

流程管理系统化三级培训方案简介

本方案既照顾由浅入深的学习规律，又力求牢牢把握实训实战，效果为王的培训理念，通过精心设计的，前后呼应的三个课程，首先提供流程管理和优化全套方法论的实战培训，第二步站到组织全局的高度，建立端到端的全局流程观和统一的降本增效的流程管理理念和管理语言。第三步对于流程优化和变革带来的组织挑战和风险做系统的分析、探讨，力求有效管理，用最快的速度，为企业系统化培养有战斗力和变革力的流程管理领导团队和骨干执行团队！具体细节请参考下文：

第一级精华实战课程：卓越的流程管理与优化实战模拟

(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】 流程提效、流程问题根因、流程问题解决、ESIBA、长效执行

【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，流程管理部门经理及骨干，各部门流程经理，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。

如果条件具备，本课程**可以使用学员企业真实工作场景**作为实战模拟的案例，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。

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流程管理与优化工作模拟实战指引，将按流程的识别，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流程的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关联，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】

几流程优化是一项策略，通过不断发展、完善、优化业务流程保持[企业的竞争优势](#)。在流程的设计和 implementation 过程中，要对[流程](#)进行不断的改进，以期取得最佳的效果。对现有[工作流程](#)的梳理、完善和改进的过程，称为流程的优化。流程优化不仅仅指做正确的事，还包括如何正确地做这些事。本门课程重点关

注流程梳理诊断与优化这一对命题，以解析企业发展的过程中：

如何进行流程的分析诊断？

如何优化流程以提升效能？

如何保证流程长期有效执行？

本课程通过经典的方法论研讨、大量案例剖析、学员企业现场分享等多种形式，带领大家重新理解和审视变革管理，其主要目的在于帮助学员了解流程管理中的基本概念，常用术语和关键要素；在流程梳理诊断中通过各种科学的方法对现有流程进行量化分析和增量分析；知晓流程优化的关键所在，了解行之有效的流程优化方法；明白如何把控风险和管理消极方；学习如何长效执行流程工作。使企业能把流程优化落到实处，实现流程优化的预期目标，从根上提高企业的管理水平和竞争力。

【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流程管理与优化的知识体系和思维方法；

树立流程管理与优化理念，并能在工作生活中加以应用；

掌握现代流程识别与优化的工具与技术，以及流程固化与 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；

在公司内为应用流程管理与优化建立知识储备和统一的平台；

在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
- “BPR”和“BPI”的两条道路如何选择？
- 流程的六要素
- 流程的“规模”和“范围”
- 流程管理的内容概览
- 流程架构体系管理
- 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）
- 流程标准化管理
- 流程版本化管理
- 某行业案例展示和分析

第二单元 精华技术：换个角度看问题——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）
- 流程识别宏观工具示范与体验：矩阵式流程框架图
- 流程识别微观工具示范与体验：RACI 矩阵
- 流程情节化识别
- 流程识别微观工具示范与体验：云图
- 流程识别微观工具示范与体验：DELPHI 法
- 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：业务流程图
- 流程识别微观工具示范与体验：VISIO
- 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
- 流程量化分析案例分析：“喜痛差距”揭示的秘密
- 流程说明书

- 流程增值分析
- 流程识别微观工具示范与体验：基于动作分类的流程增值分析法
某行业案例展示和分析

第三单元 精华技术：寻找突破口——流程诊断与优化

- 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
- 流程诊断宏观工具示范与体验：鱼骨图战略分解法
- 流程诊断宏观工具示范与体验：CSF 矩阵与流程诊断的战略突破口
- 战略突破口的微观分析——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
- 流程诊断案例分析：“流程例外”、“流程打结”和“流程挡驾”
- 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
- 抓住关键——流程诊断微观工具示范与体验：帕累托法
- 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
- 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

□ 没有我不敢想的——流程优化微观工具示范与体验：匿名头脑风暴法

(名义群体法)

□ 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

□ 流程优化进阶

□ 流程优化宏观工具示范与体验：使能器分类

□ 使能器应用案例示范分析

□ 获得最大支持——流程优化微观工具示范与体验：流程优化干系人分析

□ 问题研讨：支持较少怎么办？

□ 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

□ 谁是最佳——流程优化使能器“新闻发布会”

某行业案例展示和分析

第四单元 最佳实践：追求卓越——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

□ BPM 幸福曲线

□ 观念、组织、绩效、系统、文化五位一体

- 观念变革
- 从职能观念到流程理念变革要点
- 组织保障
- 流程优化与组织配套微观工具示范与体验：UC 矩阵
- 流程主管虚拟组织体系
- 绩效导向
- 流程测评
- 流程审计
- 系统固化
- 流程手册
- 流程 E 化与 IT 规划思考
- 文化卓越
- 流程持续改进机制
- 流程穿越
- 流程论坛

某行业案例展示和分析

第二级全局提升课程：组织可持续改进的流程管理

(互动研讨半天版)

(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】 流程支撑战略、全生命周期提效、流程变革挑战与应对

【课程时长】 0.5 天（估计 3 小时）

【课程对象】 董事长，总经理，副总经理，各部门经理，流程管理部门经理

【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，**学员人数无限制。**

【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。

本课程面向企业中高层领导，重点探讨如何运用流程管理对战略和业务构成持续有力支撑，以及在建设“流程型“企业过程中，中高层领导的将面对的挑战和应对之道。特别是如何抢抓公司级端到端的提高效能的机会。

本课程帮助企业中高层领导站到组织全局的高度，统一管理语言和建立全局观，系统学习或探讨如何建立可以持续改进和优化的流程管理体系，建设持

续改善，提高效率的文化。

【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流程管理与优化的知识体系和思维方法；

树立流程管理与优化理念，并能在战略落地和日常经营中加以应用；

◇ 企业收益：

提高公司中高层从战略和业务角度运用流程管理的能力，高屋建瓴地体会企业流程化管理最佳思路；

在公司内为应用流程管理与优化建立整体思路，统一思想；

抢抓公司级端到端的提高效能的机会。

增强公司的流程资产竞争力。

【课程大纲】

第一部分：战略转型与流程管理

流程管理的起源和两大流派

价值型流程管理

用流程管理支撑战略转型

- 1、并购后的流程整合和一致性 丹纳赫的案例
- 2、新业务领域开拓与流程管理 丹纳赫的案例
- 3、萃取最佳实践，充实流程资产 华为北非案例
- 4、数字化转型与流程优化
- 5、新一代业务流程管理工具（流程挖掘）

流程资产是企业竞争力

第二部分：全生命周期流程提效建设方法和挑战应对

APQC 和 ETOM 的概述和比较

流程体系规划梳理

流程全生命周期管理体系

流程建设常见挑战和应对策略

- 1、如何分析流程的“增值”？
- 2、如何确定合适的“流程责任人”？
- 3、如何高效锁定有价值的“流程问题”？

- 4、中高层经理如何实际了解流程的执行状态？
- 5、如何为跨组织边界的流程梳理和优化工作提供组织保障？
- 6、如何为跨组织边界的流程梳理和优化工作争取利益相关方支持？
- 7、流程梳理和优化工作中，各级经理如何分工？
- 8、流程管理工作中如何掌握灵活性与控制力的平衡？
- 9、如何推动基层员工参与流程管理工作？
- 10、如何建立流程管理的长效机制？

变革管理概述

第三部分：不断创新的流程管理

流程绩效与部门绩效的区别和融合

柔性和敏捷的流程

流程的数智化技术（以 BI 型风控合规嵌入为例）

第三级战略引领课程：流程变革管理课程大纲

（互动研讨半天版）

(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】 流程变革、明确变革目标，领导变革，变革心理学、双路处理、STATE

【课程时长】 0.5 天 (估计每天 6.5 小时)

【课程对象】 董事长，董事会成员，总经理，高层管理人员，中层管理人员

【课程形式】

丰富新鲜的案例分析,深刻的问题解决建议,将与授课紧密结合。

授课现场需准备投影仪,电源拖板，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。

采取论坛式教学，在现场影音设备的良好配合下，**学员人数无限制。**

【课程背景】

制度流程是企业生存的基础设施，但面对企业运行中种种因素的不确定性的影响；流程变革又是企业发展的动力。面对企业可持续发展的需求，流程僵化不变可能成为障碍性的因素，但流程变革会不会将企业引入误区？

本节课重点关注流程变革管理这一对命题，以解析企业追求可持续发展的过程中：

如何进行有效的流程变革？

流程变革又何以能够在整体上始终保持积极作用？

在变革时序上始终保持有效动力？

本课程通过经典的方法论研讨、大量案例剖析、学员企业现场分享等多种

形式，带领大家重新理解和审视流程变革管理，其主要目的在于帮助学员把握流程变革和变革管理的核心；分析人在流程变革过程中需要的安全感和产生的价值感，把握住流程变革的中坚力量；并学习如何在合适的时机推出流程变革、推进流程变革、避免流程变革和暂停流程变革；了解流程变革的切入点。使企业在纷繁复杂的外部环境下决定流程变革的起点、路径、保证措施、评估方法以及成果维护，找到一条保证企业可持续发展的正确流程变革管理之道。

【课程收益】

理解和审视流程变革和管理的关系，把握流程变革管理的核心；

分析参与人的安全感和价值感，学习如何寻找流程变革的中坚力量，了解流程变革的切入点，领导团队为共同的追求和利益参与流程变革、协作管理。

提升号召力和领导能力，掌握高效协同沟通的能力。

学习业内先进管理经验，培养员工的职业认同，使流程变革计划走上正规。

【课程大纲】

第一部分：流程变革与企业发展

第一单元：流程变革的必然性

外部驱力

内部驱力

流程变革能力关系到企业生死

企业不同阶段流程变革的规律

流程变革能力关系到职业前途

第二单元：不同类别的流程变革

流程变革的三个类别

- 研讨要点：流程优化属于哪个变革类别？

流程变革的五个驱动力

第三单元：流程变革的关键是人的改变

体制塑造不能忽略人的塑造

熵增定律

- 研讨要点：如何对抗熵增？

华为活力引擎模型

第二部分：流程变革的挑战和应对

第一单元：克服对流程变革的抗拒心理

流程变革对人心的影响

- 研讨要点：人的潜意识是如何形成的？
- 研讨要点：人的终极恐惧和终极价值感是什么？

第二单元：如何为流程变革注入安全感

信任是流程变革成功的关键

在流程变革中满足安全感需求

第三单元：如何为流程变革注入价值感

流程变革中的价值感问题

- 研讨要点：如何设置有价值的流程变革目标？

- 研讨要点：如何让参与流程变革的人获得价值感？

快赢策略

第四单元：流程变革中的跨边界沟通问题

- 研讨要点：如何进行有效的沟通？

双路处理能力

STATE 构建共享观点库

消除误会

第五单元：强调共同目标，推动流程变革出实效

推动流程变革执行的方法

- 研讨要点：认知、情绪、行为三维协调吗？

探索共同目标

- 研讨要点：为什么俗话说“升米恩、斗米仇”？

执行的三个动力

科特的变革管理八步法