

基于流程的卓越运营体系建设

高级实务培训

培训时间安排

课程目的

培训目的在于与学员就什么是企业运营管理体系、为什么需要以及如何建立企业运营管理体系、流程管理与企业运营管理体系的关系等问题达成高度共识，通过分析造成公司内部运营效率存在问题的深层原因，理解企业运营管理体系建设的本质就是执行力建设，理解公司需要提升运营管理能力的必要性和紧迫性，掌握运营管理体系建设的一般工具和方法，同时对开展这项工作的变革性质以及开展变革管理的方法做一般性介绍。

参课对象

集团（规模）企业高管团队，集团企业管理部或运营管理部门人员、集团企业所有中基层管理者，企业内部从事业务和职能管理（包括流程与 IT 变革管理团队）的管理人员、工程师或相关从业人员。

课程大纲

一、什么是企业运营管理体系

二、为什么要建立企业运营管理体系

1. 集团规模企业运营管控的需要
2. 企业持续改进的需要
3. 战略落地的需要（发展规模与管理体系支撑之间的矛盾）

【案例】这些曾经的标王公司为什么纷纷倒下？

三、运营管理体系是企业战略管理的支撑体系

1. 企业战略、战略地图与战略解码
2. 平衡计分卡原理及其战略绩效目标管理中的应用
3. 内部运营指标与学习成长指标是基础课关键
4. 流程绩效、流程建设与运营在平衡计分卡中如何体现其位置

【案例】华为的 DSTE 流程

四、运营管理体系建设就是企业执行力建设，也是管理平台与机制建设

1. 什么是执行力
2. 什么是管理机制（平台）建设

【案例】某公司流程执行问题分析

五、运营管理体系的构成要素

1. APQC 的流程分类框架与企业运营管理体系的过程要素

【案例】某公司流程架构 L1

2. 业务管理体系的构成要素 及其相互关系

【案例】某公司的供应链管理体系建设

3. 职能管理体系的构成要素及其相互关系

【案例】某公司的流程管理体系建设（变革）

4. 职能管理体系与业务管理体系之间的关系

六、运营管理体系与 ISO9001、27001 等管理体系之间的关系

1. ISO9001、27001 等管理体系的本质

【案例】某公司管理评审流程

2. 流程、制度、体系程序文件之间的关系

【案例】某公司规章制度管理办法

3. 运营管理体系的融合管理

【案例】某公司运营管理体系与 ISO 等标准管理体系的融合

4. 企业运营管理体系建设与持续改进

七、流程管理是企业运营管理体系的核心要素

1. 流程管理及其目的
2. 流程管理对业务与职能管理的核心支撑作用
3. 企业业务流程架构设计与开发（顶层设计）
4. 基于流程架构的【主干统一、末端灵活】原则
5. 按域统筹与企业内部的去中心化

【案例】某公司的流程架构与 GPO 制度建设

八、企业运营管理体系变革与管理

1. 以项目和项目管理的方式开展变革
-

-
2. 变革管理的长效机制建设
 3. 企业运营管理体系建设的路径
 4. 变革管理

【案例】某公司变革管理体系

【案例】某公司的平台能力建设项目管理

九、运营管理体系就是集团运营管控体系

1. 集团最高决策机构的成员构成（CXO 与 GPO）
2. 集团最高决策机构的决策支持机构（各业务和职能管理专业委员会）
3. 集团最高决策机构和 CEO 的秘书机构
4. 集团运营管控的组织架构

【案例】某公司集团运营管控的组织架构

主讲老师

▾ 流程管理及运营管理专家——胡云峰

毕业于清华大学，MBA（工商管理硕士），国际认证项目管理专家，卓越绩效管理模式及政府质量奖评审专家，**武汉烽火通信运营管理副总经理，流程总监**，拥有二十多年企业运营管理、流程与项目管理、变革管理咨询和实践经验。曾供职深圳华为公司，受聘**五级流程管理专家**，领导并参与华为公司包括**IFS-OTC 项目在内的大量流程改进与业务变革项目**；2009 年加入武汉烽火，直接领导或推动该公司以流程型组织建设为目标的流程管理业务变革与企业运营管理体系建设，建立了系统、完整的业务流程管理体系，梳理形成集团统一的运营管理体系架构并组织开展该体系的持续改进工作，推动了公司流程规划和架构建设，核心业务领域流程与体系建设及多个重点跨部门流程项目建设，使烽火通信成为业界流程管理以及集团运营管控的标杆性企业，显著提升了公司运营绩效。

著有《流程管理与变革实践》、《企业运营管理体系建设》等书，得到业内广泛好评。
