

流程管理 标准指南

深圳市格物流程研究院 著



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书旨在通过总结标杆组织的成功流程管理经验并结合国际先进的流程理论,打造出一套科学、规范、统一的可供各类组织借鉴和参考的流程管理模式和标准,改变以往单纯依靠“人”的经验来组织流程管理的局限性。

全书分为3部分,合计17章,第1部分介绍了流程管理的基本知识,并对流程运行的环境要求进行了说明。第2部分介绍了流程管理过程,分别对流程规划、流程建设、流程推行、流程运营、流程优化五大过程组所涉及的知识、方法、工具、技术进行了详细阐述,可使流程管理从业者清晰了解流程管理的过程与方法。第3部分作为本书区别于其他同类书籍的主要内容,融合了流程管理先进理论和成功业务实践,并创造性地对涉及组织全部业务领域的流程管理要素进行了提炼与标准化。

本书内容可供企业单位、事业单位、政府机构、非营利组织等各业务管理人员,管理咨询和培训从业人员,以及广大流程爱好者参考和借鉴。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。举报:010-62782989, beiqinquan@tup.tsinghua.edu.cn。

图书在版编目(CIP)数据

流程管理标准指南 / 深圳市格物流程研究院著. —北京:清华大学出版社, 2021.2

ISBN 978-7-302-57468-2

I. ①流… II. ①深… III. ①企业管理—业务流程—标准—指南 IV. ①F272-65

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2021) 第 022710 号

责任编辑:施 猛

封面设计:熊仁丹

版式设计:方加青

责任校对:马遥遥

责任印制:丛怀宇

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:三河市铭诚印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:185mm×260mm 印 张:23.75 字 数:520 千字

版 次:2021 年 4 月第 1 版 印 次:2021 年 4 月第 1 次印刷

定 价:88.00 元

产品编号:086196-01

前言

改革开放40多年以来，我国社会经济发展取得了举世瞩目的成就，经济总量已经跃居世界第二。在我们庆祝改革开放成就的同时，也应清醒地认识到，尽管我国已经成为全球第二经济大国，但还算不上真正意义上的经济强国。

展望未来，经济强国必然是科技强国。邓小平同志在1988年明确指出“科学技术是第一生产力”。科学包括自然科学与社会科学，而管理科学属于社会科学范畴，自然就属于科学的一部分。因此，管理水平的提升必将助推经济强国梦的实现。但客观来说，当前我国各类组织的管理水平普遍不高，还没有形成规范、科学的思维、模式、方法和工具，更没有统一的标准，我国各类组织的管理水平正处在由“经验管理”向“科学管理”过渡的过程中。

20世纪90年代初，美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(Michael Hammer)首次提出了“流程再造”理论，这引发了管理的第三次革命，将流程管理对企业的价值提升到了新的高度。

伴随着生产力的发展和经济全球化趋势，尤其是我国加入WTO以来，中国企业逐渐走出国门，参与到全球化的市场竞争中，企业面临着空前的竞争压力。管理大师彼得·德鲁克(Peter F. Drucker)曾经指出：“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，企业需投入更多的资源构建面向客户需求的组织与流程构架以适应快速变化的外部商业环境。”实践证明，流程管理已经成为全球，尤其是发达经济体各类企业系统化提升管理水平的“利器”。

20世纪90年代末，“流程”的概念被引入我国。经过二十多年的认识和理解，流程管理的价值已经被我国各类组织接受和认可。通常情况下，组织通过两种方式引进流程管理：一是组织自行学习、理解流程管理知识，并独立建立流程管理体系；二是借助外部咨询顾问的力量，通过咨询顾问的经验和知识，同时结合组织具体情况来建立流程管理体系。无论是哪种方式，都非常依赖流程管理从业人员或咨询顾问的经验和知识。这就使流程引进的效果因“人”而异，带有明显的“碰运气”成分。而打造一套科学的、规范的、统一的可供各类组织借鉴和参考的流程管理模式和流程标准，将在很大程度上规避“人”的经验和知识的局限性，也可以以更快的速度向我国各类组织传播经过标杆组织验证的先进流程管理实践经验。

本书是深圳市格物流程研究院在引进国际先进的流程理论基础上，结合我国标杆企事业单位流程管理实践，经过6年多的研究、总结、提炼而形成的科学化、规范化、标准化的组织级的流程管理模式和流程标准。

深圳市格物流程研究院致力于打造适用于我国各类组织的、通用的流程管理指南和流程标准，希望通过本书，搭建一个供流程管理从业人员或爱好者共同讨论、学习、提高的平台(详见“深圳市格物流程研究院”公众号)。鉴于组织所在行业、组织形态、组织规模等的差异，本书所追求的“通用性”对于作者来说是极大的挑战，所以难免出现纰漏。深圳市格物流程研究院将借助这个平台，持续吸纳各行业专家以及爱好者对指南和标准的意见和建议，借助广大专家和爱好者的力量，持续提高本书的质量，使流程的“持续优化”特性在本书上得以体现。

希望本书能为我国各类组织全面提升管理能力和管理水平提供帮助，为我国从经济大国向经济强国迈进贡献智慧和力量。

深圳市格物流程研究院 王立中
2021年3月12日(星期五)于深圳福田

目 录

第1部分 流程管理框架

第1章 绪论	2
1.1 本指南的目的	2
1.2 什么是流程？	3
1.3 什么是流程管理？	6
1.4 流程管理的价值	9
1.5 流程与其他管理要素的关系	11
第2章 流程管理环境	15
2.1 流程生命周期	15
2.2 流程管理的机构	16
2.3 组织对流程管理的影响	18
2.4 流程关系人	19
2.5 流程管理需要的一般管理技能	20
2.6 社会环境对流程管理的影响	22

第2部分 流程管理过程指南

第3章 流程管理过程	26
3.1 流程管理过程划分	26
3.2 组织发展的不同阶段对流程管理过程组的应用	27
第4章 流程规划过程组	29
4.1 什么是流程规划？	29

4.2	流程规划对组织的价值	29
4.3	流程规划的原则	30
4.4	流程规划的输入、输出	30
4.5	流程规划的步骤	31
第5章	流程建设过程组	39
5.1	关于流程建设	39
5.2	组建团队	39
5.3	流程建模	41
5.4	流程文件编制	59
5.5	流程评审	63
5.6	流程发布	63
第6章	流程推行过程组	66
6.1	关于流程推行	66
6.2	组建流程推行团队	67
6.3	制订推行计划	67
6.4	实施流程推行	68
6.5	流程推行保障制度	72
6.6	实现流程IT化	73
6.7	推行效果呈现	73
6.8	流程推行效果影响因素	74
第7章	流程运营过程组	77
7.1	关于流程运营	77
7.2	流程运营的价值	77
7.3	流程绩效管理	78
7.4	流程监控	89
7.5	流程管理体系有效性维护	96
第8章	流程优化过程组	102
8.1	流程优化的三个层次	102
8.2	流程再造	103
8.3	流程优化	109
8.4	流程活动改善	113
8.5	流程优化的团队及角色	115

第3部分 业务领域流程标准

第9章	战略管理流程标准	118
9.1	战略管理流程研究框架	118
9.2	战略管理流程研究方法	118
9.3	战略管理流程标准指南	119
第10章	市场管理流程标准	134
10.1	市场管理流程研究框架	134
10.2	市场管理流程研究方法	134
10.3	市场管理流程标准指南	135
第11章	研发管理流程标准	160
11.1	研发管理流程研究框架	160
11.2	研发管理流程研究方法	160
11.3	研发管理流程标准指南	161
第12章	销售管理流程标准	199
12.1	销售管理流程研究框架	199
12.2	销售管理流程研究方法	199
12.3	销售管理流程标准指南	199
第13章	交付管理流程标准	226
13.1	交付管理流程研究框架	226
13.2	交付管理流程研究方法	226
13.3	交付管理流程标准指南	227
第14章	服务管理流程标准	255
14.1	服务管理流程研究框架	255
14.2	服务管理流程研究方法	255
14.3	服务管理流程标准指南	256
第15章	财务管理流程标准	273
15.1	财务管理流程研究框架	273
15.2	财务管理流程研究方法	273
15.3	财务管理流程标准指南	274

第16章 人力资源管理流程标准	299
16.1 人力资源管理流程研究框架	299
16.2 人力资源管理流程研究方法	299
16.3 人力资源管理流程标准指南	300
第17章 内部控制管理流程标准	324
17.1 内部控制管理流程研究框架	324
17.2 内部控制管理流程研究方法	324
17.3 内部控制管理流程标准指南	325
参考资料	356
附录A 《流程管理标准指南》的编制过程	358
A.1 构建框架，保证指南的专业性和实用性	358
A.2 来源于实践，并不断地被实践检验和丰富	358
A.3 精益求精，打造流程管理经典之作	358
A.4 集思广益，可成长的流程管理标准指南	359
附录B 《流程管理标准指南》编写团队与贡献者	360
B.1 《流程管理标准指南》编写委员会	360
B.2 《流程管理标准指南》内容贡献者	360
B.3 《流程管理标准指南》内容建议者	360
附录C 《流程管理标准指南》适用范围说明	362
C.1 组织类别适用范围说明	362
C.2 流程标准适用范围说明	363
附录D 术语表	364
D.1 缩略语	364
D.2 定义	368

第4章 流程规划过程组

流程管理尽管已经被许多组织作为业务运营的“工具”，但很多组织都存在如下现象：

- 对组织业务缺乏全方位的了解，几乎没人能清楚地描述组织的所有业务流；
- 部门经理对所负责的业务无法进行完整描述，对上下游业务关系缺乏系统的认识，接口关系不清晰；
- 有些业务无人负责，有些业务却存在多头管理的现象；
- 部门习惯从自身利益的角度处理业务，经常出现采购与库存、销售与生产、质量与进度的矛盾，没有人对整体业务流程负责，缺乏业务端到端的打通；
- 解决问题更多采用“头痛医头，脚痛医脚”的方式，问题背后的真正原因却无法触及；
- 组织内部的多部门对客户/用户诉求被在互相推诿、扯皮，导致客户/用户满意度低。

之所以会出现上述现象，其根本原因就是组织缺少体系化、结构化的流程规划。因此，组织需要定期按照体系化、结构化思维开展流程规划，保证组织流程体系的完整、各流程范围明确和接口清晰。

4.1 什么是流程规划？

流程规划是流程管理的前提，它基于对组织愿景、目标、战略和商业模式的分析，采用系统的方法，构建一套系统化、结构化、可视化的“组织业务全景图”，明确各项业务价值关系和接口，落实流程所有者，为实现以流程管理来运营组织提供基础。

4.2 流程规划对组织的价值

流程规划是组织流程管理的第一个过程组，组织在成立或引入流程管理模式时，首先要做的就是流程规划。流程规划不但能使前面提及的现象得以解决，也为流程管理后续过程组的开展奠定基础。

流程规划能为组织管理能力的提升带来如下价值。

- (1) 流程规划是组织战略落地的基石和路径，使组织战略得到承载；
- (2) 流程规划可以使组织形成一个完整的运营系统，提升组织的核心竞争力；
- (3) 流程规划使组织全员投入流程管理成为可能，使组织的人员层级与流程层级产生对应关系；
- (4) 流程规划可以使组织转换管理思维，使组织运营方式转换为以市场和客户为中心。

💡 4.3 流程规划的原则

(1) 对组织战略意图的承接。流程是组织战略的落地和细化，因此流程规划必须与组织的战略保持一致，秉承自上而下垂直分解的原则，从战略到流程，从流程到活动。

(2) 以业务而非部门为导向。流程规划应从业务维度而不是部门维度来思考，以创建业务端到端的流程为基础，充分考虑业务目标，建立起部门间的连带责任和协作关系，保证横向一致性。

(3) 参考和借鉴先进的流程管理模式。依据当今流程管理先进技术，借鉴成功企业的流程管理模式，甚至可以参考竞争企业的流程管理经验。

(4) 以客户为中心的理念。坚持关注内外部客户的需求，根据客户需求来进行流程规划。

(5) 简明、易于理解。图形作为最直接的表达方式，易于理解，不用过多解释或培训，因此使用通用的图形语言输出流程规划结果，有利于组织所有成员理解并达成共识。

💡 4.4 流程规划的输入、输出

流程规划是由上而下将组织战略逐级分解细化的过程。规划过程中除考虑组织的战略外，还需要把组织的业务绩效目标、市场及行业环境的变化、客户需求、最新的流程管理技术、组织高层管理者的关注等信息作为参考输入内容。常见的输入有以下几个。

(1) 组织的战略。组织中开展的任何业务活动都是为了组织战略目标的达成，所以业务流程必须承载组织战略。

(2) 关键领域的业务绩效目标。流程规划要为组织业务目标的达成服务，组织在流程规划时要围绕关键领域的业务目标来设计业务流程管理的模式，并配置相应的功能和资源。

(3) 先进的流程管理模式。与社会的发展和进步一样，业务流程管理技术也在不断发展。例如，当前领先的研发管理领域的IPD(Integrated Product Development)和供应链管理领域的SCOR(Supply-Chain Operations Reference-model)。

通过流程规划，输出包括价值导向清晰的组织流程总体框架、业务接口顺畅的分层分级流程地图、考虑了各类业务特殊要求的流程清单。

流程规划的输入、输出如图4-1所示。

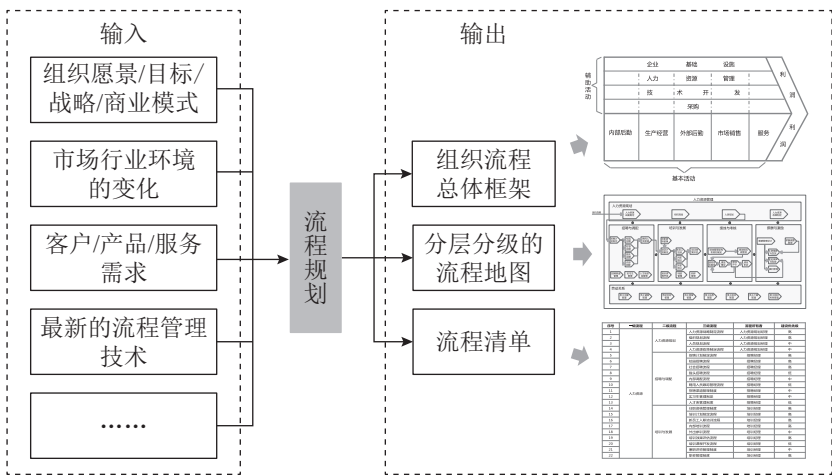


图4-1 流程规划的输入、输出

4.5 流程规划步骤

流程规划作为五大过程组的第一个过程，在整个组织的流程管理中占有极其重要的地位。流程规划过程组会识别组织的业务范围、业务模式，为整个组织的流程管理工作确定方向。

尽管在社会和行业环境中，组织的类型、行业及规模都不尽相同(类型包括企业、事业单位、政府部门、非营利性组织等；行业包括农林牧业、通信电子、贸易、能源、机械、医疗、教育等；规模包括微型、小型、中型、大型、特大型等)，但无论是哪类组织，在流程规划过程中都可以遵循相同的步骤(见图4-2)。

- 第一步，组建流程规划团队；
- 第二步，识别价值链范围及业务模式，制定业务流程总体框架；
- 第三步，分层分级创建组织的流程框架；
- 第四步，梳理流程间的协同关系，绘制流程地图；
- 第五步，识别流程规划的特殊需求；
- 第六步，编制流程清单，明确流程责任人，确定优先级。

第一步	第二步	第三步	第四步	第五步	第六步
组建流程规划团队	识别价值链范围及业务模式，制定业务流程总体框架	分层分级创建组织流程框架 • Level 0 • Level 1 • Level 2 •	梳理流程间的协同关系，绘制流程地图	识别流程规划的特殊需求 • 产品差异化 • 客户差异化 • 业务模式差异化 • 各类管理体系差异化 • 业务核心价值要素 •	编制流程清单，明确流程责任人，确定优先级

图4-2 流程规划步骤

4.5.1 组建流程规划团队

因为流程规划的重要性和复杂性，以及涉及业务的多样性，使得流程规划几乎不能由某一个人来独立完成。通常情况下，组织会成立流程规划项目团队，按照项目的方式来完成流程规划。常见的流程规划项目组结构如图4-3所示。

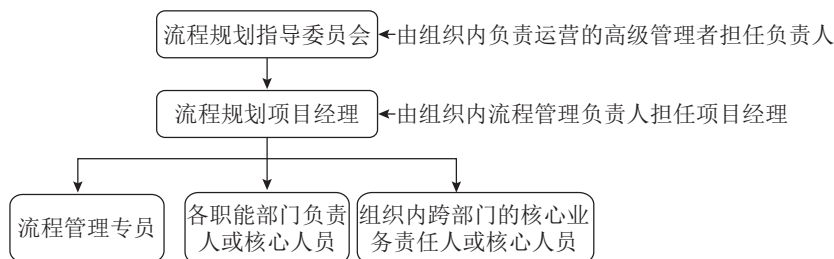


图4-3 常见的流程规划项目组结构

流程规划团队核心成员组成建议如下所述。

(1) 流程规划指导委员会由组织高层管理者组成，并由组织内负责运营的最高管理者(首席运营官COO)作为负责人，负责把控流程规划总体方向，评审流程规划结果，为流程规划提供资源支持等。

(2) 流程规划项目理由组织内流程管理负责人担任，负责带领流程规划小组全面理解组织战略，梳理组织业务范围，完成流程规划工作。

(3) 流程管理专员运用合适的流程规划技术和工具，协助流程规划项目组组长完成流程规划，并按照组织明确的格式输出流程规划成果。

(4) 各职能部门负责人或核心人员对本部门负责业务最熟悉，并了解本专业业务发展趋势，可以从专业职能的角度对流程规划提出意见和建议。

(5) 组织内跨部门的核心业务责任人或核心人员负责的业务组成了组织的核心价值链，即核心业务流程。他们能从业务端到端的角度考虑问题，能从业务流所服务的客户的角度对流程规划提出建设性的意见和建议。

4.5.2 识别价值链范围及业务模式，制定业务流程总体框架

1. 价值链模型

组织所有业务活动的开展都是为客户/用户提供价值，迈克尔·波特提出的“价值链”(见图4-4)概念可以很好地展现组织的所有业务活动。在价值链模型中，组织直接为客户/用户带来价值的业务活动称为基本活动(本指南中对应“业务运营流程”)，不直接给客户/用户带来价值，但这些业务活动的开展能保障基本活动的顺利进行，这些业务活动称为辅助活动(本指南中对应“管理支持流程”)。业务运营流程和管理支持流程组成了组织的业务全景图。

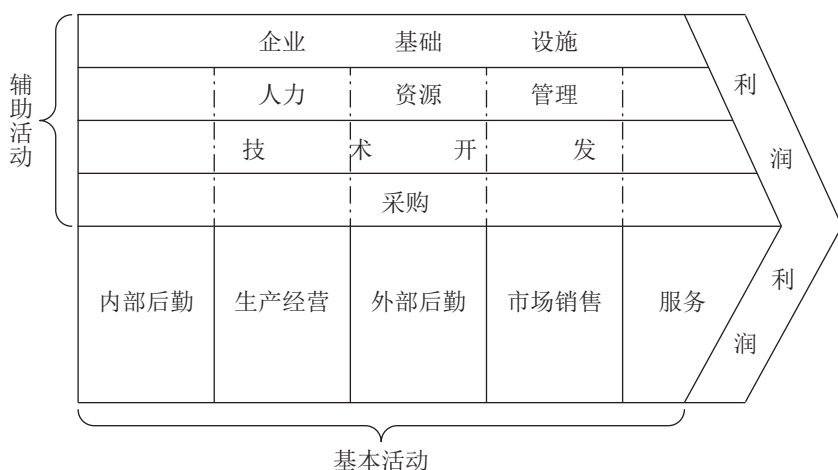


图4-4 组织价值链模型

“价值链”概念为组织梳理自身业务提供了极具价值的参考模型。经过多年的发展，流程管理技术已经从企业扩展到所有的组织，各类组织都可以参照价值链模型来识别出自身的所有业务活动。

2. 理解组织战略，识别战略落地需求

战略作为组织流程规划最重要的输入，包括组织发展战略、竞争战略、产品战略、市场战略、人才战略、战略行动计划等内容。通常情况下，对于组织战略信息的解读来源于以下两个方面：一是对组织战略规划相关文件进行分析。这些文件包括组织内3~5年甚至更长时间的战略规划报告、组织内各业务领域战略规划报告、已经分解到年度的组织经营目标、各部门经营目标等。二是对组织的高层管理者进行访谈。通过访谈进一步理解组织战略及相关行动计划，同时也了解组织高层管理者对流程规划的期望和建议。

流程规划关注的组织战略核心内容及落地需求包括以下几项：组织战略涵盖的区域、行业、市场及关键的客户群；根据目标市场及客户群的实际情况，组织所提供的产品或服务组合；组织为客户提供的产品或服务，其核心竞争力以及差异化的战略制高点；为达成组织战略目标确定的战略举措和行动计划(重点关注业务调整战略、组织调整战略、人员发展战略、流程管理变革战略等)。

3. 借鉴业界标杆流程架构，制定组织的业务流程总体框架

流程管理标杆通常分为两种情况：一是在某个特定领域内的标杆，例如研发领域的IPD(集成产品开发)、供应链领域的ISC(集成供应链)、软件领域的CMMI(软件能力成熟度集成模型)；二是组织的整体流程架构都可以借鉴的标杆，这些标杆不仅可以直接为同行业组织提供学习和借鉴，还可以供不同行业的组织予以研究和参考。

综上，组织流程总体框架以价值链模型作为基础，以组织战略目标作为方向，以业界最佳流程管理实践作为参考，从而完成制定。

特别说明的是，借鉴和参考绝对不是照搬。由于组织类型、行业、业务模式的差

别，各类组织的流程总体框架有明显的不同。例如，生产类企业与电商类企业的流程总体框架有较大差别(见图4-5)。所以，“价值链”分析模型和流程管理标杆不能生搬硬套，需要针对特定的组织进行价值链识别，设计出适合该组织的价值链全景图。

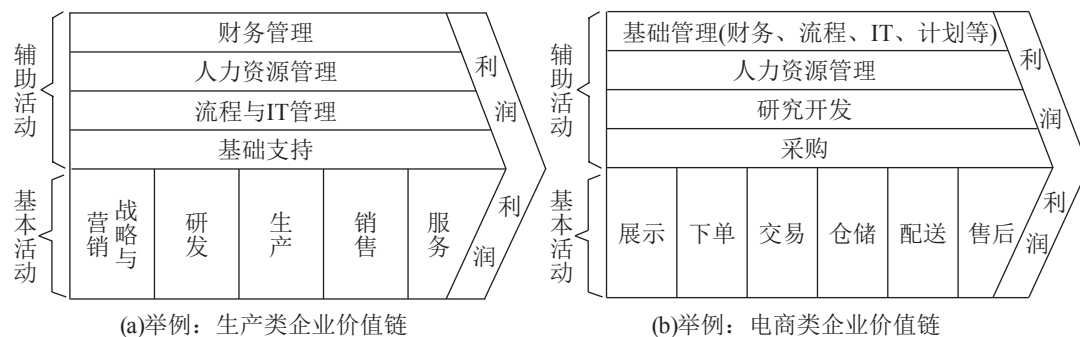


图4-5 生产类企业与电商类企业价值链全景图比较

4. 任命组织一级流程所有者

流程总体框架呈现了组织所有核心业务领域(流程总体框架作为组织的零级流程，其核心业务领域作为组织的一级流程，见本章4.5.3)。这时需要对所有一级流程任命流程所有者，通过对一级流程所有者的任命，明确跨部门一级流程的负责人及其管理责任(包括流程管理的规划、建设、推行、运营、优化五大过程组)。

一级流程的所有者通常由组织内各业务领域高层管理者担任，他们可以借助其在组织内的影响力，促进所负责流程在组织内的顺利运行。

4.5.3 分层分级创建组织的流程框架

流程总体框架(价值链全景图)是组织的零级流程。通常情况下，一个组织只有一个零级流程，但有的组织是集团化运作的，由于其下属组织所处的行业有较大的差异，例如多元化经营集团公司的下属企业有房地产子公司、商品零售子公司、机械制造子公司，这就需要依据下属公司的行业特性来单独制定零级流程，这就使得组织有多个零级流程。

流程总体框架是组织的最高层的流程，但它不能指导具体业务领域的运作，更不能指导下一层的业务活动的开展。为此，流程规划需要以流程总体框架为基础，分层分级地开展组织的业务活动，形成组织流程的“金字塔”(见图4-6)。

一级流程及以下流程规划将由组织任命的一级流程所有者负责，并由4.5.1中提及的流程规划团队在方法及业界最佳标杆参考上给予建议。

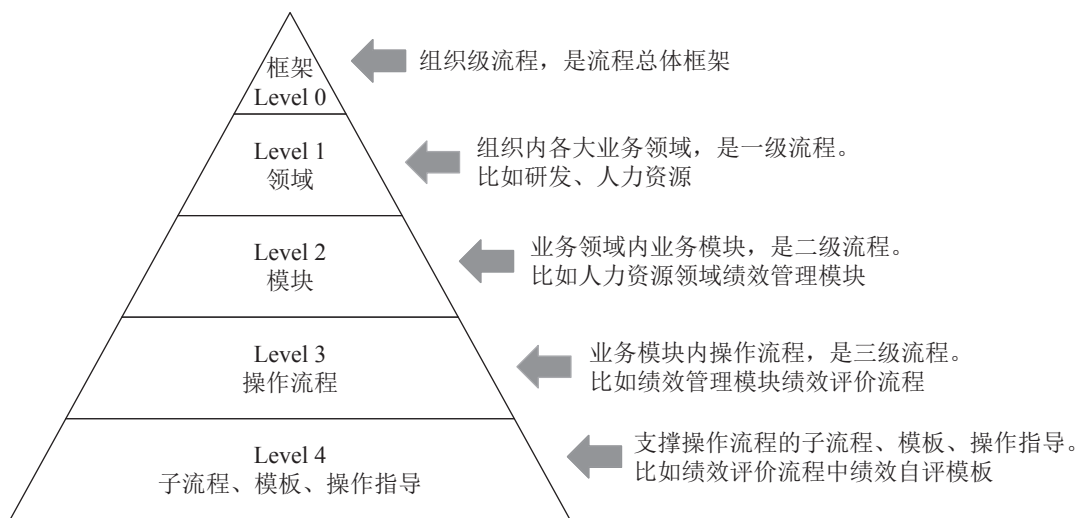


图4-6 流程“金字塔”

(1) 零级(Level 0)——业务框架，零级流程。零级流程是组织的流程总体框架，是组织的“业务全景图”。通过组织的零级流程，我们可以看出组织的主要业务活动是什么，组织通过哪些基本的业务活动为客户/用户带来产品或服务，也可以看出为了保障组织主要业务活动的开展，还需要哪些辅助的业务活动。

(2) 一级(Level 1)——业务领域，一级流程。一级流程是组织中某一领域的端到端流程，它能直接为客户(包括外部和内部客户)创造价值。作为端到端的流程，一级流程通常跨越多个职能部门，其顺利运行能够解决组织中部门各自为政、“部门墙”等问题。例如战略管理、研发、供应链、销售、人力资源管理、财务管理等流程都属于一级流程。

(3) 二级(Level 2)——业务模块，二级流程。二级流程是一级流程中的一个模块，通常由一组有关联关系的业务操作流程组成。例如人力资源管理领域中的人力资源规划、招聘、培训、绩效、薪酬、人事管理等几个业务模块，都属于人力资源二级流程。

(4) 三级(Level 3)——操作流程，三级流程。三级流程是组织的可操作级的流程，它能明确地指导某项业务活动的开展。三级流程有明确的流程角色、具体的流程活动，以及活动之间清晰的逻辑关系。本指南中对流程的定义就是基于可操作的三级流程。例如校园招聘流程、固定资产盘点流程、采购计划制订及下达流程等都属于三级流程。

(5) 四级(Level 4)——子流程、模板、操作指导。四级“流程”并不一定是完全意义上的流程，它支撑可操作级的三级流程的运行，包括三级流程的子流程、活动输出应遵循的模板、指导具体流程活动开展的操作指导等。

在组织的业务流程规划中，通常情况下上述五级流程(Level 0~Level 4)可满足大多数组织运营管理的需求。根据组织业务具体情况也可规划更多的流程层级，但并非层级越多越好，因为较少的流程层级可以简化管理，并提升职能部门以业务为核心的流程意识。

4.5.4 梳理流程间的协同关系，绘制流程地图

通过流程分层分级规划，组织内往往会产生上百个三级流程(Level 3，操作级流程)，有些业务复杂的组织会出现几百个甚至上千个三级流程。

尽管这些流程通常都是跨部门的，但也仅仅是涵盖了某个特定的业务和某些特定的部门，并不涉及整个组织，若要组织整体运行有序，那就需要对组织所有的业务流程进行梳理，明确流程之间的协同关系，形成组织的流程地图(见图4-7)。这就如同仅仅依靠一台机器的某个零部件不能让整台机器顺利运行，而需要所有的零部件都要按照一定的逻辑组成完整的系统，整台机器才能有序运行一样。

通过梳理组织流程间的协同关系，可以使组织的业务流程无遗漏，无重复，无矛盾，可以使组织的流程形成一个有机的管理系统，可以使一个个像机器零部件一样的“普普通通”的流程，同心协力实现组织整体的高效运营，实现 $1+\cdots+1>N$ 的作用。

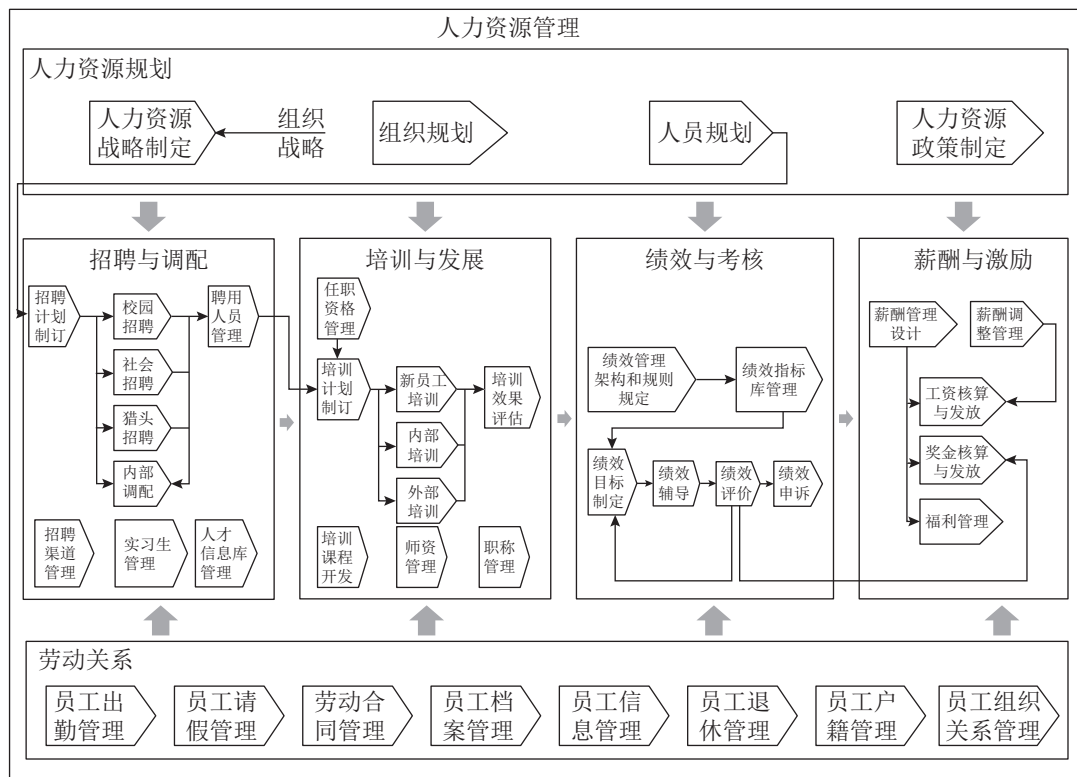


图4-7 某家电制造企业部分流程地图(人力资源部分)

4.5.5 识别流程规划的特殊需求

流程具有普遍适用性(见本指南1.2.2)，同类业务通常情况下都可以使用同一个流程，但有时候因为特殊的需求，组织需要针对这些特殊需求对流程进行“定制化”设计。

相对于流程的分层分级(流程分级是将业务范围不断缩小的过程),定制化的流程设计是将流程进行分类。流程分类是按照业务特定的场景需求,对流程进行定制化设计,从而使得经过定制化设计的流程更加符合业务的特定场景,提高流程运行的效率和效果。

根据业务场景定制化设计的流程,其起点和终点一样,但是过程不同(通常情况是过程的详略不同)。定制化设计的流程与原有流程保持了同样的业务范围,不同的是完成业务所经过的路径不同(见图4-8)。

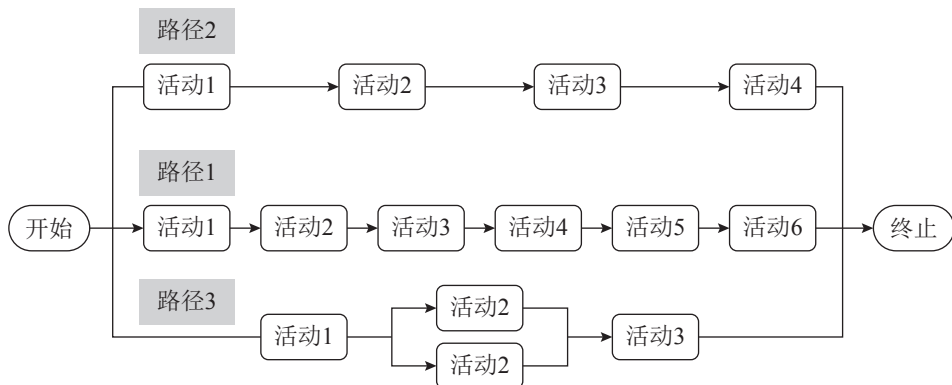


图4-8 定制化流程分类示意

常见的流程分类定制的场景有以下几个。

(1) 产品差异化。因为产品特性差异较大,同一流程不能适用于所有产品。例如纯软件类产品和系统设备类产品(含软件、硬件、结构等的产品),因为软件类产品开发过程中不涉及硬件、结构、整机等方面的工作,所以在设计纯软件类产品的开发流程中,需要针对性地删减相关的角色和活动,提高软件类产品开发的效率。

(2) 客户差异化。部分组织的客户特性有较大的差异,例如地域的不同,文化的不同,客户决策链的不同,客户规模大小的不同,客户信用等级不同等。销售流程的定制化,就是为满足不同客户的差异而定制。

(3) 业务模式差异化。流程体现了业务开展的具体模式,不同的业务模式,当然需要制定不同的业务流程。例如B2B、B2C、O2O的销售模式;例如制造性企业中的ETO(按单设计)、ATO(按单装配)、MTO(按单生产)与MTS(按库存生产)的生产模式。

(4) 业务核心价值要素差异化。组织在为客户/用户提供产品或服务过程中,需要增强自身的核心竞争力。例如倡导成本领先、技术领先、服务领先等。这些战略“制高点”如若不体现在流程中,就无法实现真正落地。

4.5.6 编制流程清单,明确流程责任人,确定优先级

流程规划的输出包括业务流程总体框架、分层分级的流程地图、流程清单三部分内容,其中流程清单明确了组织操作级流程的明细以及各流程的所有者,并由一级流程

所有者与流程规划小组进行商定，依据业务重要性、紧急性、使用频率、难易程度等因素，确定流程建设的优先级。

编制流程清单的关注点有以下几个。

(1) 流程规划的输出要遵循先制定业务流程总体框架，再形成分层分级流程地图，最后完成流程清单编制的先后顺序。

(2) 流程清单中三级流程(可操作级流程)与流程地图中的三级流程可能并非一一对应。这是因为组织在进行流程规划时应考虑特殊需求(见4.5.5)，即根据业务特殊场景，一项业务可能设计出一个或多个三级流程。

(3) 有些组织业务相对复杂，三级流程不足以支撑业务顺利开展，需要进一步设计下一级流程，表4-1仅仅是流程清单示例。

(4) 组织在流程总体框架完成后任命了一级流程所有者，二级、三级等流程所有者由一级流程所有者进行指定。根据需要，一级流程所有者也可以担任某些二级、三级等流程的所有者。

表4-1 某软件企业人力资源业务部分流程清单示例

序号	一级流程	二级流程	三级流程	流程所有者	建设优先级
1	人力资源	人力资源规划	人力资源战略制定流程	人力资源规划经理	高
2			组织规划流程	人力资源规划经理	高
3			人员规划流程	人力资源规划经理	中
4			人力资源政策制定流程	人力资源规划经理	中
5		招聘与调配	招聘计划制订流程	招聘经理	高
6			校园招聘流程	招聘经理	高
7			社会招聘流程	招聘经理	高
8			猎头招聘流程	招聘经理	低
9			内部调配流程跟踪	招聘经理	中
10			聘用人员管理流程	招聘经理	低
11			招聘渠道管理	招聘经理	中
12			实习生管理	招聘经理	中
13			人才信息库管理	招聘经理	低
14		培训与发展	任职资格管理	培训经理	高
15			培训计划制订流程	培训经理	高
16			新员工培训流程	培训经理	高
17			内部培训流程	培训经理	高
18			外出参训流程	培训经理	中
19			培训效果评估流程	培训经理	高
20			培训课程开发流程	培训经理	低
21			师资管理	培训经理	中
22			职称管理	培训经理	高