**向华为学习**

端到端的业务流程再造与

组织变革(BPR)

5月25-26日/杭州 |7月27-28日／厦门| 9月21-22日/深圳

**适合对象：**董事长+高管团队

**分享嘉宾：**蒋伟良 原华为组织变革副总监

**学习费用：**8800元/人

***为什么我要认真推流程变革? 就是在摆脱企业对个人的依赖，使要做的事，从输入到输出，直接端到端，简洁并控制有效地连通，尽可能地减少层级，使成本最低，效率最高。***

——任正非 《在理性与平实中存活》

针对问题>>

**华为在推行业务流程变革之前，面临的七个问题：**

* 缺乏准确、前瞻的客户需求关注
* 反复做无用功浪费资源，造成高成本
* 没有跨部门的结构化流程
* 组织存在本位主义、部门墙各自为政、造成内耗
* 各部门的流程之间靠人工衔接，运作过程割裂
* 专业技能不足，作业不规范，依赖难以复制的英雄
* 项目计划无效，实施混乱无变更控制，版本泛滥

**深度推行变革之后，组织实现了：**

* 模版级流程让新员工3个月迅速胜任关键工作；
* 基于业务本质，研发、营销、服务均不断优化“最佳路径”，实现端到端高效运转；
* 将权力有序下放，实现Point to Point员工直对员工的工作流转；
* 全面IT化，实现有效监管。

学习收益>>

* 理解客户需求的本质——快速、正确、便宜、容易；
* 理解产品、营销、供应链、人力资源、财务服务流程的本质；
* 掌握业务流程再造的核心思想与再造方法论；
* 掌握与业务流程的匹配的组织设计方法；
* 理解企业变革管理的核心步骤，学会驱动一场成功的组织变革。

课程大纲>>

**一：流程优化核心理念和方法论**

1、什么是大企业病？

2、客户需求的本质-快速、正确、便宜、容易；

3、如何通过业务流程满足客户需求（哈默对“大企业病“的解决方案）：流程再造的本质就是业务再造，流程即业务；

4、流程再造案例与优秀流程的九个关键作用

5、价值链模型实现业务重整的架构设计

>IBM\GE等公司的价值链与主流程

>依据战略设计主业务流程框架

>价值链分析举例——一层架构

>价值链模型练习

6、FT-BOD模型实现业务重整的详细设计过程

>流程与组织关系 >集团型组织定位与特点

>总部职能定位 >流程与IT的关系

7、业务二维模型实现流程表示

>逻辑流程图关注业务、物理流程图关注岗位

>二维图设计方法——物流流程图

>练习：用泳道图画出就餐流程图或自己公司某业务流程图。

8、流程管理体系设计方法

>华为从传统企业向流程型企业的转变；

>靠什么满足客户需求？ >流程管理三件事

>流程体系与流程的划分 >流程文件化管理

>流程管理要素分析

>流程管理关键成功要素

>流程OWNER及其权责

**二：流程优化项目流程设计与运作管理**

1、项目管理：KA模型与BOD 模型

2、发起阶段运作

>发起阶段完成的里程碑

>确定项目目标和范围 >确定项目组组成

>确定项目主计划

>明确项目主要交付和验收标准

>工作说明书和开工会

3、关注阶段运作

>现状分析，通过对假设的验证，明确流程的重整内容

>引导客户实现对现状问题点的认同

>关注阶段使用的工具 >定义现状流程

>制定项目详细计划：以周为单位

>严格的项目例会：访谈模型、鱼骨图，保证过程目标达成

>项目评审会：阶段性成果与计划

4、发明阶段运作

>里程碑：发明总结会议

>交付件：流程模板、操作指导书、重整方案、KPI文档

>流程优化的策略

>TO-BE流程设计思路的确定

>BPR发明工作：三种工作会议

>发明工作展开至模板级

>详细流程发明的核心方法：活动分析和引导法、BENCHMARK方法

5、推行阶段运作

>流程推行 >组织建制和推行

>IT实施与流程MAPPING

>沟通和培训

>设计新角色是，需要建立资源池

>并行开展流程管理

**三、组织设计**

1、组织设计的任务和原则

>战略导向 >柔性原则 >扁平原则

>流程导向原则 >客户导向原则

1. 组织的层级化和管理幅度

设计影响因素：工作环境、工作内容和性质、工作条件、工作能力

3、组织结构的选择

>职能式组合 >事业部式组合>区域性组合

>混合式组合 >矩阵式组合

4、组织与流程的关系

5、组织结构无效的特征

6、优势的新型组织

**四、组织变革的战略落地**

1、战略中心型组织的五大法则

2、建立EMT：保障战略落地

3、战略市场与研发组织设计

4、通过ＰＤＴ打通部门墙

5、战略落地中的ＨＲ组织设计

6、战略落地中的流程、督办和变革管理部门

7、战略绩效管理ＯＧＳＭ

8、岗位和职位的分析与设置

**五、组织变革的意义和价值**

1、组织永远面对的问题：熵增加

2、变革动力一致性：组织的激活

3、应对变革的几种方式

4、变革在企业管理中的定位

5、变革中的三种智障

6、变革的四大决定因素

7、变革中的阻力与应对

**六、组织变革管理**

1、以项目形式管理组织变革

>变革项目规划

>变革项目组组织模式：谁来参与

>变革项目管理架构与方法论

>变革组织任命方式 >变革阶段控制

>变革多项目管理

2、流程对组织变革的重要性

>变革成果的固化方式和工具

>变革成果的表现形式

>对企业文化和员工的影响通过流程直接产生冲击

>通过流程把变革变成细活

3、变革管理实施框架

>正确对待变革绩效 >不同时代的组织比较

>组织战略与组织特点 >使组织卓越的战略

主讲嘉宾>>

# 

**蒋伟良** 博士

**原华为组织变革副总监**

曾就职于华为，领导与参与实施了对华为的业务和组织发展产生深远影响的IPD、ISC、任职资格与绩效等重大变革项目，经历了华为的低迷期到华丽蜕变，深谙其背后的关键改革思想和方法论，离开华为后的几年时间里，蒋博专注于为企业进行深度改革，从业务流程、组织设计、任职资格体系建设等方面为企业提供了战略落地的关键思想和工具，并协助企业进行落地，取得显著成效。

**管理实践范围**

蒋伟良博士大多数时间贴身于领先企业的深度变革，通过以客户为中心的流程穿越，深入调研之后，从组织、流程、人力资源三个模块为企业提供系统性解决方案，积累了通信、家电制造、农牧、服饰、网游等各行业主流企业的变革经验，不仅为企业提供系统性变革，也通过授课方式将流程、组织、战略、人力资源变革的经验毫无保留地输送给企业经营层。

**部分咨询客户**

