

# 流程变革成功的 9 大关键

## 课程背景：

尽管流程管理的价值已经深入人心，但是客观说，流程变革成功的几率远非我们的想象。很多企业将流程变革想象的过于简单，好像企业将流程建设好就坐等成功了，这样的想法将直接导致灾难的后果。

本课程设计的出发点，就是总结企业流程变革成功和失败的关键要素，全方位开展这样对企业至关重要的变革战役，为企业的流程变革成功奠定基础。

## 课程收益：

- 了解流程变革在企业成功实施的关键要素
- 通过理解流程变革成功的关键要素，对比企业现状，明确企业在流程变革过程中的关注重点
- 通过改善企业在流程变革过程中的薄弱点，提升流程变革成功机率
- 深刻领悟流程 Owner 制度、流程与 IT 的协作关系
- 更好地推动流程落地、执行，建立公司流程文化

## 讲师简介：

王立中老师 流程管理实战专家  
深圳市格物流程研究院院长

23 年企业流程管理研究实战经验

南开大学 MBA

美国项目管理协会 PMP 认证

华为首批 IPD 流程引导者

华为大学流程/研发管理课程开发者



王立中老师拥有 23 年企业流程管理研究实战经验，历任运营总监、副总裁，现任深圳市格物流程研究院院长，不仅对全球领先的流程管理技术有深刻认识，同时对我国企业各领域业务流程均有较深入的研究。2015 年牵头启动“流程标准化”项目，历经 6 年时间，汇聚数十位专家智慧，于 2021 年 5 月正式将研究成果《流程管理标准指南》由清华大学出版社出版。

迄今为止，为华为技术、中国联通、中国航天科工、中电思仪、中电科技、华立集团、中

智国际、广东烟草、徐工集团、潍柴集团、四川广电、中国人寿、昆明船舶、武汉烟草、雅兰集团、南方航空、利亚德光电、河南日报、中核动力、中核控制、中国通信、 岛啤酒、 岛平度控股、富海集团、四川长虹、河北联通、重庆电信、贵州电信、东风汽车、三环汽车、一汽集团、鞍钢集团、平高集团、深圳电信、华帝集团、中海物业、中信银行等 200 多家企业进行《流程管理》、《研发管理》、《项目管理》等培训及管理咨询与辅导，累计授课上百场次，辅导实施 30 多个项目，受训学员近万人，满意度高达 92%。

#### 课程风格：

源于实战：课程内容来源国内领先企业的实践经验，注重实战；

专业易懂：将专业的流程管理模式、方法和工具，采取简单易懂的、生活化的案例进行阐述；

价值度高：课程内容经过多家世界 500 强验证，对企业引进流程管理模式，牵引组织向流程型组织进行变革，将个人能力成功转化为组织能力有着极强的实用性；

课程时间：2 天，6 小时/天

课程对象：企业中高层及专业人员（包括：董事长、股东、总裁、其他中高层管理人员、流程管理总监、流程管理专业人员、企业运营管理人员、企业内控/质量/管理体系管理人员、各业务领域主管）

课程方式：分组讨论、案例分析、现场研讨

## 课程大纲

### 第一讲：从流程变革现状说起

#### 一、国内流程变革现状

1. 流程变革需求现状
2. 流程变革服务提供现状
  - a) 流程变革咨询服务提供现状
  - b) 流程变革项目过程
3. 流程变革效果统计
4. 案例（失败案例、成功案例）

讨论：你所了解的流程变革是怎样的？为何会导致目前的结果？

5. 流程变革成功的 9 大关键

### 第二讲：流程能动因素

#### 一、流程设计原则

1. 从“虫瞰”到“鸟瞰”
2. 七大设计原则
  - a) 工作内容
  - b) 工作必要性
  - c) 执行人
  - d) 工作时间
  - e) 工作地点
  - f) 工作精准度
  - g) 信息基础
3. 流程设计步骤
  - a) 动员或组织人员
  - b) 找准目标
  - c) 疯狂设计
  - d) 试点运行

#### 二、正确的评价指标

1. 评价系统 7 宗罪

2. 正确的评价方式（结果和驱动）
  - a) 确定指标
  - b) 正确的指标（通过指标影响工作）
  - c) 想象力和洞察力
  - d) 指标定义
  - e) 利用指标超越

### 三、流程所有者

1. 流程所有者做什么？
2. 迎接挑战（处理流程所有者与职能经理的关系）
3. 流程设想
4. 大型或负责企业的流程所有权
5. 区域流程所有者

### 四、流程员工

1. 员工权利
2. 新型员工

### 五、基础建设

1. 评价与奖励
  - a) 流程结果
  - b) 个人贡献
  - c) 企业结果
  - d) 专业人士发展
2. 技能、知识与培训
3. 科技（促进还是阻碍）
4. 管理者角色转变

## 第三讲：企业能力

### 一、领导力

1. 领导力对企业流程变革至关重要
2. 流程型组织领导的必备素养
3. 勇于变革
4. 艰难之路，坚定信心

5. 领导变革
  - a) 教育
  - b) 树立榜样
  - c) 创造流程管理环境
  - d) 改变管理方式
  - e) 承诺
  - f) 设定愿景/理想

## 二、文化

1. 团队合作
2. 以客户为中心
3. 勇于担当
4. 拥抱变化
5. 规矩/纪律

## 三、治理

1. 流程管理中常见的问题
  - a) 信息问题
  - b) 一致性问题
  - c) 能力问题
2. 首席流程官
3. 流程项目群办公室
4. 流程委员会
5. 治理结构
6. 流程治理中的政治

## 四、专业技能

1. 创造力
2. 推动力
3. 复杂问题处理能力
4. 寻找真正的专家
5. 支持专家尽快上手

## 第四讲：整合一体

## 一、九大要素整合

1. 自我诊断
2. 审视企业 化
3. 设定流程变革顺序
4. 正视失败和问题
  - a) 错误地认识变革范围
  - b) 仅仅作为危机应对
  - c) 领导者个人拥护
  - d) 起点错误
  - e) 采用旧指标
5. 接受失败，转向合作

【课程回顾、结业、祝福、合影】