

关于流程梳理优化的思考

王 琪

(中国电建市政集团,天津 300384)

摘要:流程是对优秀经验的总结和固化,对上承接组织定位、职责分工,对下开启标准化。持续梳理优化流程,使流程运转顺畅高效至关重要。

关键词:流程;优化;思考

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2021.30.153

1 流程的本质、意义

流程的本质:总结和固化优秀经验,指导业务活动,提升效率。

流程优化意义:最终使流程从部门之间凸现出来,达到关键流程凸现、流程驱动业务运营,实现运转高效、输出有效、客户满意、目标实现。

2 流程优化导向和思路

2.1 优化导向

(1)以客户为导向优化,最大限度满足客户的需求。(2)以价值为导向优化,提高企业的运作效率和效果。(3)以风险控制为导向优化,降低企业运营的风险。

2.2 优化思路

(1)围绕业务减负、创效的目的,力求以全局视野梳理、分解项目管理主价值链及辅助价值链各环节职能,明晰关键事项。(2)在构建总部、二级单位和项目部三级组织权责分工基础上,突出分级管理,明晰总部、二级单位和项目的业务管理范围和权限。(3)按公司战略管控的要求,公司总部以引领、管控、服务为导向,对大项目、问题项目、新市场、着力点新技术应用等加强管理力度。根据二级单位管控能力,下放部分权限至二级单位。(4)突出跨部门的沟通交流,主要梳理优化跨部门的主要流程,明确一二三级主要流程,搭建公司业务流程体系,突出主控部门负责全流程管理,各流程环节上下贯通,明确审批事项的负责人和工作标准。(5)规范流程图和流程说明,明晰事项标准,突出解决部门之间、分级管理的接口关系,以及流程各环节逻辑关系,明晰审核权限,增加流程各环节的工作标准,使业务运转有效、高效,风险受控,为下一步开展标准化奠定基础。

2.3 优化要点

(1)明晰关键事项,设置关键控制点,控制风险。(2)完善流程,消除空白点。(3)清除不增值环节,加快流程运行效率。(4)工作整合,明确部门和岗位职责。(5)优化作业顺序,保证流程合理。(6)改善流程瓶颈,加快流程运行效率。

3 搭建流程体系

围绕项目营销、履约、结算这个主价值链各环节和支撑、辅助项目的副价值链各职能环节,突出全局观、主控部门负责全流程管理、跨部门沟通协作与分级管理,强调满足内控外审要求,经过多轮的部门内部、跨部门讨论梳理及领导评审,将原下放二级单位的项目竣工结算、变更索赔纳入总部一级流程进行管理,最终形成公司总部一级流程 15 个,二级流程 67 个,三级流程 106 个,其中核心流程 15 个。

15 个一级流程分别是:(1)法人治理、(2)战略管理、(3)市场营销、(4)项目管理、(5)信息化建设、(6)科技与技术、(7)人力资源、(8)财务资金、(9)设备物资、(10)知识管理、(11)QHSE 管理、(12)考核评价、(13)风险管控、(14)行政综合、(15)党群管理。

表 1

序号	一级流程 (15个)	二级流程	三级流程	主控部门	协办部门
1		章程管理	子公司章程管理	信战部	
		组织架构管理	分子公司组织机构管理	信战部	法律部
		标准化管理		信战部	相关部门
2	战略管理	战略管理		信战部	相关部门
		改革改制		信战部	相关部门、单位

同时,梳理出决定项目质量效益的业务流程 15 个,作为核心流程,重点进行了优化并审核,15 个核心流程详见表 2:

表 2 建筑企业核心流程清单

序号	核心流程
1	项目投标管理流程
2	PPP 项目投标管理、投资申报流程
3	国外投标评审流程
4	国外投标决策流程
5	项目前期策划
6	成本管理
7	应收账款管理
8	未完施工管理/账单计量管理
9	竣工结算管理
10	施工合同变更管理
11	施工合同索赔管理
12	工程项目分包招标流程
13	工程项目分包履约管理流程
14	施工技术方案管理流程
15	项目进度监控与指导

4 设计流程模板并绘制流程

4.1 设计流程模板

流程图与流程说明突出分级管理、权责分工、主控部门与协办部门协同管控、决策机构、办理时限、工作内容和标准,业务流程包括流程概况、流程图、流程说明和流程表单图示四部分。

流程概况包括流程主控部门、参与部门、审核人及批准人,流程目的、适用范围和相关制度办法。

流程图有主办部门、协办部门、二级单位/项目部、时限、决策机构和输出的文档表单 6 个泳道,强调流程各环节的逻辑关系合理,衔接顺畅。

流程说明是对流程图各环节的说明,要求明晰各环节的具体工作内容、主控部门和协办部门各做什么,体现公司分级管理

及工作标准的要求。

流程表单是流程图输出的记录即文档或表单，要求与公司制度体系、全面风险控制、内控制度、三标体系和合规体系等要求相对应，满足其要求。

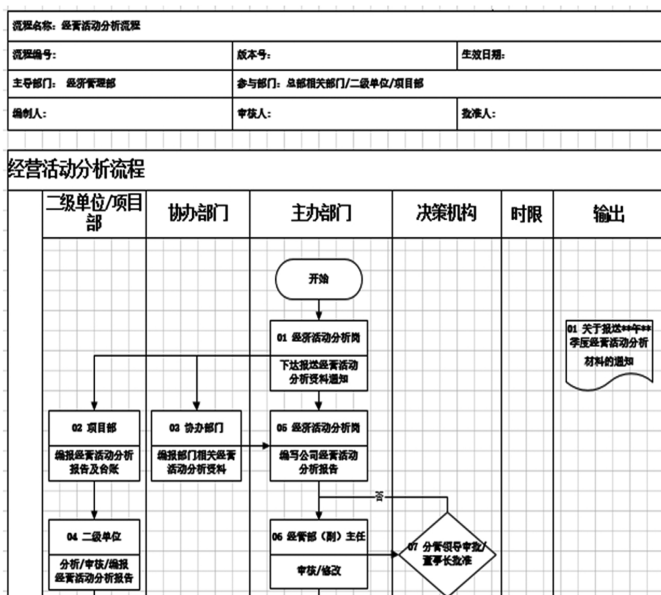
4.2 流程图绘制

经过五轮前后几个月的梳理，公司总部职能部门对业务流程各环节进行了反复梳理优化，主控部门与协办部门的沟通研讨，前后共计四轮的优化，重点解决逻辑关系不合理、流程衔接不顺畅、流程时限过长、工作内容表述不准确、工作标准模糊、标识不规范等问题，在优化前述流程体系的基础上，最终形成一级流程共计 15 个；二级流程 69 个，绘制二级流程图及配套的流程概况、流程说明 34 个；三级流程 97 个，绘制三级流程图及配套的流程概况、流程说明 97 个，另有 12 个子流程图及配套的流程概况、流程说明。共绘制二三级流程图及配套的流程概况、流程说明 131 个。流程概况、流程图、流程说明示例见下。

表 3

流程编号	版本号	生效时间
主控部门	配合部门	总部相关部门/二级单位/项目部
编制人	审核人	批准人
流程目的	本流程要达到及时反映公司经营运行情况，及时发现、解决生产经营过程中发生的各类问题，获悉经营环境变化和预测未来趋势，防范重大风险的目的	
适用范围	本流程适用于总部各职能部门、二级单位、项目部	
制度办法	《经营活动分析实施办法（2019版）》（公司经营〔2019〕12号）	

表 4



参考文献

[1]流程培训课件.正略咨询.

作者简介:王琪(1970,12-),女,汉族,河南封丘人,高级经济师,硕士,研究方向:战略管理与组织管理研究方向。

表 5

序号	流程环节	责任人	参与人	工作内容说明	工作标准
1	下达报送经营活动分析资料通知	经济管理部部长 经济活动分析岗		下达报送经营活动分析材料的通知。要求总部各职能部门、各二级单位、项目部报送本单位经营活动分析资料	每季末25日前下达通知
2	编报经营活动分析报告及台账	项目部		1.负责撰写本项目经营活动分析报告，建立合同与经营活动分析台账 2.定期分析项目经营指标的完成情况、合同履行情况，详细分析成本偏差的原因并提出具体应对措施，制定成本控制方案 3.向所属单位及公司及时上报重大经营活动分析事项	1.每季度末结束后次日5日内上报 2.报告内容全面、分析到位 3.上报资料详实、台账数据准确

5 流程梳理中出现的问题及要求

5.1 出现的共性问题

(1)部分流程环节的逻辑关系不顺畅,关键流程环节缺失,部门内流程环节繁琐,事务性环节可以省略。(2)流程绘制不规范,没按流程要求、标准绘制流程图,如主控部门的流程环节上下不贯通、没有标明岗位名称,箭线交叉,流程环节缺失上下承接关系,开始、结束符号不在主控部门等问题。(3)工作内容不明确。(4)工作标准缺失或表述太简单,欠细化、量化。(5)流程环输出表单、文档记录,该留痕的没留痕,不能满足内外审的要求。

5.2 优化要求及建议

(1)反复研讨流程逻辑关系,确保逻辑关系正确、流程贯通。强调部门主任审核流程、优化流程。(2)部门之间加强沟通交流,特别是涉及其他部门协助的流程,相关部门要提前沟通交流,保持一致。(3)所有输出文档、表单要与制度办法、体系文件保持一致。制度办法需要完善的尽快修订、发布。(4)做好流程留痕,流程要有输出项,且输出完整。流程图输出的表单记录要与内控、三标体系和合规等体系要求相对照,满足其要求,为提升工作标准提供参考依据,也为下一步标准化工作做好铺垫。(5)整个流程图反映到具体工作事项可以用“PDCA”法检测,各部门普遍存在的共性问题为缺乏“CA”过程。(6)各部门要做到流程、职责权限划分和部门职责三者协调。

针对流程存在问题,要求本部门负责人认真编写流程,需要协办部门的要召开协调会明确职责分工,并要经分管公司领导审核后报流程梳理牵头部门。

6 流程优化成效

(1)根据战略管控需求,经过多轮的梳理优化,将原放置二级单位和项目的账单计量、竣工结算管理、合同变更索赔管理纳入总部流程并提升至核心流程进行监控和管理,弥补了总部管理缺陷,提升总部价值创造。(2)突出了总部、二级单位和项目部的分级管理,并在流程图中明晰逻辑关系和管理内容,逻辑关系基本正确,流程较为贯通。(3)突出流程主控部门与协办部门沟通、协商,流程说明里面明晰工作内容、主控部门干什么,协办部门做什么,助推流程驱动业务运营顺畅高效。(4)凸现关键流程,经过梳理优化,提炼出 10 个核心流程,形成关键流程凸现,突出总部管理重点,让流程输出更有效。(5)工作内容和和工作标准表述较为完整、精简,指导性较强。(6)流程基本满足公司制度体系、全面风险控制、内控制度、三标体系和合规等体系要求,输出文档、表单与制度办法、体系文件基本一致,归档材料有输出项,输出基本完整,为公司标准化工作做了铺垫。