

**【 华营实战工作坊 】**

业务流程建设



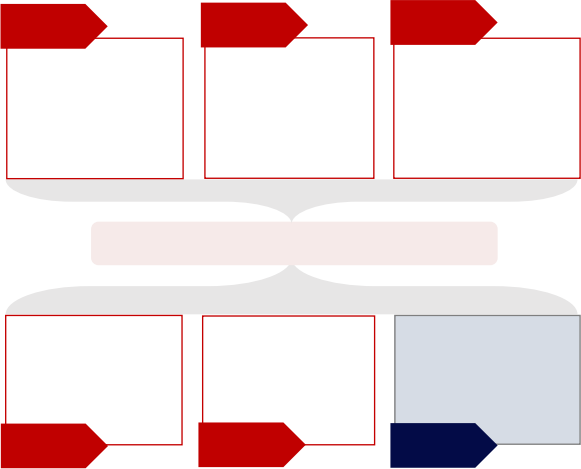
**企业管理的目标是流程化组织建设！**

2024**年**6**月**28**日** -29**日**

2天1 晚沉浸式学习

学理念/学逻辑/学方法

**开 课 地 点 ： 北 京** /**上 海** /**深 圳**

**华营**-**系列主题实战工作坊** —— **陪伴式训战， 聚焦关键业务场景， 团队共创解决方案**

**分好钱**

**人才**/**干部管理**

课程1： 战略洞察

课程7： 人才规划与获取

课程8： 后备干部储备

课程9： 在岗干部管理

聚焦关键业务场景， 团队共创解决方案

**产品管理**

课程1 0： 集成产品开发

课程1 1： 端到端成本领先

**做好产品**

**用好人**

**定任务**

**战略管理**

**绩效**/**薪酬管理**

课程5： 绩效管理

课程6： 薪酬管理

课程2： 经营计划

课程3： 战略解码

课程4： 全面预算

**营销管理**

课程1 2： 作战体系

课程1 3： 作战能力

**课程**1 4**： 业务流程建设**

课程1 5： 数字化供应链 与采购

**打胜仗**

**专项主题**

华营作为输出华为管理实践的平台， 成立1 0年以来， 已为

4000家企业提供专业的管理服务 。在为企业服务的过程中，

华营发现： 很多企业在业务场景上存在着诸多困惑和挑战，

却没有**行之有效的解决方法。**

基于此， 华营于2022年全新推出落地实战工作坊， 提倡创

始人及管理团队共同学习， 在课程现场通过研讨演练 、 团

队共创的方式， 帮助创始人和核心管理团队从理念和方法

上对齐认知 、达成共识， 共创**系统化解决方案**。



5**大核心主题 、**2**大专项主题， 共计**1 5**门课程**

华营实战工作坊， 包括战略管理 、绩效薪酬管理 、人才/ 干部管理 、营销管理和产品管理5大核心主题， 以及数字 化供应链与采购 、流程化组织建设2大专项主题， 共计

1 5**门课程**， 每门课程是为期2天1 晚的实战辅导。

陪伴企业家成长 为组织赋能

课程背景

|  |
| --- |
| 企业发展到一定规模， 人员 、部门越来越多， 制度越来越复杂， 业务战略清晰， 但执行起来却大打折扣， 部门墙  高耸， 严重影响运作效率， 所有企业都希望通过重新打通流程， 通过建立流程化组织来推倒部门墙， 然而：  • 思想不足， 思路不对， 方法不得当， 业务与流程设计成了 **“**两张皮**”**  • 认为流程会束缚组织活力， 使工作效率下降， 而且不方便  • 制度 、规范得不到切实的执行， 问题频发， 管理层大量时间精力用于救火  • 难有组织保障， 跨部门的流程建设需要强大的组织资源和执行力， 都在忙业务 |

陪伴企业家成长 为组织赋能

**课程逻辑**

**流程管理目标**



**流程架构设计**



**流程管理运作**



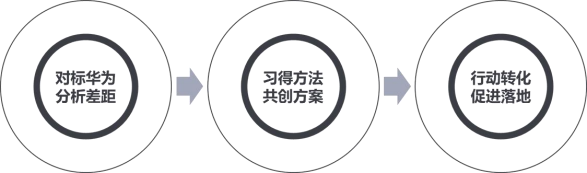
**打造企业流程管理体系， 落实流程责任制，**

**构建流程管理组织及能力， 建立客户导向**

**的流程型组织， 提升公司执行力**

**流程能力建设是企业组织能力建设的重要组成部分**

陪伴企业家成长 为组织赋能

课程价值

|  |
| --- |
| > 正确理解业务流程， 统一流程语言： 对标最佳实践， 正确理解以客户为中心的流程建设， 统一流程语言  > 掌握流程架构设计的理念 、方法和工具： 掌握流程架构设计与优化的工具方法， 通过实际案例演练掌握流程架构设计方法，  端到端拉通业务流程  > 清晰流程管理的组织与机制运作， 形成闭环管理： 借鉴标杆企业的流程管理经验， 管理流程绩效 |

- 学习方式 -

华营实战工作坊学习三步法

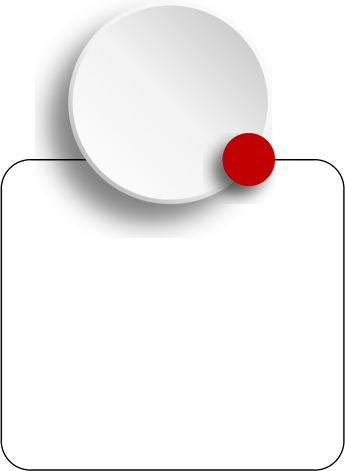
> 第一步： 对标华为最佳实践， 分析自身差距

> 第二步： 现场习得方法， 团队共创解决方案

> 第三步： 撰写行动计划， 推进输出成果落地

陪伴企业家成长 为组织赋能

学 、教 、 练相结合， 促进实践落地

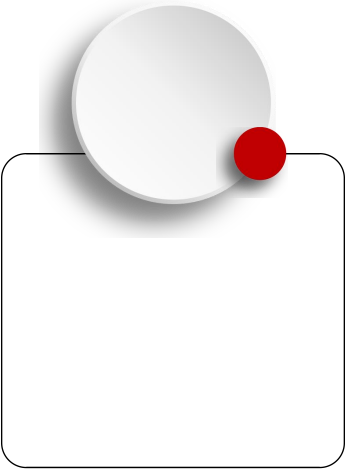
应知应会

**“**我讲你学**”**

1

• 现状调研： 通过问卷或访谈形式， 提前了解业务流程相关管理问题

• 预习： 课前线上学习 “应知应会”知 识 ， 提高企业学习准备度



问题剖析

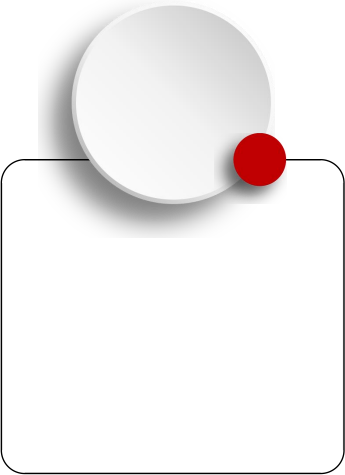
共识共创

**“**你做我看**”**

2

• 关键管理矛盾讨论： 聚焦管理矛盾 进行讨论， 在碰撞中洞察本质， 统 一思想， 凝聚共识

• 关键业务场景实战演练： 针对企业 关键业务场景， 共创输出业务流程 相关解决方案



实践指导

**“**扶上马送一程 **”**

3

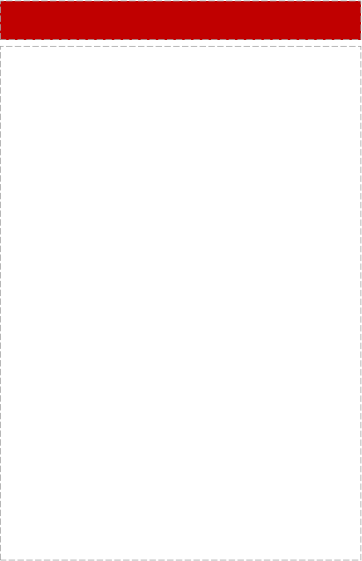
• 实践指导（线上**1h**）： 课程结束3个月 内， 企业组织线上研讨会， 华营顾问参 与并就企业实践进行专项辅导， 与企业 共创问题解决方案。

陪伴企业家成长 为组织赋能

日程安排

示例

|  |
| --- |
| 关键输出物展示 |



DAY1 (9:00-21 :00)

第一模块 重新认识流程

1 . 为什么需要流程？

2. 流程定义

3. 流程定义的1 2个要素

4. 样例： 华为客户接待流程

5. 什么是优秀的流程？

6. 流程分层管理

第二模块 华为流程建设历程

第三模块 流程架构规划与设计

1 . 流程架构定义

2. 流程架构的分层分级管理

3. 流程架构的作用

4. 示例： 标杆企业流程架构

5. 流程架构设计原则

6. 流程架构设计步骤

*案例1：H公司市场老版本物料处理流程优化的案例*

*案例2：H公司流程架构示例*

实战模拟1： 本企业价值链模型

实战模拟2： 本企业L1 层流程架构

实战模拟3： 本企业L1 层流程定义

实战模拟4： 本企业L2层流程

|  |
| --- |
| DAY2 (9:00-1 7:00) |

第四模块 基于流程的组织设计

1 . 组织形态不同， 战斗力不同

2. 探究组织的起源

3. 流程型组织定义

4. 流程型组织的优势

5. 流程型组织带来的好处

6. 华为流程型组织示例

7. 流程型组织建设四步法

第五模块 流程绩效指标设计

1 . 流程绩效指标规划

2. 流程绩效指标设计

3. 流程绩效分析与改进

第六模块 流程责任体系与变革管理组织

1 . 流程管理

2. 流程责任体系

3. 流程集成

实战模拟5： “组织设计”等于 “组织架构设计”？

实战模拟6： 与流程相关的责任分解

陪伴企业家成长 为组织赋能

注： 研讨议题供参考， 实际以现场交付为准； 导师会根据参训企业情况及需求调整研讨议题

导师介绍

郭建新 华为公司前全球运营中心部长 、华为首批 **“**蓝血十杰**”**

• 2000年加入华为公司， 历任规划控制部副部长 、 ISC变革项目经理 、海外ERP实施变革项目经理 、 IFS PO打通项目IT执行主管， 全球运营中心部长， 质量与流程人力资源部部长； 华为公司首批 “蓝血十杰”；

• 在加入华为公司之前就以IBM中国公司项目经理的身份参与华为变革项目， 亲历华为流程变革建设的全过 程；

• 退休后， 华为公司返聘为咨询业务顾问， 服务指导华为客户的流程信息化变革与数字化转型。

马福 华为公司原公司变革项目管理办公室主任**/**流程领域高级专家

• 在华为IPD 、CRM、人力资源 、大质量等主要公司级变革中均承担关键岗位， 并历任公司多个领域人力资源管理者 岗位， 是华为主要变革实施及变革治理过程的见证者 、参与者及设计者。

陪伴企业家成长 为组织赋能

学员心声

|  |  |
| --- | --- |
|  | 某上市风能风电龙头企业 高管带队 1 3人团队 |
| 通过2天1 晚的学习， 深刻感受到企业内部流程复杂， 内耗比较大， 例如出差 、客户用餐等流程审批复杂， 反而起到反作用， 此课程学习 拉通了内部管理层的认知， 深刻理解了复杂业务形态下需要优化流程架构， 并在内部达成共识， 深度卷入业务部门参与流程建设 。下一 步将组织集团及各业务单元对流程框架进行充分讨论并达成共识， 优化流程架构， 简化当前流程， 真正做到以客户为中心， 并加强培训， 塑造流程文化。 | |

|  |  |
| --- | --- |
|  | 某高端母婴高新技术企业 CEO带队 7人团队 |
| 2天1 晚的学习， 主要有三点收获： 第一， 改变了原有认知， 重新认识了流程， 深刻理解什么是端到端的流程， 找到了目前公司流程建设 方面存在的差距； 第二， 收获了诊断流程问题和梳理流程架构的工具， 下一步可以应用工具开展实践； 第三， 找到了流程落地的抓手， 下一步将组织各业务单元对流程框架进行讨论， 梳理公司L1 -L3流程， 并根据业务痛点优先开启某领域流程建设。 | |

|  |  |
| --- | --- |
|  | 某大型互联网技术有限公司 创始人带队 5人团队 |
| 这次学习， 让我印象最深刻的就是流程与业务的关系， 流程的本质是业务， 过往企业内部流程都是后台部门自己梳理的， 缺少与业务部 门的互动， 导致流程并未真正使用起来， 我们目前存在的差距是对公司价值链理解不准确， 未对流程架构进行梳理， 下一步将组织业务 部门厘清公司价值流， 梳理流程架构， 并对其中一个L1 进行向下拆解。 | |

陪伴企业家成长 为组织赋能



**报名须知**

**【适用对象】**

 **报名形式：** 企业以团队形式报名

• **学员构成：** 企业创始人及联合创始人 、总裁/总经理 、业务 负责人 、人力资源负责人 、PMO负责人 、流程管理负责人

• 为保证学习落地效果， 流程架构的讨论需要企业一把手的 参与

 **学习人数：** 每家企业5人， 每期5-6家企业

 **企业要求：**

• 企业年营收规模不低于5亿元， 创立时间不少于3年， 且具备成熟的业务模式

• 营收和人员规模倍速增长的高速扩张企业

• 计划或正处于流程变革中的企业

• 非资源依赖型或投资型企业



**【学习费用】**

 **开课时间：** 2024年6月28日-29日

 **开课地点：** 北京/上海/深圳

 **课程费用：** 5万元/企业（包括证书 、讲义 、 茶歇费

用）， 食宿 、交通费用学员自理）

 **报名截止日期：** 开课前一周

陪伴企业家成长 为组织赋能

**【**2024**年**-**实战工作坊排期表】**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **主题** | **时长** | 1**月** | 2**月** | 3**月** | 4**月** | 5**月** | 6**月** | 7**月** | 8**月** | 9**月** | 1 0**月** | 11**月** | 1 2**月** |
| **战略洞察**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  |  | 1 4-1 5 |  |  |  |  |  |  |
| **年度经营计划**-**实战工作坊** | 2天1 晚 | 5-6 |  |  | 1 9-20 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **战略解码**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  |  |  |  | 9-1 0 |  |  |  |  |
| **全面预算**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 1 -1 2 |  |  |
| **人才规划与获取**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  | 1 -2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **后备干部**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  | 26-27 |  |  |  | 1 6-1 7 |  |  |  |  |
| **在岗干部**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  | 1 0-1 1 |  |  |  | 1 3-1 4 |  |  |  |
| **绩效管理**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  | 24-25 |  |  |  | 20-21 |  |  |  |
| **薪酬管理**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  |  | 1 4-1 5 |  |  |  | 1 8-1 9 |  |  |
| **作战体系**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  | 1 5-1 6 |  |  |  | 26-27 |  |  |  | 22-23 |  |
| **作战能力**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  | 1 2-1 3 |  |  |  | 23-24 |  |  |  | 1 3-1 4 |
| **业务流程**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  |  | 28-29 |  |  |  |  |  | 6-7 |
| **集成产品管理**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  | 29-30 |  |  |  |  |  |  |  | 1 5-1 6 |  |
| **端到端成本领先**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  |  |  | 1 2-1 3 |  |  |  |  |  |
| **数字化供应链与采购**-**实战工作坊** | 2天1 晚 |  |  |  |  | 5.31 -6.1 |  |  |  |  | 25-26 |  |  |

陪伴企业家成长 为组织赋能

关于华营

华营聚焦成长型企业的管理挑战， 以 “陪伴企业家成长， 为组织赋能”为使命， 深度理解总结华为管理背后的管理逻辑及变革管理经验， 为中

国企业提供适配的管理改进解决方案 。1 1 年来专注为企业提供私教坊 、卓越企业家精修班 、卓越组织实训班 、领导力工作坊 、公开课 、实战工作

坊 、过程咨询等系列产品及服务， 现已服务超过4000家企业， 全国超过30000人在华营平台学习华为管理 。华营坚定初心， 以 “陪伴企业家成长、

为组织赋能”为使命， 致力成为中国企业可依赖的长期成长伙伴。

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 企业学习地图 | 陪伴企业家成长 为组织赋能 | 部分学员企业 |



**陪伴企业家成长**

**为组织赋能**

THANKS **！**