

基于流程的企业卓越运营

管理体系建设

一、培训目的：

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，了解企业运营管理体系建设就是执行力建设，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。

二、培训对象

集团（规模）企业高管团队，企业所有中基层管理者，企业内部从事业务和职能管理的管理人员、工程师或相关从业人员。

三、主要内容

（一）什么是企业运营（流程）管理体系

1.管理体系

【案例】职能型组织与流程型组织

2.企业运营（流程）管理体系

【案例】企业为什么需要基于价值链来建立管理体系

【案例】某公司基于业务流程架构的价值链

【案例】企业总部的行业管理部门与战区管理之间的矩阵关系

(二) 为什么要建立企业（流程）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) 企业运营（流程）管理体系与ISO9001等管理体系之间的关系

1.ISO9001（GB/T19001）、ISO14001(GB/T 24001)、ISO45001 (GB/T45001-2020)、GB/T 50430-2017、风险管理、合规管理、内部控制、**GB/T15496-2017** 企业标准体系、**GB/T23001-2017** 信息化和工业化融合标准体系简介

2.运营管理体系的融合管理

2.1、ISO9001等管理体系的本质与方法

2.2、企业制度体系及制度管理的本质

2.3、企业运营问题与流程管理变革的必要性

2.3.1 企业内部业务痛点问题

2.3.2 企业体系管理问题（大多数企业在组织体系、制度体系、流程体系、绩效体系、信息系统等管理中存在的问题）

2.3.3 流程管理与体系管理融合的必要性和方法

2.3.4 流程管理与体系管理融合的可能性

2.3.5 流程与体系融合的策略与方法

2.4 运营（流程）管理体系与 ISO9001 等体系的关系

2.5 运营（流程）体系与制度体系的关系

【案例】某公司运营管理体系与 ISO 等标准管理体系的融合

(四) 企业运营（流程）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（五个平衡）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组织赋能的关键指标

【案例】华为的 DSTE 流程

(五) 企业运营（流程）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

(六) 企业运营（流程）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

3.执行力评价的 2 个前提条件和 2 个评价工具

(七) 企业运营（流程）管理体系的构成要素及其相互关系

1.APQC 的流程分类框架与企业运营管理体系的过程要素

2.业务管理体系的构成要素

2.1 营销、研发、供应链（采购与制造）、服务

2.2 业务管理体系构成要素之间的相互关系

【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

3.1 组织与人力资源、流程与 IT、绩效管理、财务管理、企业文化、综合事务

3.2 职能管理体系构成要素之间的相互关系

【案例】某公司的流程管理体系建设

4.职能管理体系与业务管理体系之间的关系

【案例】某公司基于区块链去中心化的运营管理流程体系

(八) 流程管理是企业运营（流程）管理体系的核心要素

1.流程管理及其目的

【案例】某公司坚持了 12 年的《流程管理月报》

2.流程管理对业务与职能管理的主渠（血管）支撑作用

3.企业业务流程架构设计与开发（顶层设计）

【案例】某公司的流程架构 L1-L2-L3-L4

4.基于流程架构的【主干统一、末端灵活】原则

【案例】自上而下与自下而上的流程架构建设

5.【案例】两个流程优化典型案例

6、流程绩效管理

7、流程与制度的关系

(九) 企业运营（流程）管理体系建设与持续改进

1.运营（流程）管理体系建设是一个只有起点、没有终点的过程

2.运营（流程）管理的组织体系建设

2.1 建立与流程架构对应的运营（流程）管理组织体系

2.2 全球流程责任人（GPO）制度建立

2.3 管理部门在运营（流程）管理以及运营（流程）架构开发中的责任划分

2.4 运营（流程）管理部门的定位

2.4 运营（流程）管理人员队伍建设（含任职资格体系建设）

3.运营（流程）管理 IT 平台的建立与实施

4、内审、外审和管理评审

【案例】某公司的管理评审实践

(十) 运营（流程）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（流程）管理体系建设的路径

4.变革管理

【案例】某公司的平台能力建设项目管理

四、培训时间

2天。