
当代企业流程再造操作实务

【课程对象】

集团总部决策层，总部管理运营主管，地方政府决策与执行官员；
集团战略规划、研发、制造、采购、财务和营销中心主管和骨干；

地方企业管理运营团队，各职能部门核心骨干。

【课程安排】

6 课时、12 课时 或 30 课时（6 课时/天）

企业各个层级，既可以同时参加，也可以分章节有序听课。

根据需求调整课程进度与内容。

【课程目标】

决策层：

领悟智能化运营和企业运营分析，关重节点准确卡位决策，

保障企业战略目标，引领变革。

管理层：

正确领悟企业战略，准确解读当代企业运营分析，

前瞻机遇与问题点，高效统帅团队，保障变革行动成功。

建立健全企业自我学习与诊断能力，实现企业智能升级变革。

推进团队实现“行政型→业务型→智能型”转变，

运营/执行层：

契合国情厂情，掌握现代企业运营分析的战略方向与落地行动。

掌握全球化时代企业智能化自我学习与诊断的方法，

把握变革机遇，追逐实现个人/企业效率效果最大化。

【课程总目录】

课前热身互动

第一部分 野战案例分享

第二部分 企业战略

第三部分 战略管理与运营

第四部分 智能化运营 —运营分析的基础

第五部分 建立企业智能学习能力

第六部分 企业运营分析的目标 —变革

第七部分 企业运营分析实务

第八部分 企业自我诊断 —变革成功的基础

第九部分 打造智能工厂

第十部分 拥抱变革

【课程细化解析】

课前热身互动

传统理念 —稳是常规,变是例外；将竞争对手斩杀。

现代理念 —变是常规,稳是例外；与竞争伙伴双赢。

现代互联网与物联网

表面现象：大吃小,小吃大；行业垄断；跨行业垄断

本质原因：快吃慢……

第一部分 野战案例分享

美国跨国制造巨头集团级大数据野战案例

最终德国竞争伙伴以“亲零”价格赠送自己企业，洗手江湖。

阳谋运营，没有阴谋(行贿,拆台,勾结政府介入,诋毁与破坏)

第二部分 企业战略

2.1 什么是企业战略

2.2 中国企业战略思维和模式转型

传统：今天有什么？→明天干什么？

现代：明天将怎样？→今天怎么干？

对外：把握机遇 → 对内：提高核心竞争力

2.3 企业战略的重要性

二十一世纪战略制胜

忽视战略管理：忙→盲→茫→亡

2.4 企业战略的特征

长期性 全局性 创新性 竞争性 风险性 应变性

2.5 企业战略构成要素

生存空间 资源配置 竞争优势 同步与协同

传统：失败是成功之母 → 现代：成功是失败之母

2.6 企业战略的层次

总体战略 竞争战略 职能战略

战略要素与层次的关系

2.7 企业战略成功的基石—执行

三流策划，一流执行，成就众多巨头 500 强；

一流策划，三流执行，泡泡点 N 多英雄汉汉。

2.8 企业战略成功的手筋—同步执行

① 同步策划 横向同步 纵向同步

② 同步策划与执行

第三部分 战略管理与运营

3.1 战略管理框架

企业战略 企业环境(内部与外部) 企业能力

战略分析 战略决策 战略执行—行动

3.2 市场竞争分析

传统：SWOT 分析法、波特模型 → 现代：价值链分析

企业模型 竞争力模型

成本竞争力 质量竞争力 创新竞争力

3.3 企业战略评估—效率与效能

效率：产出与投入比值 效能：战略运营执行能力

效能 = 战略方向 × 效率

3.4 企业战略决策

传统：有所为,有所不为 → 现代：有所不为才能有所为

经济效益 = 产出/投入 机遇效益 = 实际收益/失去收益

3.5 企业战略运营

企业战略目标分解 骨骼 血液和身体 肌肉与拳头

变革时代战略运营特点

企业战略重组 整体重组 流程再造

企业战略转移 服务对象转移 市场领域转移 经营领域转移

3.6 企业运营分析

企业运营分析的指针 — 企业战略

企业运营分析变革 传统：根据过去甄别未来、定性分析

现代：根据未来决定现在、定量分析

传统：依据管理层知识和经验

现代：依据企业自我学习能力、自我诊断流程

第四部分 智能化运营 — 运营分析的基础

4.1 什么是智能化运营

为什么智能化运营是运营分析的基础

4.2 智能化运营特征

深度全方位引进 IT 技术

支撑从战略决策到运营分析到行动执行

支撑企业变革。包括流程再造、跨行业垄断等

4.3 智能化运营特色

智能化运营涵盖，但远远不限于如下特色，包括：

多维数据聚合与分配 革命性数据标记与标准 实时报告分析预警

海量数据人机互动接口 统计归纳与仿真模拟 KPI 优化

依据版本升级掌控流程管理与再造 开放式体系与功能模块

4.4 智能化运营功能 — 运营价值

运营业绩度量 数据定量分析 数据挖掘 流程挖掘 统计分析

预测分析 预测建模 运营流程建模 数据族系化 复杂事件处理

专项分析 数据共享 电子数据转换 机器学习管理

4.5 优先级管控

从根源上奠定杜绝浪费，流程再造的基础。

精确计算有形利润及成本消减 精细考量微小改善企业级放大效果

确认适合战略目标的组织架构 规范量化结构权重甄别战略运营优先级

4.6 智能化运营核心 — 数据仓库

① 和竞争情报的比较 和运营分析的关系 和风险分析的关系

② 元数据 非规范数据 半规范数据 规范数据

③ 数据质量

4.7 企业战略级智能化运营平台介绍

① 智能化运营平台模型 平台工作(团)队

② 穷尽源数据区域 保障所需数据采集 质疑，分析数据信息

数据有效转换并展示为可用信息 海量高质量数据处理

③ 知识经验管理 从战略到执行,识别,创建,展现,采纳运营知识和经验

第五部分 建立企业智能学习能力

5.1 东西方迥异的工程思维习惯

5.2 东西方思维契合区 — 执行部 执行手筋 贝斯特方法 行动标杆

第六部分 企业运营分析的目标 — 变革

6.1 什么是企业运营分析

企业运营分析与运营智能化的区别 输入输出不同

6.2 为什么要做企业运营分析

企业日益迫切需求：

- ① 基于事实的决策，特别是分析
- ② 不仅仅描述性统计，还有预测模型和高级优化优选技术
- ③ 务实地分析贯穿全运营流程的各个运营活动和功能
- ④ 管理分析工具，数据，组织运营技能和能力
- ⑤ 建立企业级流程，**驾驭变革，实施流程再造**

6.3 企业运营分析的种类

- ① 决策分析 描述性分析 预测分析 专项分析
- ② 行为分析 同期群分析 采集分析 关联性分析 网络分析
运营优化 ERP/MPR 财务支撑分析 计谋分析 市场分析 定价分析
零售分析 风险与信用评估 供应链分析 卓越竞争力分析
电子沟通与互动分析 运输分析 客户分析

6.4 企业运营分析的目的

- ① 锁定运营问题的各种解决方案
- ② 保障所做的变革，符合战略目标。
变革包括：**战略,结构,政策,运营规则,流程**和信息系统等

6.5 锁定企业运营分析目标

- ① 运营现状与需求调查 运营活动评估 运营需求文件化
- ② 锁定企业运营分析目标，**着眼点是变革，核心活动是实现企业自我诊断**
- ③ 当前国内企业主要目标
流程改善 **组织机构变革** 战略策划提升
政策规章制度改善 人力资源体系变革
打造智能工厂 企业级或之能级**流程再造**

6.6 怎样做运营现状与需求调查

从董事会/股东收集 头脑风暴法 文件分析 焦点事件任务 互动分析
面谈 一线车间调查 反求工程 调查统计 运营任务分析
流程图示化 影子分析 设计思维思路分析

6.7 怎样做运营活动评估

运营架构 运营流程 导向目标 职能结构 数据仓库和数据库

6.8 怎样做运营需求文件化

文字实例化故事化 文件可视化矩阵化表格化
图表数据化定量化，数据流传递迭代 功能方框图 3D 模型描述特征

第七部分 企业运营分析实务

7.1 术语

预测模型 人工决策 自动决策

7.2 企业运营分析通用工具

PESTLE 法(运营分析大棒) 组织溶解法 方向盘法 MOST 法
SCOT 法 CATWOE 法 报喜鸟彩帽 Five Whys SCRS 法
MoSCoW 法(莫斯科法) VPEC-T 法

7.3 企业运营分析流程

- ① 输入 智能化运营平台 企业自我诊断能力 分析技术工具与手法
- ② 输出 企业战略数据化报告
初始思路文件物化 提供基本基础文件 减少浪费提升效率
给出足够技术工具夯实项目 得出流程再造方案

7.4 企业运营分析结果评价

实时动态评价 综合评价 用财务指标 ROI 等评价流程再造等行动结果

7.5 企业运营分析执行行动

运营分析不光提出问题，而且找出具体办法，参与并推进变革行动

- ① 企业自我诊断能力 一行动保障
- ② 数据平台要求高 项目成本昂贵 机遇成本昂贵
- ③ 满足最高优先级 缩短周期 杜绝返工 按时完成

7.6 执行行动实务与经验

- ① 三类人员：战略策划人员 战术策划人员 IT 人员
三层次活动：战略对齐 战术对齐 IT 对齐
三大步骤：核心业务流程再造 应用各种手法支撑新流程 变革管控
- ② 战略策划人员主导 战术策划人员主导 IT 人员主导 咨询专家主导
成立流程再造中心

第八部分 企业自我诊断 — 变革成功的基础

8.1 为什么要打造企业自我诊断能力

企业运营智能化、企业运营分析的主力

8.2 企业自我诊断

全面综合领悟企业智能化运营，包括战略方向、决策选择、甄别行动，使企业自我诊断成为实现战略目标的原始推动力

8.3 企业自我诊断内容

建立维护运营架构 数据化可行性分析 前瞻机遇和问题点
甄别覆盖新运营机会 初始化风险分析 提出并实施运营改善项目

8.4 企业自我诊断流程

运营需求开发流程 执行最高优先级 管控驾驭变革

自我诊断循环步骤

开始→咨询→自我诊断→行动计划→行动实施→结束(下一循环开始)

8.5 现代企业自我诊断模型和工具

力场分析(1951) 莱维特模型(1965) 开放系统法(1966)
李可特系统分析(1967) 维克斯福德六箱模型(1970)

企业模型分析(1977) 麦肯锡 7s 架构法(1982)
蒂希技术政治文化模型(1983) 高效编程法(1984)
个体与组织行为诊断(1987) 布尔科-利特温组织绩效与变革模型(1992)
法莱塔智能组织模型(2008) 网络语义分析模型(2014)

第九部分 打造智能工厂

- 9.1 智能工厂结构
- 9.2 智能工厂元素解析
- 9.3 智能工厂建设路线
- 9.4 智能工厂信息和人才安全

第十部分 拥抱变革

中国智造 2025 — 我们的行动

根据企业具体情况协商，量身定制并锁定课程细目。

备注：有任何细节咨询欢迎与我联系沟通。