**流程变革赋能训练营**

**北京 2021年1月7-10日**

**【主办单位】** 创世纪培训网 ( www.peixungo.com )

**【温馨提示】以上课程可为企业提供上门内训服务，欢迎来电咨询！**

**【费 用】3000元/人/天,总计12000元/4天（买一送一）**

**●培-训-报-名-中-心:**

**联系人：陈小姐 (020)84568499 13318737936**

**微信：peixungo**

**课程背景**

企业未来的持续竞争优势将更多地来自流程和组织能力提升，而不仅仅是新产品技术。企业要不断自我创新以保持其差异化的流程竞争能力，就应该采用以流程优化(BPI)为基础的竞争策略。

根据流程实践结果，大多数国内企业的流程能力还处于不成熟阶段，经验取代流程，多数流程来自本位的职能驱动而不是客户驱动，流程中往往隐含了大量的不增值活动，影响了流程的效率和成本；另外，管理者的角色错位也导致组织价值创造能力被削弱。

业务管理人员成为流程建设的旁观者而不是责任者，或者有流程意识的管理者缺少系统专业的流程优化方法论引导，是造成流程能力处于不稳定状态的主要原因

宏观经济环境影响、行业市场化竞争的加剧以及企业信息化管理的需求都迫使企业进行流程的优化与重整，以期在速度、成本、质量和客户便利上获得持续的改善。实践证明，**成功的BPI（流程优化）是ERP、CRM、SCM、PDM等信息化管理成功实施的重要前提和保障。**

通过流程优化可以消除流程中大量的非增值活动，并建立客户导向型的、跨部门高效协同合作的团队文化，增强流程对业务绩效的支撑，进一步提升企业的核心竞争力。

**参课对象**

* 总裁/副总裁、总经理/副总经理、COO、CIO、流程建设推进委员会成员（公司高层）
* 流程建设项目经理及项目组成员（流程拥有者）、流程管理部门负责人及专职人员（企管部/总经办/人力资源部/经营管理部/质量管理部等职能部门总监、经理、优化工程师）、内控部负责人及专职人员、信息化管理部门负责人。

**课程收益**

1. **掌握流程变革的策略、方法和技巧，有效控制变革的风险，提升变革的成功率，强化高层管理人员变革管理的能力**
2. **领会流程端到端和结构化思考方法，掌握流程总揽地图的描述方法、工具和技巧**
3. **掌握流程设计和流程优化的方法、工具和技巧**；
4. **掌握引导跨部门流程工作坊的方法、工具和技巧**

**主讲老师**

* **流程管理及组织变革顶尖实务专家——陈志强博士**

杰成咨询董事长，管理工程学博士，中国流程管理领域极有影响力的专家，深圳市管理咨询行业协会副会长，清华大学企业高层班特聘专家、中粮集团标杆管理中心专家委员会成员。拥有18年的流程管理和变革管理的实践经验。

 曾担任华为公司质量部总监、审计部总监、流程优化管理部总监等职位，并兼任华为ISO管理者代表、高级行政干部培训中心高级讲师。参与了多个公司级流程变革项目的策划与实施，也领导过几十个跨部门流程改进项目。作为流程管理部第一任总监，建立了华为流程管理机制，将公司流程优化管理工作例行化。

 进入咨询行业后，带领杰成团队为阿里巴巴、腾讯、网易、中粮、美的、海信、海康威视、蒙牛集团、中石油、中石化等众多知名大中型企业及细分行业的成长型企业提供专业的流程优化培训和咨询服务。基于公司战略和商业模式，帮助客户构建端到端的业务流程体系，提升组织的成长能力；并对企业关键流程实施优化和变革，改进流程绩效，打造流程型组织，以提升竞争优势。陈博士为中国企业流程管理意识和水平的提升做出了一定的贡献，在思想性、专业性和实用性方面受到众多企业的高度好评。

 陈博士还领导杰成团队开发了国内首套流程审计的要素和标准，以及流程和制度体系管理IT平台（EPROS），帮助流程管理部门在公司内系统地推进流程规划、流程设计、流程发布、员工应用以及流程持续优化等工作。

****

* 曾任华为流程管理部总监
* 入选“中国管理咨询业十大名家”
* 深圳市管理咨询行业协会副会长
* 清华大学企业高层经理培训课程特聘专家
* EPROS产品委员会主任

**Day1战略驱动的流程变革****—打造以客户为中心的流程化组织**

**课程背景**

组织能力与战略不同步，如何让干部承担变革责任，推进流程优化与再造，实现责任下移，解放核心管理人员，提升组织成长能力？

组织协同效率低，对客户需求的响应和交付慢，如何通过端到端流程变革提升组织的产出能力和盈利能力？

流程对人的依赖性高，职业化人才缺乏，培养人速度慢，如何通过流程的标准化和规范化，加速组织的职业化转型？

流程变革准备度低，推进流程变革与优化阻力大，如何通过变革管理机制，降低变革风险，提升变革成功率？

企业管理变革的目标：从职能型组织到流程化组织，从粗放式增长到价值驱动型增长

通过对标学习，强化流程变革意识，了解流程变革的策略和路径，掌握流程变革方法和工具，降低变革风险。

**学习内容**

**一、为什么要打造流程化组织**

1、什么是流程化组织

2、流程化组织带来什么变化

* 从管控到服务——用流程创造商业价值
* 流程标准化和集成化——用流程复制成功
* 去中间化——去除冗余的组织和人员
* 去中心化——用流程解放管理者
* 不仅要做大，关键要做强——用流程打造敏捷和专业的组织

3、管理者应该具备什么样的变革意识和变革责任

4、打造流程化组织的阶段和步骤

**二、打造流程化组织的变革路径——建立变革基础**

1、流程成熟度现状评估

2、改造变革环境，提升流程变革准备度

3、策划和实施快赢项目，提升变革信心

4、流程体系规划与设计

5、流程Owner运作机制

**三、打造流程化组织的变革路径——深度变革**

1、流程变革游戏—从订单到回款

2、组织绩效和流程绩效的关系

3、建立流程绩效度量和对标体系

4、战略驱动的流程变革规划

5、流程变革项目策划

6、流程变革项目实施

**四、打造流程化组织的变革路径——持续变革**

1、流程能力共享和流程创新——支撑战略转型

2、流程治理最佳实践模式——将流程变革例行化

3、流程管理的组织设置和资源配置

4、流程管理人才的选拔和培养

5、流程变革的激励机制

6、流程管理的IT平台——流程变革引擎和使能器

**流程变革赋能训练营**

**——Day2流程架构规划与流程设计**

**课程背景**

流程碎片化、流程之间断点多是企业在流程建设中的共性问题，通过流程架构的规划可以有效解决这些问题，也是企业实施流程管理的基础。基于流程架构，可以有序管理流程的设计与更新，并筛选优化机会点，驱动流程变革规划与实施。

流程设计的质量直接影响流程的效率和效果，基于专业的方法论，可以输出高质量的流程，赋能业务高效运营。

**学习内容**

**一、流程架构概述**

1、什么是流程架构

2、为什么需要流程架构

3、流程架构的分级标准

4、流程架构设计的交付件有哪些

5、流程架构设计的工具

**二、流程架构开发的流程**

1、战略与商业模式解读

2、价值流分析

3、架构对标

4、业务能力分解

5、业务场景分析

6、搭建流程分类分层框架

7、定义流程卡片（流程架构说明）

8、设计端到端流程视图

* 企业级流程视图
* 业务域流程视图
* 场景流程视图

9、组织适配

１０、流程架构规划最佳实践案例分享

**三、流程分层规划工作坊（L1/L2/L3）**

1、阅读和理解某企业案例

2、L1流程类识别及流程集成关系图描述

3、L2流程组识别

4、L3流程识别

5、 流程卡片编写

**四、流程设计需求分析**

１、流程的质量属性—什么是好的流程

２、识别流程在流程架构中的位置

３、流程的关键要素识别—SIPOC

４、流程设计的需求分析——财务视角和客户视角

５、流程设计的需求分析——合规风控视角

６、编制流程设计规格表

**五、流程设计原则和标准**

１、流程设计的原则

２、选择流程图最佳实践模板

３、流程活动、路径、角色、岗位适配

４、流程KCP设计

５、流程图元素标准

６、流程图设计工具

７、流程文档开发

８、流程设计最佳实践案例分享

**流程变革赋能训练营**

**——Day3 流程绩效管理**

**课程背景**

企业流程的价值是要适配业务目标，但目前企业的流程往往偏离了战略与经营目标。由于缺少流程绩效管理，大量的流程存在低效、客户满意度低，没有测评就没有管理、没有对标就没有变革和进步。

本课程帮助学员掌握流程绩效指标体系设计的方法，以及如何运用绩效指标来管理流程，并驱动流程的优化和再造。

**学习内容**

**一、从战略绩效到流程绩效**

1、传统绩效管理的挑战

2、组织绩效和流程绩效的关系

3、基于战略绩效选择关键业务流程

4、将战略绩效分解到流程绩效

5、将流程绩效融入组织绩效管理

**二、流程绩效指标体系设计**

1、流程架构与指标层级

2、流程指标如何适配业务目标

3、端到端流程绩效指标设计

4、子流程指标设计

5、活动级指标设计

**三、流程绩效监控**

1、指标筛选

2、指标词典开发

3、制作绩效仪表盘

4、确定流程绩效目标

5、数据质量管理

6、实施绩效监控

**四、流程绩效对标，驱动业务变革**

1、绩效对标——APQC和业界标杆

2、APQC指标对标系统介绍

3、绩效对标和变革规划

4、将流程绩效管理制度化和流程化

**流程变革赋能训练营**

**——Day4流程优化**

**课程背景**

随着组织规模的变大，流程臃肿、协同困难等大公司病会变得突出，影响客户满意度和公司创造财务价值的能力。流程优化可以帮助组组织强化以客户为中心的经营理念，并通过各项专题优化，实现降本增效，提升客户满意度和公司竞争优势。

本课程帮助学员了解流程优化项目的推进步骤，掌握流程建模、分析和优化的方法和技能。

**学习内容**

**一、业务流程改进项目阶段一：策划和准备**

1、战略和业务痛点分析－发现流程优化机会点

2、目标流程选择

3、获取项目赞助人的支持

4、建立项目组织

5、制定项目卡片

**二、业务流程改进项目阶段二：关注现状（As-Is）**

1、收集现状信息

2、基于业务场景进行流程现状建模（workshop）

3、建立流程痛点列表

4、设定流程优化目标

5、流程的绩效差距分析

**三、流程优化项目阶段三：重设计（To-Be）**

1、发现流程优化点

* + 流程时间分析法
	+ 流程成本分析法
	+ 流程价值分析法
	+ 流程标杆分析法

2、设计流程优化方案－应用流程重设计技巧

3、定义未来流程

4、定义未来组织与IT需求

5、新流程测试与调整

**四、流程优化项目阶段四：推行实施**

1、制定试点计划

2、定期检查与监控

3、实施变更管理（修正完善）

4、编写项目成果报告

**学员评价**

我在聚光快速发展阶段就认识了陈志强博士，他的课程对我有很大的冲击，后来的持续辅导，为聚光规模化发展建立了重要的流程基础。

**——聚光科技董事长 王建**

陈志强博士的课程为万科流程管理团队带来了很大的启发。他还指导了我们分公司流程优化，提升了分公司流程管理能力。

**——万科集团**

陈博士在9年前就开始对我们实施多场培训，他的课生动、专业、实用，对我们的流程建设工作起到较大的指导和促进作用。

**——阿里巴巴集团**

陈志强博士是蒙牛集团的老朋友，为我们提供了持续的流程管理培训和指导，对蒙牛流程意识提升和方法论普及起到了较大的贡献。

**——蒙牛集团**