**实战案例研讨：交付项目的跟踪甘特图使用方法**

### **第四单元 从订单到交付项目项目控制**

从订单到交付项目项目变更控制流程

项目管理正面范例性案例：变更请求文档范例

合同控制技巧

从订单到交付项目项目变更控制委员会 CCB 机制分析

从订单到交付项目项目零碎变更授权机制

零碎变更累计机制

零碎变更升级机制

整体控制分析

**实战案例研讨：项目延期的赶工范例分析**

项目管理正面范例性案例：某著名跨国系统集成公司变更控制流程和问题累积

升级机制分析

从订单到交付项目项目案例展示和分析

**实战模拟和研讨：我们的真实交付项目的进度延期的分析和应对措施**

**第五单元 从订单到交付项目项目收尾模拟实战**

从订单到交付项目项目移交

项目管理正面范例性案例：移交文档范例分析

合同收尾

行政收尾

项目管理正面范例性案例：项目收尾感谢信范例分析

项目管理综合竞争体验

从订单到交付项目项目案例展示和分析

**第四部分：**