

华为IPD流程管理体系 L1-L5最佳实践及落地实施

目录

COMENTS

一、华为流程体系

二、流程框架之实施方法

-流程框架的关键概念

-方法介绍：流程模块 (1-4级)梳理

-方法介绍：具体流程 (5级)建模

三、本次梳理的流程框架范围（1-4级）及示例

1.研发管理

2.采购管理

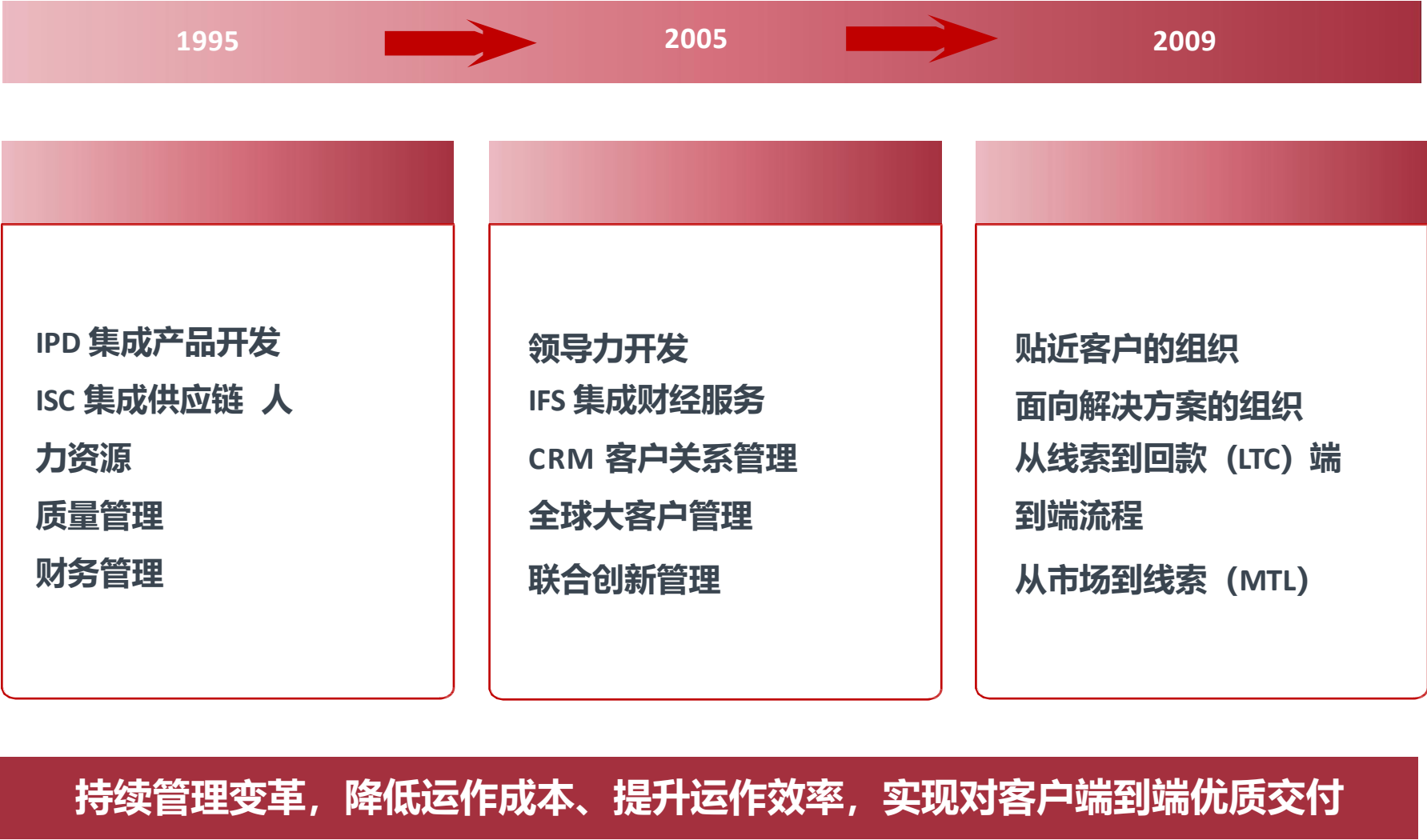
3.营销管理

4.服务管理

5.资产管理

四、案例

业务流程持续变革促进华为业务的高速发展



流程汇集最佳实践和承载业务管控要求

把过去，好的方法固话下来。
推广出去，提高效率和质量
降低业务风险

提供多条路径和方法，使业
务人员能根据不同业务场景
灵活适配

汇集最佳实践
承载业务管控

控制作业过程，保证结果可
控和满足要求

承载公司政策、内控管理、
质量管理等管控要求，保证
安全运营

华为业务流程的广度——覆盖全业务

执行类

1.0 IPD集成产品开发

2.0 市场到线索

3.0 从线索到回款

4. 问题到解决

执行类流程：客户价值创造流程，端到端的定义为完成对客户价值交付所需的业务活动（what to do）并向其它流程提出需求

使能类

5. 开发战略到执行

15 管理资本运作（机密流程）

6.0 管理客户关系

7.0 服务交付

8. 供应链

9. 采购

14 管理伙伴和联盟关系

使能类流程：响应“执行类流程”的需求，用以支撑“执行类流程”的价值实现

支撑类

10 管理人力资源流程

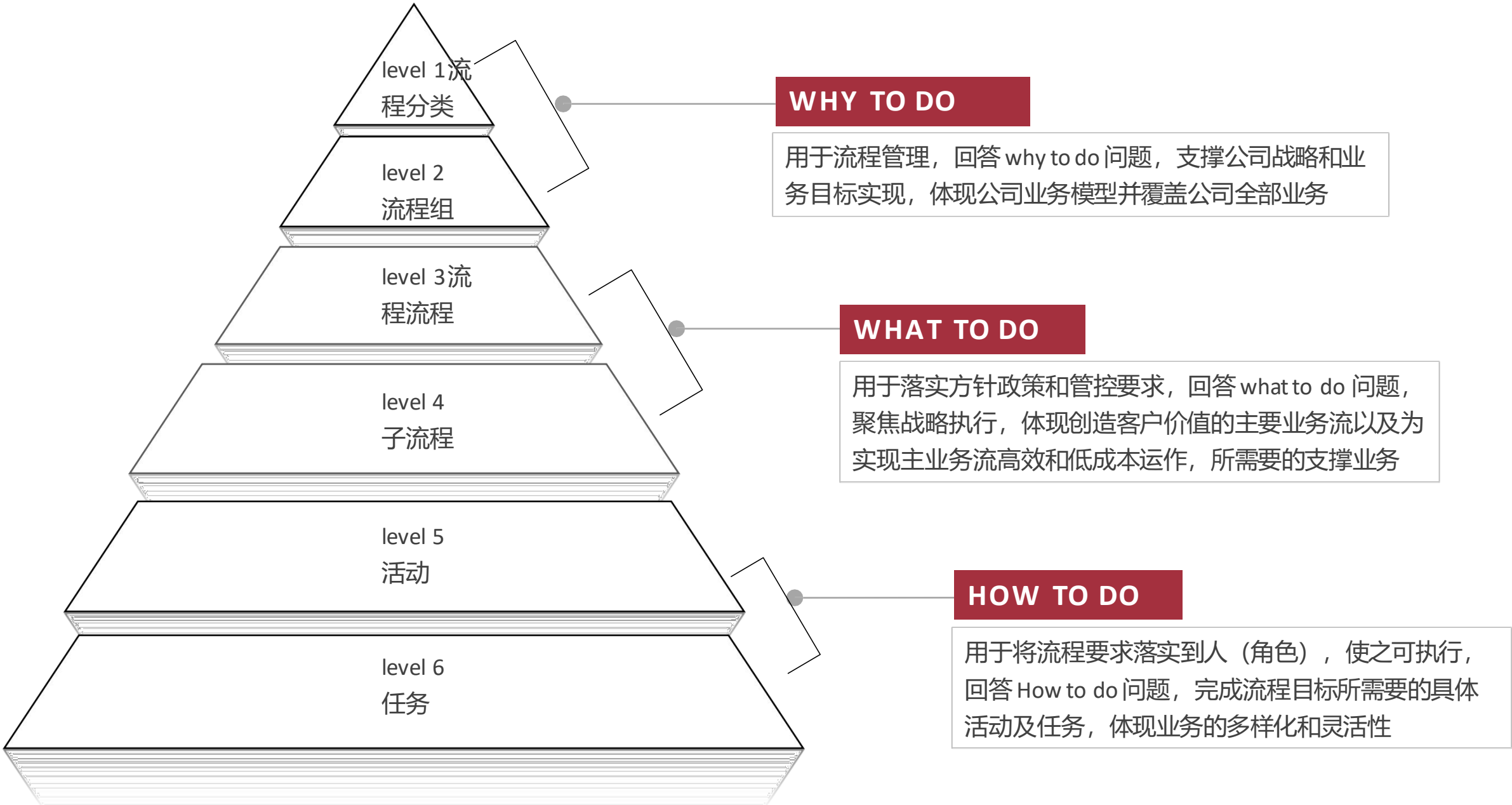
11 管理财经流程

12 管理业务变更& 信息技术

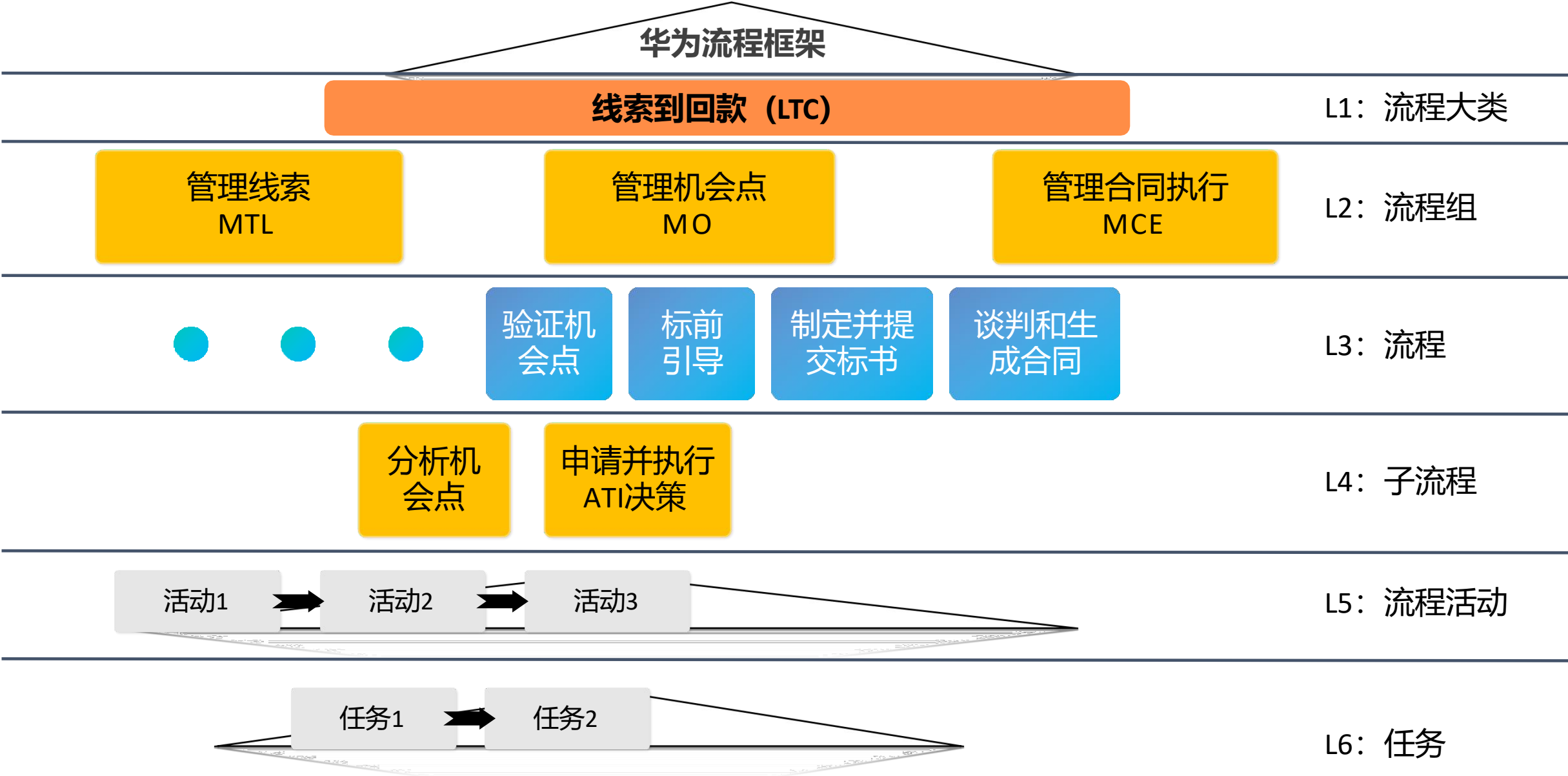
13 管理基础支持

支撑类流程：公司基础性的流程，为使整个公司能够持续高效、低风险运作而存在

华为业务流程的深度——细化到可执行



华为业务流程的深度——细化到可执行



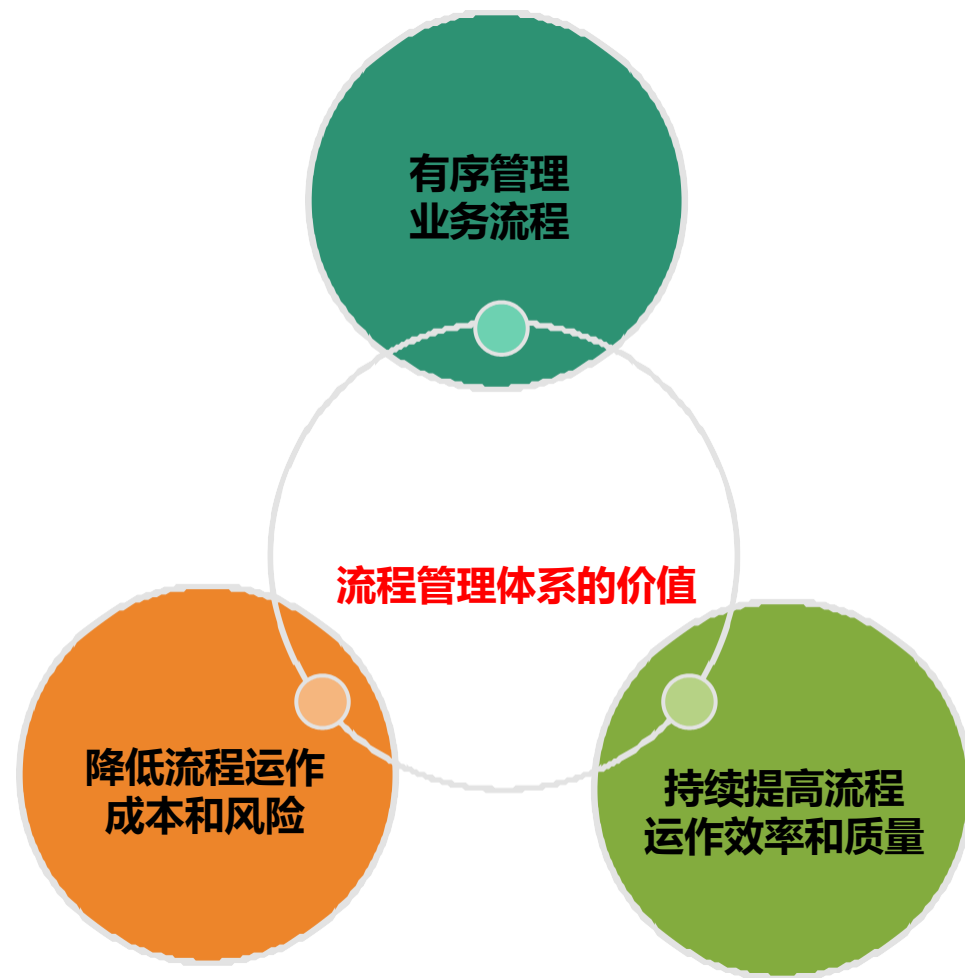
华为流程管理体系——流程管理体系价值

什么是流程

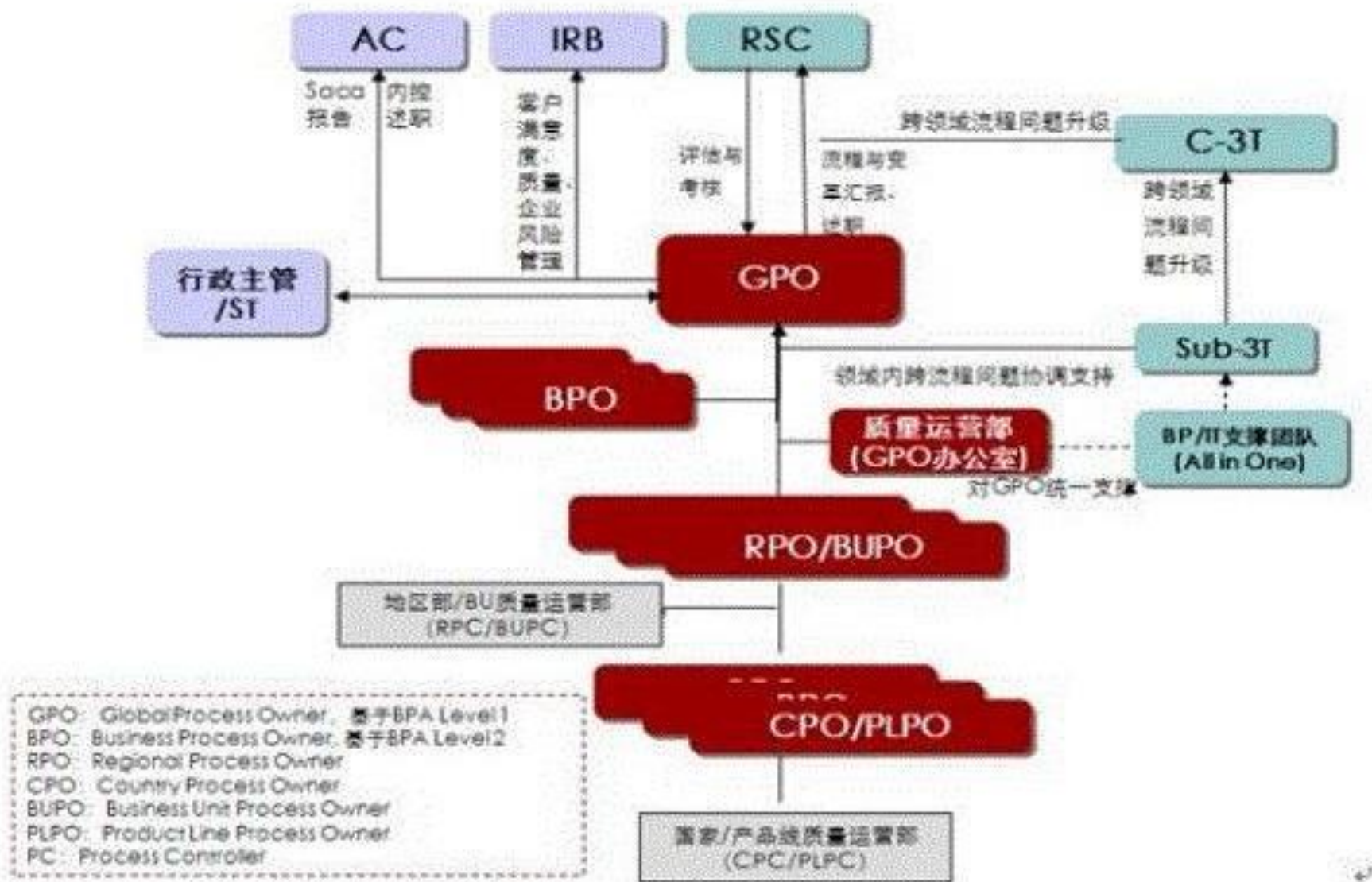
聚焦于客户价值实现，通过一系列可重复、有逻辑顺序的活动，将一个或多个输入转化成明确的可测量的输出。从本质上说，流程是组织价值创造的机制。

什么是流程管理体系

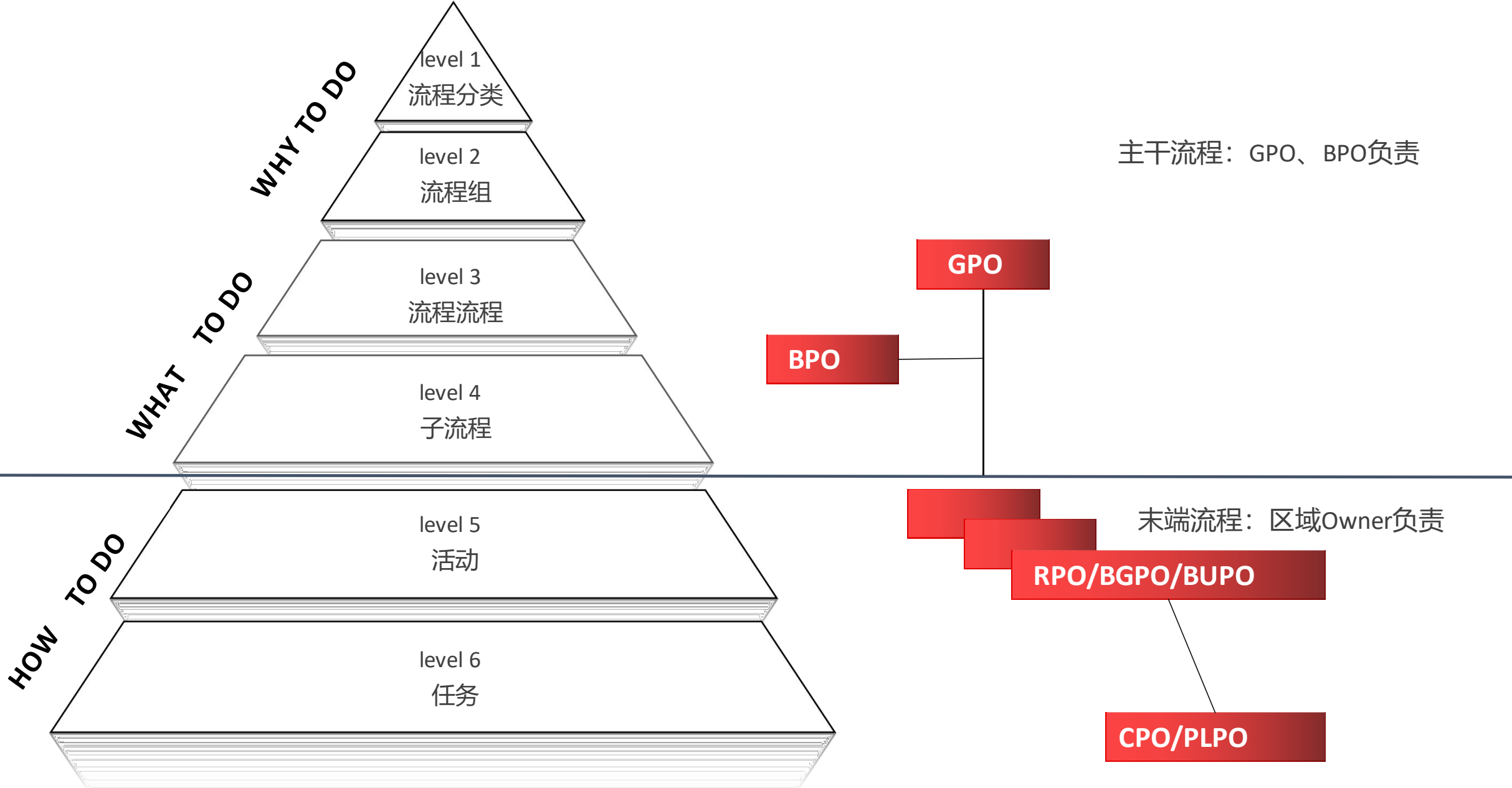
借鉴业界领先实践和总结自身流程运作管理而整理的一套全球流程管理规则和制度



华为流程管理体系——流程管理体系运作组织视图



华为流程管理体系——L1~L6管理



华为流程管理体系——流程管理做什么？

定义：流程是被**重复执行**、逻辑上相互关联的一组**业务活动序列**，将明确的输入转换成明确的输出，从而实现**为客户创造和向客户交付价值**（产品和服务）的业务目的。

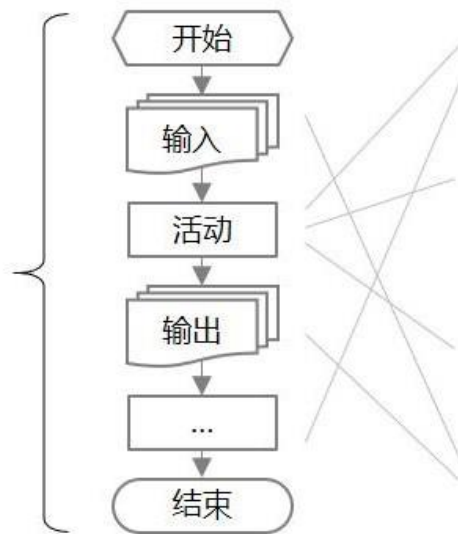
简单理解，就是为了满足特定的价值创造目标，规定“**在合适的时间，安排合适角色，做合适的事**”



华为流程管理体系——流程管理做什么？

- 流程是对公司业务活动在时间和空间上的基本描述，回答做什么的问题（What）。
- 标准、规范和方法是对流程活动应该遵循的要求所做的更具体的规定，回答怎么做，做到什么程度的问题（How）
- 依赖关系：流程需要标准、规范和方法的支撑才能落地，标准、规范和方法需要依托流程才能执行

流程：规定业务活动的开展步骤、涉及的角色及其职责、各个活动的输入输出内容。



标准：规定业务活动输出结果应该达到的质量水平

规范：规定业务活动应该遵守的准则,如:设计规范

方法：规定达到业务活动标准所需要的手段

记录：即业务数据，流程活动的输入或输出的信息及结果

华为流程管理体系——流程管理做什么？

流程管理体系的四个阶段

流程的What to
Do & How to do

1

- 1 需求管理
- 2 版本管理
- 3 流程规划

2

- 1 流程需求分析
- 2 流程方案设计
- 3 流程文件开发
- 4 流程集成验证
- 5 流程试点确认

流程
过程资产管理

流程分层授权
与管理机制

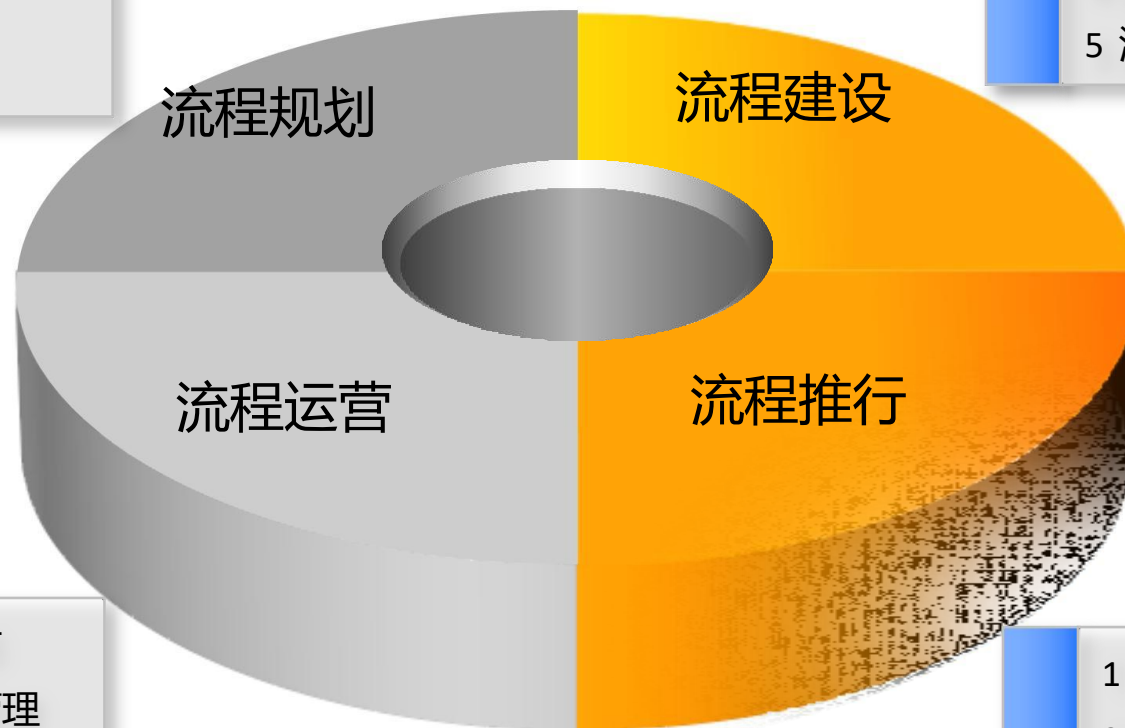
4

- 1 成熟度评估
- 2 流程绩效管理
- 3 过程保证
- 4 CT/SACA

3

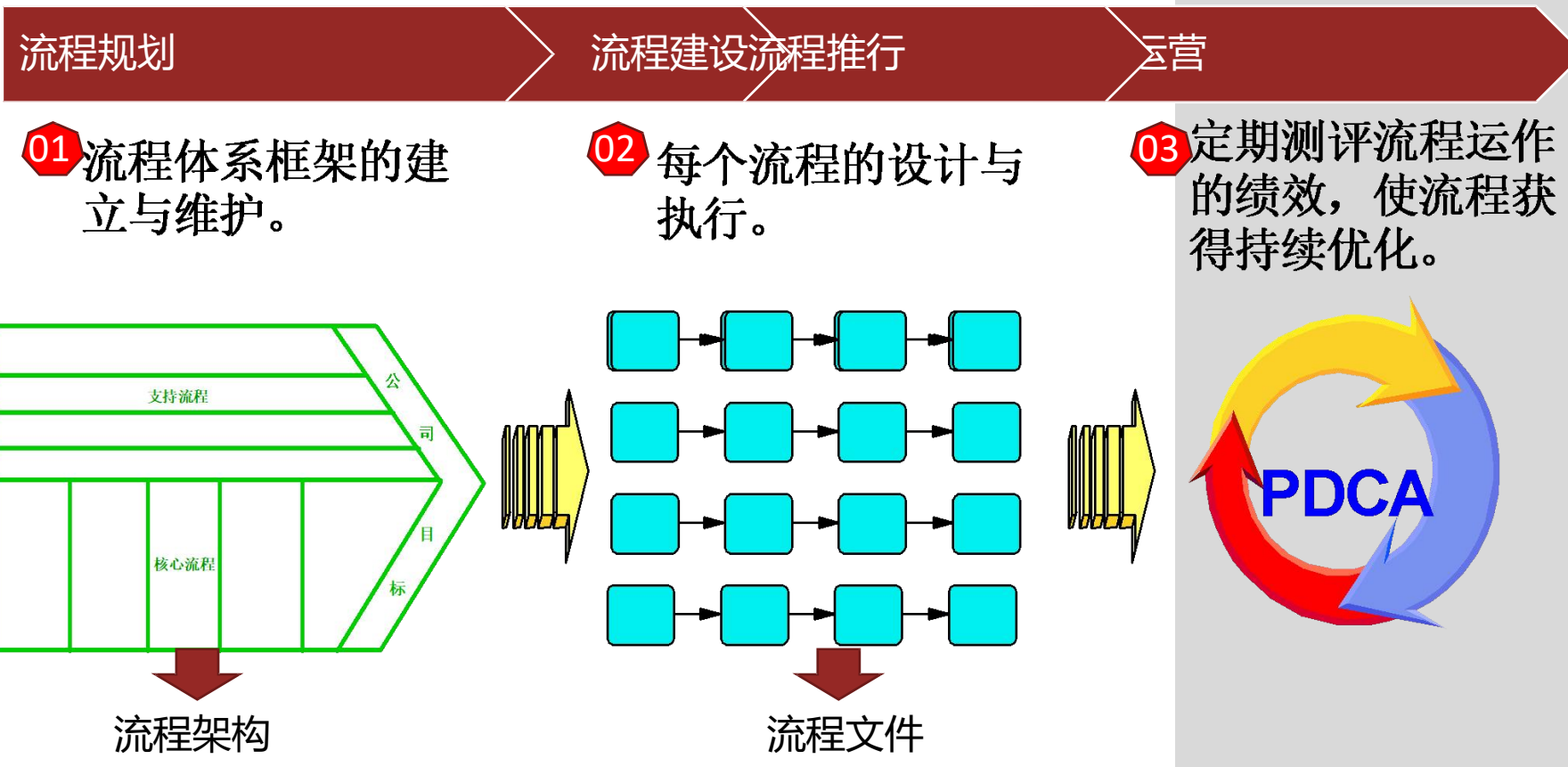
- 1 业务适配
- 2 组织适配
- 3 推行与赋能

流程
文件管理



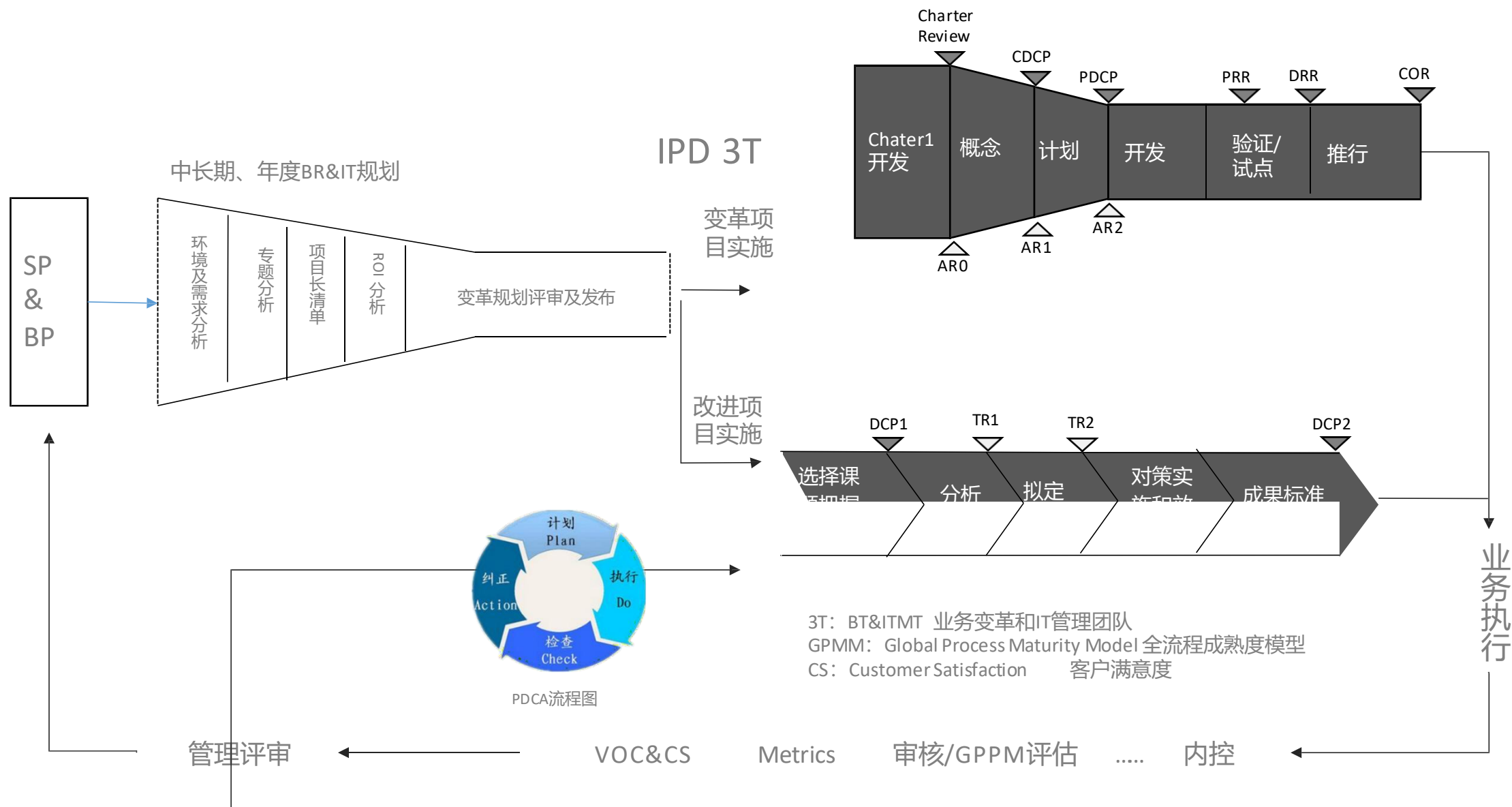
华为流程管理体系——流程管理做什么？

变革项目



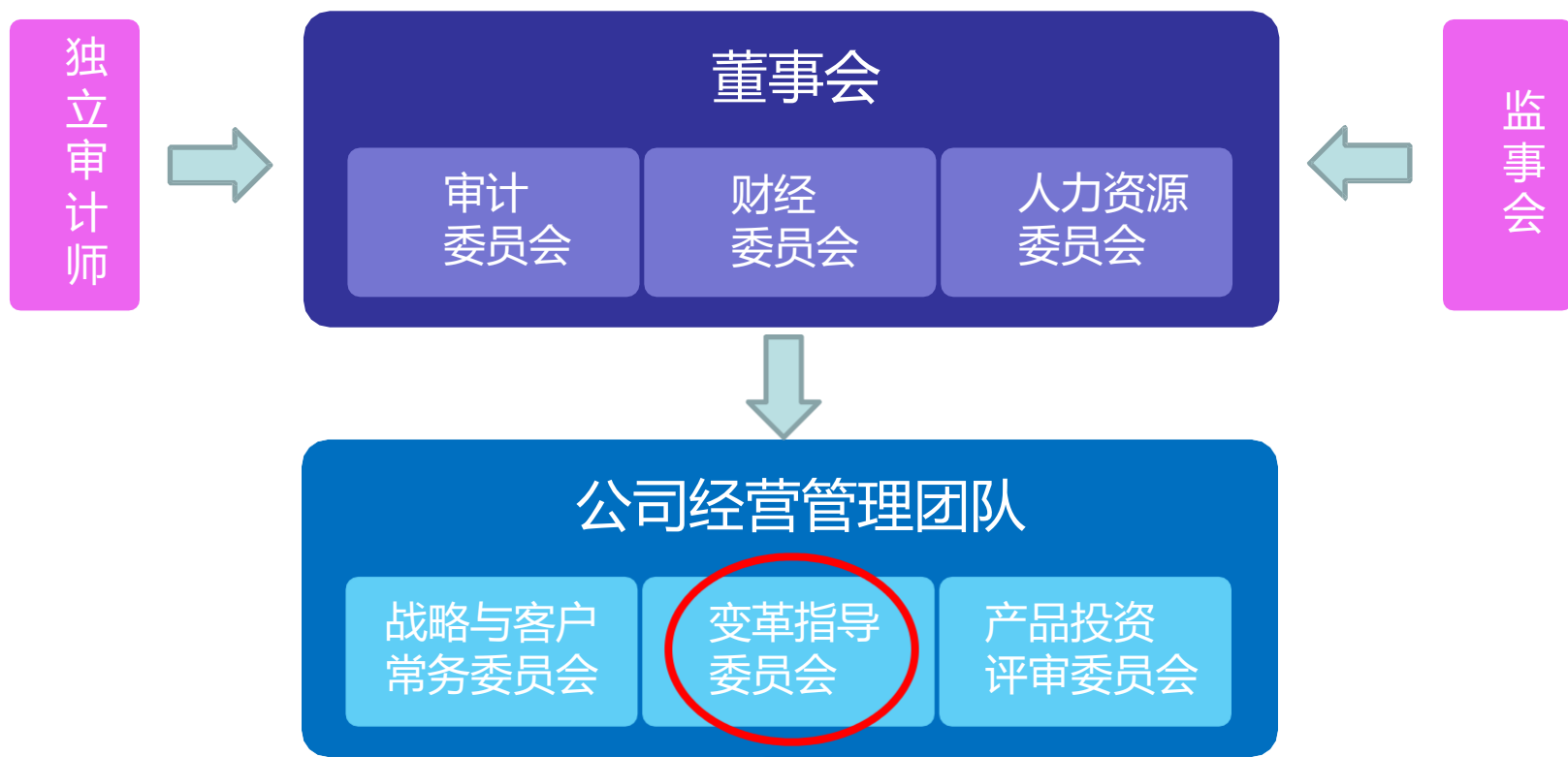
对业务流程及其体系的有效管理是企业管理的一项重要内容。

华为流程管理体系——怎么做？



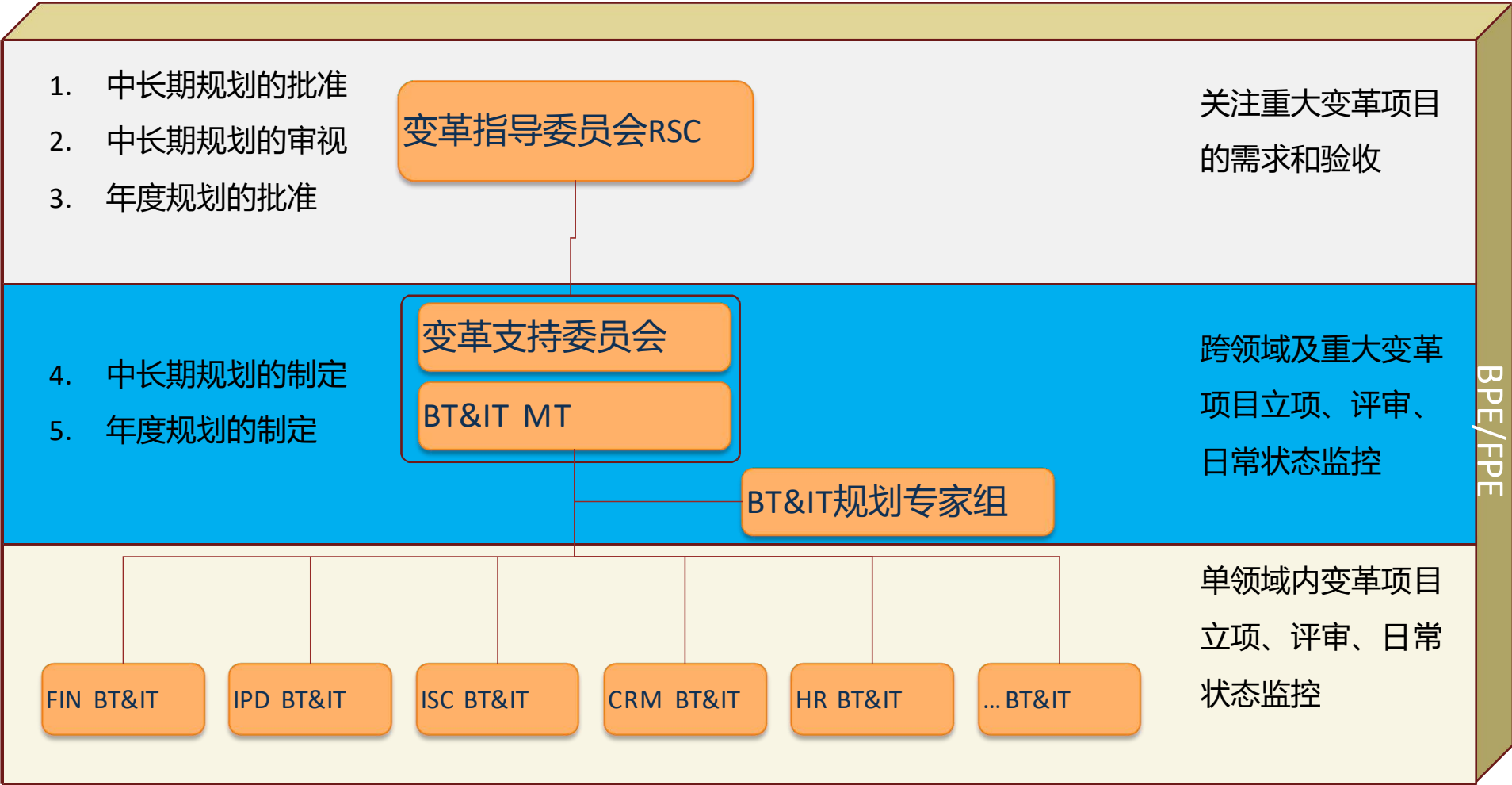
华为流程管理体系——怎么做？

H公司治理架构



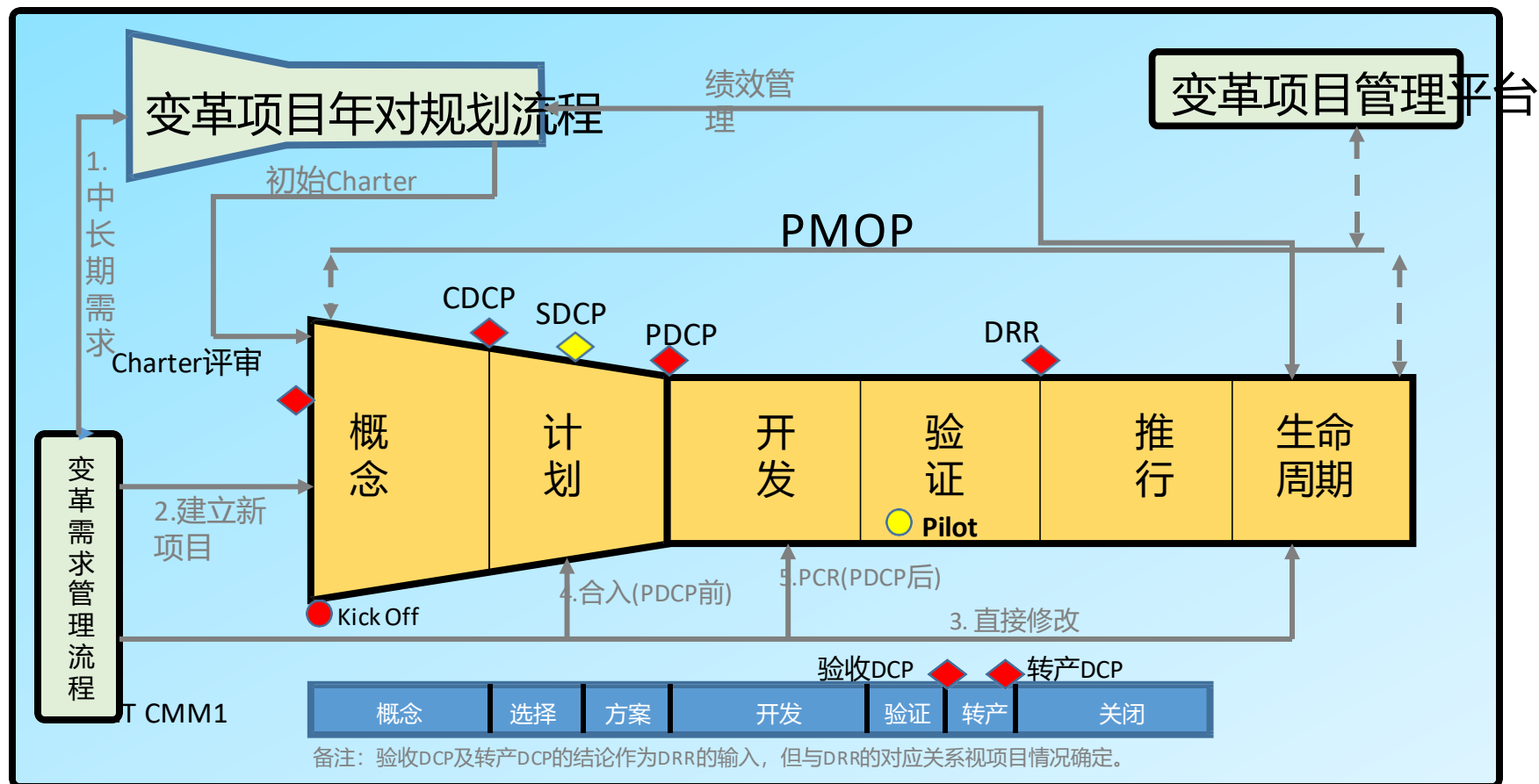
华为流程管理体系——怎么做？

H公司变革管理体系负责对公司的变革活动分层分级管理



RSC Reengineering Steering Committee 变革指导委员会

华为流程管理体系——怎么做？



PMOP: Program Management Operations Process

SDCP: Selection DCP

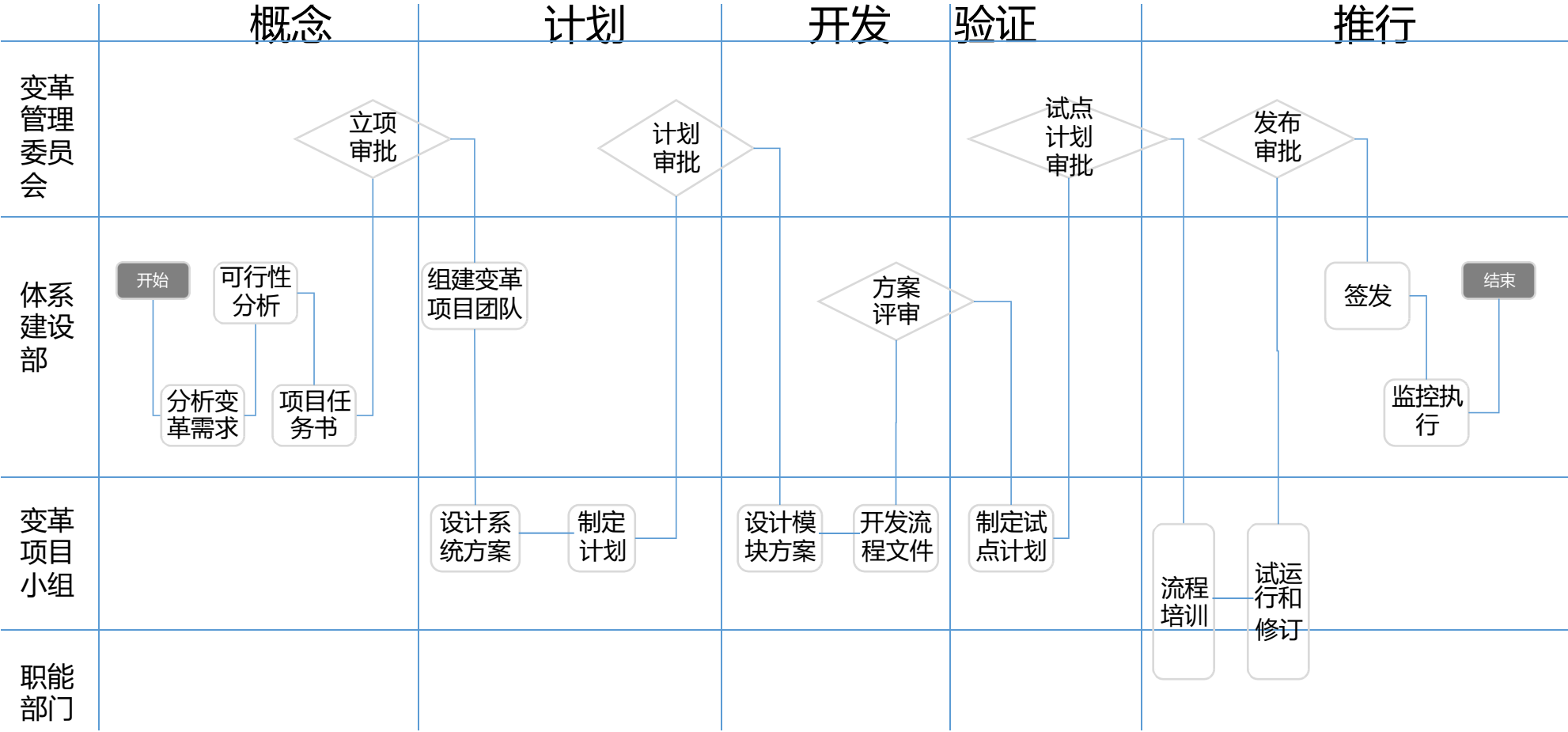
华为流程管理体系——怎么做？

H公司变革项目各个阶段主要工作目的

概念 (Concept)	计划 (Plan)	开发 (Develop)	验证 (Qualify)	推行 (Rollout)	生命周期管理 (Life Cycle)
1、确定业务需求,提出初始解决方案 2、评估初始解决方案的可行性 3、给出有关建议,为相应的变革管理团队决策提供依据	1、细化初始需求制订完整的集成项目计划 2、确定最终的集成项目计划,以便相应的变革管理团队进行评估和做出承诺 3、方案确定并完成概要设计	1、完成解决方案的设计、开发和测试	1、完成解决方案的验证 2、做好推行前准备, 并进行推行准备度评估DRR	1、完成项目成果的推行	1、监控使用情况、性能和效果及投资收益 2、启动改进型项目或退出型项目

华为流程管理体系——怎么做？

附1：变革项目操作流程



华为流程管理体系——怎么做？

H 公司从四个方面对流程进行持续优化

减少流程时间：

- 流程端到端时间
- 流程中各活动时间

降低流程成本：

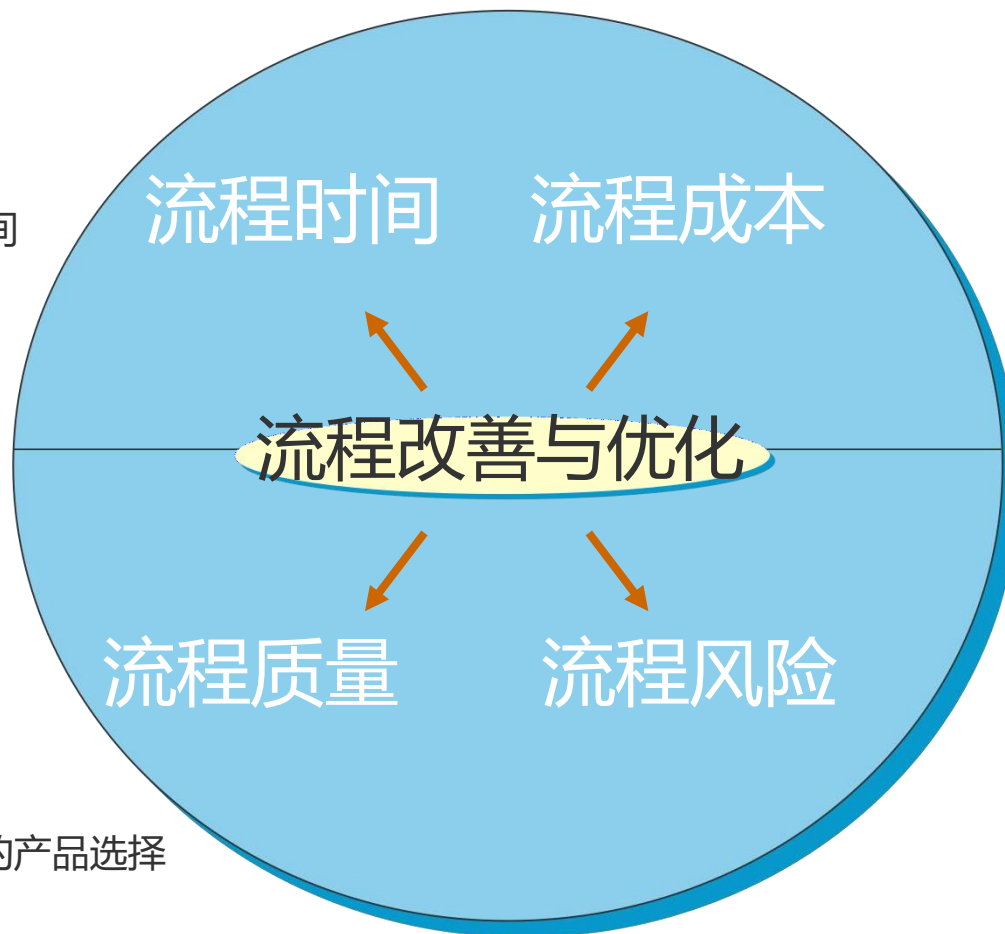
- 员工成本
- 提高流程效率与经济效益
- 消除流程中非正常的成本

提高流程质量：

- 更好的客户服务
- 高素质的员工
- 低的出错率
- 提高客户多样化的产品选择

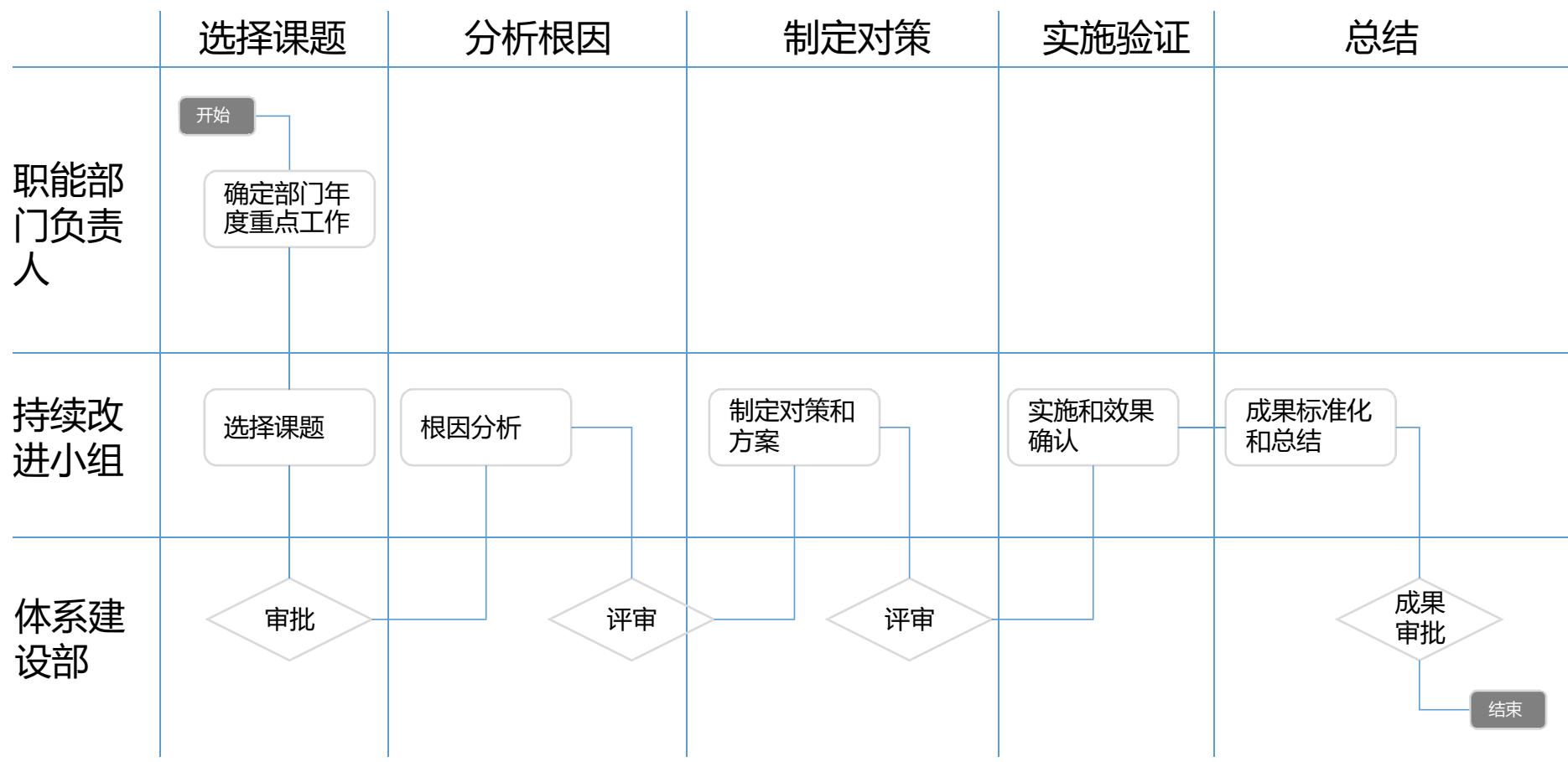
降低流程风险：

- 有效识别风险
- 分析风险根源
- 控制风险



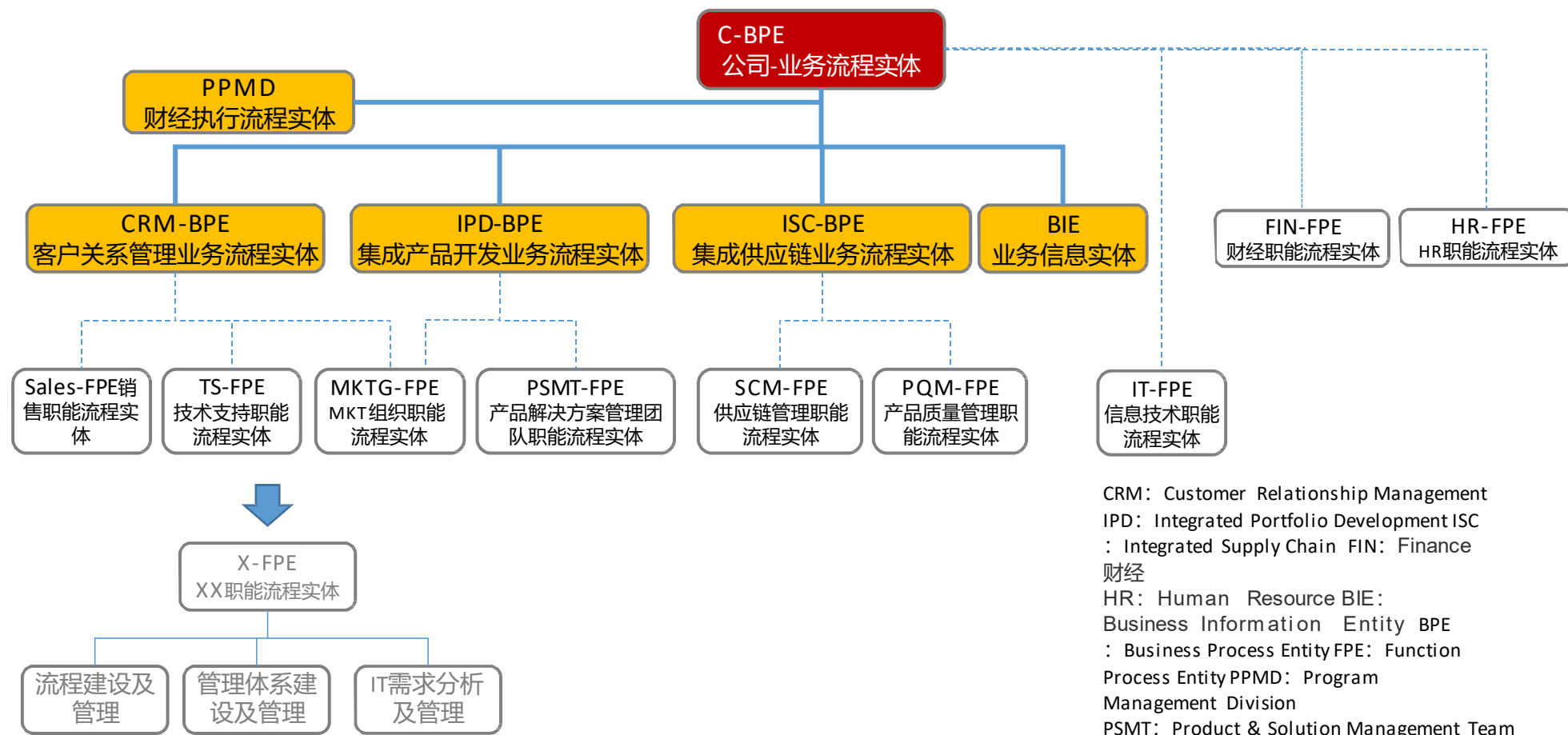
附2：改进项目操作流程

华为流程管理体系——怎么做？



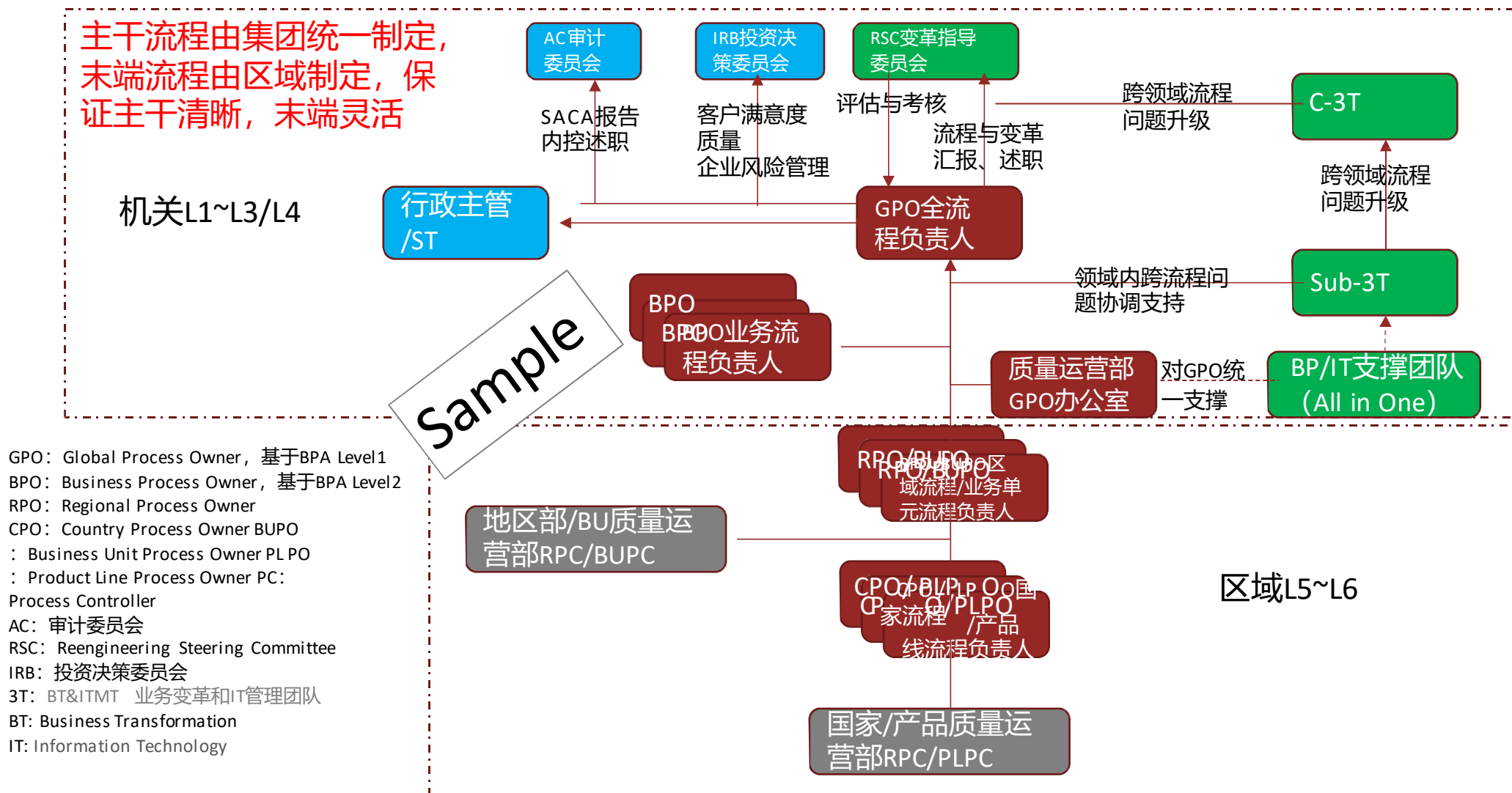
华为流程管理体系——怎么做？

H公司BPE/FPE支持流程持续改进的日常实体组织



华为流程管理体系——怎么做？

H公司流程管理团队和流程Owner



华为流程管理体系——怎么做？

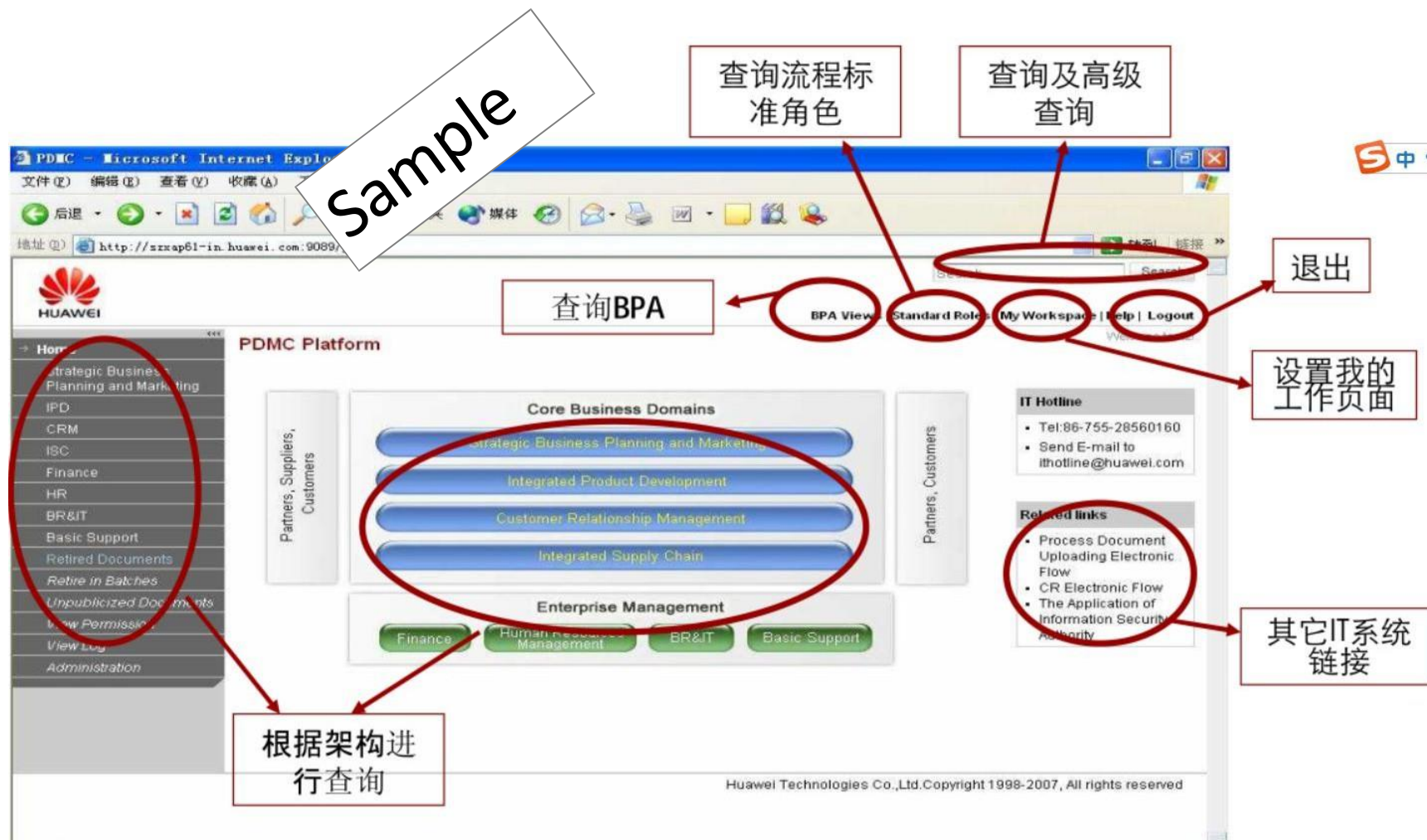
流程层级	跨地区部	流程设计	流程评审	
		流程设计责任人	评审组织责任人	流程评审角色
流程架构	/	C-BPE	C-BPE	RSC、C-BT&IT MT、流程主要利益关系人
跨L1	/	C-BPE	C-BPE	C-BT&IT MT、流程主要利益关系人
跨L2	/	C-BPE	C-BPE	C-BT&IT MT、流程主要利益关系人
跨L3	/	XX-BPE	XX-BPE	XX-BT&IT MT、XX-FPE、流程主要利益关系人
L3	/	XX-BPE	XX-BPE	XX-BT&IT MT、XX-FPE、流程主要利益关系人
L3以下子流程、操作书、模版	是	XX-BPE	XX-FPE	XX-BPE、流程涉及的总部业务主管、相关地区部OPS
	否	地区部OPS	地区部OPS	XX-BPE、XX-FPE、流程涉及的地区部业务主管

华为流程管理体系——怎么做？

流程层级	跨地区部	发布申请审核	文控	文件审核	文件会审	文件批准
流程架构	/	流程Owner	C-BPE	C-BPE	C-BT&IT MT、流程主要利益关系人	RSC主任
跨L1	/	流程Owner	C-BPE	C-BPE	C-BT&IT MT、流程主要利益关系人	RSC主任
跨L2	/	流程Owner	C-BPE	C-BPE	C-BT&IT MT、流程主要利益关系人	C-BT&IT MT主任
跨L3	/	流程Owner	XX-BPE	XX-BPE	XX-BT&IT MT、流程主要利益关系人	XX-BT&IT MT主任
L3	/	流程Owner	XX-BPE	XX-BPE	XX-BT&IT MT、XX-FPE、流程主要利益关系人	XX-BT&IT MT主任
L3以下子流程、操作书、模版	是	流程Owner	XX-FPE	XX-FPE	XX-BPE、流程涉及的总部业务主管、相关地区部OPS	XX-FPE部长
	否	流程Owner	地区部OPS	地区部OPS	XX-BPE、XX-FPE、流程涉及的地区部业务主管	地区部OPS部长

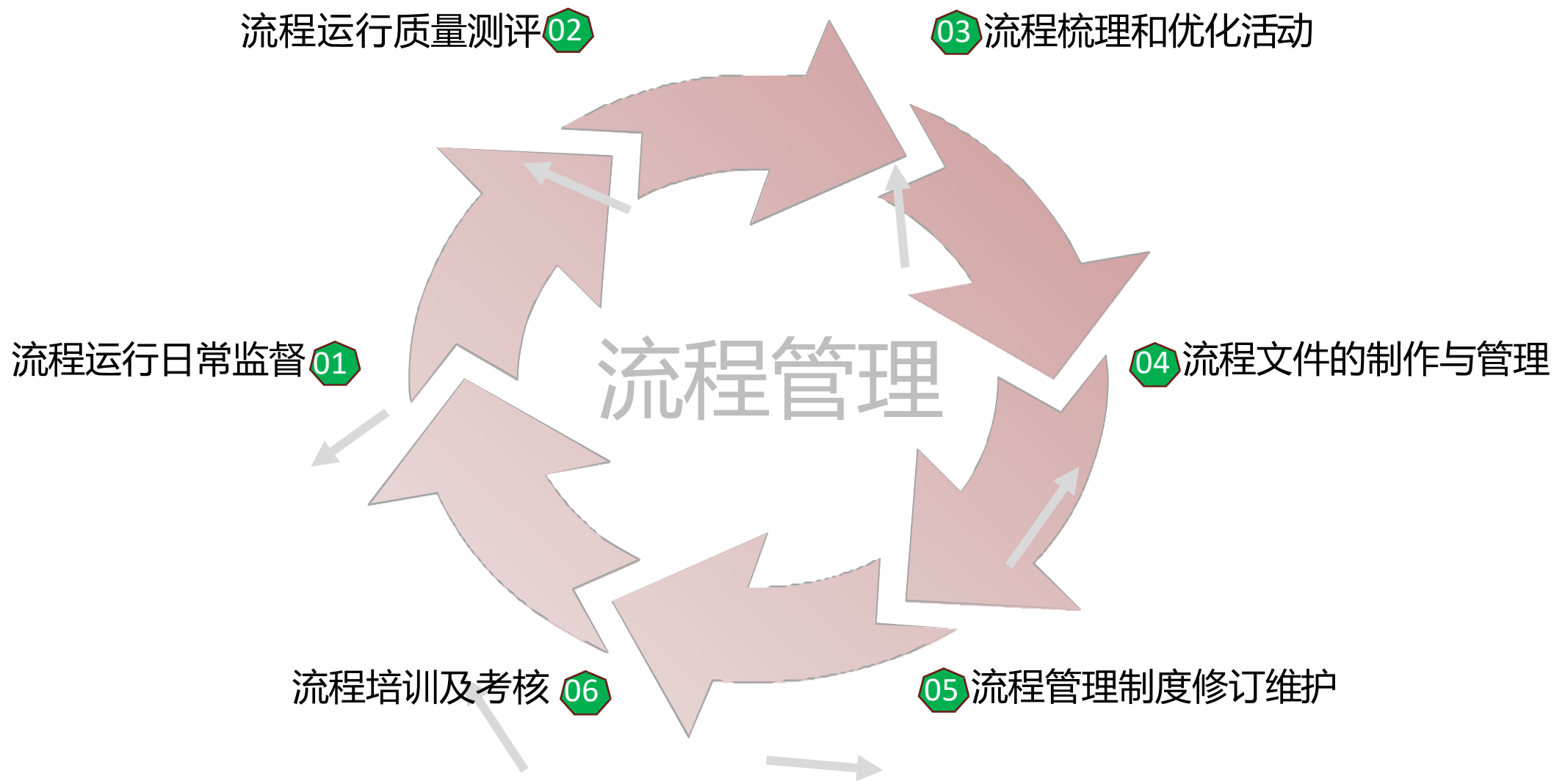
华为流程管理体系——怎么做？

H 公司流程文件管理平台



华为流程管理体系——怎么做？

H 公司流程日常主要工作内容



华为流程管理体系——怎么做？

问题和运行信息收集：收集内部和外部顾客对流程运行的评价和意见；收集其他部门传递的与流程运行失效及缺陷信息。

流程运行状况报告：**定期**向各流程负责人提交流程运行情况监督报告，提出问题和解决建议注意事项。监督问题改进效果。

流程运行日常监控

流程运行状况分析：对收集到的流程运行意见反馈进行归类分析，对问题进行定位并就日常流程运行操作问题提出解决方案；对非操作问题，视情况决定是否组织流程问题研讨；对重大问题考虑进行流程运行质量测量，和启动进一步解决措施。

组织流程运行沟通会：**定期**组织流程责任人和关键负责人召开流程运行沟通会议，就部门配合协调问题进行沟通。就突发和重大问题组织流程问题沟通会议，提出解决问题的方案和措施。

华为流程管理体系——怎么做？

流程运行质量测量：定期对流程运行进行测量，内容包括：

- 检查活动的输入、输出、角色活动内容等是否符合标准；
- 检查各活动所需输入是否能得到满足，以及问题原因；
- 测量流程运行周期、流程活动时限是否在规定的范围内，找出造成延迟和超时的原因。

流程运行情况评价：

- 对测量所发现的问题与流程负责人进行沟通，听取原因；
- 根据沟通结果，依据流程评价指标，对流程绩效及问题进行公示；
- 形成流程绩效考核结果

流程运行
质量测评

流程负责人的流程管理绩效考核：

- 对流程管理考核指标和考核方法进行修订；
- 定期对流程责任人、关键人员的流程管理工作进行考核（可纳入人员绩效考核体系）
- 将流程绩效考核结果与流程相关人员的流程管理绩效考核进行加权，作为该人员流程管理工作的考核结果；将该结果纳入人员绩效考核及奖惩体系中

华为流程管理体系——怎么做？

H公司流程管理工作3：流程梳理和优化活动

1. 组织日常的流程运行改进会议，征询流程运行改进建议；
2. 根据现有业务开展的需要，对现有业务和新业务进行流程梳理；
3. 根据日常问题分析和流程质量测量结果，评价流程优化的必要性；制定流程优化目标、方式和计划；组织开展流程优化；对优化进行效果进行评审。

华为流程管理体系——怎么做？

H公司流程管理工作4：流程培训及考核

1. 流程文件宣贯培训：流程文件发布后，协助流程负责人对流程文件的使用进行宣贯培训；
2. 流程知识培训：对流程的一般性知识进行定期的培训；
3. 流程操作培训：针对流程操作中的具体问题，组织对部分人员进行专项培训；
4. 流程考试：对培训内容进行结业考试和定期考核；对流程文件的熟悉和掌握程度进行考试；该项考试纳入员工绩效考核体系。

华为流程管理体系——怎么做？

H公司流程管理工作5：流程文件的制作与管理

1. **组织流程文件编制：**协助流程责任人组织流程访谈和文件编制，对流程文件的制作进行指导，对流程文件的编制质量进行把关。
2. **组织流程文件的增补与修订：**对流程文件与现实情况的符合性进行定期评估；随业务的改变而对文件进行增补、修订，保证流程文件对业务操作的指导作用。
3. **流程文件版本的更新、发布及存档：**以年为单位对流程文件的版本进行统一更新；对新版本流程文件进行公司级签发，并统一废止旧版本流程操作文件；对流程原件进行统一管理和存档。

华为流程管理体系——怎么做？

H公司流程管理工作6：流程管理制度修订维护

1. 制定流程管理目标：根据年初公司整体战略规划和运营管理目标，制定本年度的流程管理目标，并在制度上予以体现；
2. 根据流程管理中的问题和企业流程的现实需求，对流程管理制度的条款进行修订；
3. 对制度进行会审并发布执行

华为流程管理体系——怎么做？

附：流程成熟度评估模型

流程成熟度模型是常用于评估企业流程管理现状的工具之一，它从流程的设计、执行、责任人、基础设施和指标5个方面13个因素，对企业流程管理现状进行评估，将企业流程成熟度分为1-4，四个级别。

流程能动因素	项目	成熟度判定			
		P-1	P-2	P-3	P-4
设计	目的				
	背景				
	记录				
执行者	知识				
	技能				
	行为				
负责人	身份				
	活动				
	权力				
基础设施	信息系统				
	人力资源系统				
指标	定义				
	运用				



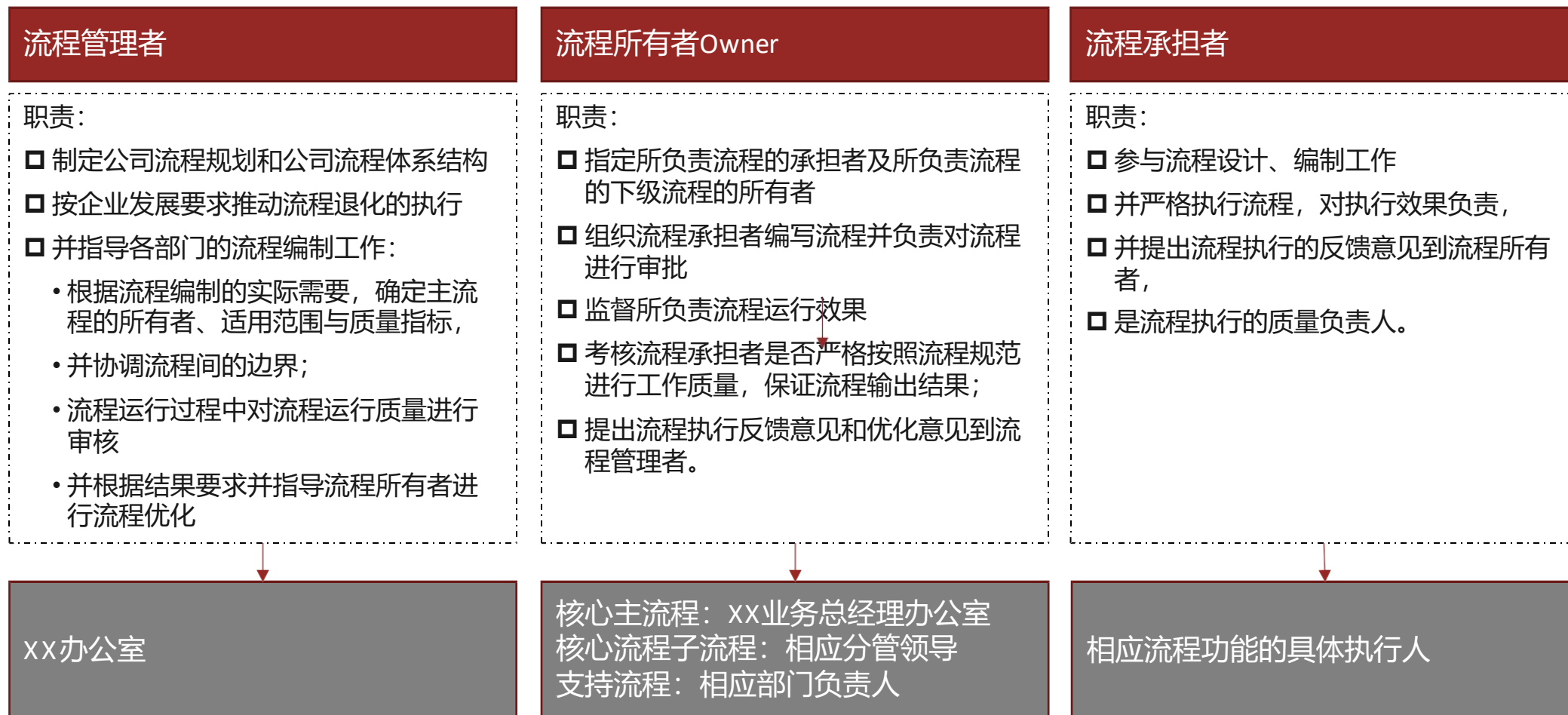
流程成熟度的等级取决于各维度中最低的等级：这些能动因素相互依存，一旦其中一个因素缺失，其他因素也会失效。

华为流程管理体系——如何落地？

为什么需要流程管理部门？

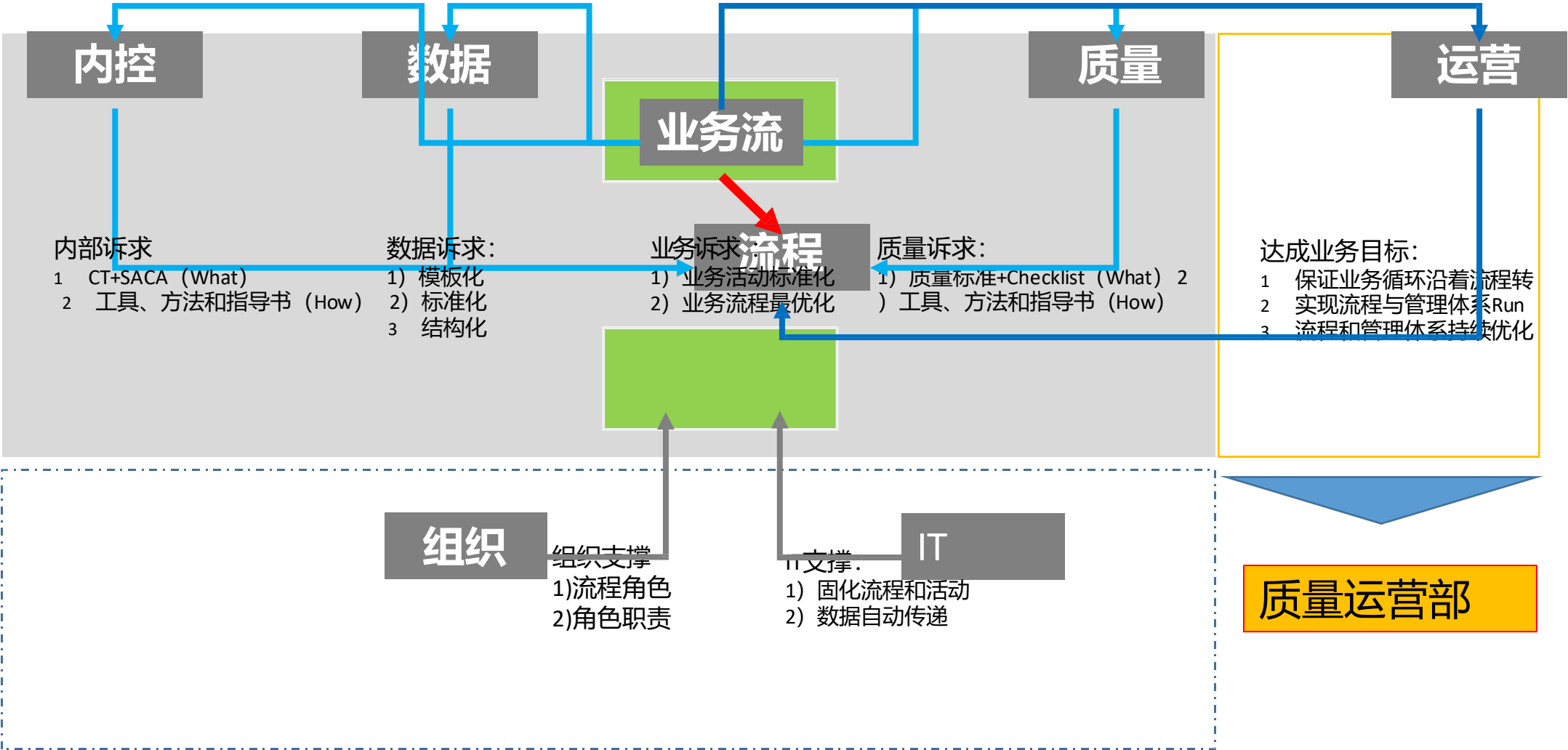
- 在建立并且规范了流程以后，如果没有了流程的执行，优化或者规范后的流程的效果是无法体现的。
- 只有对执行情况进行了监控并考核，才能实现流程的持续优化。
- 流程管理部门的重要职责之一就是对流程执行情况进行监控，对执行的效果进行跟踪。
- 流程管理部门的重要职责之二是发现流程的问题，并与业务部门共同来解决问题。
 - 重组/优化后的流程需要业务部门执行来检验其合理性，执行过程中发现的问题需要流程管理的人或部门来牵头处理
 - 流程的优化点很大程度上就是在日常的操作过程中发现的，这是流程的持续改进的主要契机点。
- 流程管理部门的两项主要职责是相互关联，密不可分的。本质上为了实现对流程的持续优化。

华为流程管理体系——如何落地？



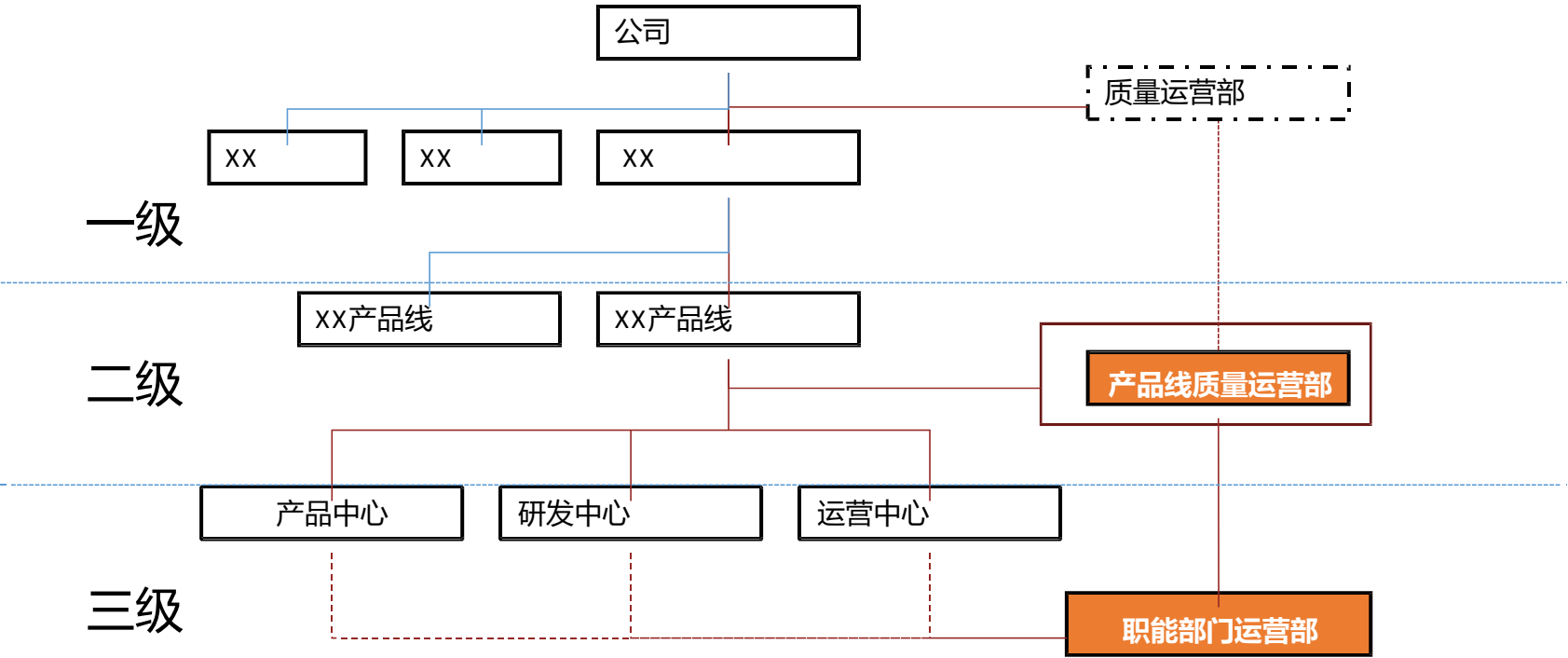
华为流程管理体系——如何落地？

流程化组织建设相关模块及关系



华为流程管理体系——如何落地？

流程管理三级质量运营组织建议（研讨）

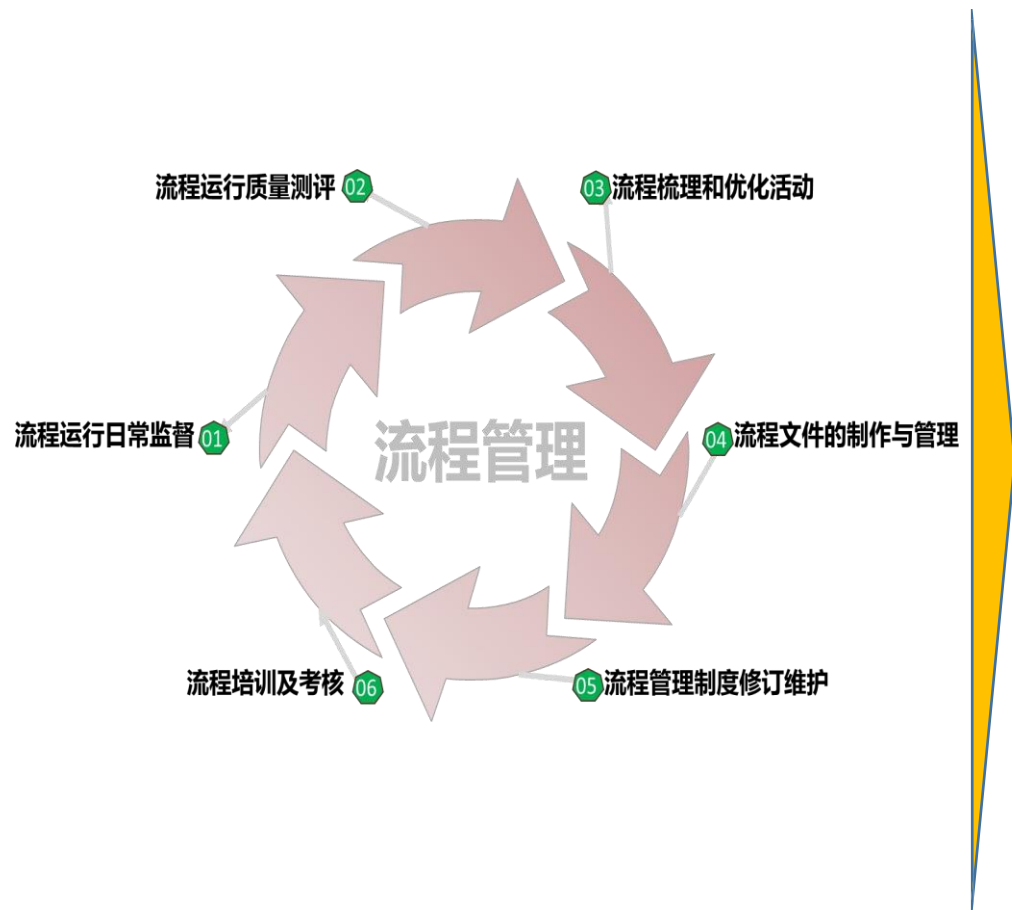


华为流程管理体系——如何落地？

流程管理组织	流行管理职责		
	流程规划	流程建设和推行	流程运营
公司治理质量运营部（一级）	1) 负责xxx流程架构设计与维护（流程架构） 2) 负责xxx流程清单制定和维护（流程清单） 3) 负责确定xxx所有一级流程的流程Owner，并落实流程监控和持续以优化管理组织建设（流程管理） 4) 负责xxx级流程变革项目规划（变革项目） 5) 负责xxx级流程变革预算管理 6) 负责制定流程文件管理制度、规范、受控	1) 负责统一管理xxx级流程变革项目和进展 2) 组织和协调xxx级重大项目评审和决策 3) 负责定期发布xxx变革项目进展状态报告 4) 负责提供流程变革项目管理流程、标准和方法 5) 负责评审xxx流程文件合规性，确保流程文件受控管理	1) 负责制定xxx流程绩效评估机制，并定期策划流程绩效评估 2) 负责收集xxx级流程需求和问题，并定期组织梳理和评审 3) 负责规划xxx级流程角色培训计划 4) 负责流程架构的优化和发布 5) 负责组织xxx流程重点质量问题回溯
产品线质量运营部（二级）	1) 参与流程架构设计 2) 负责流程架构在产品线的培训和宣贯 3) 组织产品线流程建设规划（变革项目和改进项目） 4) 负责确定产品线流程各个职能部门负责人和管理组织（流程管理） 5) 负责产品线流程变革预算管理 6) 负责组织流程管理制度、规范、受控的宣贯培训	1) 负责管理产品线流程变革和改进项目和进展 2) 组织和协调产品线流程变革项目评审和决策 3) 负责定期发布产品线变革项目进展状态报告 4) 负责组织流程文件的设计和开发，确保流程文件的合规性 5) 负责组织流程文件的评审、会签和批准发布	1) 负责基于xxx流程绩效评估机制制定产品线流程绩效评估机制，并定期组织绩效评估 2) 负责收集产品线流程需求和问题，并定期组织梳理和评审 3) 负责规划产品线流程角色培训计划，并组织培训 4) 负责组织产品线流程质量问题回溯 5) 负责产品线流程遵从性检查，并推动整改和解决（月度） 6) 负责产品线流程运营支撑和监督，确保流程正常、规范运转（日常） 7) 负责组织制定产品线流程运营制度 8) 负责组织流程梳理和研讨，并推动流程优化
各个域质量运营部（三级）	1) 参与产品线流程建设规划，负责相关需求、问题和其他支撑数据收集 2) 参与产品线流程变革预算管理	1) 参与流程文件开发，指导各个职能域流程开发和设计	1) 参与产品线流程绩效评估机制制定，并负责收集流程绩效数据 2) 负责收集和确认各个中心流程需求和问题 3) 负责收集各个中心参培角色名单和培训需求 4) 配合产品线进行遵从性检查 5) 配合产品线进行流程梳理，负责收集相关需求和问题 6) 负责各个产品线流程支持工作

华为流程管理体系——如何落地？

六项活动的落地例行活动建议（研讨）



1. 流程变革规划（流程变革+持续优化）
（每年）
2. 流程审计、评价机制（每月/季度）
3. 流程讨论会议（每月）
4. 重点流程变革项目进展报告发送
（每周/双周）
5. 流程日常运作情况通报（每月）
6. 流程培训、宣贯、考试（季度/半年）
7. 流程变革需求和问题主动收集（每月）
8. 流程质量和问题回溯会议（每月）

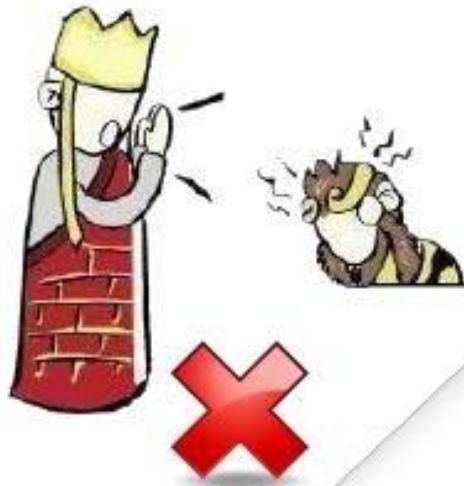
华为流程管理体系——如何落地？

流程变革激励机制建议（研讨）

- 绩效评价（流程变革纳入个人绩效）
- 发展通道（流程变革任职资格定义）
- 项目奖金（成立项目激励奖金和分配机制）
- 发展机会（变革项目经历，纳入晋升条件中）
- 精神激励（奖杯、金牌，总裁签名...）
- ...

华为流程管理体系——如何落地？

我们到底是要做流程的主人，还是当它的奴隶？



流程不是
你头上的“紧箍咒”，
而是你手中的“乾坤圈”

只有做流程的主人，才会主动建设、优化和使用好流程



目录

COMENTS

一、华为流程体系

二、流程框架之实施方法

-流程框架的关键概念

-方法介绍：流程模块 (1-4级)梳理

-方法介绍：具体流程 (5级)建模

三、本次梳理的流程框架范围（1-4级）及示例

1.研发管理

2.采购管理

3.营销管理

4.服务管理

5.资产管理

四、案例

流程框架的意义与关键要素

流程框架的意义

- **对业务：**作为**结构化蓝图**，指导流程体系梳理诊断、聚焦流程优化重点、并帮助定义运营标准化/集约化的分布与程度
- **对组织：**指导**组织架构设计**，即先定义“干什么”、再定义“由谁干”，帮助企业建立**流程化组织**
- **对IT：**对**IT架构的建设提供关键指导**，尤其是应用系统架构(AA)及数据架构(DA)，即先定义“干什么”、再定义“有哪些数据支持和系统支持”

好的流程框架的关键要素

- **业务覆盖全面：**
 - 覆盖企业运营的不同层次（如总部、分子公司）
 - 覆盖业务运营的不同领域（如业务价值链、管理管控职能）
- **体系结构严谨：**如流程模块之间有必要的层级与逻辑关系，流程模块之间而全覆盖没有交集
- **反映业务逻辑：**
 - 价值链的业务总体顺序与关系
 - 运营领域内的生命周期
 - 业务开展的逻辑方法
- **体现业务差异：**对于业务价值链流程，各种业务场景模式下需要不同的业务能力/流程模块

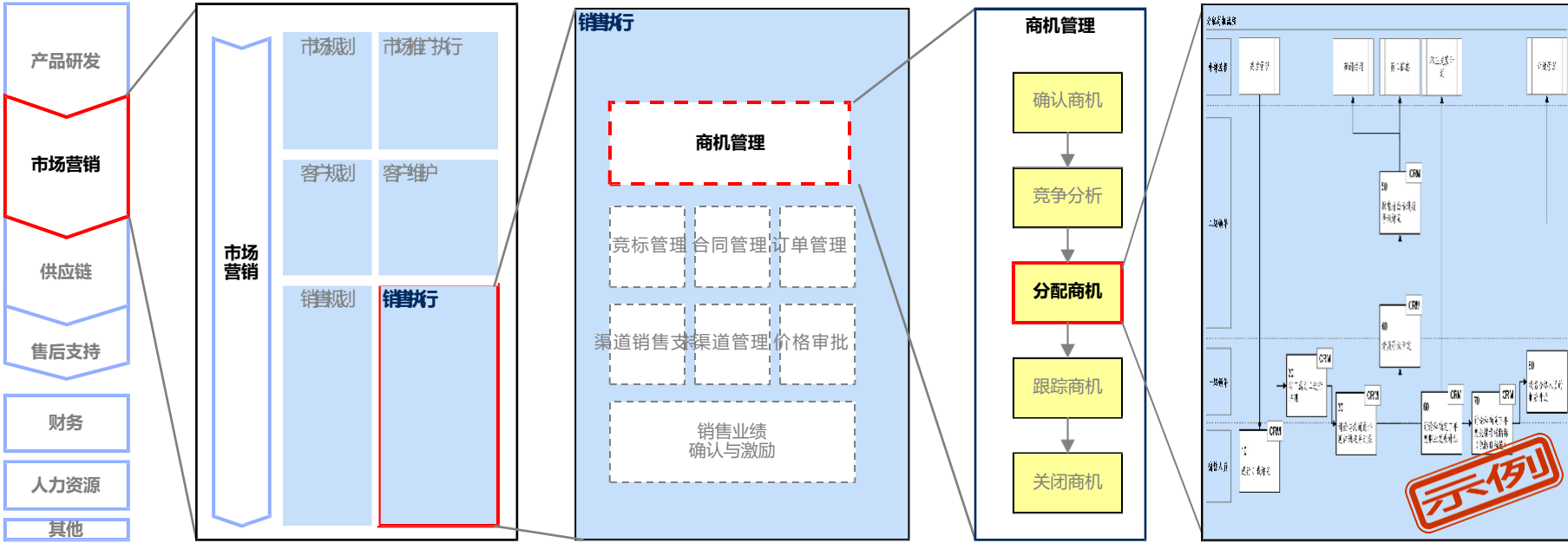
流程框架的主要概念澄清 – 流程模块 vs. 具体流程/程序

	流程模块 (1-4级流程)	具体流程 (5级流程)
定义	- 逻辑上的工作模块 - 主要回答“干什么”的问题	- 工作模块操作方式的具体描述 - 主要回答“怎么干、谁来干、什么时候干、用什么干”的问题
目的	组成流程框架，指导具体流程的建设与设置	作为行动手册，具体指导日常运营的过程
特点	- 对业务覆盖全面 结构严谨：流程模块有必要的层级与逻辑关系，而全覆盖没有交集 反映业务逻辑 - 不直接体现现有组织架构与职责划分，但有指导意义 - 具有流程业务目的、输入、输出、关键业务控制点、业务逻辑等信息	挂靠在流程框架的流程模块之下 – 取决于该具体流程涵盖范围，可挂靠在不同层级的流程模块之下 - 本身是一个流程图，具有具体的工作过程与职责定义

按框架去解析流程，建立流程体系



- **链：业务价值链**
▪ 业务流程主干
- **段：运作模式流程**
▪ 运营模式层面的业务子流程，因业务场景不同而差异化
- **块：业务能力/活动**
▪ 为实现运营模式，所需要的业务能力与业务活动（与IT系统的选用不相关）
- **线：工作流**
▪ 描述业务与IT系统的交互过程/工作流（可以结合特定IT系统的）
- **点：业务/系统操作手册**
▪ 基于特定IT系统的，记录用户在IT系统中的具体操作步骤/详细规范

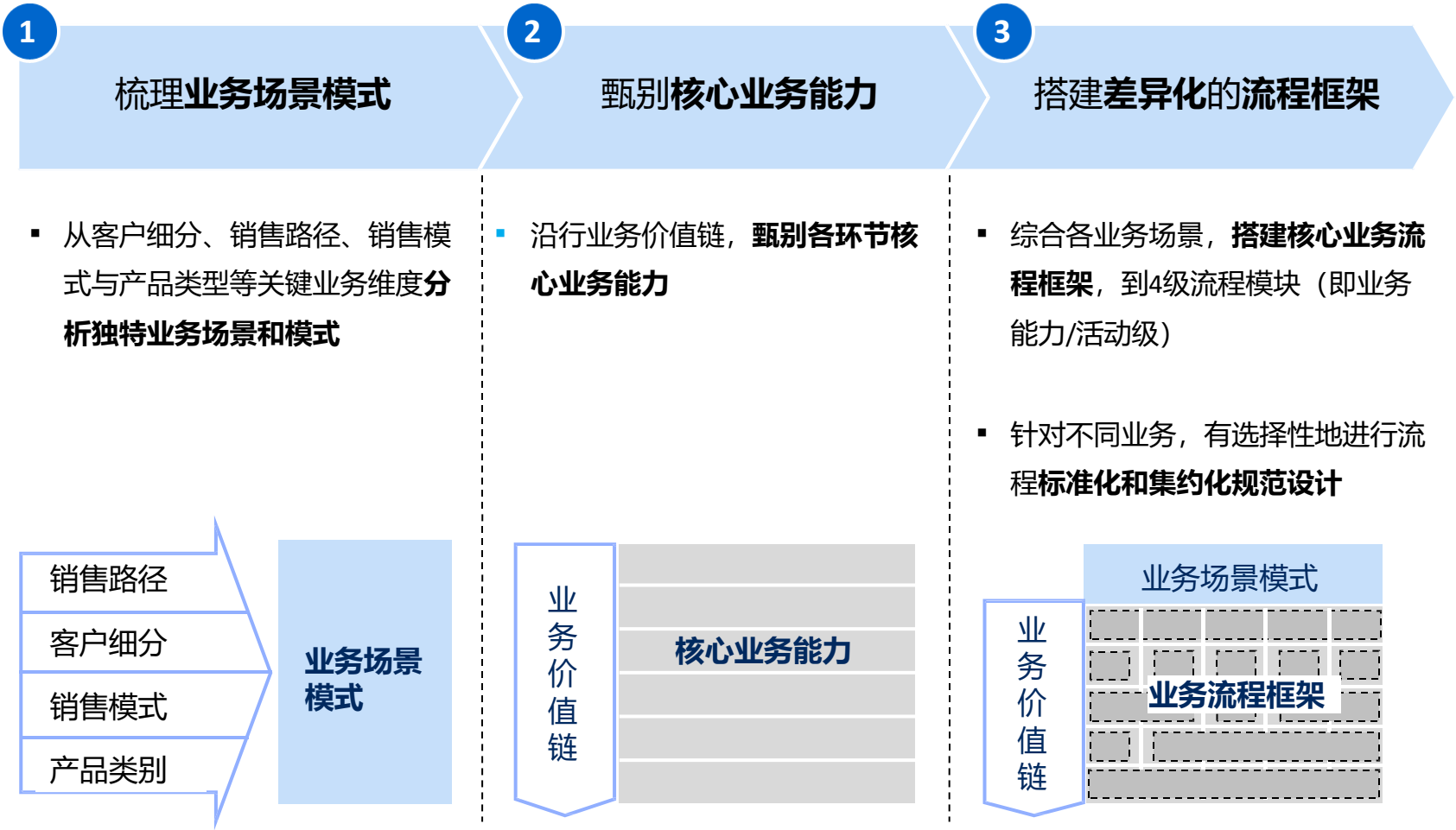


流程建模方法论 - 自上而下及自下而上方法

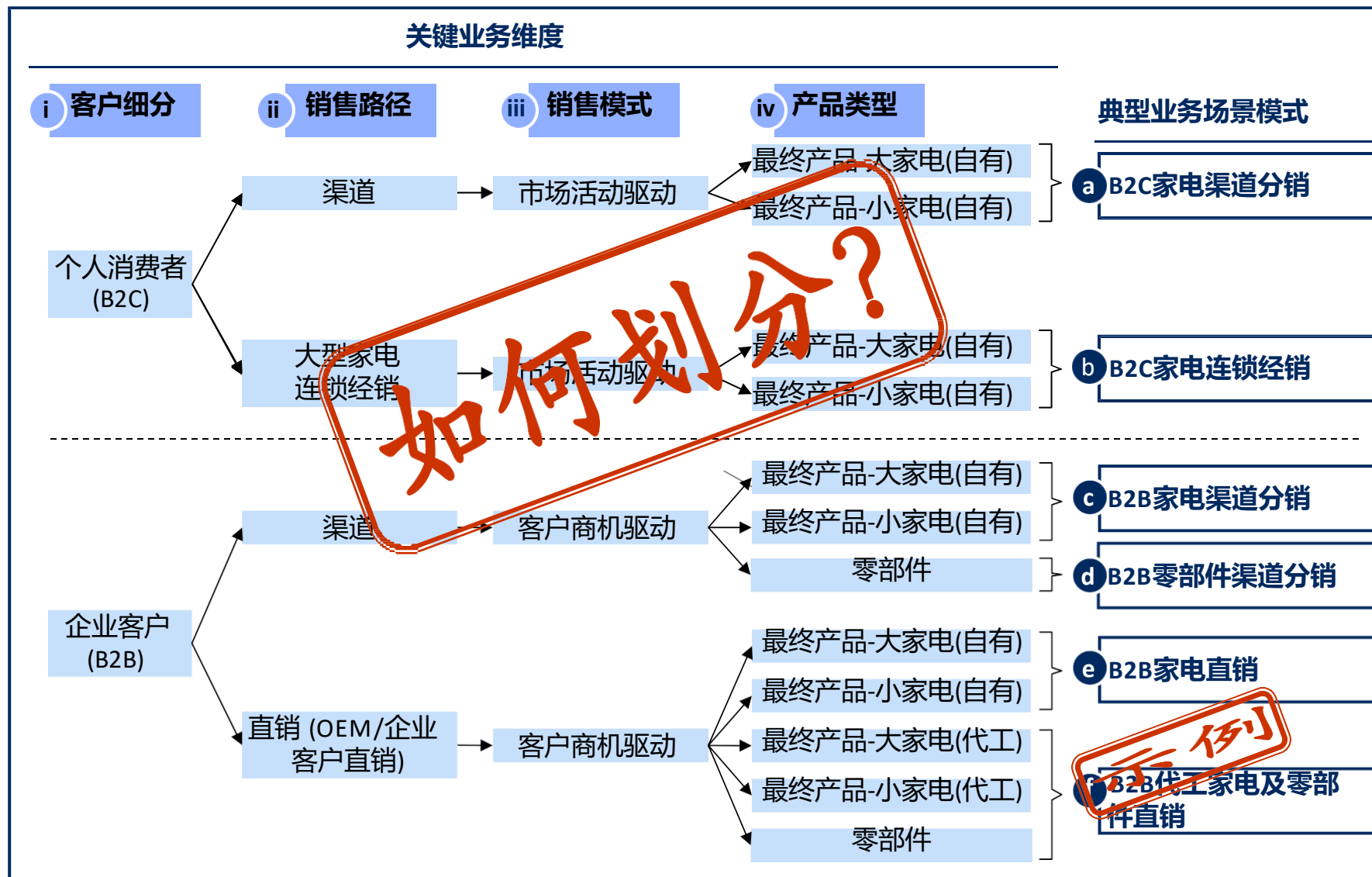
	自上而下 (Top-down approach)	自下而上 (Bottom-up approach)
方法	首先构建流程全貌，然后层层分解到细节流程	从细节流程入手，然后挑选、合并进行处理，然后生成上一级流程
优点	- 能够建立流程体系的全貌，容易检验和修订 - 可以避免流程的重复、重叠和不能进行连接 - 最大限度的保证了流程的共享和复用	建立基于实际的流程应用
不足	- 需要有清晰的level0框架作为输入 - 对原有流程体系进行较大的修改	- 不能看到流程的全貌 - 通过底层合并非常困难，很难形成完整的流程体系
总结	适合于建立To Be的业务流程建立	适合于基于现有流程 (AS-IS) 建立体系结构

建模方法：从上而下建立流程高阶框架1~4，自下而上梳理流程5 进行流程匹配。兼顾流程的完整性和业务场景的选择。

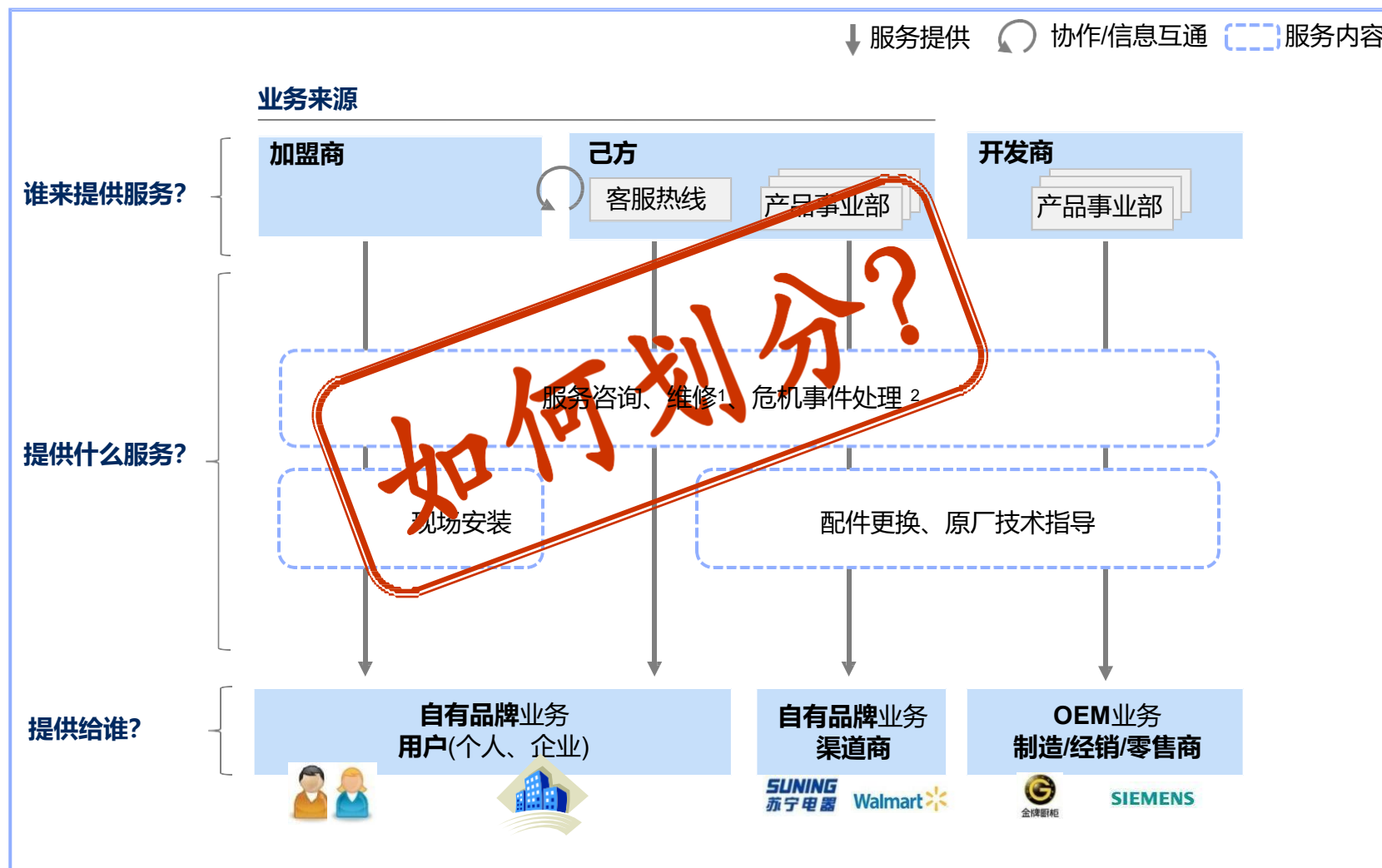
设计切合业务模式的流程框架(1-4级流程模块)：三步法



梳理业务模式，作为流程框架的基础



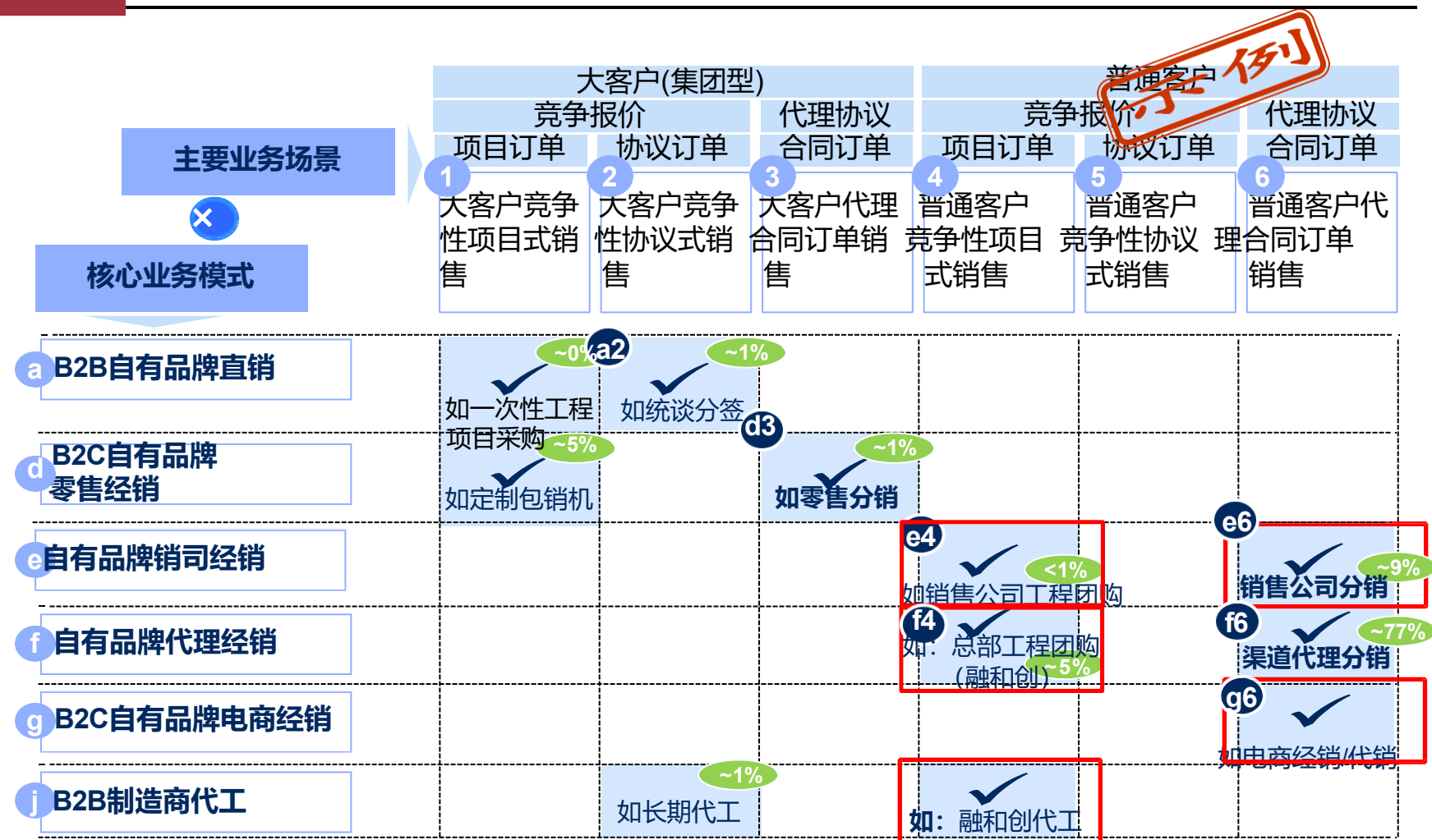
梳理业务模式，作为流程框架的基础



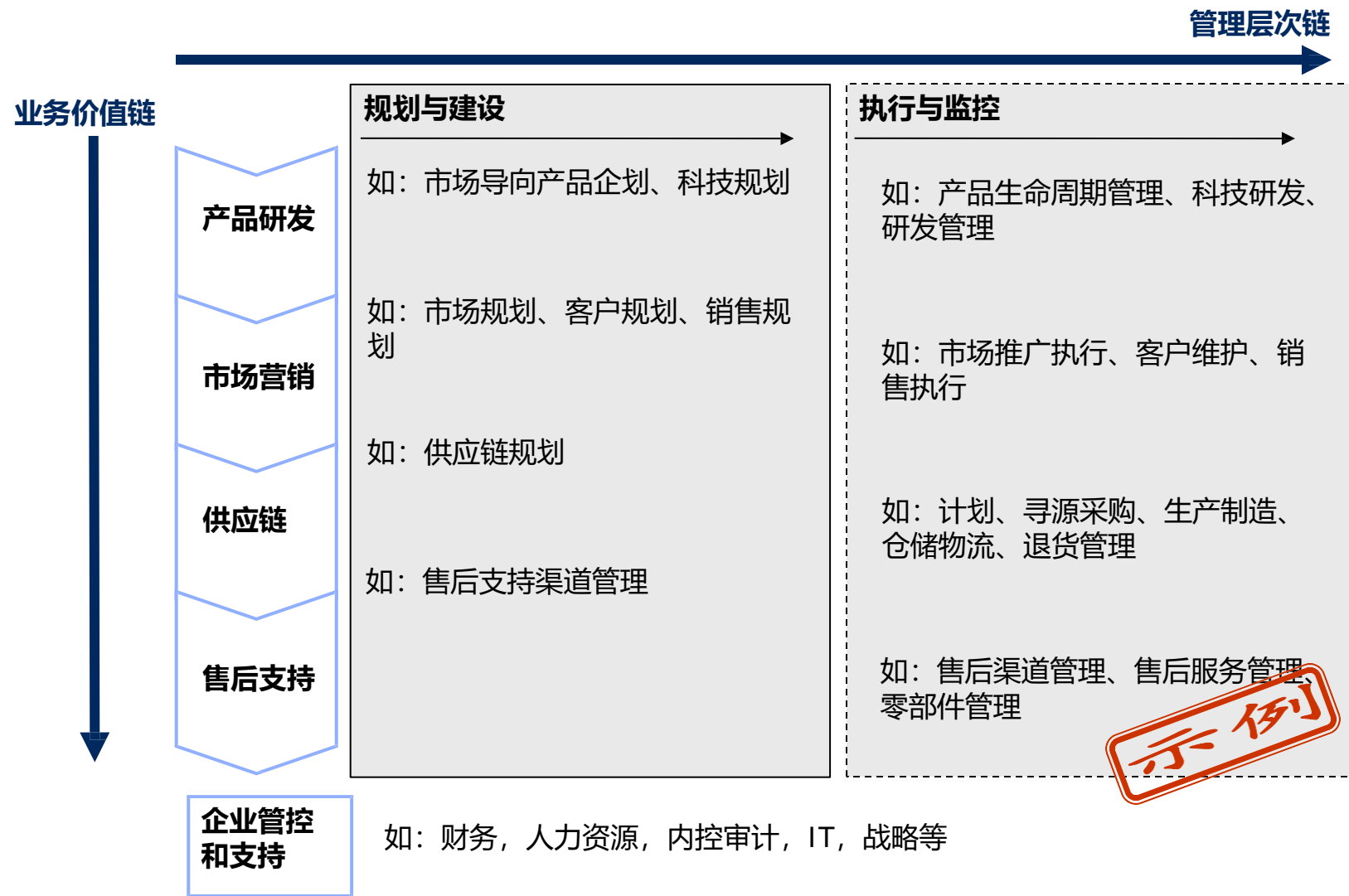
核心业务模式与场景分析

核心业务模式	业务模式下场景区分维度			
	什么类型客户?	怎么达成销售?	怎么下单?	主要业务场景
a B2B自有品牌直销	大客户 (集团型客户)	报价方式	订单模式	
b B2C自有品牌线下零售				
c B2C自有品牌线上零售		竞争报价	项目订单	1 大客户竞争性项目式销售
d B2C自有品牌零售经销			协议订单	2 大客户竞争性协议式销售
e 自有品牌销司经销		代理协议	合同订单	
f 自有品牌代理经销				3 大客户代理合同订单销售
g B2C自有品牌电商经销	普通客户	竞争报价	项目订单	4 普通客户竞争性项目式销售
h B2B代理/经销商代工			协议订单	5 普通客户竞争性协议式销售
i B2B大型零售商代工		代理协议	合同订单	
j B2B制造商代工				6 普通客户代理合同订单销售

核心业务模式与场景分析



从业务价值链与管理层次链 甄别与结构化各环节核心业务能力/流程

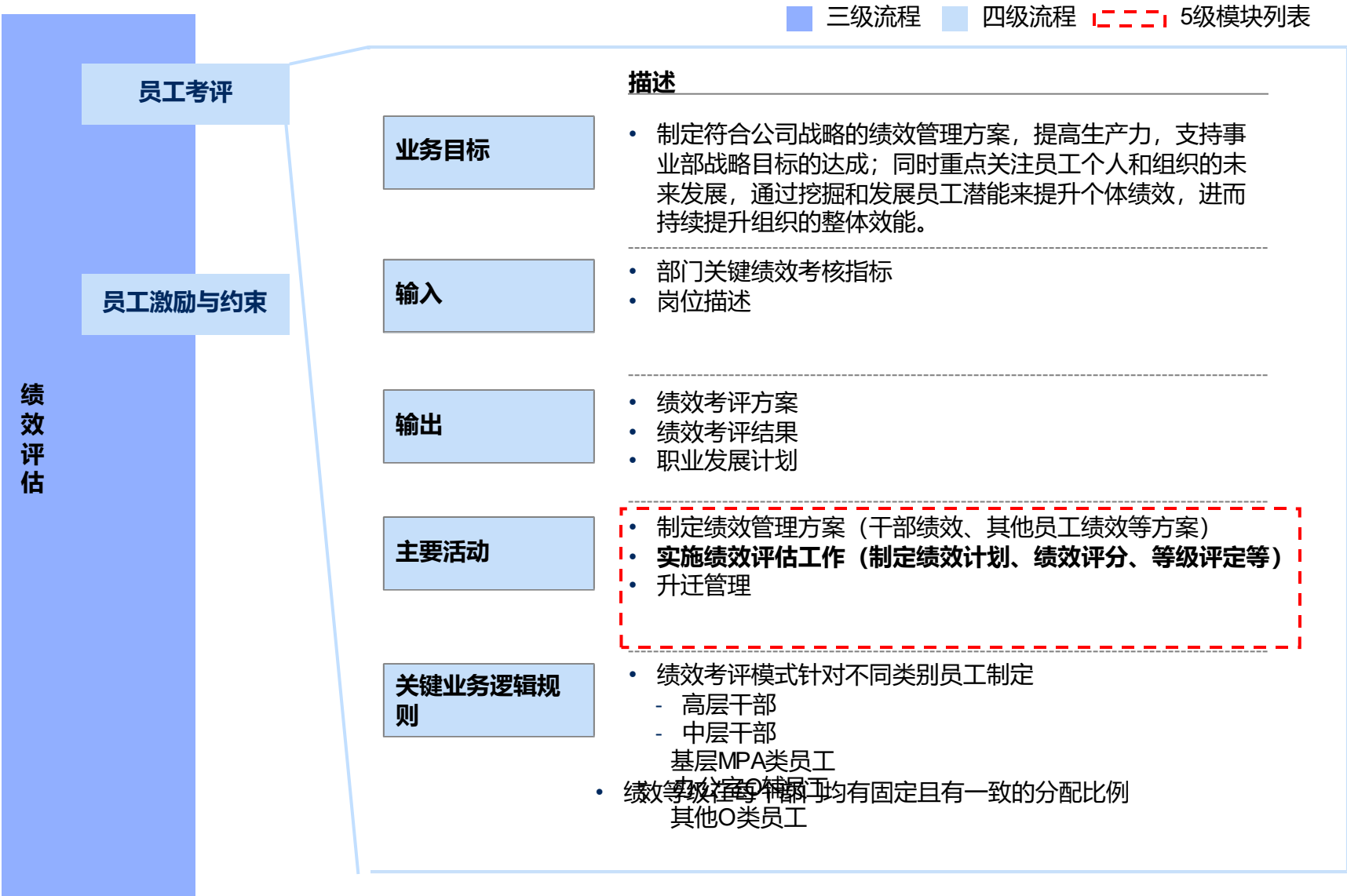


L4流程模块描述及考核KPI（人力资源示例）

		对应职能部门		
		股份	XX公司	XX公司
绩效评估	员工考评	人力资源部	人力资源部	人力资源部
	员工激励/约束	人力资源部	人力资源部	营运与人力资源部

示例

L4级流程模块具体信息员工考评示例



L4流程要素

要素	描述
流程名称	流程在企业内部的标准命名
流程编号	流程有且唯一的代号
业务目标	对流程需要完成的业务功能的总结
输入	流程运行所需要的数据、文档输入
输出	作为流程运行的结果，输出的数据或文档
主要活动	流程链路上，主要进行的业务操作
关键业务逻辑规则	流程执行过程中，关键节点进行逻辑判断所依赖的规则
IT系统	承载流程运行的后台IT系统

L4级流程要素（报销流程示例）

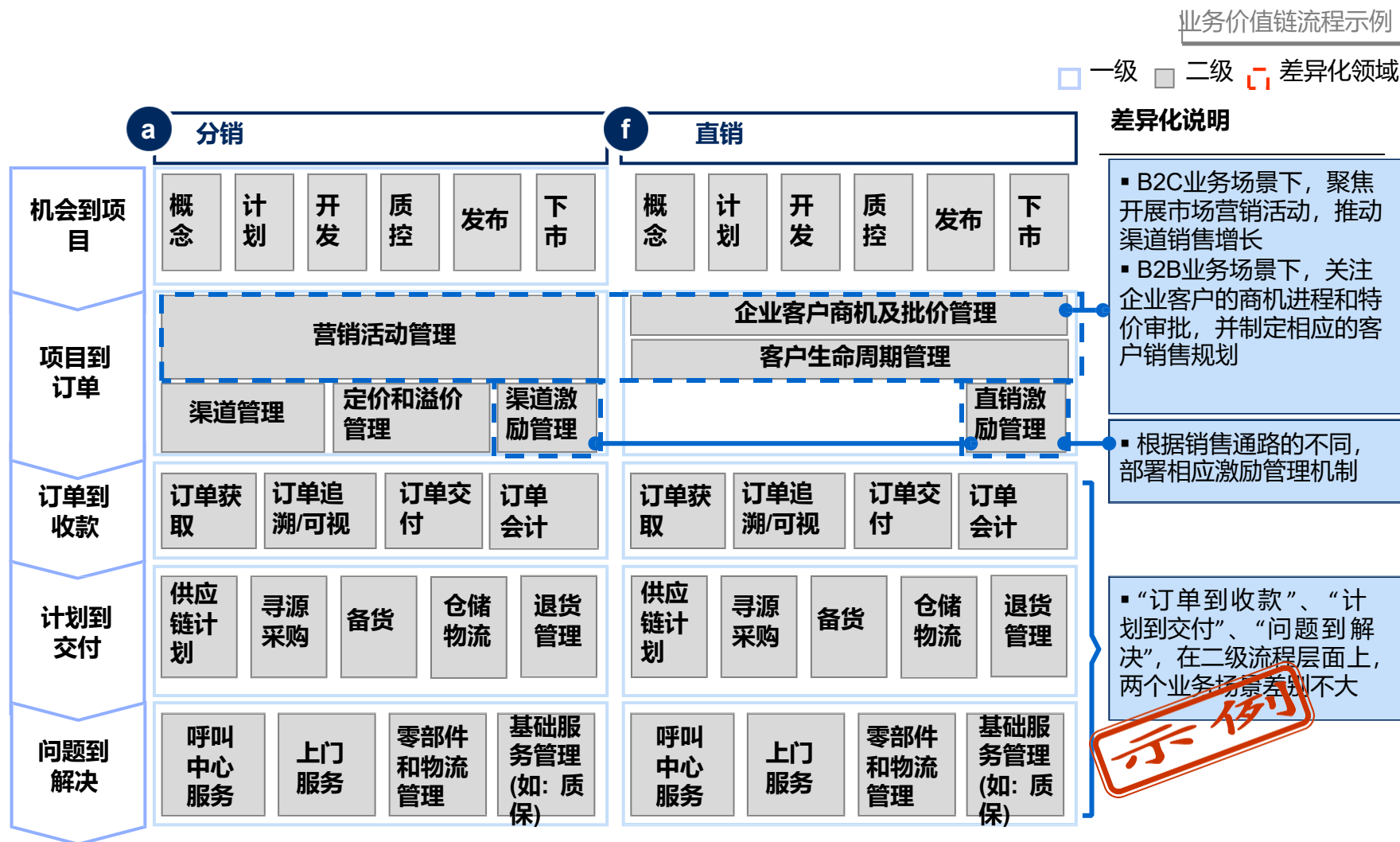
描述	
业务目标	依据公司财务规定，完成对员工因公务活动产生的合理费用的报销
输入	- 费用明细(如: 金额、发生日期、地点，等) - 相关票据(如: 发票、收据)
输出	- 报销审批结果 - 报销支付
主要活动	- 提交报销申请 - 业务经理审批 - 提交报销凭证 - 行政人员处理支付
关键业务逻辑规则	- 业务经理基于报销规则审批 - 行政人员基于业务经理审批结果直接支付
IT系统	财务系统

示例

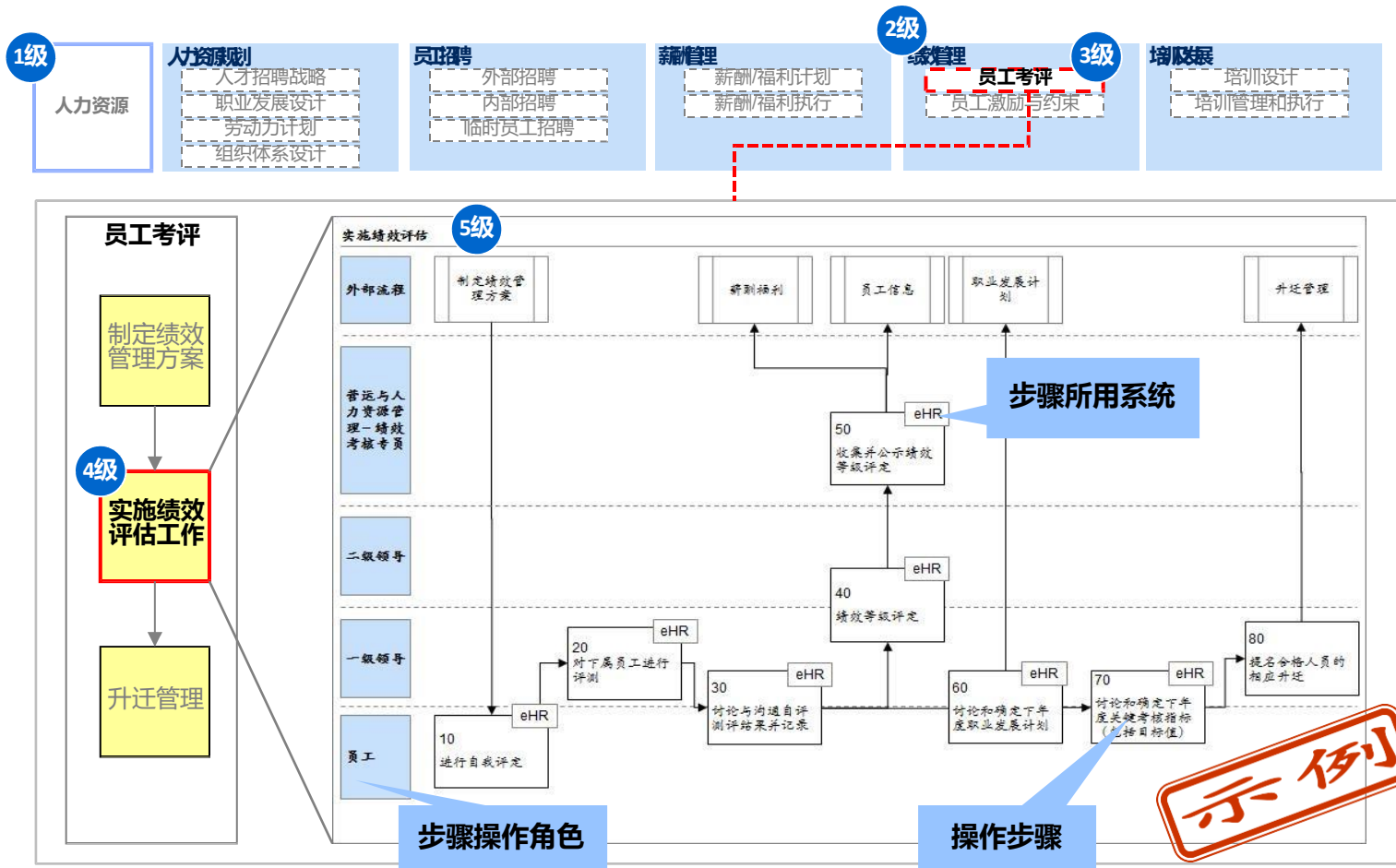
L4流程清单示例



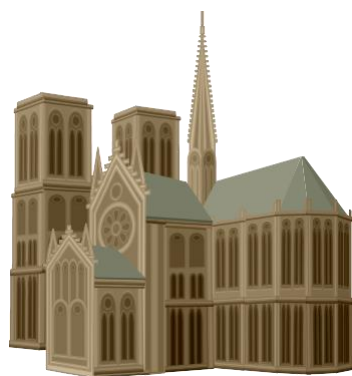
在不同的业务场景模式下，分解出差异化的流程模块



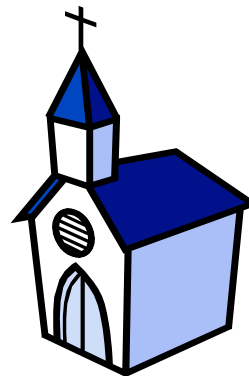
4级流程(流程模块)可进一步细化至5级流程(流程图)- 实施绩效评估工作示例



5级流程图建模的目的-通过流程图模型 降低现实中的复杂性 展示业务特性



模型



模型

- 是**现实的映像**
- 它只显示与解决给定问题相关的功能，从而**降低了复杂性**
- 必须具备**通用性**和**可转移性**，即只需略作改动就可以用于类似的流程
- 必须采用**简单易懂**的表示方式

5级流程图建模的方法-通过标准化符号和规则，标准化业务流程描述



建模方法



建模方法

- 是一种经过**明确定义的方法**，用于完成某事或制作某物（如，蛋糕食谱）
- 它包括了指导使用此方法的每个人的**规则**（如，将面粉和鸡蛋混合在一起）
- 该方法用来获得具备某些特质（如，质量）的**最终产物**，**无论执行者是谁**（如，蛋糕的味道相同）
- 操作和结果具备**可重复性**（如，每个周末烘焙蛋糕）
- 侧重于**特定视角**（如，原料和操作，而非混合机、擀面杖或烤盘等用过的材料）

5级流程图建模的核心 – 通过5个 维度准确描述具体流程

具体程度	维度	描述
	活动	流程中的行为列表和行为的结果
	时间	活动发生的时间/顺序
	参与人物/组织	组织/团队/个人按角色进行活动
	数据/文档	流程步骤中涉及的输入，数据和输出文档
	工具	每个活动的工具载体，如某个IT系统，或通过手动进行（包括电子邮件，传真，电话等）

5级流程图建模 - 画流程图的步骤

思考

- 咨询流程专家 - 由于流程专家对管理和设计流程非常熟悉，可以考虑在讨论时直接手画流程并请专家确认

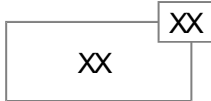
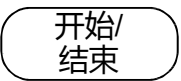
落笔

- 确定边界 - 流程从何处开始何处结束？
- 确定流程参与者 - 这个流程会涉及到哪些人？
- 确认步骤 - 哪些动作需要先做，哪些后做，谁来做？
- 确定判断点 - 有没有其他的方法可选？什么因素决定了要选择哪个方式？
- 用标准的流程标记画一个初始的流程，包括泳道和动作标记

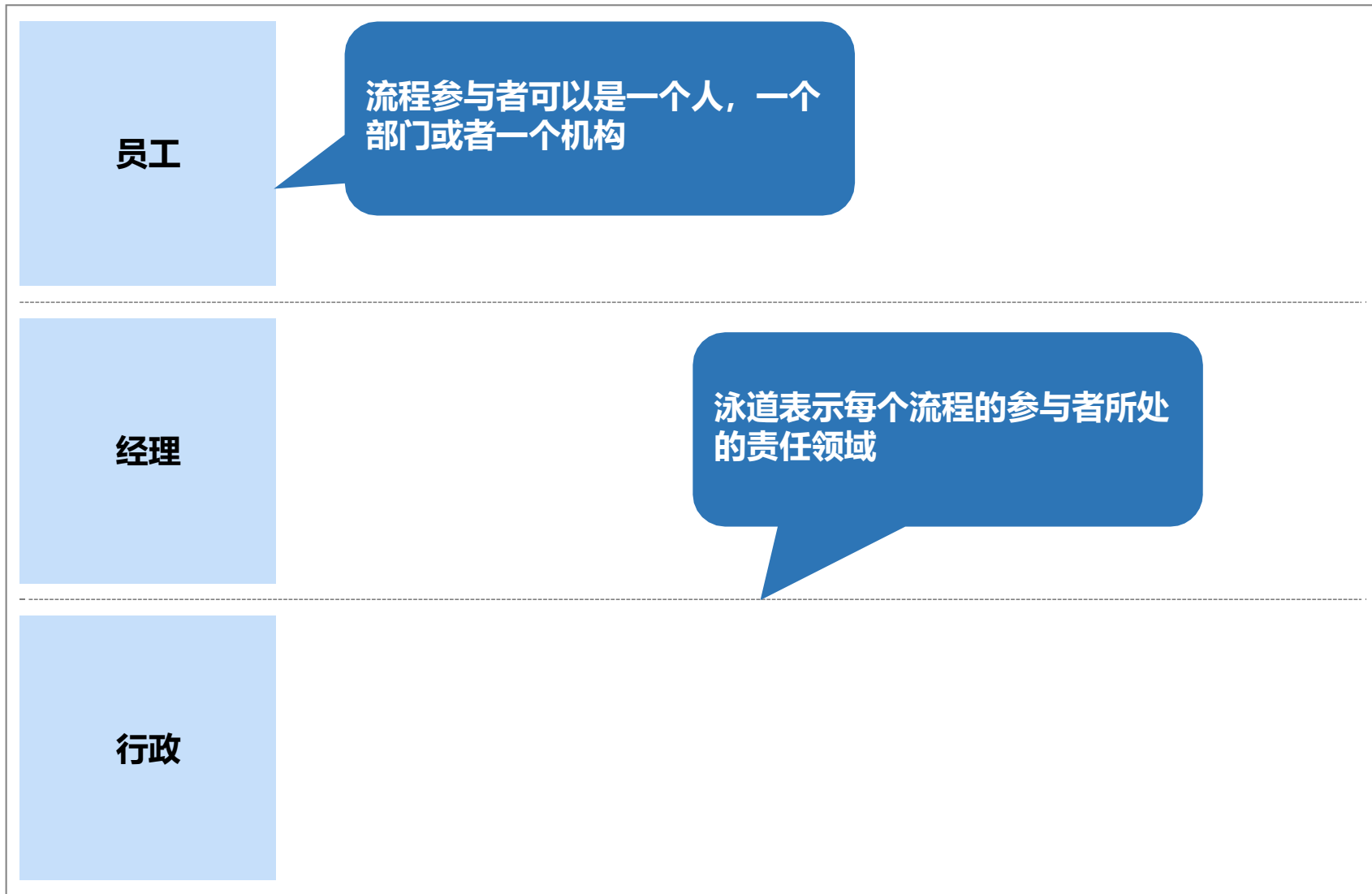
检验

- 检查完整性 - 是不是所有的参与者都出现了？
- 是不是所有的逻辑可能性都被考虑在内？有没有遗漏可能性？
- 与专家交流，查看流程是否完整

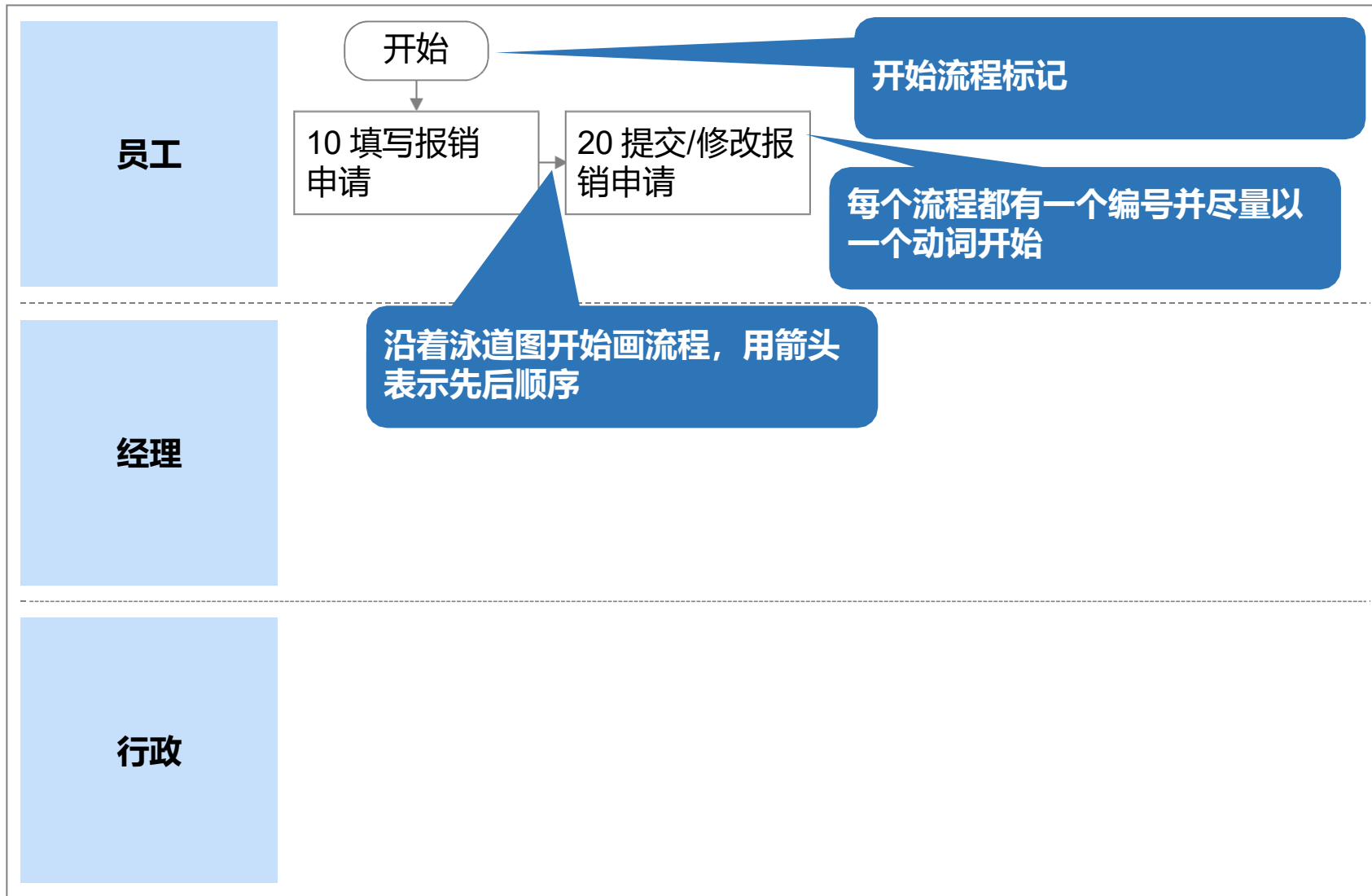
5级流程图建模 - 流程图示说明

模块名称	图示	描述
泳道	-----	横向的“泳道”内包括了某一岗位所负责的所有活动
活动/步骤	XX	作为处理流程的一部分被执行的业务活动或任务。
手动/系统活动		- 作为处理流程的一部分被执行的业务活动或任务。 - 右上角方形中代表在一个流程的活动/步骤中进行系统或系统步骤操作的人 - 右上角的“手动”字样表示流程外步骤，比如电子邮件交流
外部流程		流程列表内的其他流程（从本流程转入或转出）
决定		流程中的一个点，在此处，由“是或否”的决定来影响接下来的活动（见“相关箭头”）
箭头		标明了活动和数据流的顺序按箭头指向方向运行
文档		执行时生成的业务活动或任务文档
流程开始 & 结束		代表流程的开始或结束

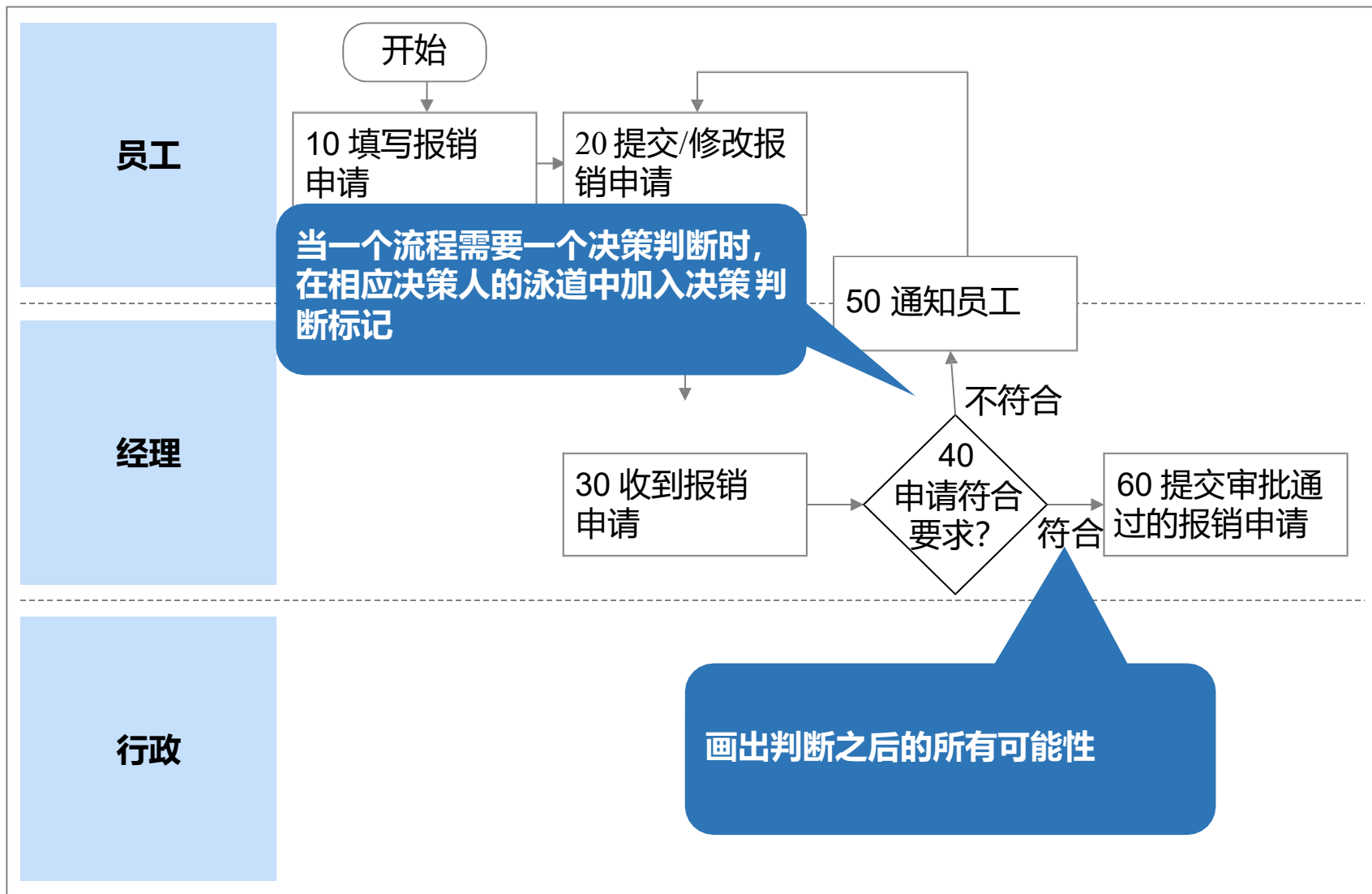
5级流程图建模 - 画出泳道和主要参与者



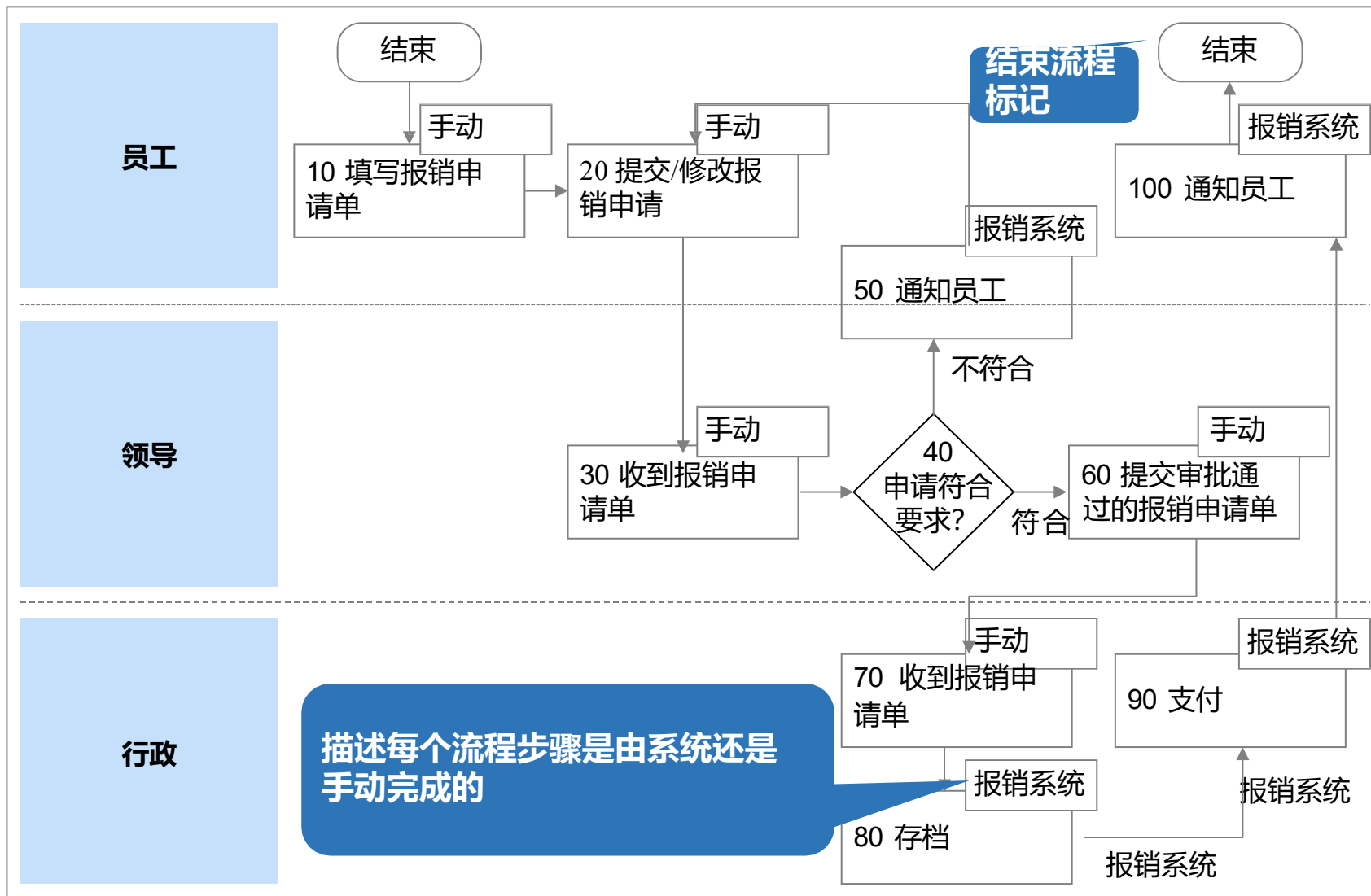
5级流程图建模 - 加入流程标记



5级流程图建模 - 加入流程标记



5级流程图建模 - 报销流程



5级流程图建模 - 流程图检查事项

- 移除所有没有被涉及到的泳道
- 确保流程有一个起始点，有一个终点
- 检查所有的判断中都穷尽了所有选项，并有箭头通往下一步
- 与流程参与者确认流程

5级流程图建模 - 第五级流程图详细说明示例

	流程编号	实施绩效评估工作												
			RACI											
			HR	业务部门										
			HR经理	绩效管理专员	二级领导	一级领导	员工	Position xx	Position					
流程编号	流程步骤	流程描述								业务规则	系统	输入	输出	
10	进行自我评定	员工根据绩效评估报告首先进行自我评定					AR				c-HR	制定绩效管理方案		
20	对下属员工进行评测	一级领导根据绩效评估报告对下属员工进行测评				AR	I				c-HR			
30	讨论与沟通自评测评结果并记录	一级领导与下属员工就自评和测评的结果进行坦率的沟通与讨论，并将讨论结果记录到绩效评估报告中			I	AR	R				c-HR			
40	绩效等级评定	二级领导与一级领导讨论决定员工绩效等级			AR	R	I			绩效等级在每个部门均有固定且有一致的分配比例（详情参见 x x 文档）	c-HR			
50	收集并公示绩效等级评定	HR绩效考核专员收集业务部门绩效评定并邮件公示S级别员工	A	R							c-HR		薪酬福利；员工信息	
60	讨论和确定下年度职业发展计划	讨论和确定职业发展计划，如需要培养哪些技能，获得哪些支持		I		AR	R				c-HR		职业发展计划	
70	讨论和确定下年度关键考核指标（包括目标值）	讨论和确定关键考核指标（包括目标值）		I		AR	R				c-HR			
80	提名合格人员的相应升迁	根据绩效考核结果和职业发展计划结果，一级领导提名合格人员升迁	I	I		AR	I				手动		升迁管理	

5级流程图建模 - 画出泳道和主要参与者

- **谁负责** (R = Responsible) ,即负责执行任务的角色, 他/她具体负责执行此活动、解决问题
- **谁批准** (A = Accountable) ,即对活动负全责的角色
- **咨询谁** (C = Consulted) ,拥有完成项目所需的信息或能力的人员
- **通知谁** (I = Informed), 应及时被通知结果的人员, 却不必向他/她咨询、征求意见



目录

COMENTS

一、华为流程体系

二、流程框架之实施方法

-流程框架的关键概念

-方法介绍：流程模块 (1-4级)梳理

-方法介绍：具体流程 (5级)建模

三、本次梳理的流程框架范围（1-4级）及示例

1.研发管理

2.采购管理

3.营销管理

4.服务管理

5.资产管理

四、案例

一. 研发 定义与说明

■ **研发管理定义：**集成产品开发（IPD：Integrated Product Development）：从用户需求到需求满足的产品全生命周期管理

■ **修订说明：**

框架	2021年12月版（个）	修订说明
L1	1	研发管理
L2		
L3		
L4		

一. 研发



二. 采购 定义与说明

■ **采购管理（DTD）定义：**需求到交付（Demand to Deliver，简称DTD），是指供应链端接到营销端的预测/订单，或其他需求（如：研发、制造、售后等）开始，到生产完成并交付给对应的需求方为止。

■ **整体说明：**

框架	2021年12月版（个）	修订说明
L1	1	采购管理
L2		
L3		
L4		

二. 采购

示例



三. 营销 定义与说明

■ **营销流程框架定义：**为满足目标市场需求，实现公司经营目标而开展的经营活动及销售行为的业务流程能力集合，完整涵盖不同业务模式下的市场规划与推广、渠道规划与客户管理、商机管理及订单处理等流程。

■ **整体说明：**

框架	2021年12月版（个）	修订说明
L1	1	营销管理
L2		
L3		
L4		

三. 营销

示例



销售规划

销售目标管理

销售目标设定

大客户销售计划

销售计划制订

销售进度管理

销售策略

销售资源配置规划

销售费用政策制定与发布

产品价格政策制定与发布

渠道开发

渠道规划

渠道招募

渠道资源调配

销售组织/人员调配

销售费用调配

销售执行

商机管理

销售线索管理

商机确认与分配

商机推进管理

竞标管理

售前技术支持

报价管理

商务选配

价格审批

订单管理

订单计划

订单下达与变更

订单交付评审

销售开单

渠道管理

渠道3S管理

渠道条码跟踪

渠道往来对账

营销费用申请

渠道信息发布

市场稽查

销售业绩考核与激励

销售人员业绩考核

销售政策兑现

协议合同管理

协议管理

合同管理

终端销售支持

产品目录发布

终端促销信息发布

终端导购招募与退工

终端导购培训

终端导购绩效管理

终端销售统计与分析

四. 服务 定义与说明

■ **ITR 定义：** 为支持公司向用户提供售前、售中、售后服务搭建服务流程框架，健全服务业务运营体系，提升用户满意度和品牌影响力

■ **整体说明：**

框架	2021年12月版（个）	修订说明
L1	1	服务管理
L2		
L3		
L4		

四. 服务



服务执行

服务接入操作

服务请求受理与派单

产品安维保

产品修理

产品安装

产品保养

产品回购

产品换货

产品退货

暂用机管理

产品翻新

成品不良品管理

成品返退与废弃处理

退换货成品检测

投诉处理

一般投诉处理

危机事件处理

服务技术支持

服务性企划

服务性检讨

产品服务政策信息管理

服务模式分析

新品服务导入

技术资料

产品技术资料管理

产品认证

服务案例知识管理

工具管理

工具管理

培训& 认证

培训/考试/认证

技术与产品品质管理

故障代码管理

日常服务咨询与建议

产品质量问题反馈收集

服务备件管理

备件规划

备件管理规范制定

备件预测与采购

备件信息管理

备件预测订单管理

日常备件订单管理

备件外部采购计划管理

备件外部采购订单管理

备件外部采购费用清算

备件不良品管理

备件不良品管理

备件流通管理

备件申领管理

备件销售

备件价格管理

销售备件退换货管理

备件返退管理

五. 资产管理 定义与说明

■ **资产管理（ITA）定义：** 本流程框架涵盖的资产管理业务范围特指设备类（含IT设备）、 基建工程类以及费用化投资类资产， 囊括从资产投资到资产使用维护、 异动到处置的端到端全生命周期管理（Investment To Assets， 简称ITA） 。

■ **整体说明：**

框架	2021年12月版（个）	修订说明
L1	1	资产管理
L2		
L3		
L4		

五. 资产



目录

COMENTS

一、华为流程体系

二、流程框架之实施方法

-流程框架的关键概念

-方法介绍：流程模块 (1-4级)梳理

-方法介绍：具体流程 (5级)建模

三、本次梳理的流程框架范围（1-4级）及示例

1.研发管理

2.采购管理

3.营销管理

4.服务管理

5.资产管理

四、案例

一. EFORT研发 定义与说明

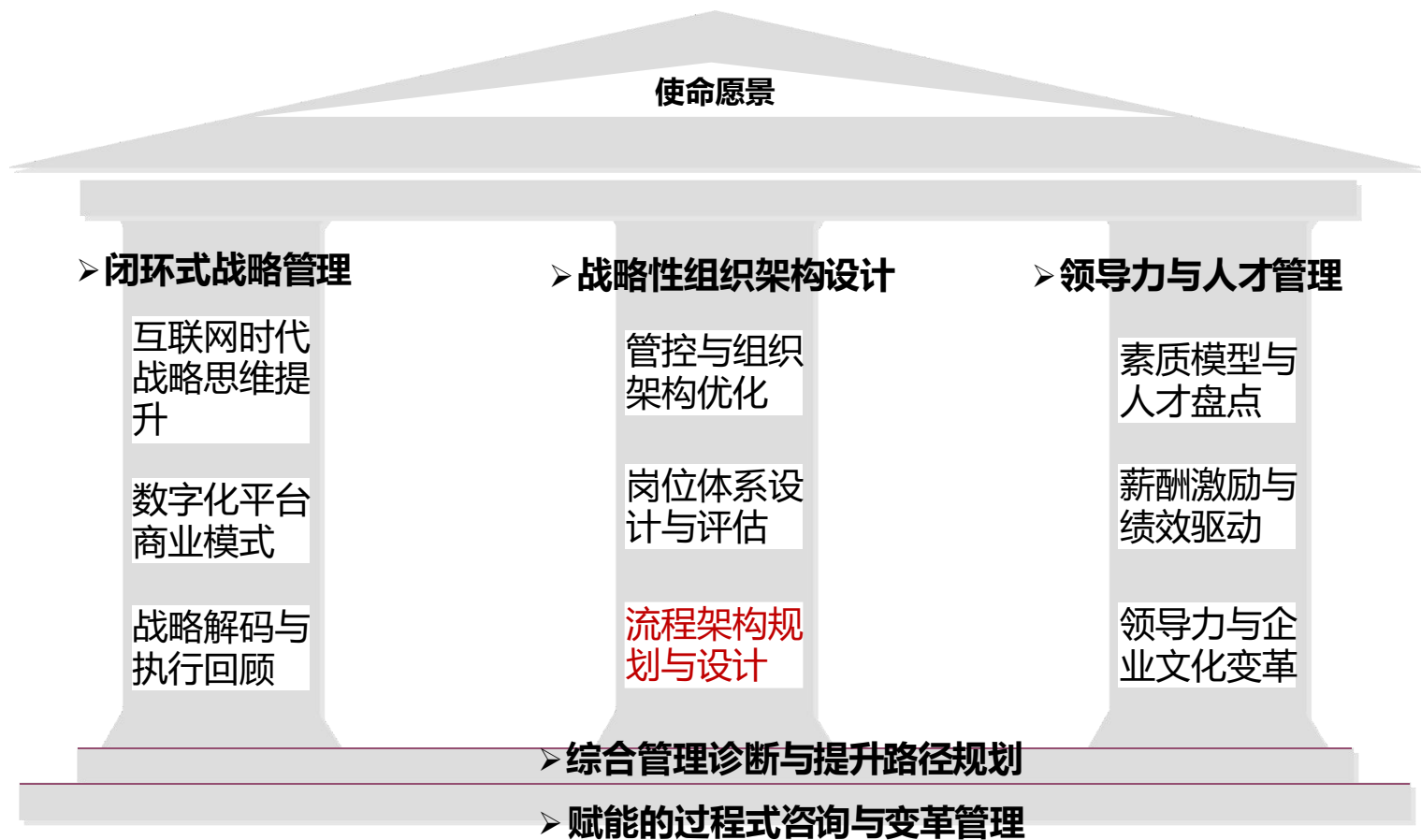
■ **研发管理定义：**集成产品开发（IPD：Integrated Product Development）：从用户需求到需求满足的产品全生命周期管理

■ **修订说明：**

框架	2021年12月版（个）	修订说明
L1	1	研发管理IPD流程
L2	8	需求管理流程，产品战略与路标规划，技术战略与路标规划，产品开发，技术开发，技术重用，生命周期管理
L3	26	需求收集流程，需求分析流程，需求分解与分配，需求实现与验证，产品规划流程，技术规划流程，技术分类管理流程，技术成熟度等级评估，机械开发流程，电气开发流程，软件开发流程，NPI流程，CBB规划流程，CBB退库流程，CBB准入流程，CBB使用流程，生命周期管理流程，退市流程
L4	N	举例：软件开发流程中，L4单元测试流程；

一. EFORT 研发L1~L3







01 管理趋势分析

组织管理趋势

流程发展趋势



01 管理趋势分析

组织管理趋势

- 打造敏捷轻盈型组织
- 赛马、赋能、快响
- 流程与绩效轻量化

当前时代背景下，市场、技术、人才的发展趋势对组织提出了全新的要求，推动组织形态的变革以保持企业的竞争优势

市场

客户导向

客户地位不断提高
客户需求多元发展

快速响应

以客户为中心
建立灵活响应市场的组织机制

技术

敏捷快速

高效运作成为可能
催生新的业务模式

高效协同

应用新技术
建立企业与市场高效协同的机制

人才

价值导向

关注工作的价值
要求更高业务权限

赋能员工

给员工赋能
使个人发展和企业发展有机连接

过去的15年，企业的业务流程、管理层级、协调机制和决策审批步骤增加50~350%；

企业已开始**新组织模式的变革**以保持竞争优势。

互联网大潮下，新市场环境及新思维模式，对企业组织管理模式提出新挑战

互联网+时代 企业运营新特点
“大做小，小做大”

对企业管理模式的影响：

走的要比别人“准” 用户
为导向，贴近用户

走的比别人“活”
组织灵活，根据客户需求搭建

走的比别人“快”
大数据，信息胜过程程

更加高效的战略执行

跨职能协同机制有效运作

信息充分集成、共享与互联互通

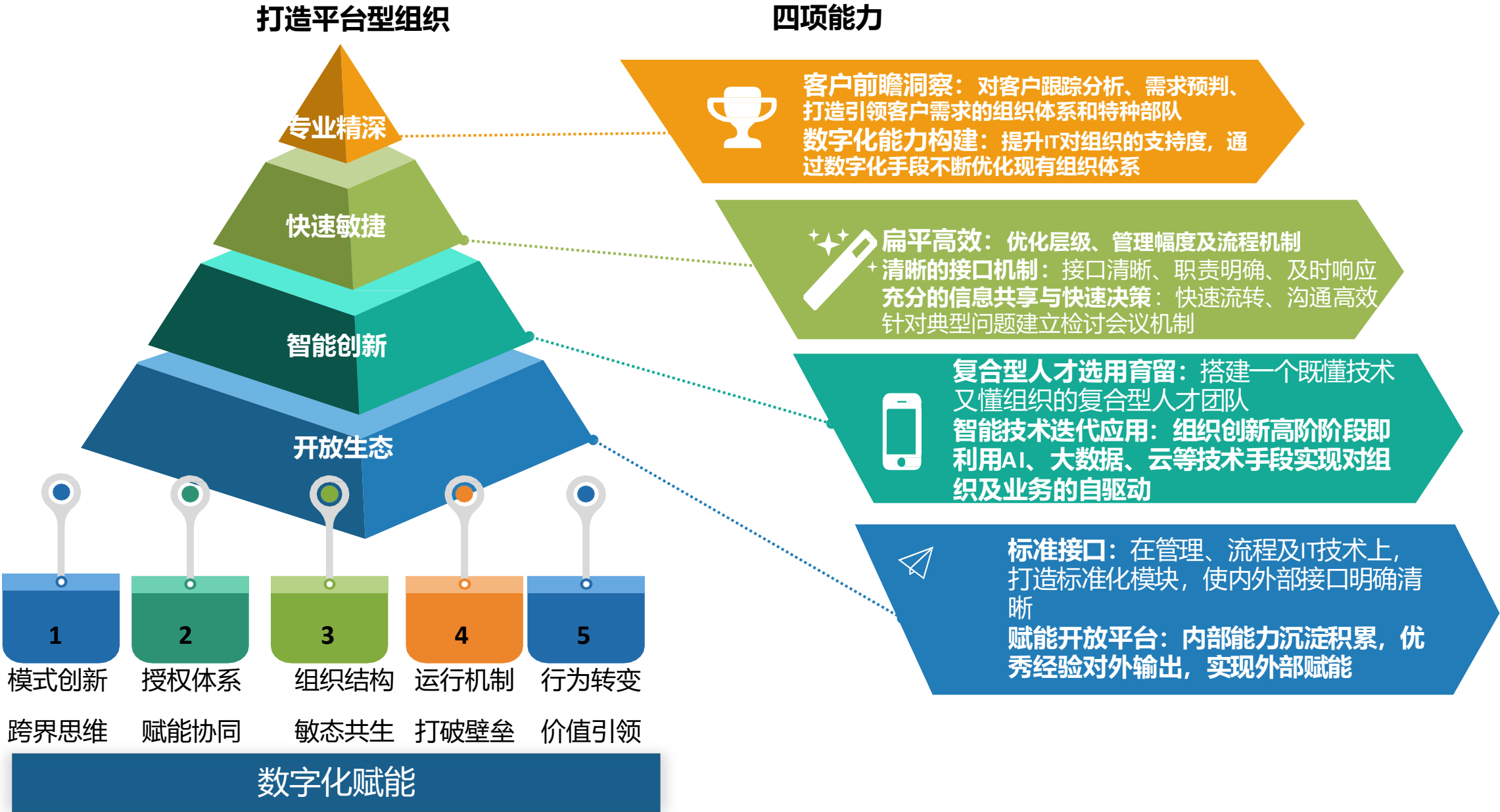
更加灵活的授权机制

与合作伙伴共同成长

敏捷组织的五大标志

	传统组织	敏捷组织
凝聚组织之北辰	通常有着共同的愿景，但管理层和员工的目标以及行动不能保持统一	北极星凝聚整个组织（管理层和员工），其所众星拱之
搭建跨职能、充分授权的团队网络	职能部门之间处于条块分割状态，跨职能要充分授权，快速行动受到很大限制	短小精干的跨职能团队，使命明确，可快速部署，同时组织层次上尽可能精简
快速决策和循环学习	按照详细规划开展工作，几乎不进行测试和学习	本着通过测试和学习降低风险的目标，以短平快的迭代形式开展工作
灵活的人才模式 点燃激情	遵循等级制度的静态人才模式，在人才培养、吸引和保留上不够重视	企业文化侧重于通过赋权、服务型领导和工作满意度等培育、吸引和留住人才
新一代赋能技术	高度定制化的老旧技术堆栈需要大幅改革才能满足业务需求	简化、模块化的技术堆栈（例如 DevOps、Cloud）支持快速迭代同时让部署速度更快、弹性更大

通过五大要素构建平台型组织，逐步构建四项能力，使“大象跳舞”以适应快速变化的市场环境

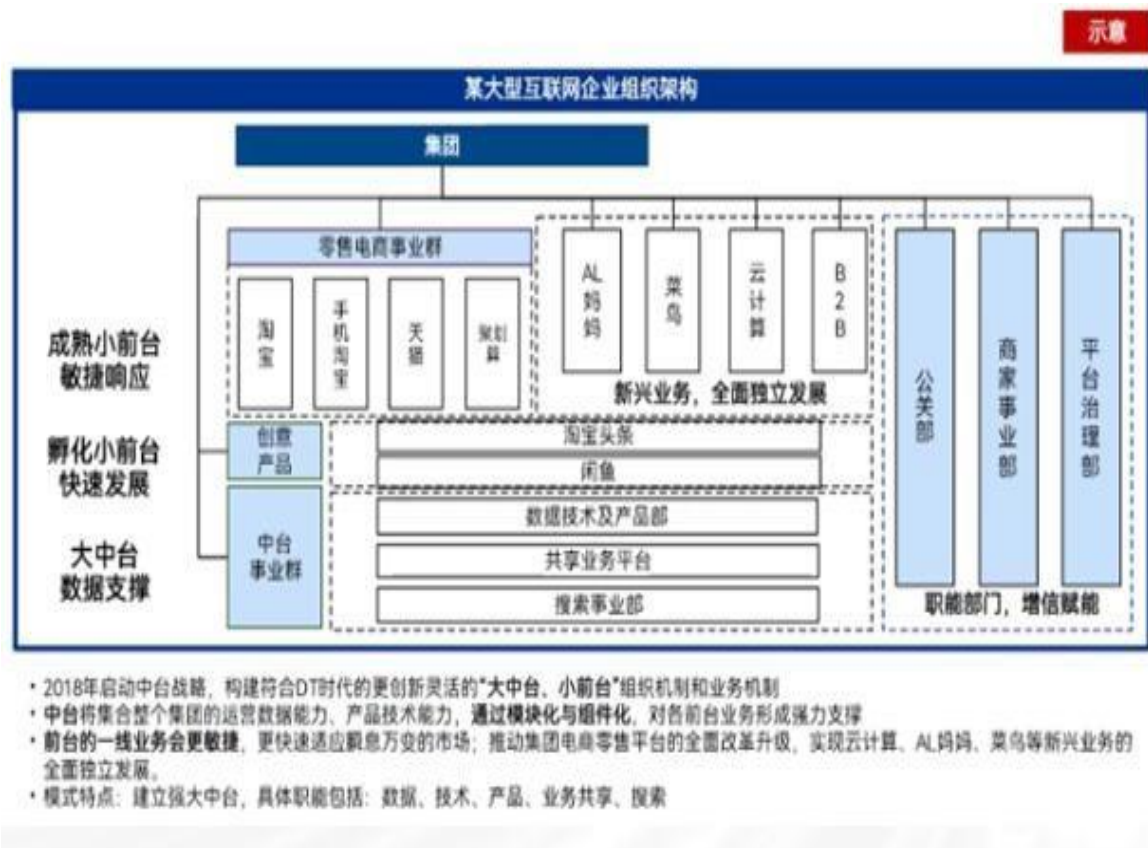


要素一：跨界模式下的思维创新。为了响应不断变化的市场挑战，组织模式应时而变。

企业组织模式发展历史-示意图

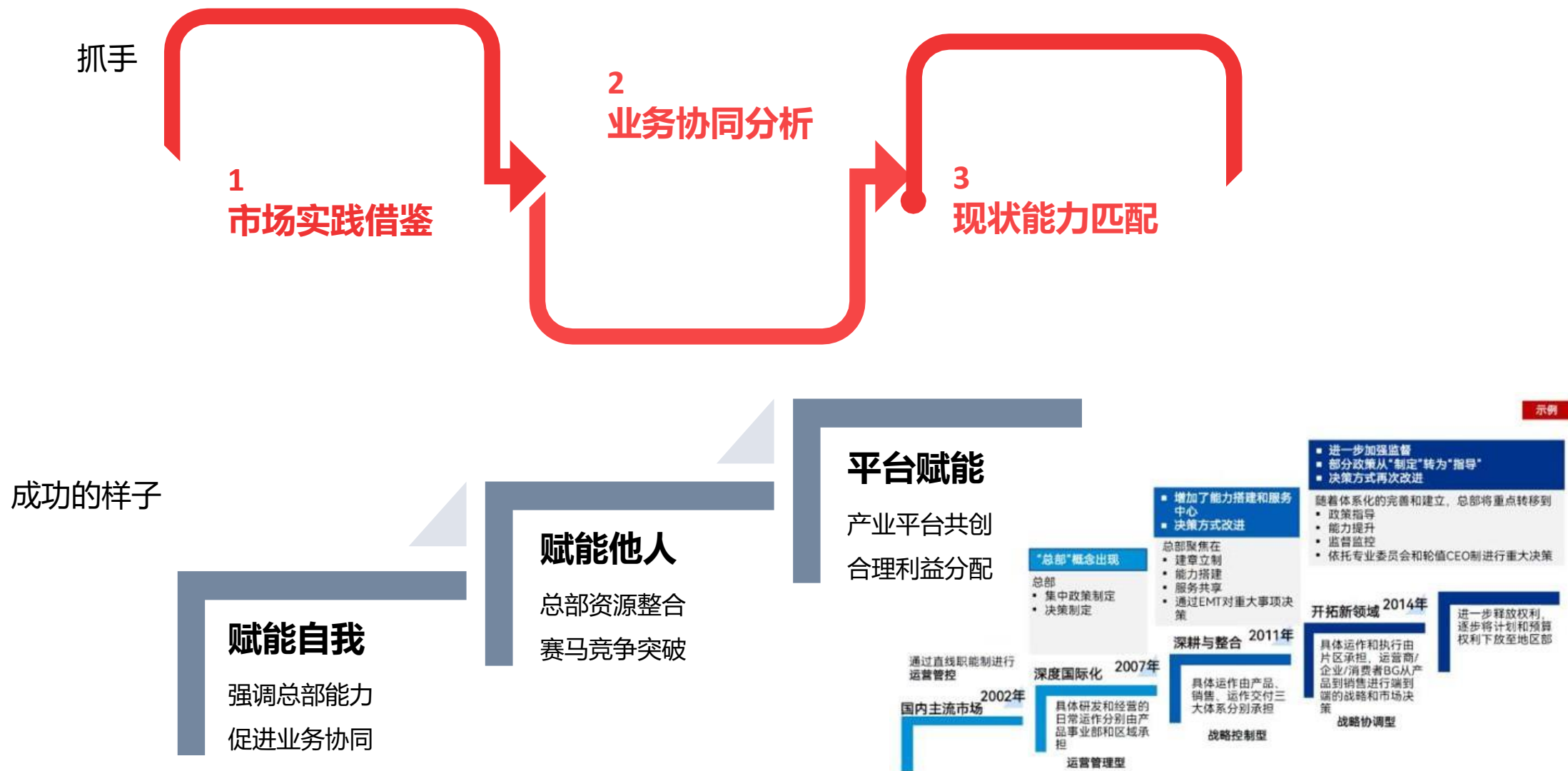


案例：某大型互联网企业的“中台战略”，搭建了创新灵活的“大中台、小前台”组织架构。



要素二：赋能协同的授权体系

总部管控模式需重点考虑市场实践、业务协同、现实能力，以实现从自我赋能到平台赋能的发展演进。



要素二：赋能协同的授权体系。授权管控经验坐标体系：

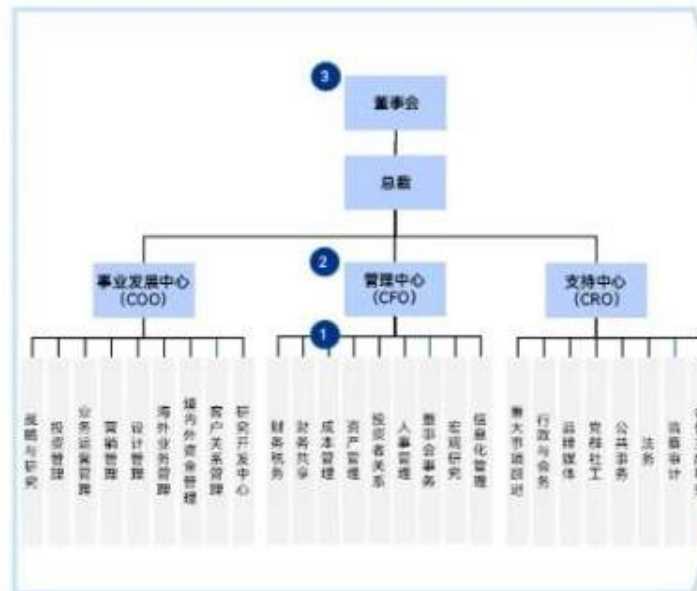
(总部层面)



(基层层面) 以人为本



要素三：组织架构。借鉴灵活扁平的组织架构模式，通过简单高效的管理，推动跨职能、跨部门管理。



主要变化点：

1. 取消原有一级部门设置，成立事业发展、管理与支持三大中心
2. 集团高管负责三个中心管理
3. 形成新的五级决策体系：董事会主席-总裁-3大中心负责人-中心合伙人（原部门负责人）-26位执行合伙人（业务骨干）

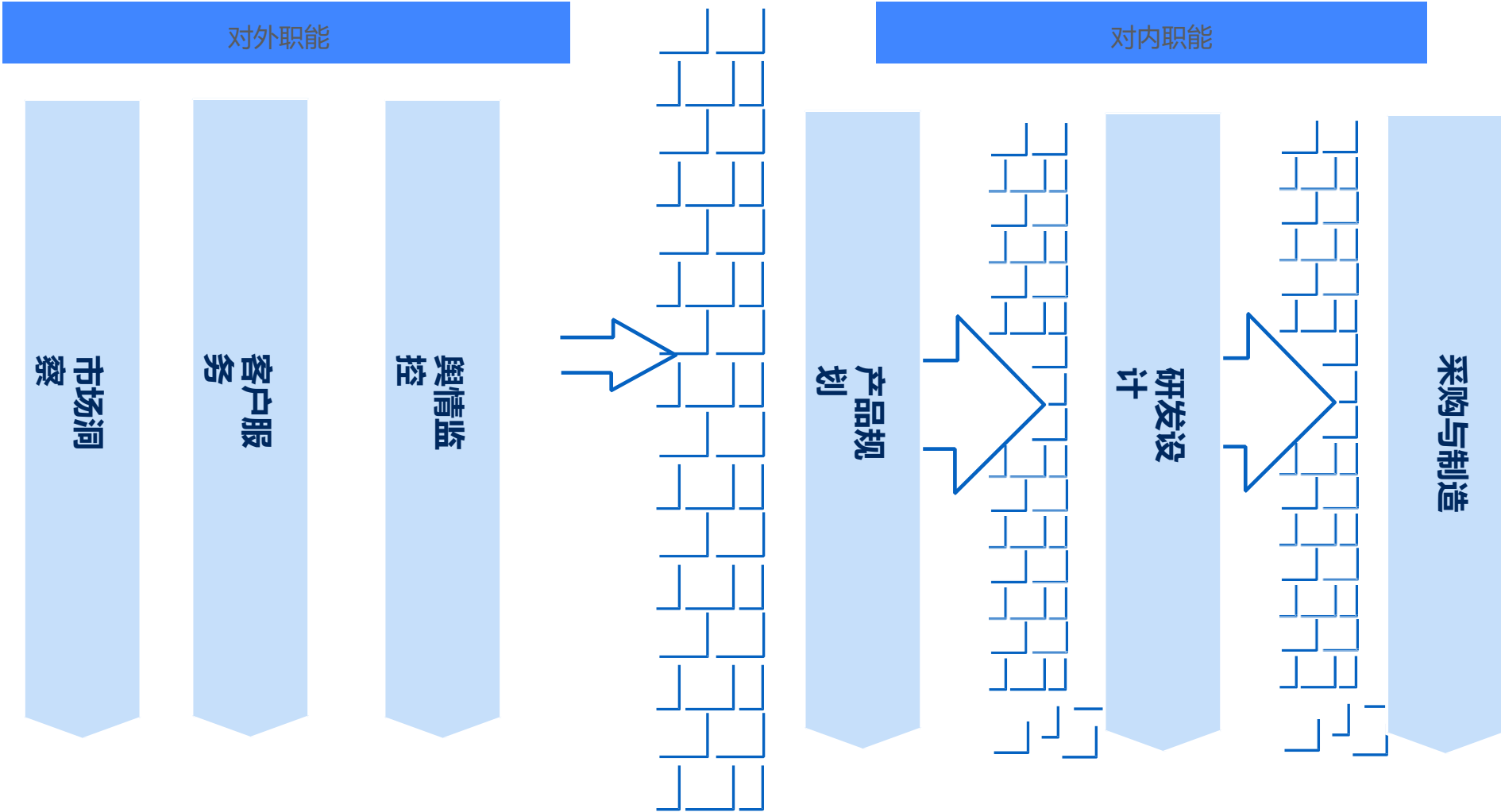
预期的效果：

- 权力扁平化：裁撤部门，合并职能线，精简总部架构与人员
- 化学的融合：打破条块分割，通过职能物理整合，促进化学变化
- 流程型组织：围绕事业发展中心的发动机，管理中心与支持中心提供后勤支援与服务保障

组织构建基本思想：简单高效、中心化辐射

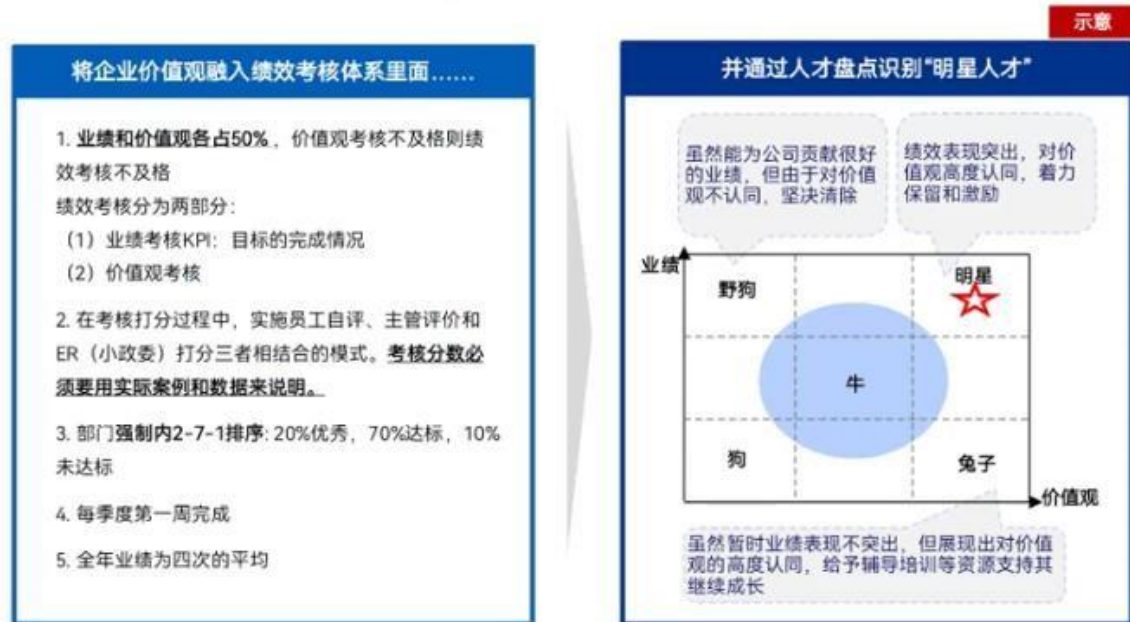
1. 简约不简单，精剪机构：没有委员会，没有集体负责机制；
2. 环状沟通，减小管理幅度：管理层各部门直接与首席相连，底层员工再直接与各管理层相连
3. 快速传递信息，迅速反应。
4. 权责分明：所有事项都有直接负责人，每个人都专注于自己责任。
5. 因地制宜，分区管理。

要素四：运行机制。内外交互界面无形的墙，使企业难以快速响应各类信息。“打破壁垒”是必要环节。

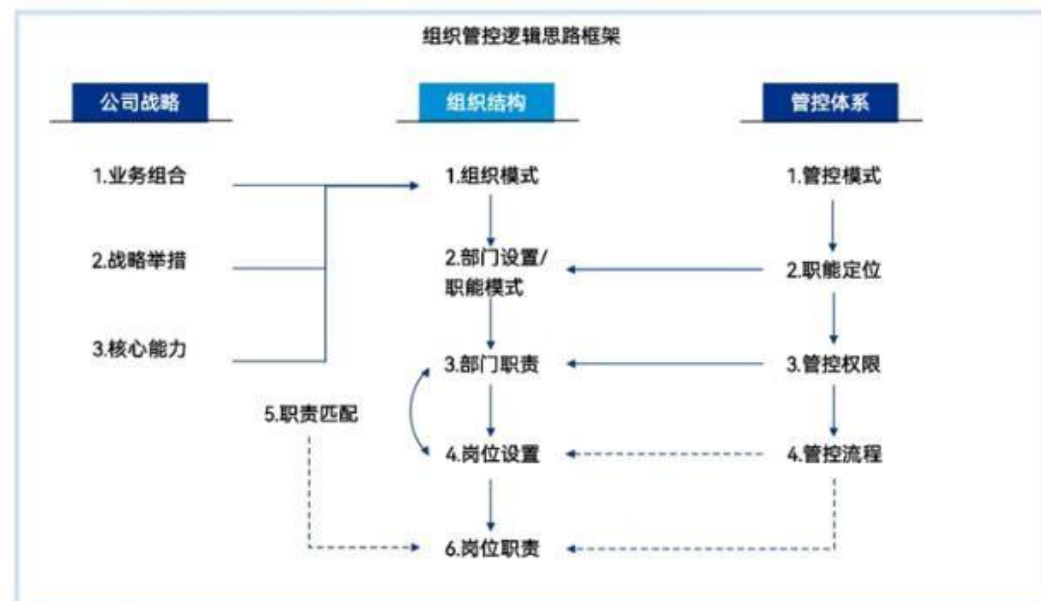


要素五：行为转变。强调企业文化和员工行为的转变。

市场实践：某大型互联网集团通过把**价值观与绩效考核直接挂钩**，使价值观直接转化为员工的行为规范和执行力，通过价值观牵引人的行为转变



通过架构设置承接业务的孵化与核心能力的建设，通过管控体系明晰各层级角色定位，强化对于经营单元的赋能与客户的快速响应



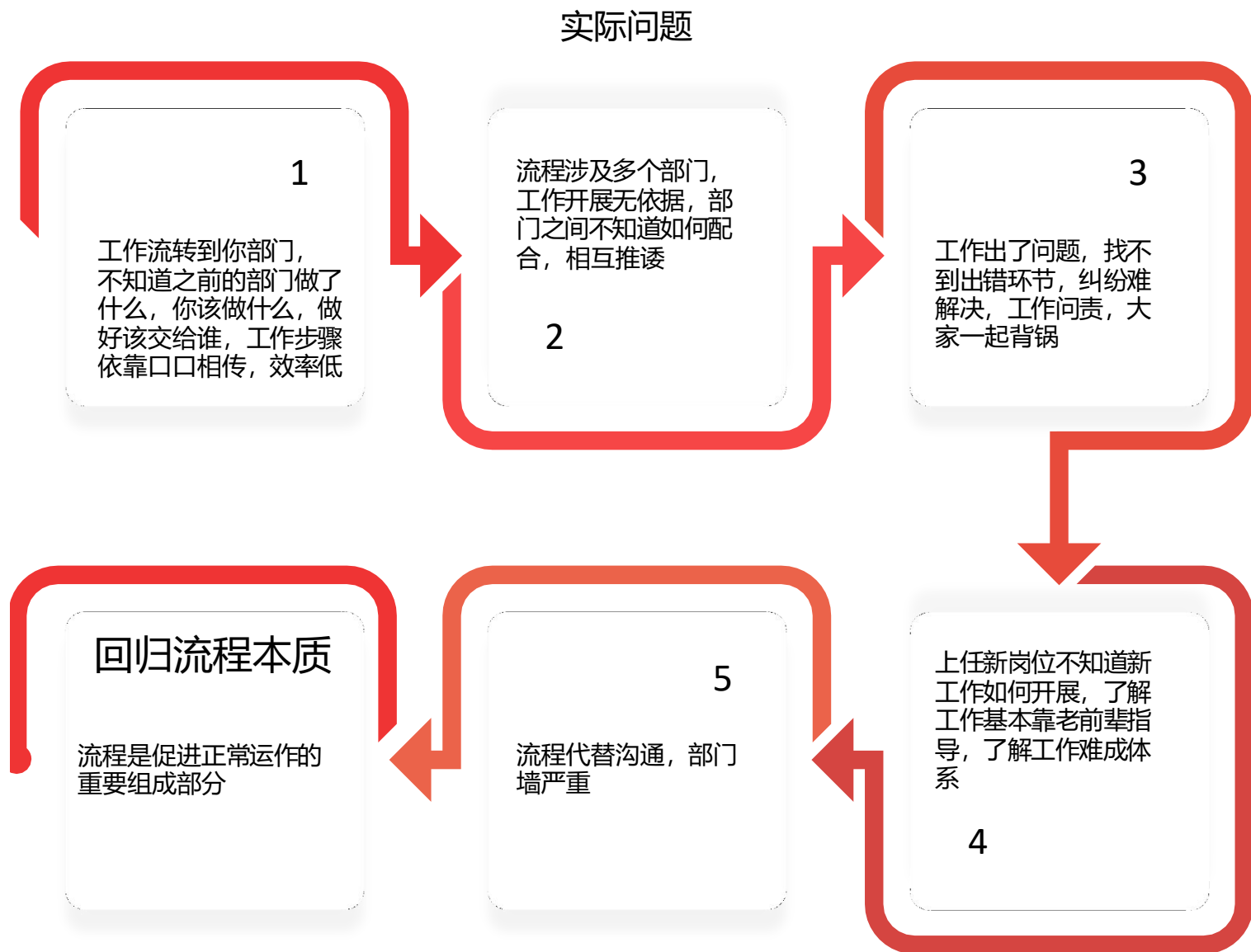
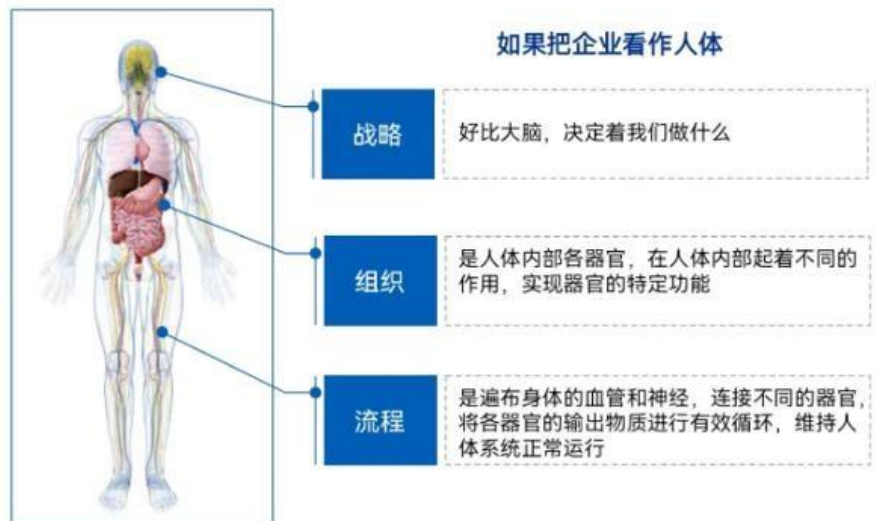


01 管理趋势分析

流程发展趋势

- 轻量化、灵活性
- 多头驱动流程化
- 分层分类信息化衔接

回归本质



回归本质：战略-流程-组织关系

公司战略

- 做什么正确
- ①总体目标
- ②业务策略
- ③业务举措

流程管理

- 如何正确做
- ①流程框架目录
- ②流程设计优化
- ③流程执行监控

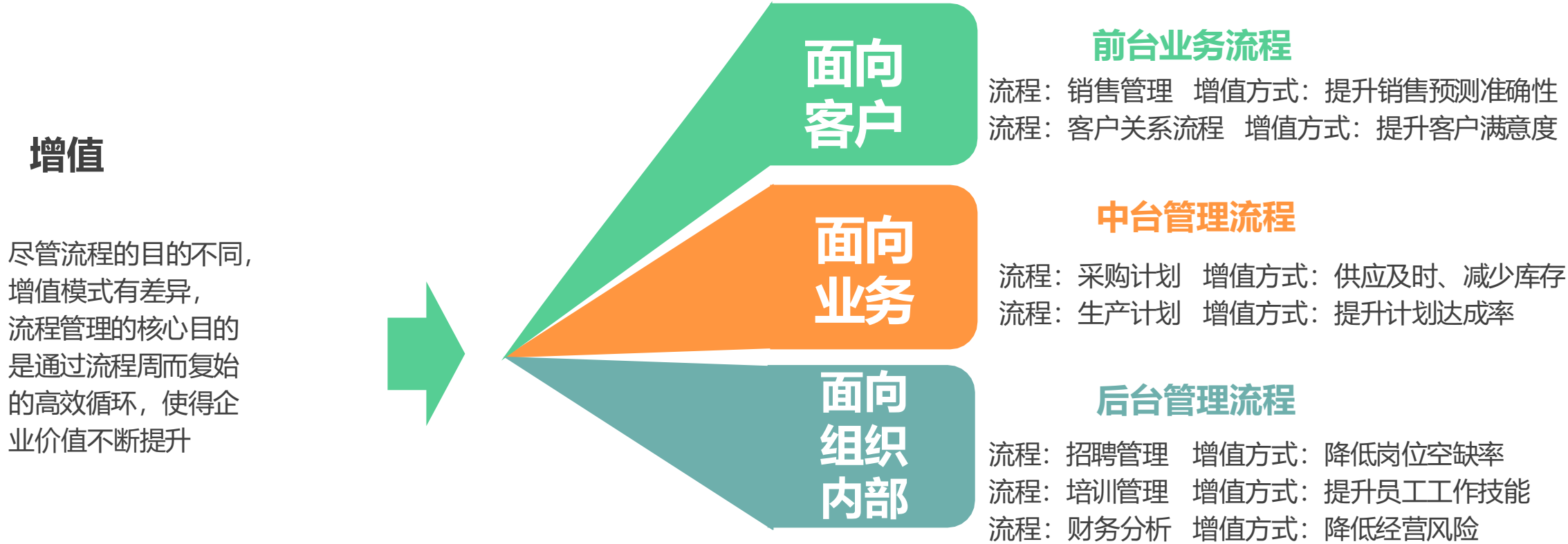
组织架构

- 怎么保证正确做
- ①组织架构管控模式
- ②部门设置、职能定位
- ③岗位设置、管控权限

业务流程优化的基本原则

以客户为中心	<>> 以价值为中心 全面优化	<>> 以人为本 强调高层推动	<>> 流程灵活 具备特色	<>> 解决“协同-闭环”问题为主， 分层管理
通过打通端到端“供应商→客户”的高效运作，保证客户价值主张最大化	使用绩效衡量，只有可衡量才能提升	强调组织扁平化，减少决策层级	流程趋轻，业务单位相对独立，应对市场反应快	在规范动作，制衡-合规，协同-闭环基础上，流程设计为非线性形式
区别于职能型组织架构，改变由领导满意转变客户满意	重流程，而不重组织和职能	强调具有流程管理思想的员工队伍建设	华为：全球统一流程框架 苹果：项目制运营机制 谷歌：子公司及独立业务线 阿里：前台单元小而美	将流程进行分层管理： 业务流程--创造价值 管理流程--风控监督服务 流程--为业务、管理进行支持
	借助IT手段		随着组织架构向敏捷型演变，要求流程灵活。要求 企业具备特色的流程方法框架则越来越重要！	

业务流程优化的基本原则--归根结底，流程管理核心目的：流程周而复始运转，使企业价值不断提升





02 实施思路探讨

一体化转型实现必须兼顾六大方面

从咨询机构经验维度，一体化转型的成功实现需要六大方面的优化调整，建议联动组织架构调整、流程机制优化、IT数字化，促进从战略到落地的一体化衔接打通。



谢谢!