

标杆学习-华为以规则管理不确定性的 端到端流程体系建设

公开课课纲

培训时间/地点：2022年10月20~21日（星期四～星期五）/上海

收费标准：¥5800/人

- 含授课费、证书费、资料费、午餐费、茶点费、会务费、税费
- 不包含学员往返培训场地的交通费用、住宿费用、早餐及晚餐

课程简介：

谈到华为，我们都会为其所创造的成就而赞叹，实际上谈到管理、流程、变革这些关键词的时候人们最先出现在脑海的企业也总是离不开华为。华为到底是如何进行管理的，如何将流程构筑在管理之中、又如何借助变革进行流程的蜕变和优化、最终将组织能力长身上的？这也许是每个做企业经营和管理的创始人或高管想要深入了解的。

但长期以来关于华为的故事和语录满天飞，很多学员听时激动、回去不动，究其背后根因，可能是因为这些故事背后的逻辑和原则剖析甚少，或只见流程这一树木而未见流程与管理体系这一森林，又或者演绎者并非流程变革和体系建设的操刀者亲历者、而仅仅是故事的道听途说者……假如这样就真的错过了流程管理这个宝库了，而这正是本次课程将要解决的问题。

本课程讲师作为华为流程管理与变革体系建设的实际参与者，将华为和多家企业进行流程端到端建设的实践案例融入其中，既有体系高度、也有管理深度，将华为流程建设的精髓加以拆解，使学员听之能懂、学之能用。

课程收益：

- 了解流程管理的本质与框架，掌握流程与经营、战略、组织、财经等关键管理要素的关系，从高层和全局视角洞察华为从经营到管理、以变革造流程的循环模型与内在逻辑
- 系统了解流程管理领域的专业知识，掌握流程端到端建设的结构化方法论和关键步骤
- 掌握以流程为中心的管理体系的构建策略和方法，理解架构体系和流程责任体系的运作的精髓
- 掌握如何以流程管理为抓手，提升财务、人力、战略等组织的管理效能

参训对象：

企业创始人、CFO、COO、CHO、运营高管、流程总监、战略总监、人力资源总监、组织发展总监、流程管理的中高级专家等



标杆学习-华为以规则管理不确定性的 端到端流程体系建设

公开课课纲

授课形式：

知识讲解、案例分析讨论、角色演练、小组讨论、互动交流、游戏感悟、头脑风暴、强调学员参与。

课程大纲：

一、从经营管理到流程管理

1. 企业经营发展面临的选择
 - 挑战：组织 0-1 的成功因素及其挑战
 - 研讨：两种道路如何应对 VUCA 时代的不确定性
 - 加强：华为如何理解从经营管理到流程管理
2. 认知与辨析：流程相关的几个关键概念
 - 流程的定义与特征
 - 什么是优秀的流程
 - 流程、组织与 IT
 - 流程要素
3. 基业长青：流程型组织

二、从段到段到端到端

1. 河流的隐喻
2. 何为端到端
 - 治理端到端
 - 架构端到端
 - 流程端到端
 - 组织端到端

三、如何建设端到端流程

1. 流程建设的目标
2. 流程建设的有效方式：BTMS
 - 案例：常见但无效的流程建设
 - 研讨：华为怎么做流程建设



标杆学习-华为以规则管理不确定性的 端到端流程体系建设

公开课课纲

- 华为如何理解变革：以 IFS 为例
- 3. 流程建设的指南针：BPA
 - 架构的定义与作用
 - 案例：架构的宽度与广度
 - 如何开发财经的流程架构
 - 流程架构的典型应用
- 4. 流程建设的主人：BPO
 - 谁是流程的主人
 - 流程责任人的权与则
 - 案例：如何搭建流程责任人体系
- 5. 流程建设的方法论：“七步成诗”
 - 流程建设的 PDCA 循环
 - 流程建设的 22 个关键活动
- 6. 流程设计与优化
 - 案例：流程设计的八个步骤
 - 流程设计的工具与规范
 - 练习：从 Checkin 到 Checkout
- 7. 流程试点与发布推行
 - 试点选择的逻辑和要素
 - 流程发布
 - 研讨：影响流程推行落地的关键变量之 PROCESS 模型
 - 推行中的关系人：KS 的四个象限
- 8. 流程的评估与运营改进
 - 评估的三大法宝：CT、RA 和 RC
 - 流程管理成熟度评估之 GPMM 模型
 - 持续改进：CIP



标杆学习-华为以规则管理不确定性的 端到端流程体系建设

公开课课纲

9. 流程建设的几个误区

四、建设端到端的管理体系

1. 流程管理体系的构成
2. 流程管理体系与其他体系的融合

讲师简介：张老师

个人简介

东南大学工程学士、浙江大学金融硕士，15 年以上高级管理经验及 3 年海外工作经验。曾任华为公司（深圳）流程管理专家、变革项目管理专家、华大优秀讲师，后任某互联网上市公司高管、客服中心及运营中心总经理，现任企业大学负责人

擅长领域

- 熟悉华为流程变革实践及 HR 管理实践，包括流程架构与集成
- 熟悉客服中心服务体系搭建和企业大学体系搭建，曾主导公司人力资源规划、HR 三支柱建设及 HR 领域重大咨询项目
- 是《华为战略管理方法论及实践》、《华为流程管理及变革实践》、《华为 HR 实践》、《人人都是项目经理——16 小时项目实践精华》、《VUCA 下的团队领导力》、《基于萨提亚心理学模式的教练式辅导》、《非 HR 的人力资源管理》、《数据驱动 HR 管理与决策》、《10 天打造一门课——基于 CASIO 模型的培训课程敏捷开发》、《卓越绩效模式的方法及实践》等多门原创课程作者

资质认证

其他：培训师/PMP/金融证券从业认证/国家心理咨询师/萨提亚心理学高阶研修班

服务客户

江苏移动、途牛旅游、斑马旅游、小鹏汽车、T3 出行、趣伴旅行、快准车服、浙江传化等

