

企业流程管理架构设计与实施

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

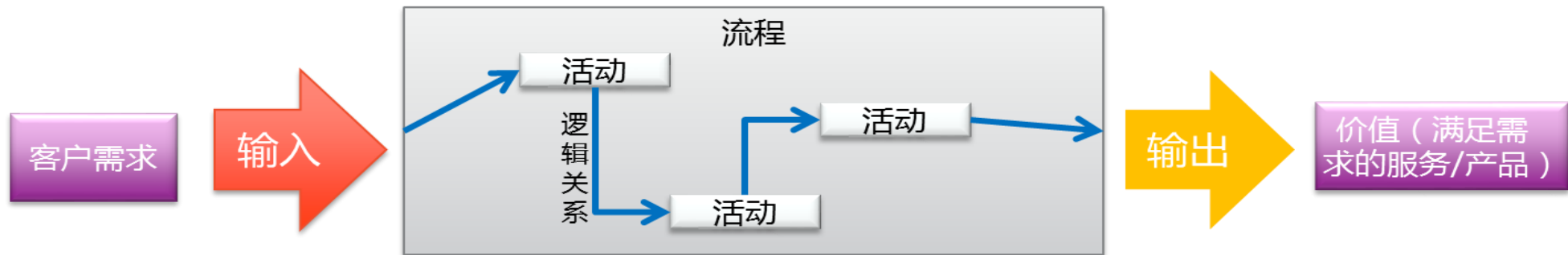
3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

流程基本概念介绍



1. 流程

一系列有规律的活动，这些活动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。

标准：一个流程至少由3个活动组成。

2. 活动

由单一岗位进行的连续操作，按照一定的逻辑关系（例如时间顺序）、在不同岗位之间进行传递，它不可分割且必须完整执行。

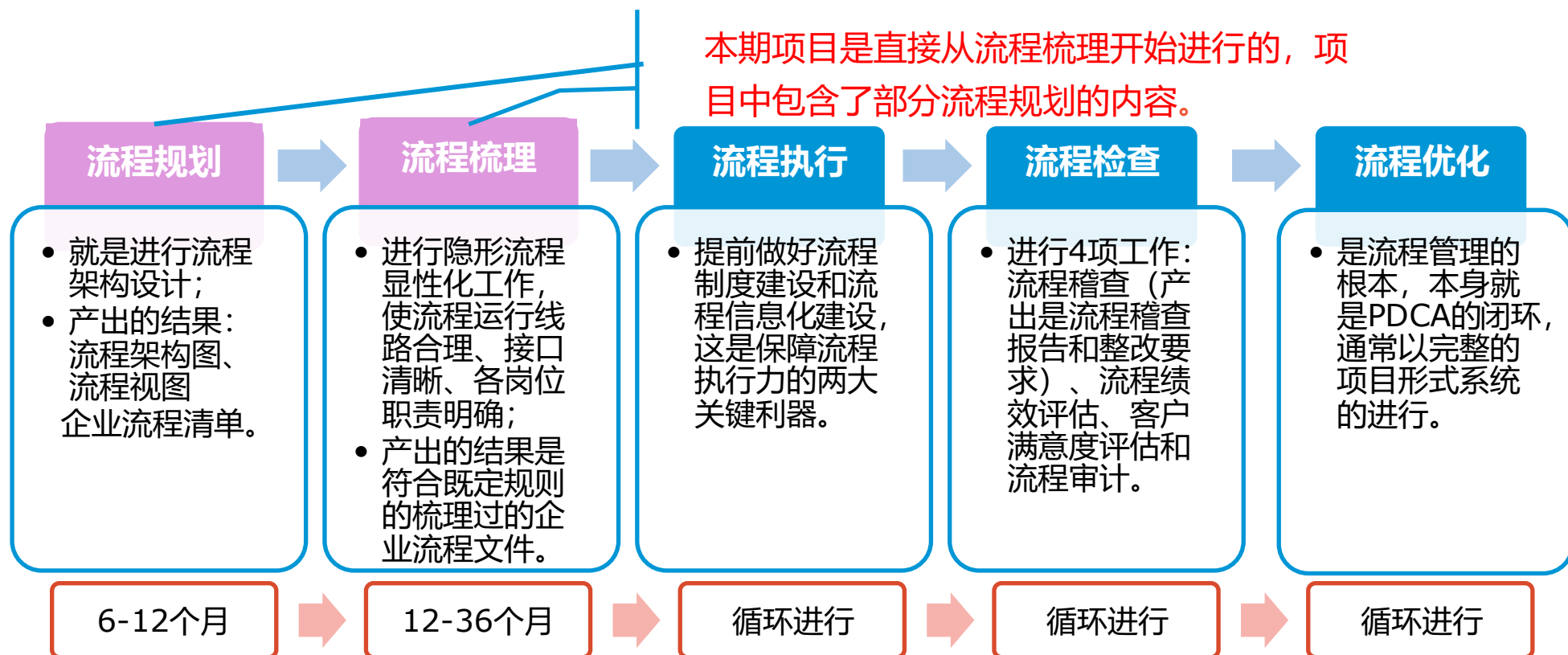
标准：由单一岗位、连续完成的动作要放在一个活动里。

3. 任务

通常指交派的工作或担负的职责。

标准：用任务来完成对活动内容的具体描述。

- 流程管理体系是企业以流程为主线，对公司流程进行全面管理的规则统称。
- 流程管理体系建设一般包含五个阶段：流程规划、流程梳理、流程执行、流程检查和流程优化。
- **流程规划是流程管理体系建设的重要内容，其核心就是构建流程体系架构，即对流程进行分层、分类，理顺业务流程之间的接口关系，为企业流程管理提供基础。**



流程规划产出之一：流程架构图

一、流程架构图——核心内容是流程的分类和分层，以及流程架构中对流程端到端管理视角的支撑能力。确定流程架构是流程梳理工作开展的充分必要条件。

1. 借鉴成熟模型，如eTOM模型、中国移动集团流程框架等，结合企业的战略规划，**设计符合企业自身特色的流程架构。**
2. 通常流程架构设计包括流程架构总图和向下逐层分解的流程架构图。前三层一般为流程高阶架构，保持相对稳定，其他低阶架构可根据企业发展需要进行动态优化调整。

本期项目中包含了完整的流程架构设计：具体包括流程的分类、分层，流程架构中对流程的端到端管理视角的设计、符合性支撑说明，流程架构中的分类和分层在流程管理平台中得以体现。
后续工作中要考虑对流程架构图中的低阶结构进行动态调整。

流程规划产出之二：流程视图

二、流程视图——核心内容是体现流程之间的**接口**关系。流程架构图展现了流程体系层次结构（即分类和分层），流程之间的**接口**关系是通过流程视图展现出来的。绘制流程视图是进行流程梳理的充分条件，是进行流程的端到端管理的充分必要条件。

1. **流程视图的展现遵从流程架构设计。**
2. **流程间的接口关系通常用流程视图来展现。**流程视图基于业务开展的逻辑顺序将流程体系全过程展开，以流程图的方式清晰地表达出流程体系整体的业务逻辑。
3. 流程视图为企业的中高层管理者提供了高阶架构下的流程全景图，有利于全局分析和系统方案设计，为流程的端到端管理奠定基础。
4. 流程视图通常展现到流程架构中的第三层、第四层，后续层次的展现因颗粒度过细可根据实际情况局部展开。

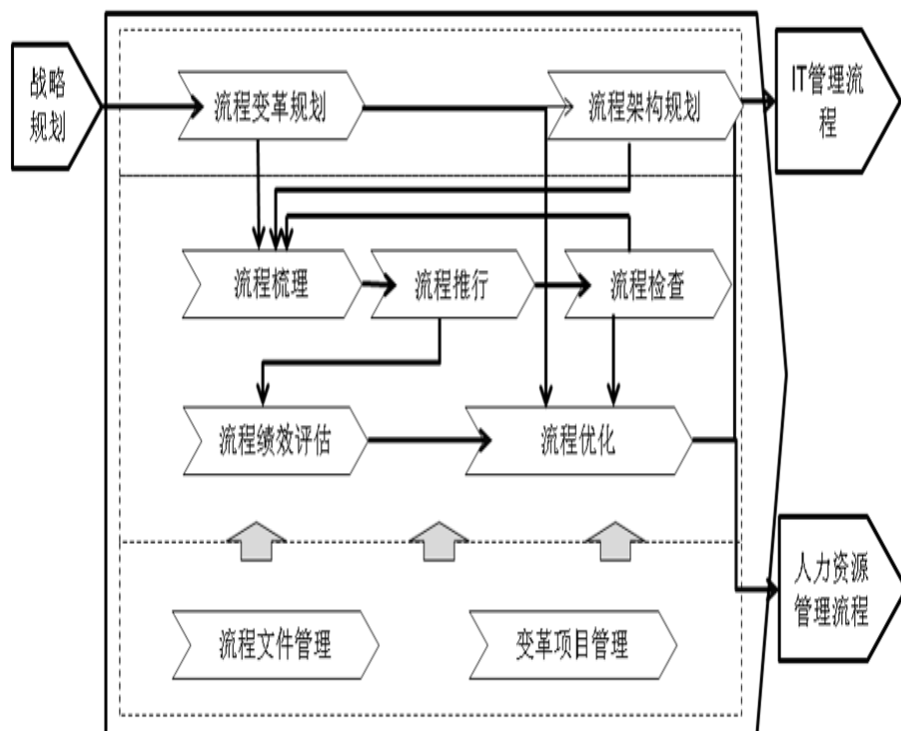
目前没有绘制流程视图

本期项目中没有包含流程视图的绘制工作：在试点流程的端到端梳理过程中，整理了试点流程的承接关系，但没有涉及流程之间的**接口**交互信息。

后续项目中要考虑的和流程视图相关的内容：建议先选择试点业务流程开展流程的**接口**检查和梳理工作，绘制试点流程的流程视图，提升重点流程的执行效能，后续再分阶段分步骤的扩大流程视图范围。

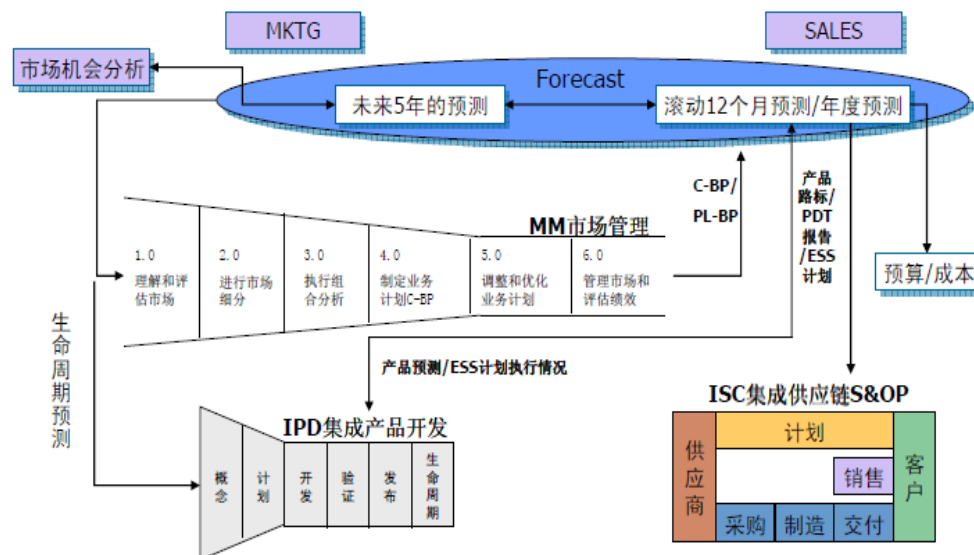
为便于企业开展后续的流程梳理与优化，进一步理顺流程之间的**接口**关系，在流程架构图的基础上需要绘制流程视图，目的是为了理清流程之间的相互**接口**关系，明确上下游之间的先后承接关系和交互内容。

流程视图中的流程先后承接关系示例：



流程视图中的流程交互内容示例：

预测与MM、IPD、ISC、财务等流程的接口关系



流程规划产出之三：企业流程清单

三、企业流程清单——核心内容是完成企业流程管理要素的定义。企业流程清单是进行流程梳理的充分条件。其重点内容包含以下：

- 明确流程边界：即流程起点和流程终点；
- 定义各层级的流程责任主体；
- 定义流程差异化的管理策略；

1. 企业流程清单是公司流程体系中全部流程的集合体，以清单的形式对流程架构进行转化与展现。

2. **企业流程清单严格遵从流程架构图的逻辑，必须保持与流程架构图一致。**

3. 结合企业流程清单定义相关流程管理要素。

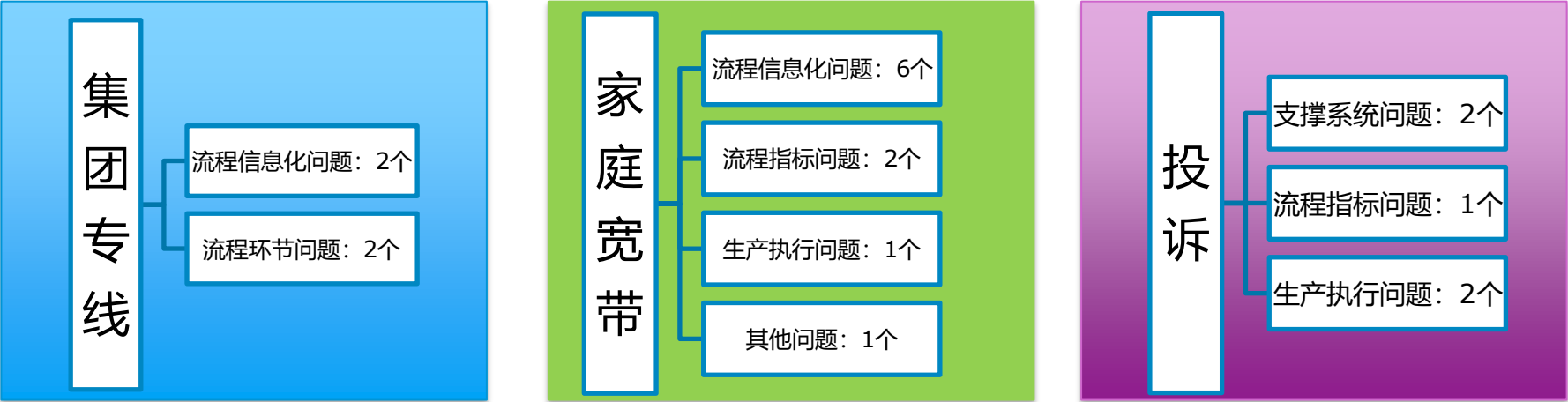
目前有部门还原流程的汇总

本期项目中包含了少部分企业流程清单设计工作：具体包括将目前还原汇总的全部流程对应到流程架构中。仅对涉及到的试点流程在端到端梳理中给出了流程边界的说明，并按流程层级给出了流程责任人设置建议。

本期项目中和企业流程清单相关的实现方式：以excel表格形式将目前汇总流程与流程架构进行映射。

后续项目中要考虑的和企业流程清单相关的内容：对尚未进行的每个流程开展流程管理要素设计工作。

流程梳理产出之一：试点流程现状分析



问题总结	问题发生位置	优化方案
流程环节流转低效，流程跨系统多，存在丢单现象	问题主要集中在集团专线流程的部分环节	优化同步规则，建立丢单预警机制
信息化支撑不足，存在系统卡单，时间信息缺失或不一致，系统流程与实际流程不匹配，系统自动化程度低。	问题存在于家庭宽带流程、集团专线流程和投诉流程中的部分环节	优化相关信息系统
流程指标缺失，指标达标值不明确，指标计算方式不合理	问题主要集中在家庭宽带流程与投诉流程的部分环节	补充缺失指标，制定指标达标值，合理调整指标计算方式
流程环节缺少规范和制度，流程执行人员可能会绕过流程环节	问题主要集中在投诉流程的部分环节	合理设计流程，明确规范和制度

流程梳理产出之二：流程标准化（详情参见2.3章节）

流程梳理产出之三：流程显性化（详情参见2.4章节）

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

1 流程架构管理缺失：目前参照集团架构对流程进行管理，仅按照年度对流程进行汇总，未根据自身管理特点对架构中的分层、分类进行调整，未对流程与架构的映射关系进行核查，未建立针对流程架构的管理模式，未建立流程视图。

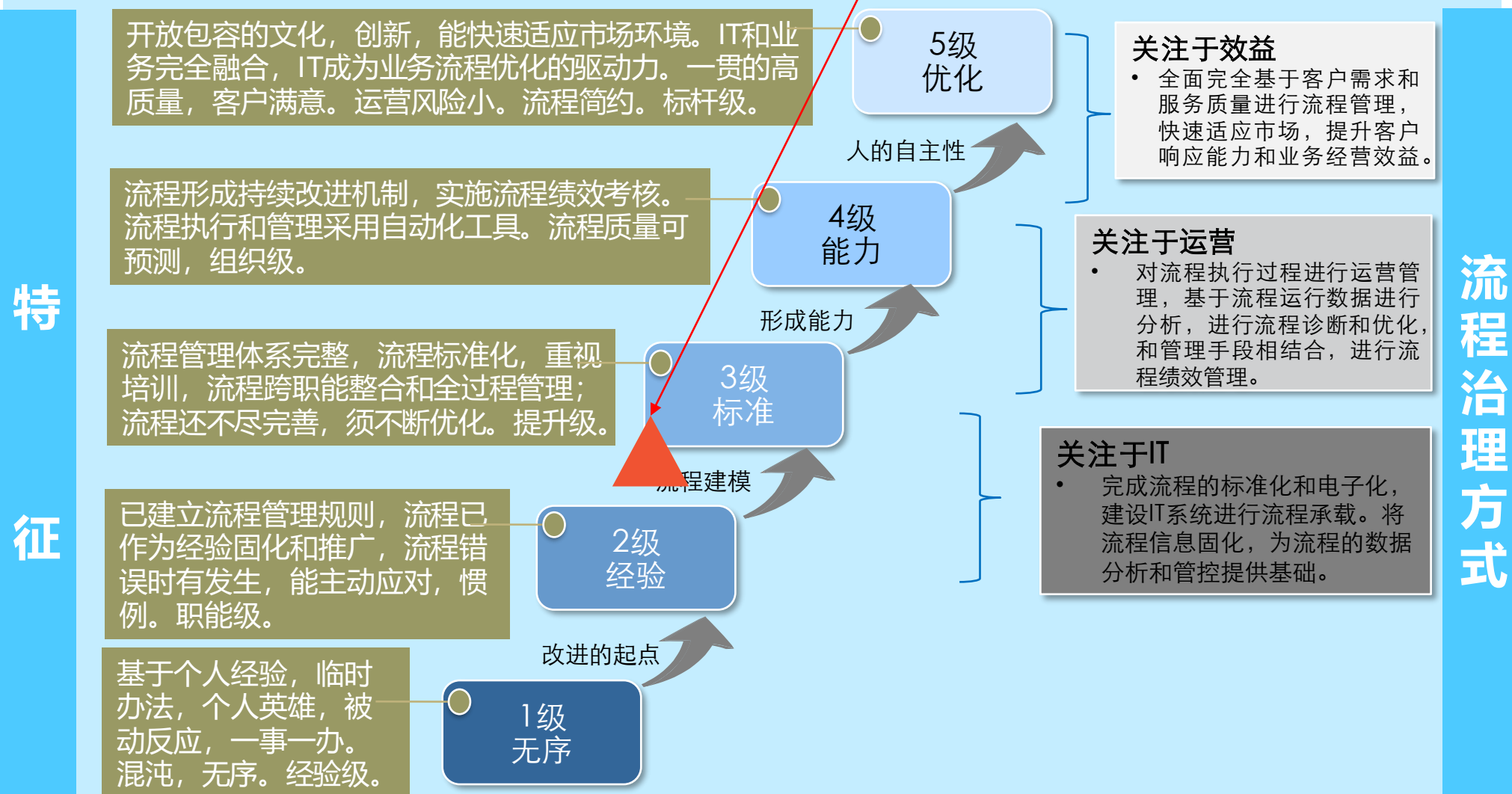
2 没有形成统一的流程规范：当前各部门自行设计和发布流程的标准化程度很低，没有统一的流程编辑规则，流程属性内容，造成各流程文件的格式、内容、范围都不统一，各部门缺乏统一的流程语言，无法进行有效沟通。

3 流程的信息化建设仍需加强：目前已将主要的业务流程、部分职能管理流程实现电子化，建设了IT系统进行支撑，但总体电子化比例不足50%，仍然较低，影响流程运转效率，无法充分获取流程运行数据进行流程状态管控。

4 未形成完备的流程管理机制：目前采用制度为主导的管理模式，流程依附制度进行发布，实质上对流程的生命周期过程管理较弱；各部门仍重点关注部门流程，缺乏对跨部门协同和多流程整体管理机制。

流程管理**主体能力成熟度接近3级**，按照集团流程框架进行流程管理多年，各部门对流程管理有些初步理解，但未形成规范的标准化流程管理，缺乏端到端的流程整体管理的意识，需要进一步提升流程管理能力，完善流程管理体系。

能力提升的路线图



关键词	阶段1 规范标准，夯实基础	阶段2 强化管理，完善管控	阶段3 业务融合，持续改进
阶段目标	建立流程管理基础		
建设内容	1. 确立流程架构； 2. 统一流程语言，建立流程标准化规范； 3. 构建流程生命周期管理规则，实现流程的闭环管理； 4. 建立流程管理平台，建设流程地图、流程监控、流程编辑器等流程管理平台基础能力； 5. 选择试点流程并逐步扩大范围，进行流程显性化监控，建立流程数据字典和配套管理机制； 6. 设立流程端到端管理模式并初步运行； 7. 逐步实现流程的电子化，建设IT系统进行支撑，固化并记录流程信息数据。		
目标达成特征	1. 目标1~4完全实现，建立流程管理体系，建成工具平台对流程管理工作进行支撑； 2. 将存量流程数据全部录入平台管理，初步形成流程资产库； 3. 利用2到3年时间完成全量流程的标准化； 4. 对标准化之后的流程和新建的流程推行生命周期的闭环管理； 5. 选择5-10条重点流程进行端到端管理，建立流程端到端管理模式； 6. 提升全量流程电子化率（流程中流程活动具备系统承载的比率达到75%以上的流程数/流程总数*100%）：O域流程电子化率>=50%；E域流程电子化率>=65%；S域流程电子化率>=70%。 *根据存量流程梳理情况，各部门反馈的电子化率为50%左右，在后续流程标准化过程中会对流程活动进行系统承载标识，75%的流程活动具有系统支撑，则视为流程已经电子化，从而进一步对电子化程度进行精确评估。参照北京移动当前的流程电子化率为50%左右，预计当前实际电子化率约为45%-50%，经过2016/2017两年流程电子化建设，预计总体电子化率在2017年底达到65%。		
建设周期	3年		

关键词	<div>阶段1</div> <div>规范标准，夯实基础</div> <div>阶段2</div> <div>强化管理，完善管控</div> <div>阶段3</div> <div>业务融合，持续改进</div>
阶段目标	流程管理能力提升
建设内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 进一步扩展流程数据显性化管理范围； 2. 扩大流程数据分析应用功能，建立流程优化的常态机制，逐步实行流程绩效考核； 3. 进一步推行流程的端到端管理，建立以客户需求为核心的流程管理机制； 4. 逐步构建流程视图； 5. 进一步完成流程的电子化，建设IT系统进行支撑，固化并记录流程信息数据。 6. 基于流程管理需要，推动流程承载系统的改造，持续完善承载系统对流程管理的支撑能力；
目标达成特征	<ol style="list-style-type: none"> 1. 流程数据字典建成，流程数据管理体系已经建立并常态化运行； 2. 所有的业务域流程、使用频次高的使能域和支撑域流程全部完成流程数据显性化； 3. 全部业务域流程纳入端到端管理范围； 4. 完成所有的业务域、使用频次高的使能域和支撑域流程的流程视图绘制； 5. 极大提升流程电子化率（流程中流程活动具备系统承载的比率达到75%以上的流程数/流程总数*100%）：O域流程电子化率>=90%;E域流程电子化率>=85%;S域流程电子化率>=95%。
建设周期	3年

关键词	<div>阶段1</div> <div>规范标准，夯实基础</div> <div>阶段2</div> <div>强化管理，完善管控</div> <div>阶段3</div> <div>业务融合，持续改进</div>
阶段目标	流程响应变革
建设内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立完全以客户需求为导向的流程管理机制，建立流程型组织，按照业务流程进行业务运作和企业资源管理； 2. 推动流程持续优化，对流程进行精细化管理，做到成本、效率、质量和风险管理最优； 3. 完善流程视图，建立跨组织、跨部门流程电子化的跨接能力，实现流程的智能检索； 4. 推动流程承载系统的改造，完全支持流程管理工作需要。
目标达成特征	<ol style="list-style-type: none"> 1. 流程管理完全以客户需求为导向，企业按照流程型组织进行运作，快速适应市场变化，持续提升客户响应能力和服务质量，增强业务效益； 2. 流程承载系统与流程管理工作完全融合，流程日常运行过程和流程管理规则实现无缝结合； 3. 流程数据分析和流程优化工作紧密结合，形成持续改进提升的闭环管理； 4. 流程数据分析应用功能不断新增和优化。
建设周期	持续进行

1

引入OES流程架构，快速响应外部市场环境变化和客户需求调整

- Etom流程架构侧重网络运营，缺乏以客户需求为主导的管理理念，OES流程架构通过引入价值链分析的方法，更适应各类型创新业务管理，并能快速响应外部市场环境变化和客户需求调整；
- 引入OES流程架构对流程进行分类和分层管理，为流程的精细化、差异化管理奠定基础。

2

制定流程标准化/显性化管理规则，选择试点流程实现流程可查可管可控

- 逐步对流程进行标准化编制，对公共流程进行子流程抽取并重点关注；
- 选择试点流程，对流程进行显性化展示，用监控的流程显性化数据来改善和优化流程的瓶颈点；
- 明确流程与制度的管理模式，修订流程全生命周期管理规则，制定相关管理办法。

3

以业务流程为主导，初步建立端到端管理视角

- OES流程架构下，**业务部门牵头管理业务域流程的执行，使能域流程和支撑域流程为业务域流程提供支持**；使能和支撑部门需要转换思路，除满足部门管理要求外，要支持业务部门去满足市场和客户需求；
- 依靠现有部门职责界定难以总体管理“长业务流程”的执行，通过端到端管理视角的推行，按照OES理念引入价值链分析方法，用价值链实现的分析方式引领流程的端到端管理和业务总体目标的实现。

4

明确责任归属，形成流程管理组织保障机制

- **明确流程主责部门、流程参与部门在流程执行和管理过程中的主从关系，将跨部门协同工作机制化**，可培养企业内按流程进行跨部门协同的工作能力。
- 明确流程主责部门、流程管理归口部门、流程推进办公室以及流程管理委员会的设定和相应责权的分配，保障流程管理工作的顺利进行。

2.2 流程架构管理

2.2.1 流程架构咨询方法

2.2.2 流程架构设计方法

2.2.3 流程的分类和分层

2.2.4 流程架构建议

架构是对复杂系统的一种共性的体系抽象，其作用在于能够帮助正确且合理地理解、设计和构建复杂系统。

架构 针对某种特定目标系统所具有的体系性的，普遍性的问题而提供的通用解决方案。	架构的本质 从复杂的系统中抽取共性，从而达到化繁为简、抽取精要的目的。架构是系统的顶层设计。
流程架构 根据公司中长期战略目标及业界领先实践，应用系统的方法，为企业构建流程体系架构，理顺业务流程的分层、分类以及接口关系，为企业流程的系统管理提供基础。	流程架构的本质 管理建模的过程。流程架构设计要符合两个标准：一是能与战略进行无缝对接，能够有效支撑战略实现；二是充分借鉴业界领先实践，确保业务模式的先进性。

流程架构就是设计流程的分类和分层结构。流程架构设计应该在流程规划阶段完成。

流程分类不合理、不充分：流程分类的重要目的在于对流程进行差异化管理，但是管理差异化也会带来管理成本的上升，如何平衡流程类别和管理成本，进行精准适度的分类是至关重要的。

流程未打通：基于部门职能导向的企业流程管理模式，最大问题是没有梳理出整体视角的流程，每个部门都只是对业务或管理环节的一段负责，没有人对整体结果负责。

流程重复设计，未实现能力共享：同一个流程在不同部门以不同形式存在，重复管理且不能实现统一规范的操作。

流程设计不系统：不清楚一个完善的流程体系应当包括哪些流程，系统规划能力不足导致出现问题时采取的模式是头痛医头、脚痛医脚的方式，不能从根本上解决问题。

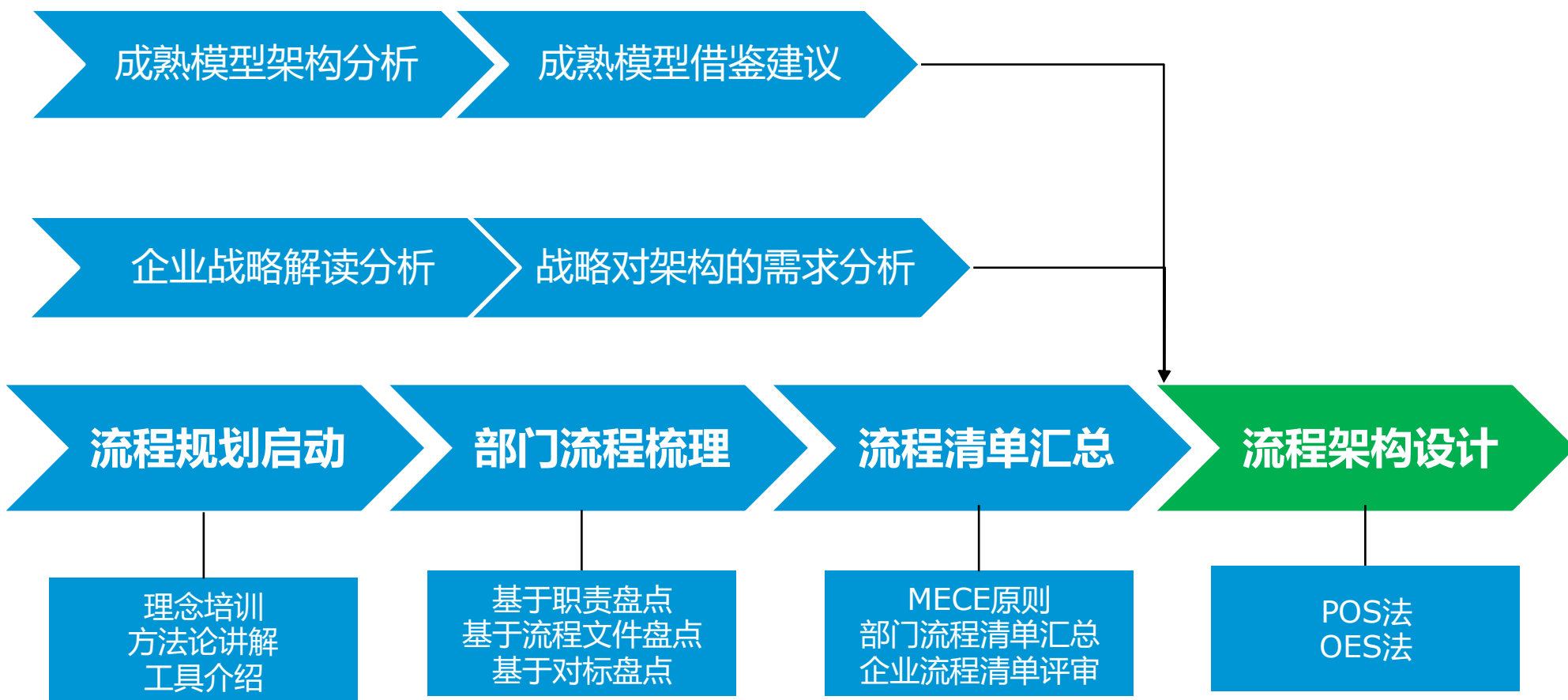
流程管理未分层，高层难参与：面对具体的问题、具体的流程文件及相关IT系统，管理层会感觉到太细节、难以参与其中。

把公司各生产工作所消耗的资源显性化，为资源合理配置和优化提供条件

将公司重点环节风险控制点明晰化，为事前预防提供基础

通过梳理工作断点发现问题环节，提高工作成效

明确跨部门协同的工作机制，减少沟通成本



MECE是Mutually Exclusive Collectively Exhaustive的简写，意思是“**相互独立，完全穷尽**”，即不遗漏、不重叠。

2.2

流程架构管理

2.2.1 流程架构咨询方法

2.2.2 流程架构设计方法

2.2.3 流程的分类和分层

2.2.4 流程架构建议

流程规划POS法的特点

- 1 Plan, Operation, Support, 将流程分成规划类、业务类及支撑类
- 2 规划类流程解决方向与整体部署问题；业务类流程解决业务具体如何实现的问题；支撑类流程则考虑为了保证业务有效顺利开展需要提供哪些支撑服务
- 3 既适用于公司流程总体架构规划，也适用于各层级的流程架构规划
- 4 架构规划完整、有层次，使得企业的流程体系能够全面考虑规划、业务与支撑不同层面的事情，让管理层、经理层和员工层能各自参与到自己关注的层面里。

POS法的流程分类

规划类

战略闭环管理流程（从制定到执行），为流程体系明确方向与策略要求。

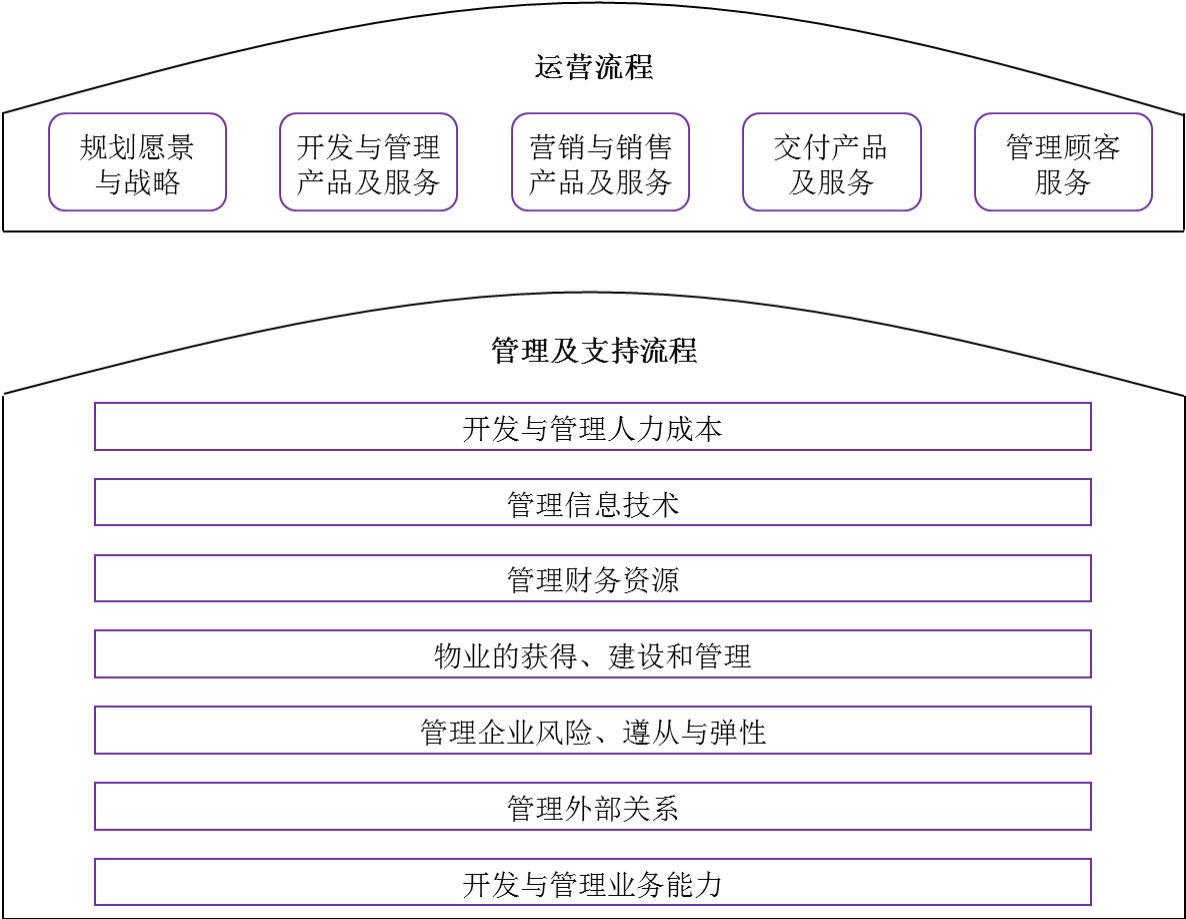
业务类

为客户直接创造价值的流程，即业务流程。

支撑类

为业务类流程能够有效运行提供基础性支撑服务，有效控制业务风险，提供资源保障、服务支持、能力支撑等。

APQC (American Productivity and Quality Center, 美国生产力与质量中心) 以 “开放性标准标杆合作 (OSBC)数据库” 的内容为基础，按照全球产业领导者的协同建议研究开发出了**流程分类框架** (PCF, Process Category Framework) , **PCF将企业流程分成了运营流程和管理及支持流程下的12项企业级流程类别**，每个流程类别包含许多流程群组，**总计超过1500个作业流程与相关作业活动**。



APQC V 6.0.0 - 2012

流程规划OES方法的特点

- 1 Operation, Enable, Support, 将流程分成业务类、使能类及支撑类
- 2 主要适用于公司流程总体架构规划, 不建议用于各层级流程架构规划 (OES法是客户端到端视角, 向下分层的流程最终落实到部门的岗位上, 岗位内的工作是业务功能性的, 可能不是客户导向、端到端形式串接和展现的), 各层级流程架构规划时推荐使用POS法
- 3 特点是高度体现了以客户为中心, 以客户为关注焦点的管理原则。使“以客户为中心”的理念不再停留在口号上, 而是具体落实到每一个企业的流程活动中去。

OES法的流程分类方法

业务类

是企业业务运作、为客户提供产品或服务, 创造客户价值的流程。

使能类

是响应业务流程需求, 为业务流程有效、高效运行进行赋能并提供支持的流程。

支撑类

是企业全领域共享的基础性流程, 它为业务流程与使能流程提供管控与服务支持, 确保业务高效与稳健运行。

Operating 执行类

- 1.0 IPD (Idea to Market) 集成产品开发
- 2.0 Market to Lead 市场到线索
- 3.0 Lead to Cash 从线索到回款
- 4.0 Issue to Resolution 问题到解决

Operating流程：客户价值创造流程，由对客户价值交付所需的业务活动构成。通过价值链形式构建端到端管理视角进行管理，并向其他流程提出需求。

Enabling 使能类

- 5.0 Develop Strategy to Execute 开发战略到执行
- 15.0 Manage Capital Investment 管理资本运作（机密流程）
- 6.0 Manage Client Relationships 管理客户关系
- 7.0 Service Delivery 服务交付
- 8.0 Supply 供应链
- 9.0 Procurement 采购
- 14.0 Manage Partner and Alliance Relationships 管理伙伴和联盟关系

Enabling流程：响应Operating流程的需求，用以支持Operating流程的实现。

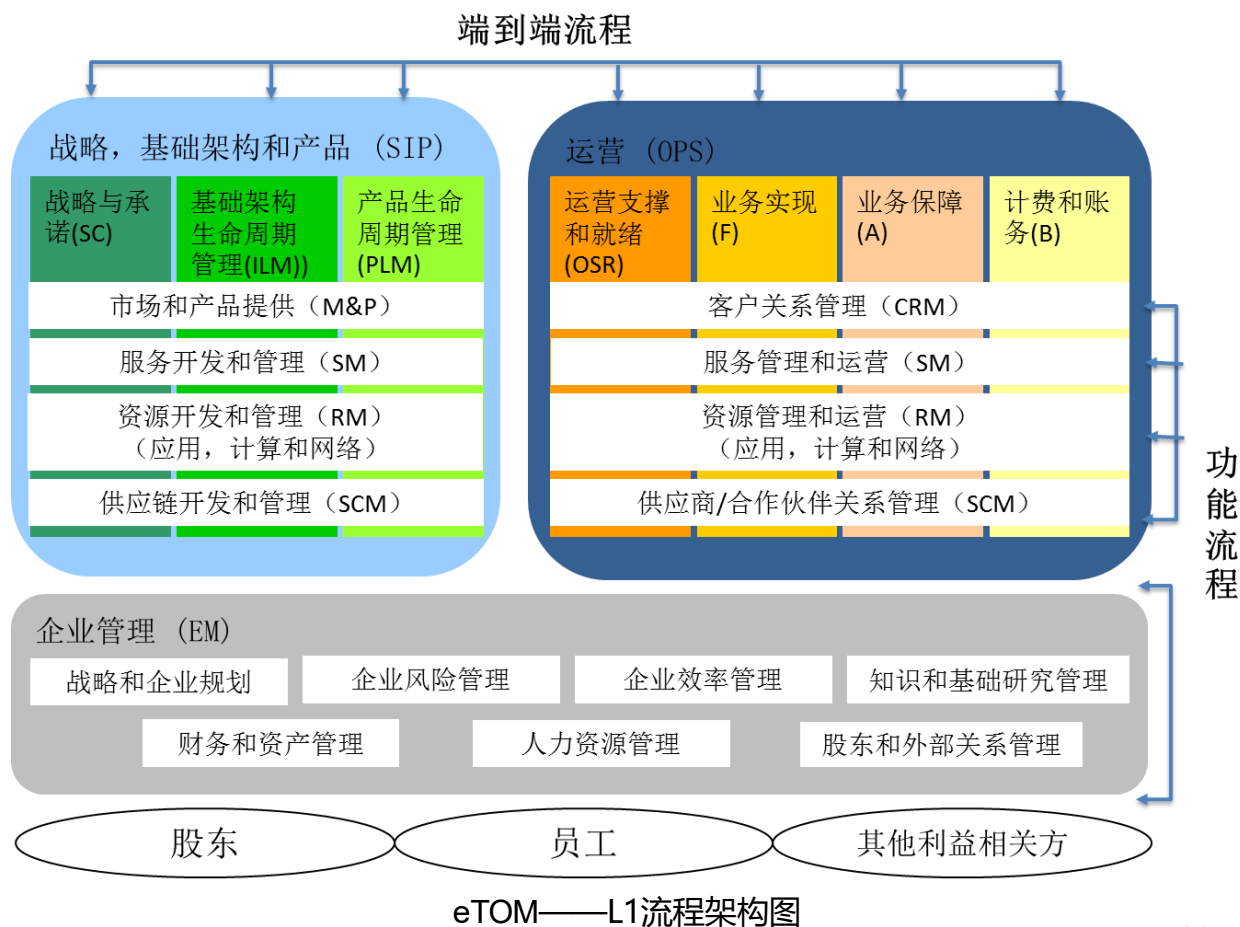
Supporting 支撑类

- 10.0 Manage HR 管理人力资源流程
- 11.0 Manage Finances 管理财务流程
- 12.0 Manage BT & IT 管理业务变革 & 信息技术
- 13.0 Manage Business Support 管理基础支持

Supporting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。

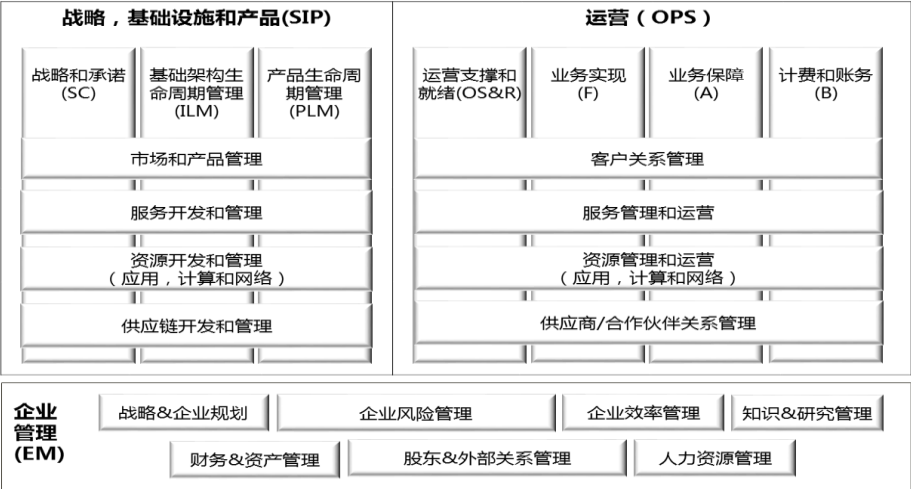
eTOM（enhanced Telecom Operations Map，增强的电信运营图）是**信息和通信服务行业的业务流程框架**，它为电信服务提供商提供了企业流程框架建议。eTOM采用自上而下层次划分的方法对业务过程进行分解，对所涉及的过程单元和业务活动进行了分类，并定义它们之间的联系；不同人员可以根据需求参考不同级别的管理视图。eTOM框架虽然主要针对信息通信服务和技术管理领域，但是在其他行业、尤其是企业管理区域都可以参考使用。

eTOM模型提供的是一种POS和OES相结合的方法，即强调功能流程——规划（SIP）、业务（OPS）和支撑（EM），也涉及到以客户为中心的流程的端到端管理视角——业务（FAB）、使能（M&P/SM/RM/SCM）和支撑（EM）。为了反映出这些特性，eTOM支持两种不同的视角来细化和分组业务流程：**一是端到端管理的垂直管理视图，二是按照流程的功能分类的水平管理视图。**



eTOM是电信行业的参考流程框架，结合了POS和OES两种管理理念。中国移动集团流程管理框架是以eTOM为参考模型，结合自身运营管理的特色进行了适当的调整。从集团的流程管理框架可以看出，**横向视角中有五个功能流程组，垂直视角中有五个端到端的流程组**。这种调整表明集团在要求流程管理功能完备的基础上开始关注客户产品和服务流程。

	eTOM中的数量	集团框架中的数量	变化内容说明
域	5	5	维持不变
子域	15	17	市场与产品管理细分为市场规划管理群组与产品规划与开发群组，资源开发和管理细分为网络规划与IT规划
端到端管理	7	5	“业务支撑就绪”与“业务实现”合并为了运营实施，“产品生命周期管理”分解到水平领域



eTOM流程架构

集团流程管理框架

	POS	POS+OES	OES
管理理念	以 战略为牵引 ，战略管理流程对于整个公司的运营管理至关重要，战略管理能力是公司运营成败的关键。	采用POS架构重点关注功能流程完备性，并补充OES管理理念管理客户产品和服务流程	在流程体系中将直接 为客户创造价值的流程 置为主导地位，通过业务域流程来牵引和驱动其他职能流程为业务价值实现提供支持。
核心流程	运营流程，即解决业务具体如何实现的流程。	业务实现，业务保障、计费 and 账务等流程	业务类流程：直接面向客户，为客户提供产品或服务，为客户提供价值的流程。
适用情况	<ul style="list-style-type: none"> - 技术成熟，产品生命周期长，市场格局相对稳定 - 流程管理成熟度相对较低，跨部门协同能力需求较低 	<ul style="list-style-type: none"> - 仍然以传统业务为重点但需要对新型业务进行浅度尝试的企业； - 具备一定流程管理能力的企业 	<ul style="list-style-type: none"> - 向新型业务，尤其是互联网业务转型的企业； - 横向流程管理能力强、流程管理成熟度高的企业
优势	内部管理能力强，各部门分工明确，专业能力强。	在保障传统核心业务的基础上，快速响应客户需求的实现。	企业活动贯穿在以客户为中心的流程中，能快速响应市场环境变化和客户提出的新需求。
挑战与不足	对市场变化反应不够迅速，各流程间的协同需要花费较多的时间成本和管理成本。	<ul style="list-style-type: none"> - 需要对现有的组织结构和流程管理模式进行调整，推行阻力较大； - 两种管理维度下的流程管理成本较高。 	<ul style="list-style-type: none"> - 对企业精细化管理、相关流程之间的紧耦合协同工作能力要求比较高； - 对企业的客户导向意识和人员综合能力要求高。

规划类P

战略闭环管理流程（从制定到执行），为流程体系明确方向与策略要求。

运作类/业务类O

为客户直接创造价值的流程，即业务流程。

支撑类S

为业务类流程能够有效运行提供基础性支撑服务，有效控制业务风险，提供资源保障、服务支持、能力支撑等。

业务类O

是企业业务运作、为客户提供产品或服务，创造客户价值的流程。

使能类E

是响应业务流程需求，为业务流程有效、高效运行赋能，提供业务能力保障的流程。

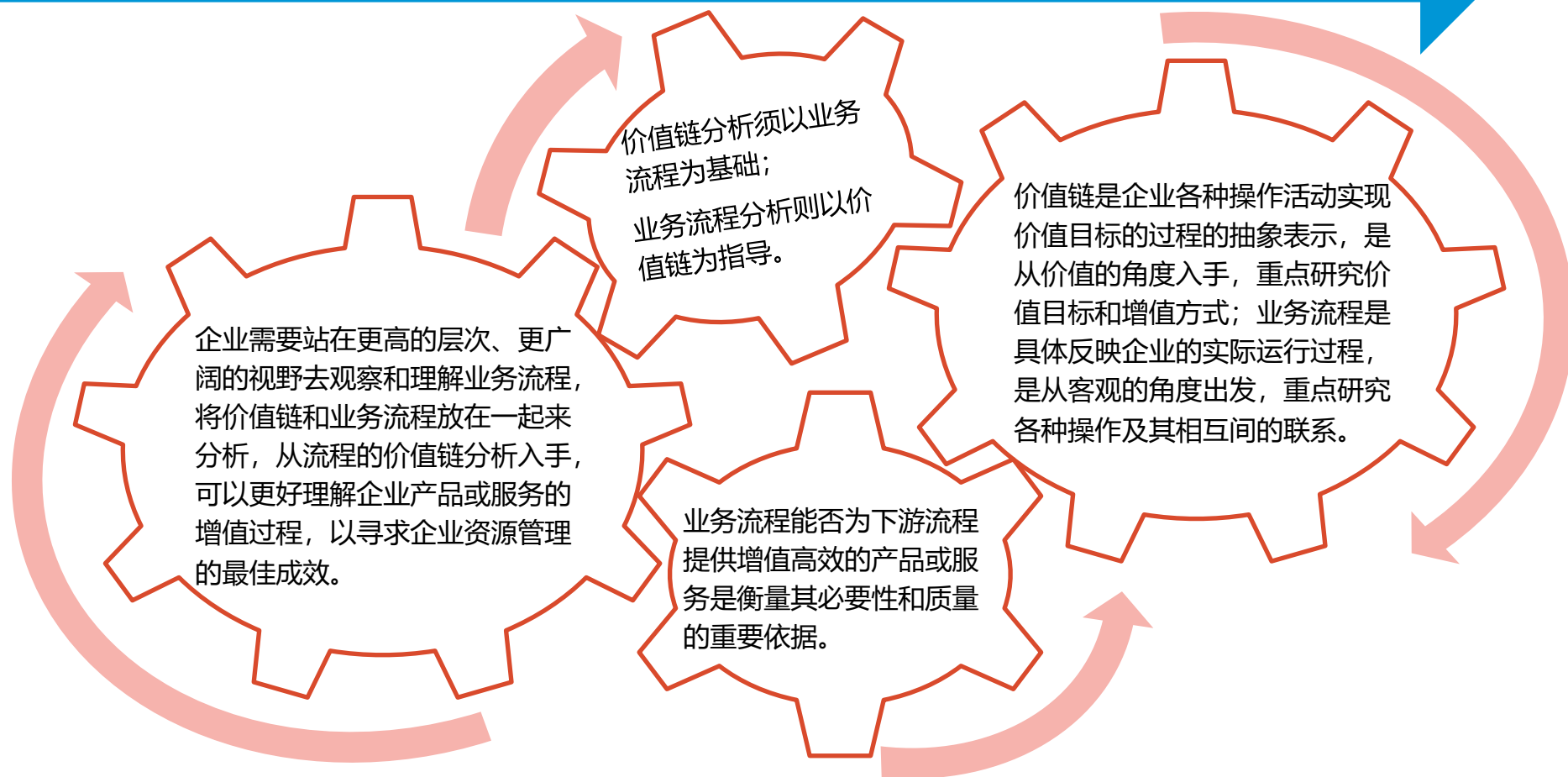
支撑类S

是企业的基础性流程，它为业务流程与使能流程提供管控与服务支持，确保业务高效与稳健运行。

业务类流程的梳理和分析过程实际上就是价值链分析的过程。

- ❖ POS流程框架中运作类流程就是价值链环节中的业务流程；其流程层级中，每个一级流程都有明确的客户及目的，描述创造价值的业务实现过程。
- ❖ OES流程架构中业务类流程描述了完成客户价值交付所需的端到端业务活动开展全过程，其业务流程分析的过程就是价值链分析的过程。

价值链和业务流程的最终目的都是为最终消费者提供有价值的产品或服务



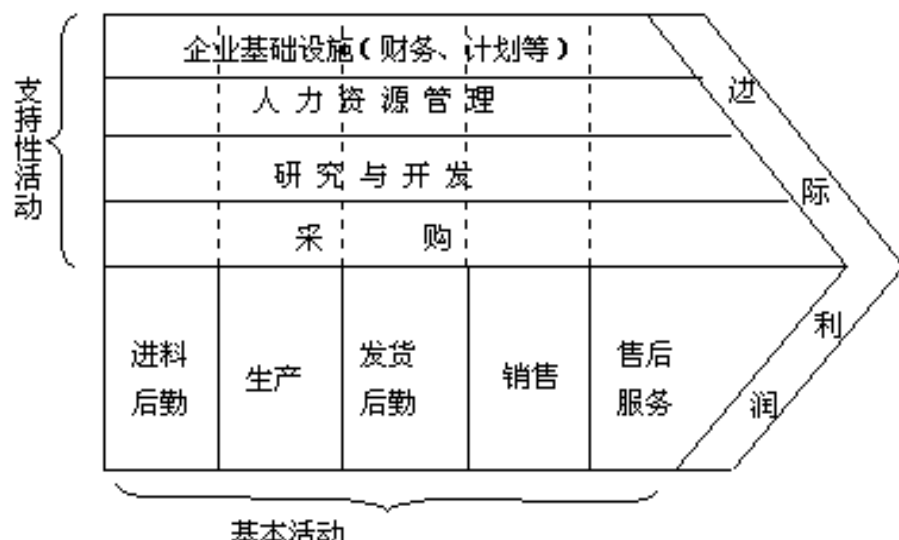
**OES流程架构重点强调业务域流程的牵引和主导作用，
因此价值链分析是OES流程架构的重要 工作内容之一**

价值链分析方法-波特价值链分析模型

- 价值链分析是OES流程架构设计的重要工作内容。
- 迈克尔·波特提出的“价值链分析法”，把企业内外价值增加的活动分为基本活动和支持性活动，基本活动涉及进料后勤、企业生产、发货后勤、销售、售后服务。
- 波特价值链进行分析的目的在于分析公司运行的哪个环节可以提高客户价值或降低生产成本。



迈克尔·波特提出的“价值链分析法”



企业内只有某些特定的价值活动才真正为企业创造价值，这些真正创造价值的经营活动，即是“业务价值链”上的活动，是企业保持核心竞争力要关注的内容、是企业要密切关注其资源动态及时进行调整的内容。

价值链分析方法-平衡积分卡通用价值链模型

罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿提出平衡积分卡通用价值链模型，给出了企业的业务价值链的划分：确认市场、开发产品和服务、生产产品和服务、提供产品和服务、服务客户。



迈卡普兰和诺顿的“平衡积分卡通用价值链模型”

确认市场 开发产品和服务

- 是业务部门对客户目前的需要和潜在进行调研，然后开发出满足这些需求的产品或服务。

生产产品和服务 提供产品和服务

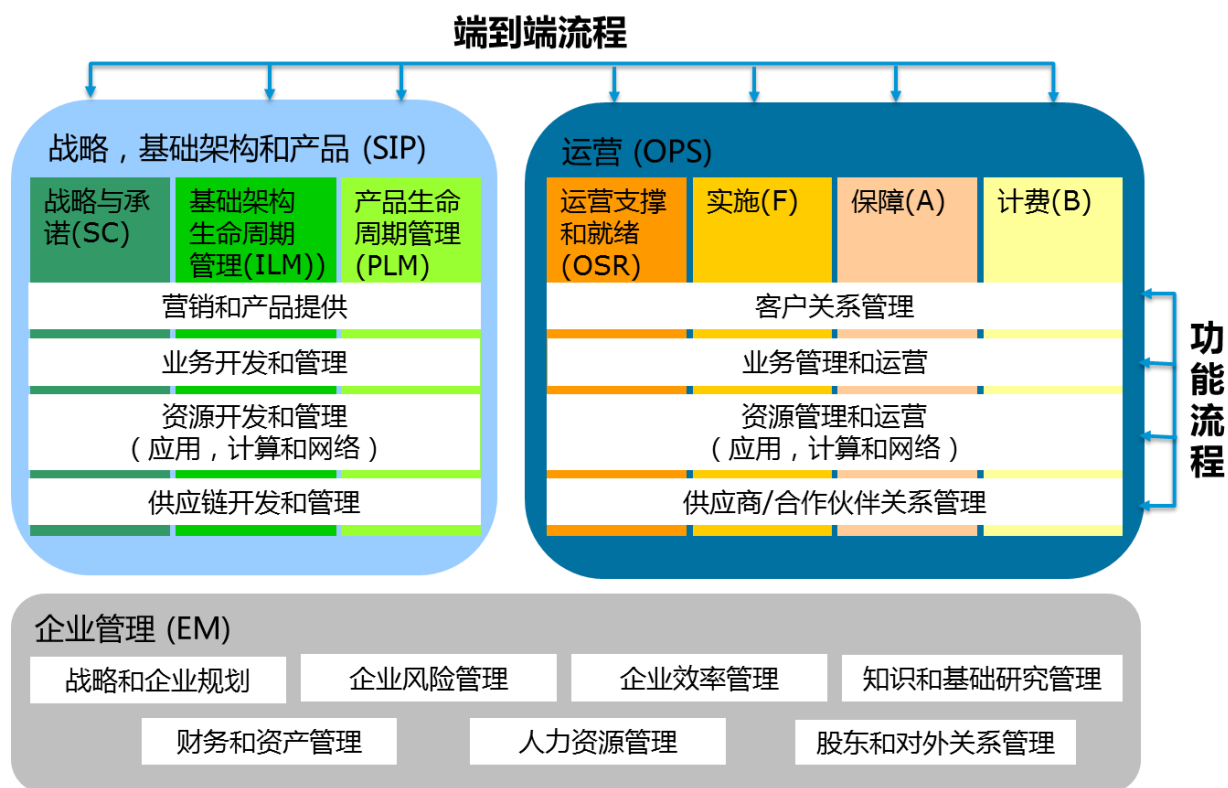
- 是从接到客户的订单开始，到递交产品或服务给该客户为止，强调以高效率、一致和及时提供既有的产品和服务给既有的客户。

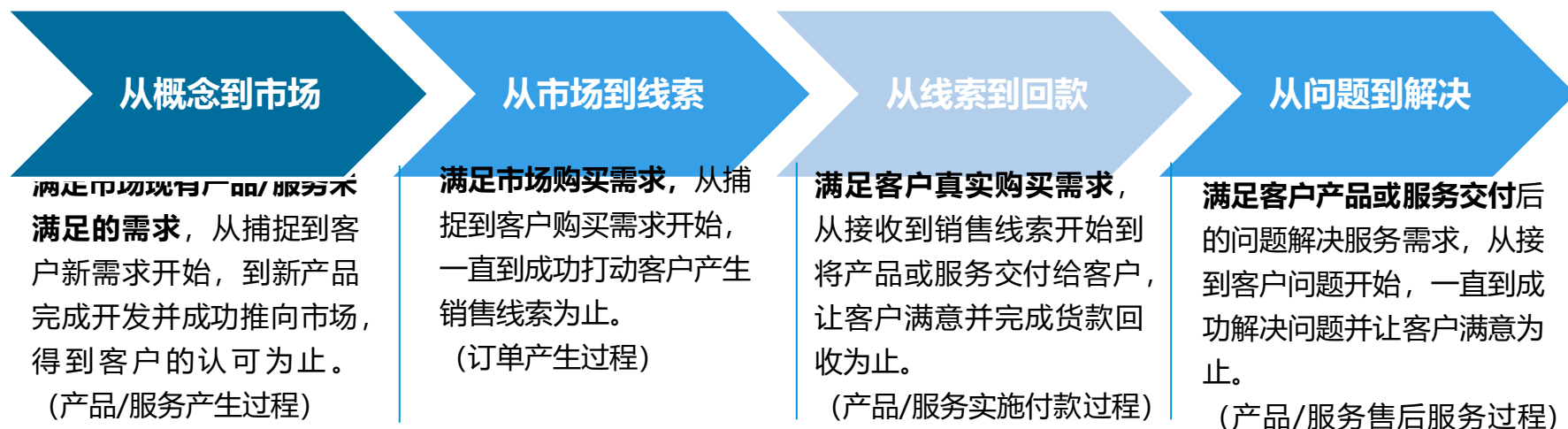
服务客户

- 是为客户提供担保和产品维修，次品、退货和付款手续的处理。



- eTOM定义了七个垂直的端到端管理视角。
- 运营类（OPS）下的FAB流程作为企业最为优先的客户运营流程，是整个企业最关注的部分；定义了OSR，对那些客户进行直接操作的、在线运营的内容提供支撑。
- 在SIP下的SC、ILM和PLM与OPS下面四个垂直的流程端到端管理视角具有不同的时间周期，OPS通常是每天或时刻进行的，而SIP通常具有较长的时间周期。
- EM是企业运行通用的管理内容，不必进行端到端管理，这些流程与OPS和SIP里几乎所有的内容都有接口，它们既可能是单一部门实现，也可能是跨部门实现。





华为

执行类

- 1.0 IPD (Idea to Market) 集成产品开发
- 2.0 Market to Lead 市场到线索
- 3.0 Lead to Cash 从线索到回款
- 4.0 Issue to Resolution 问题到解决

华为在OES价值链下定义了：IPD集成产品开发（ITM）、从市场到线索（MTL）、从线索到回款（LTL）、从问题到解决（ITR），完成了从端到端实现对客户价值的交付。

英国电信

- 从概念到市场 (Concept to Market)
- 从线索到回款 (Lead to Cash)
- 从问题到解决 (Trouble to Resolve)

英国电信（BT）从客户体验出发度量流程，把企业分段、分散的流程整合为三条端到端的长流程：

- CTM，即从新业务概念验证到最终可以出售的流程，体现的是企业运营的服务就绪能力。
- LTC)，即从识别客户到现金收入的流程，体现的是企业运营的服务开通能力；
- TTR即从故障识别到故障解决的流程，体现的是企业运营的服务保障能力；

2.2

流程架构管理

2.2.1 流程架构咨询方法

2.2.2 流程架构设计方法

2.2.3 流程的分类和分层

2.2.4 流程架构建议

在大多数企业里，没有分层的概念：

- 流程设计过细，难于管理、监控和维护；
- 流程设计过粗，难于指导实际工作。
- 不同人员在参与流程的过程中，期望看到的颗粒度是不一样的。

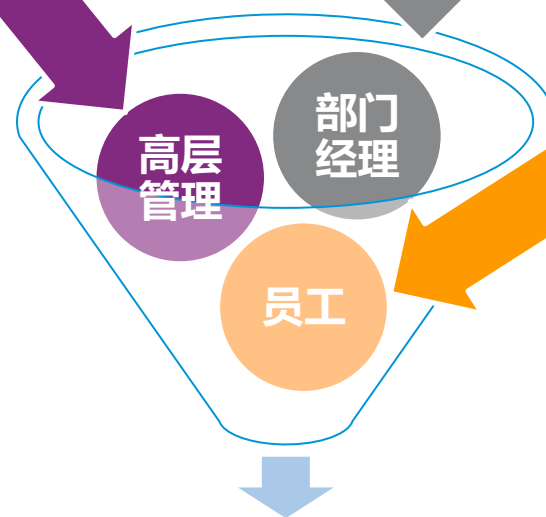
在大多数企业里，流程分类存在不全面不精准的问题：

- 同一个业务场景对不同部门的人员来说是两个流程，流程被不同使用和重复管理；
- 对不同性质的流程采用同一套大而全的管理办法，付出了管理成本，却看不到想要的管理的效果。

“只见树木，不见森林”，成百上千的流程或许对规范企业行为有效，但从其个人视角很难短时间获得对企业全局流程的直观认识。

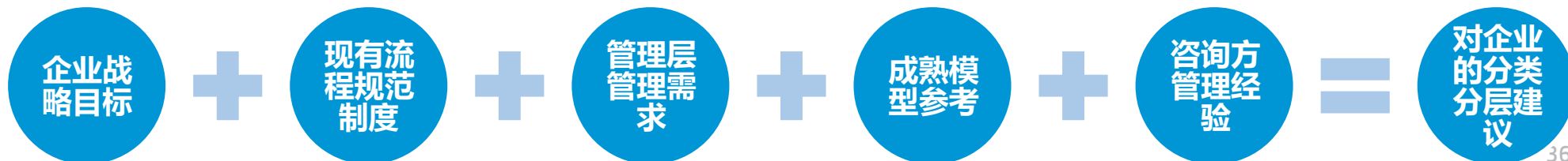
流程活动太多太细，每一步的工作都写在流程里，关键的控制点在哪里？

流程描述规定的太细太死，不能反映现实情况，难以完全遵从执行。



1700+

流程的分类和分层解决的是管理层面的问题



- 流程分类既要考虑完整性又要考虑系统化；
- 流程分类体现了企业管理精细化管理的水平，直接决定了企业整体运营效率的高下；
- 能否抓住业务管理的本质、做出精准的分类，从而对不同的分类进行差异化管理，是使企业有限资源得到最优化配置、最大化发挥其使用效率的关键。

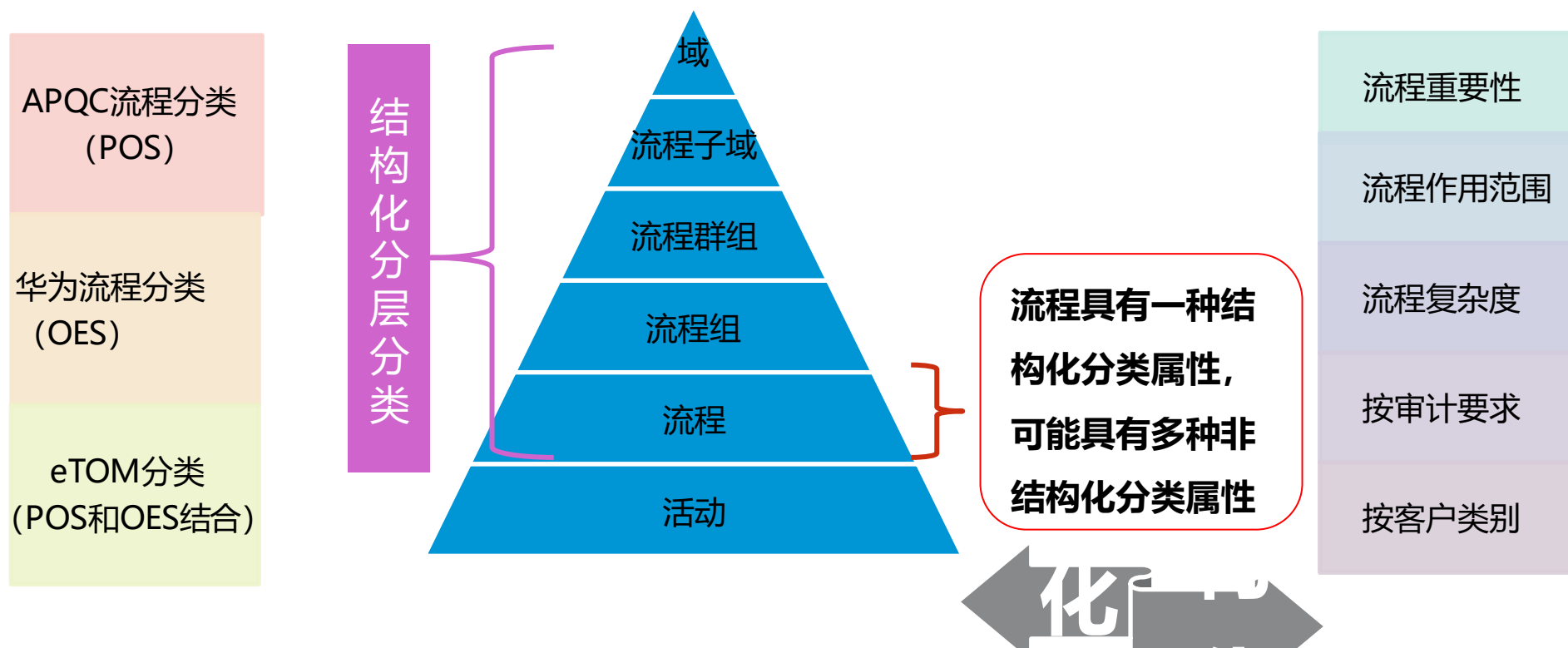
基本原则

原则1：分类要有投资回报。 流程类别的多样化设计会增加管理成本，所以一定要考虑分类的经济性，是否值得为分类设计进行投资。

原则2 企业应尽量在流程管理资源充分共享的基础上，兼顾业务的个性化需求。

流程分类分为结构化分类和非结构化分类两种形式：

- 针对结构化分类我们才会引入分层设计的概念；**选择流程架构就定义了结构化的分类和分层**；结构化分类用于对不同的流程层次进行管理，流程可与不同的业务特点相匹配，提高流程运行的效果，提高资源的利用率。
- **非结构化分类的存在更多是因为企业有与之相对应的管理要求存在**，非结构化分类以流程属性的形式对流程进行标识，以满足不同流程类别的管理要求。



是指在企业众多的流程中，集成了企业核心竞争力的流程。核心流程具有不唯一性和可变性的特点。

非结构化的流程分类可以用流程属性的方式进行标识。

界定企业核心流程要考虑下面几个方面：根据组织的未来发展战略、根据组织当前的业务、根据顾客对流程的看重程度。

是基于流程操作环节、流程表单和流程辅助功能三个维度的加权计算模型来评定的。这种分类应用范围较窄，评定标准的设计比较复杂。

流程作用范围

- 核心流程
- 辅助流程

流程作用范围

- 跨部门流程
- 部门内部流程

流程操作环节

- 复杂流程
- 标准流程
- 简单流程

流程辅助功能

- 审计范围内
- 审计范围外

流程辅助功能

- 集团客户
- VIP个人客户
- 普通客户

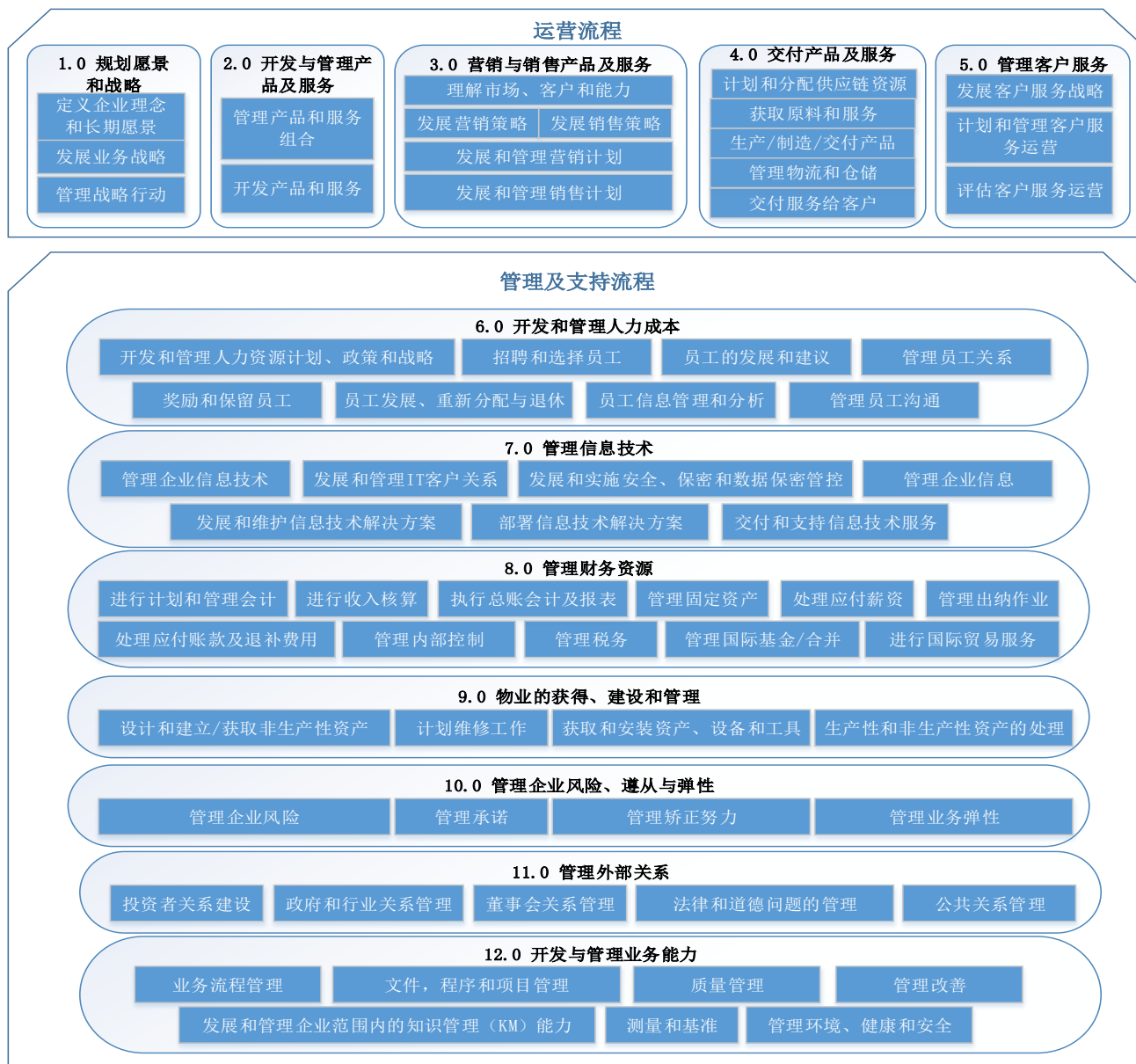
流程作用范围的分类主要体现了流程要遵守不同的管理要求和相应的管理制度。

- 跨部门流程可根据业务变化的需要调整，其管理在企业内的流程责任部门，其变更和发布要经过多个流程部门之间的审批；
- 部门内部流程更多体现的是日常工作的集合，可根据实操情况进行调整，在本部门内进行批准即可。

这种分类方式明确标识了属于公司审计范围内的流程，还可根据审计要求再细分为外部审计、内部审计、审计范围外。属于审计范围内的流程要遵从公司的审计管理要求。

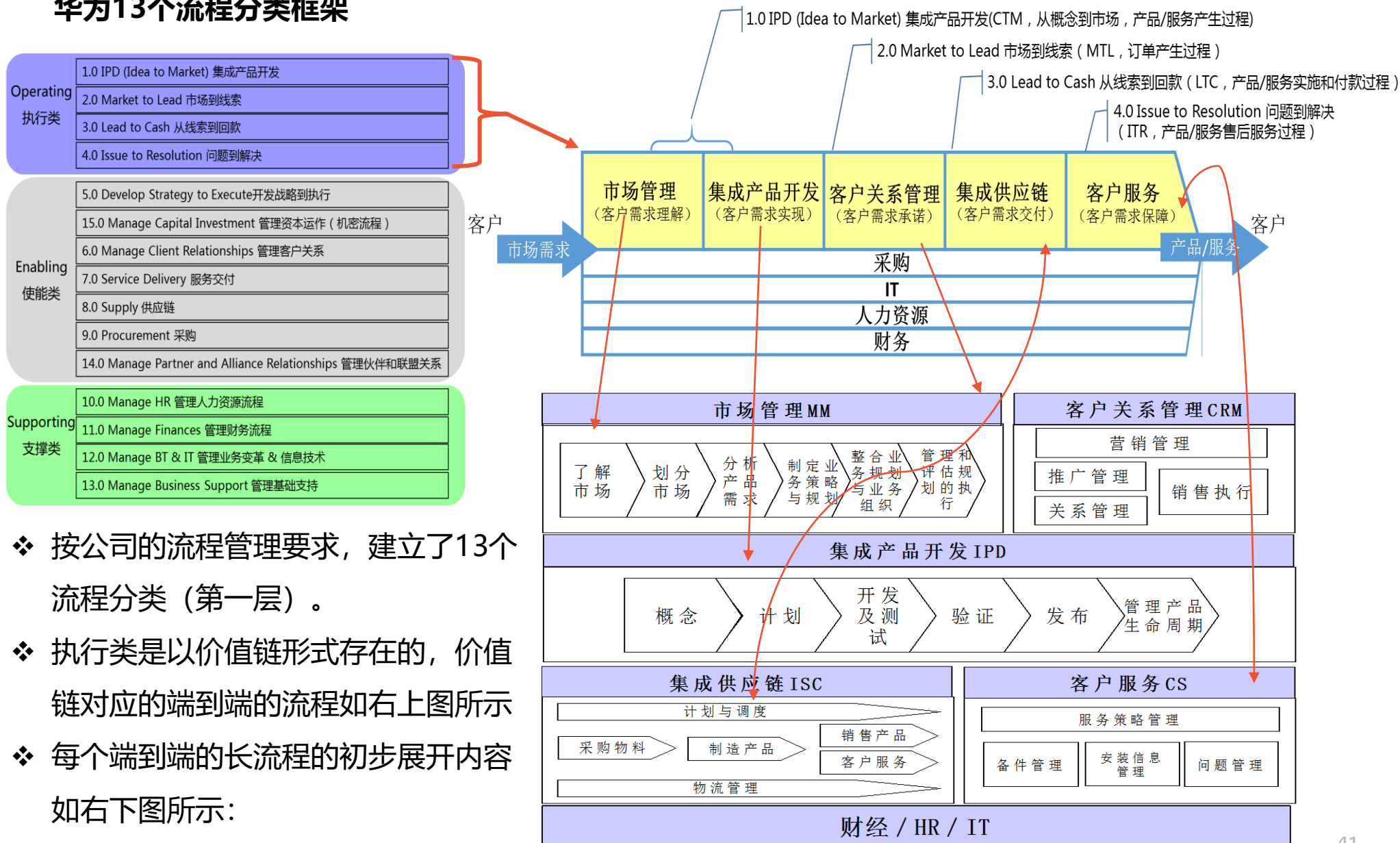
将流程按照客户性质来分类，这种分类方式特别适合强客户导向的企业。

APQC V6.1.1流程通用分类框架



- APQC最初提出的流程分类框架是各行业通用的。
- APQC的通用流程架构经过多年实践和演变，已被十个行业所运用
- 电信行业eTOM即源于APQC通用模型而来，进行的行业细分和优化的流程架构。

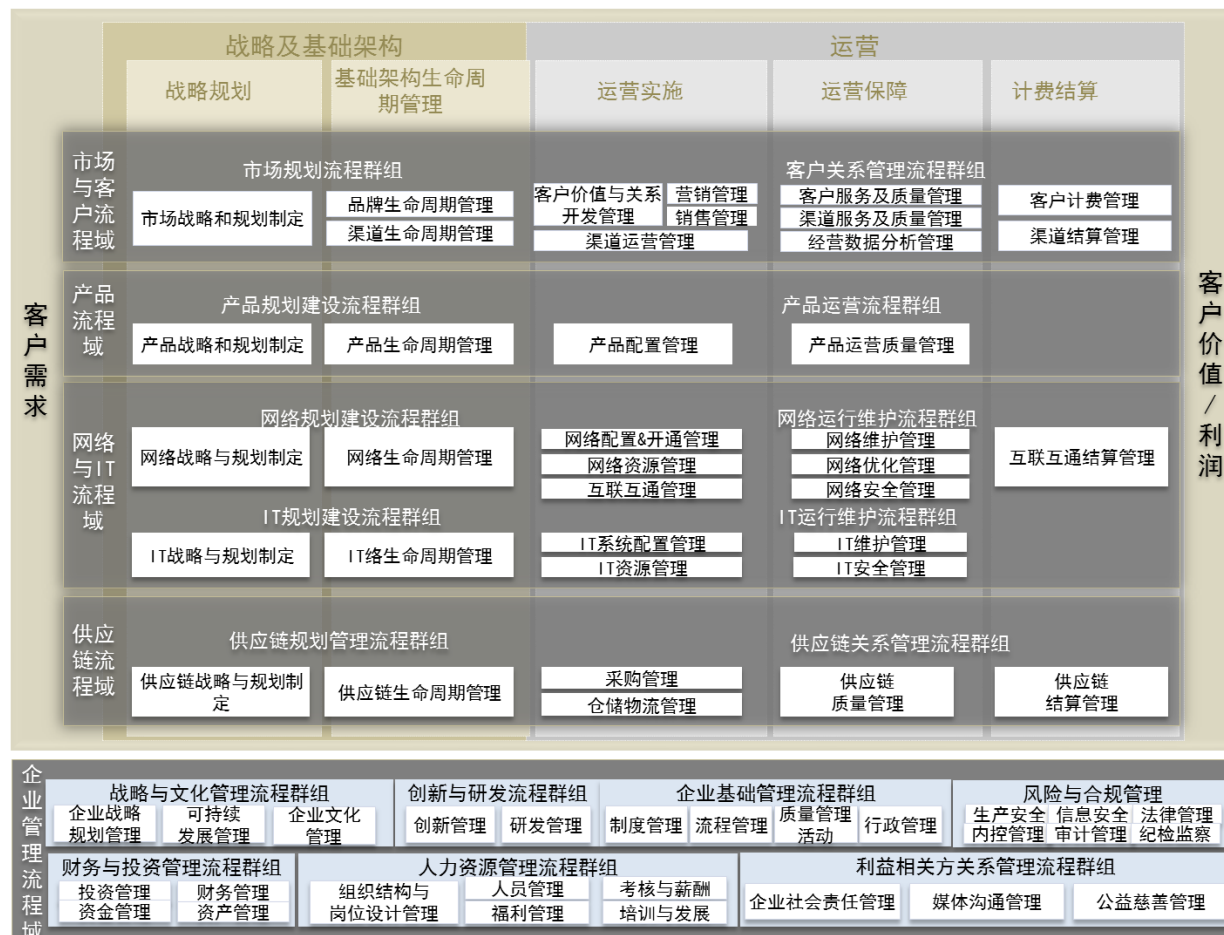
华为13个流程分类框架



- ❖ 按公司的流程管理要求，建立了13个流程分类（第一层）。
- ❖ 执行类是以价值链形式存在的，价值链对应的端到端的流程如右上图所示
- ❖ 每个端到端的长流程的初步展开内容如右下图所示：

五个垂直的流程组，描述面向端到端的流程：其中包括战略规划、基础设施生命周期管理、运营实施、运营保障和计费结算。

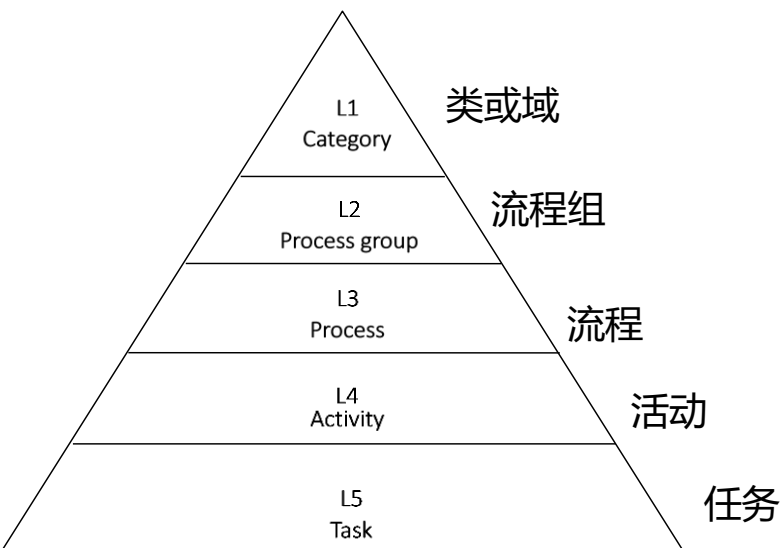
十七个水平的流程组，描述面向功能的流程：其中SIP有五个：市场规划、产品规划与开发、网络规划建设、IT规划建设和供应链规划管理；OPS有五个：客户关系管理、产品运营、网络运行维护、IT运行维护和供应链关系管理；EM有七个：战略与文化管理、创新与研发、企业基础管理、风险与合规管理、财务与投资管理、人力资源管理和利益相关方关系管理。



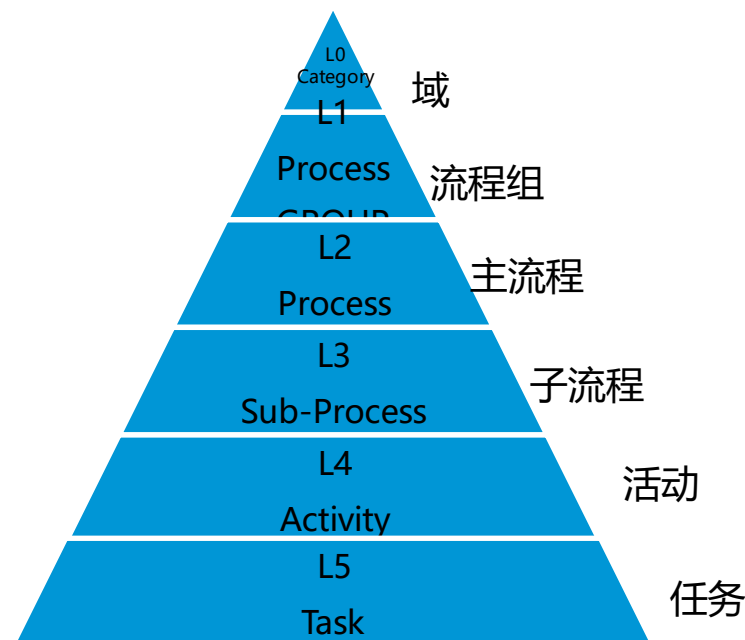
流程分层的目的是将流程从高阶的概念、规划层细分到可管控、可操作层，搭建一个从战略到执行的流程分级实现的路径，另一方面也是为不同层级管理者提供不同的管理对象，实现对流程架构的分层管理。



流程的分层设计**不要过早的陷入细节之中**，利用全局思考、局部演进的思维方式，自上而下将企业流程和行为划分为多个层次。**流程的分层工作是针对结构化的流程分类进行的。**



APQC流程分层示意图



* 集团流程管理框架的分层和eTOM一样



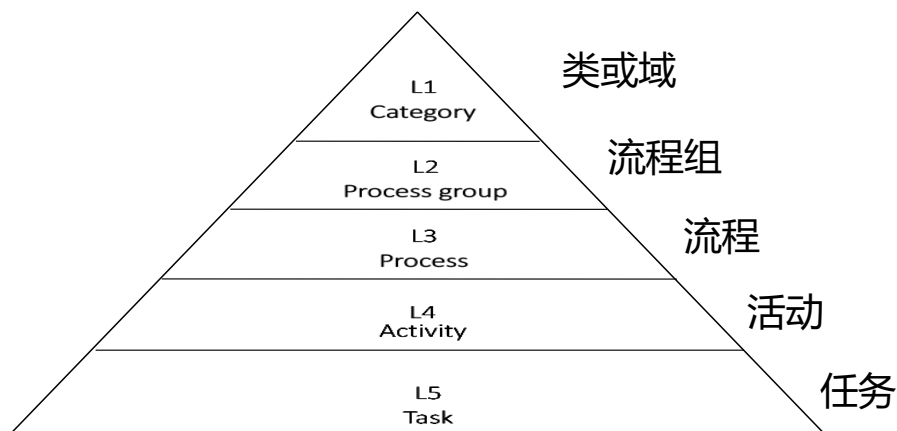
惠普流程架构分层示意图

在惠普流程架构的五层分层设计中，没有子流程这一层次的设计，而是将企业里所有的行为都以活动聚集所形成的流程形式来表达。

“符合了**被重复使用**的一系列将输入转化为输出的相互关联的活动”因**管理要求**而被定义为“子流程”。

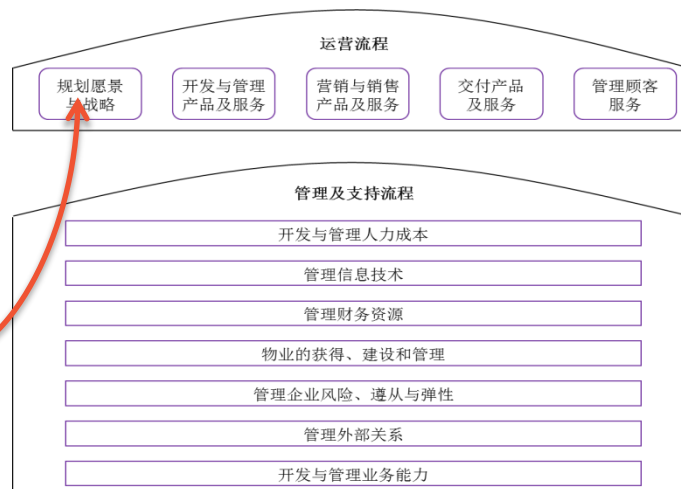
从各种流程架构来看流程分层的特点实际上**大同小异**。基本都划分为五层，每层的定义有细微的差异。

流程架构分层

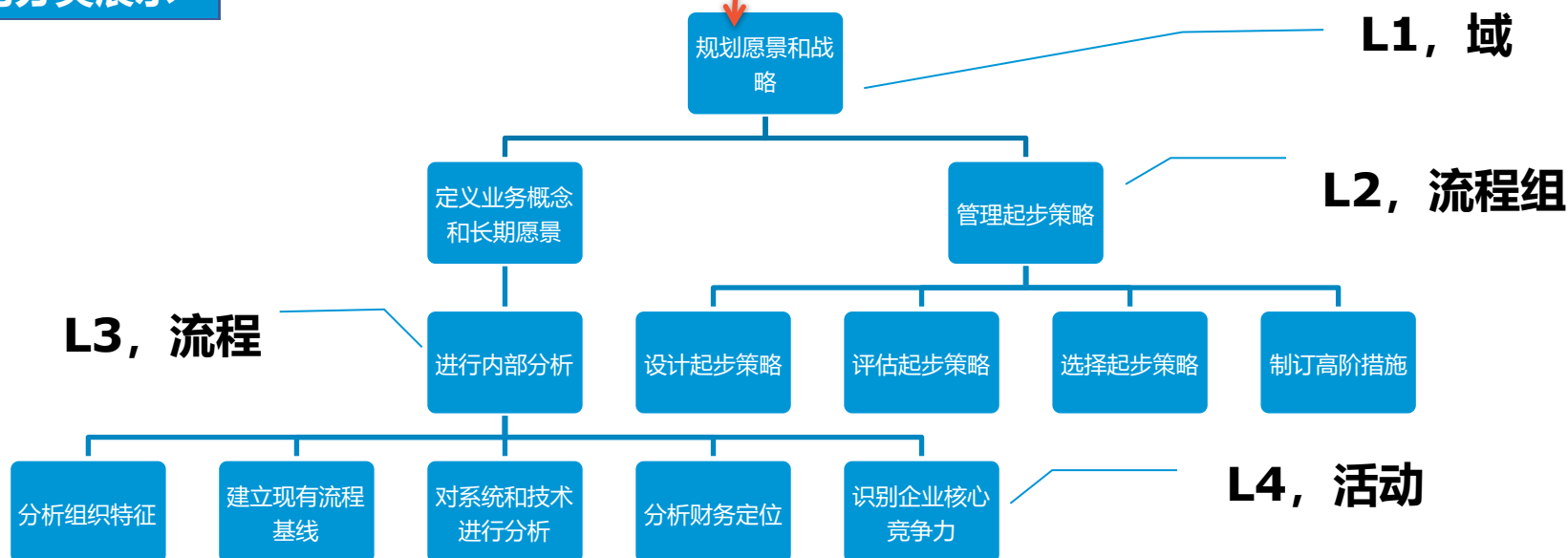


APQC流程分层示意图

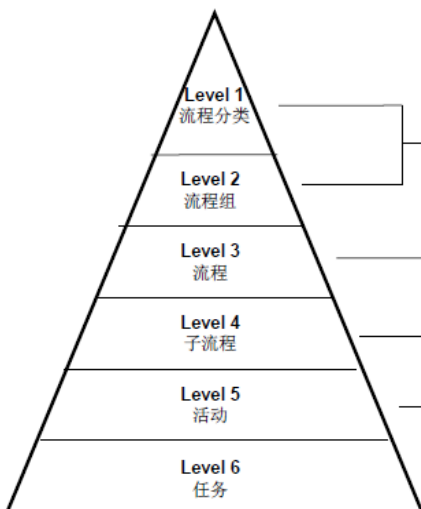
第一层分类



不同层级的分类展示



流程架构分层



流程分层解决的问题

用于流程管理，回答Why to Do的问题，支撑公司战略和业务目标实现，体现公司业务模型并覆盖公司全部的业务

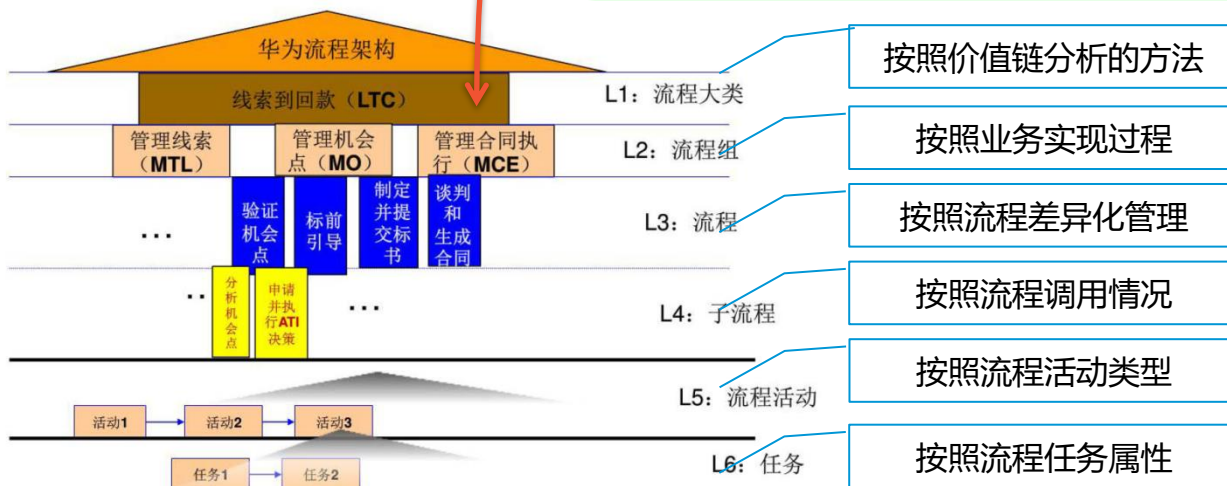
用于落实方针政策和管控要求，回答What to Do的问题，聚焦战略执行，体现创造客户价值的主要业务流以及为实现主业务流高效和低成本运作，所需要的支撑业务

用于将流程要求落实到人（角色），使之可执行，回答How to Do问题，完成流程目标所需要的具体活动及任务，体现业务的多样化和灵活性

第一层分类



不同层级的分类展示



2.2 流程架构管理

2.2.1 流程架构咨询方法

2.2.2 流程架构设计方法

2.2.3 流程的分类和分层

2.2.4 流程架构建议

目前采用集团流程框架，它着重于传统的电信运营模式，侧重于网络业务运营和企业内部管理，缺少以客户需求为导向的流程端到端管理理念，缺乏流程的分层管理思路。主要存在以下流程架构的问题：

1

流程分类不合理、不充分：当前的流程管理体系着重于网络的运营和维护，缺少针对于产品和客户相关的差异化管理分类。

例如有网络开通和建设管理的分类，但缺失产品业务开通与建设管理的分类

3

流程建设缺少规划，不系统：流程规划能力不足导致流程设计时缺乏全公司的整体视野，采取的模式是头痛医头、脚痛医脚的方式。

例如：当前的流程主要由各部门出于其管理目的自行提出和建设，缺乏整体性视角，导致各个部门对流程的认识不统一、造成跨组织管理、跨部门协同出现了权力交叉或责任盲区。

2

未形成整体管理视角，各管一段：当前的流程管理工作是基于职能型组织结构来开展的，导致缺少流程端到端管理视角，不清楚流程整体运作情况，过程不可控，每个部门都只是对其中的一段负责，没有部门对整体结果负责。

4

流程管理未分层，高层难参与：未清晰定义流程的
各层由哪些人员来管理，面对具体的问题、具体的
流程文件及相关IT系统，管理层会感觉到太细节、
难于参与其中。

引入OES流程架构，提升流程管理能力，以客户需求为导向，业务域流程引领其他流程共同实现整体目标满足客户需求

构建OES流程架构

设计思路： 为了进一步的体现市场需求导向（对市场变化和客户需求做出快速的响应；使创新的产品和服务能快速进入市场），以客户为中心的主旨（提升客户服务质量和响应速度），引入OES的价值链管理理念，基于行业分析和借鉴打造具有特色的OES流程架构。

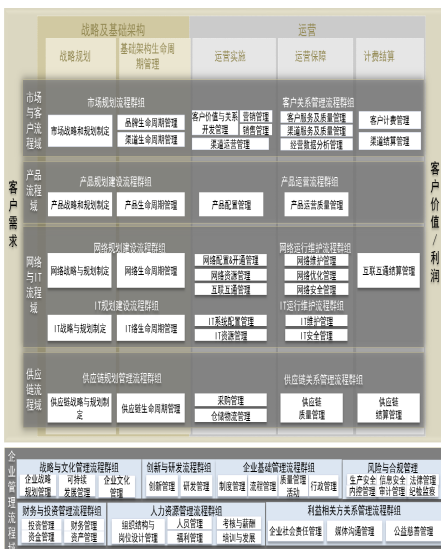
设计步骤： 现状分析和调研→存量流程盘点→流程架构选择→沿着流程架构设计流程分层→基于不同的管理要求对每层进行流程分类设计，最终形成自有的OES流程架构

1. 当前架构分析

2. 流程梳理与盘点

3. 流程架构选择

4. 流程分类分层设计



1. 综合部-Done
2. 重大办-Done
3. 市场部-Done
4. 品质部-Done
5. 集客部-Done
6. 信运部-Done
7. 网络部-Done
8. 采购部-Done
9. 计划部-Done
10. 内审部-Done
11. 财务部-Done
12. 人力资源部-Done
13. 企业策划部-Done
14. 工程部-Done
15. 党群办-Done
16. 行政事务部-Done
17. 纪委办-Done

业务域 (Operating)

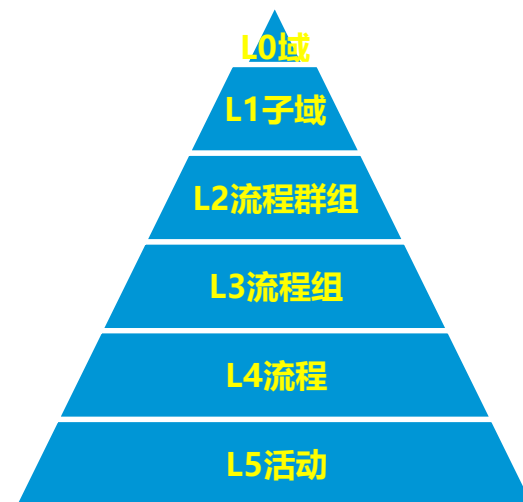
定义：直接面向客户提供产品或服务，创造客户价值的业务流程。

使能域 (Enabling)

定义：整合公司资源，提供某种能力或功能，为客户价值实现和公司高效运营进行赋能的流程。

支撑域 (Supporting)

定义：为企业管理和生产经营提供管理支撑的基础性管理流程。



集团框架

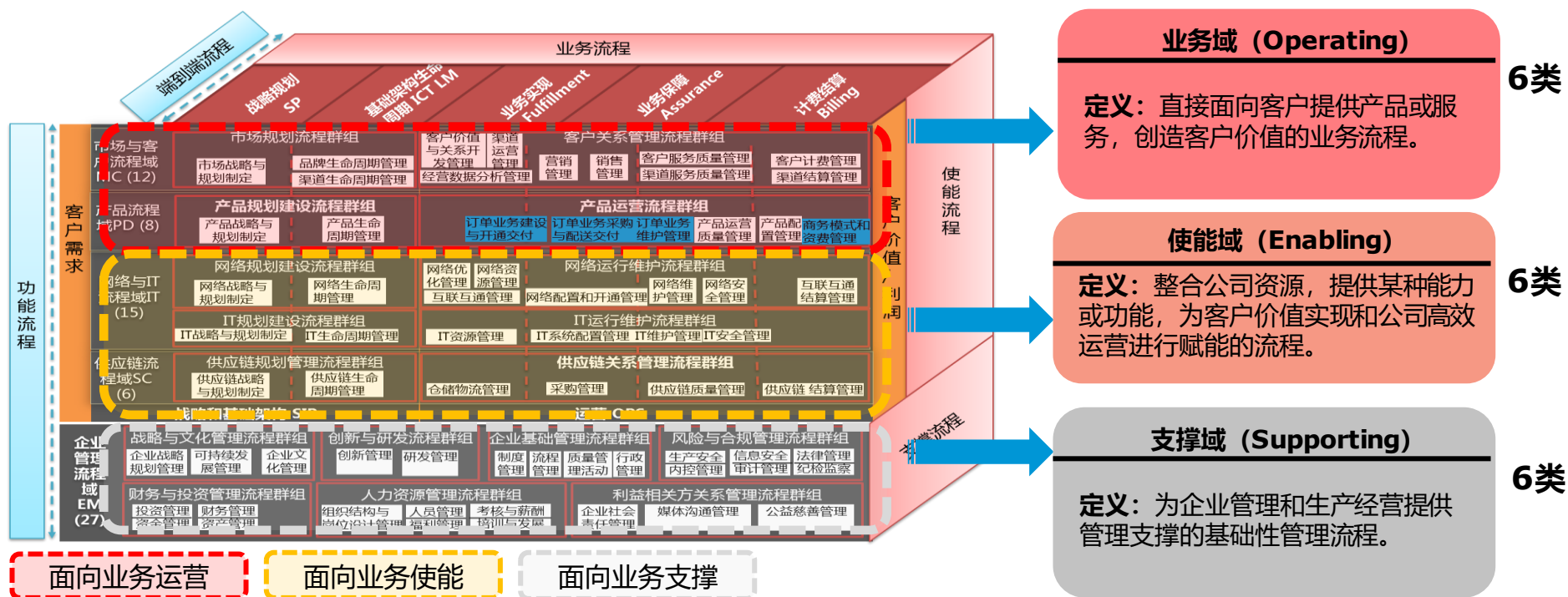
自下而上的总结提炼

自上而下的价值链分解

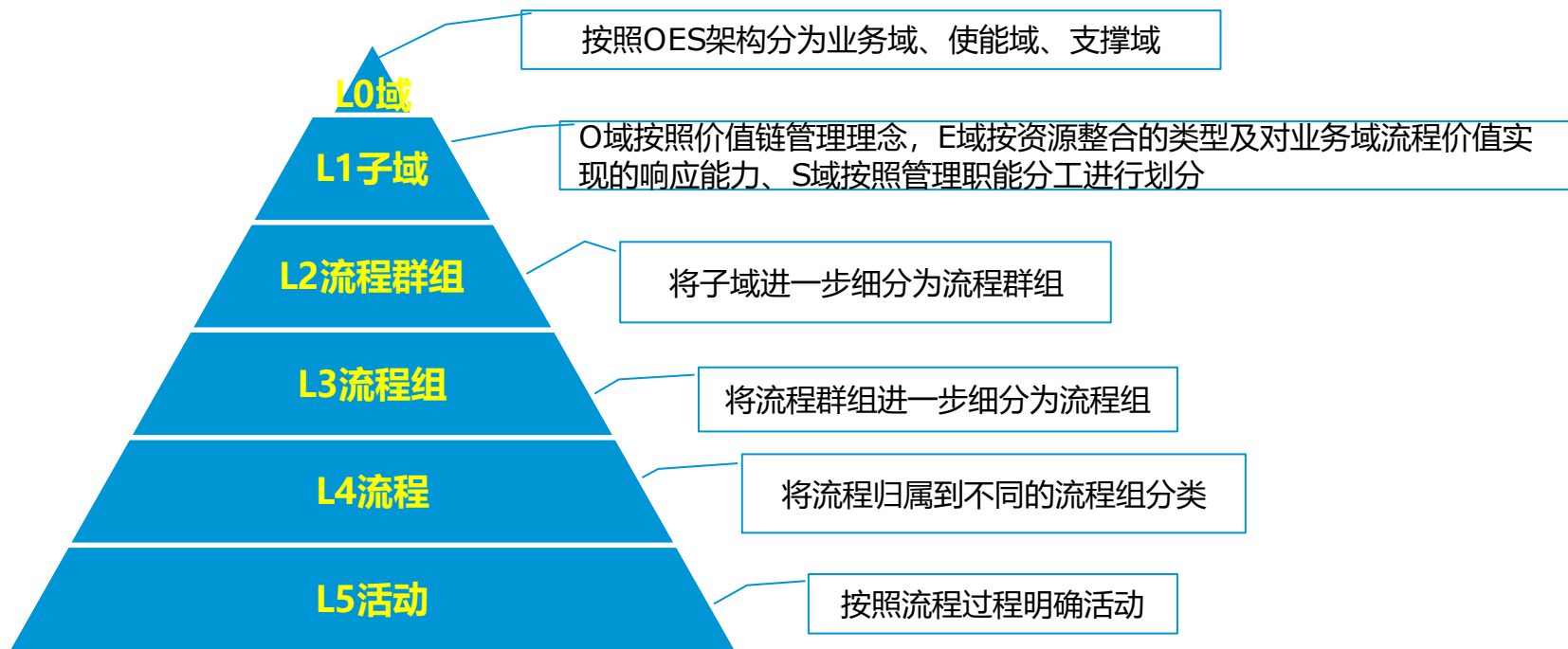
OES流程架构分层

流程架构从导入到真正贴合企业实际，被有效应用起来，需要3年左右的时间。这个过程中，流程架构图、流程清单会不断地修改，总体上是一个**从上到下，从下到上的反复过程**：

- ❖ **从上到下**解决的是从业务/管理模式——业务/管理保障机制——操作级流程——活动——任务的过程，确保流程架构能够将客户导向下的业务总体架构设计理念落地；
- ❖ **从下到上**解决的是操作级流程与流程架构一致性的问题，确保流程架构设计理念是符合实际操作需求的，是可落地的。



选择OES流程架构，即选择了流程的大分类，分为业务类、使能类和支撑类三大类流程。



- 在流程分类的基础上，结合集团和惠普公司的流程分层原理，对流程进行了分层设计，一共设计为6层。
- 流程分层是将流程从高阶的概念、规划层细分到可操作、可管控层，同时也是为了实现流程体系的分层管理，为不同层级管理者提供不同的管理对象，前三层为高阶架构，后三层为低阶架构，有不同的管理规则（详见P）。

- 业务流程之间的层次关系反应了业务建模由总体到部分，由宏观到微观的逻辑关系。
- 对每一层按照不同的分类方法进行由粗到细、由整体到部分的归集和分类。

基于“始于客户需求，终于客户满意”的基本原则，惠普建议对流程架构的设计遵循OES结构，体现以客户为中心，以客户为关注焦点的管理原则，将L0层分为业务域（O域）、使能域（E域）、和支撑域（S域）。

业务域（Operating）

定义：直接面向客户提供产品或服务，创造客户价值的业务流程。

特点：

- 在流程体系中处于**核心主导地位**，对使能域和支撑域流程提出需求；
- 通过端到端业务活动开展，**牵引使能域和支撑域流程**，使其具备清晰的客户导向。

使能域（Enabling）

定义：整合公司资源，提供某种能力或功能，为客户价值实现和公司高效运营进行赋能的流程。

特点：

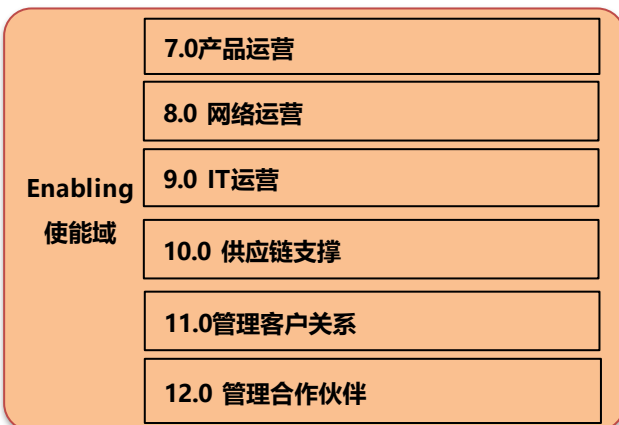
- 在流程体系中承载**能力建设与运营**，对业务域流程提出的要求进行响应
- 通过整合公司资源，提供某项能力或功能来满足公司高效运营；并为业务域流程价值实现进行**赋能**，确保客户需求的总体目标达成。

支撑域（Supporting）

定义：为企业管理和生产经营提供管理支撑的基础性管理流程。

特点：

- 为业务域流程与使能域流程**提供管控和服务支撑**；
- 通常是企业的**基础性管理流程**，执行企业通用的管理职能。



❖ 明确导向，主从协同

- 以始于客户需求、终于客户满意为基本原则，形成以业务域为主导、使能域和支撑域流程进行协同的主从关系；
- 业务域流程置于最核心的地位。通过为客户服务的流程设计、集成、调用使能域和支撑域流程。

❖ 资源整合，能力提升

- 业务域以价值链方式进行端到端管理，使能域强调能力运营和提供，支撑域强调内外部环境的治理。
- 三域流程统筹协同管理能够最优化地整合公司资源，提升对外服务能力，使企业能够在内外环境变化下及时有效地响应客户需求并提供客户满意的服务。

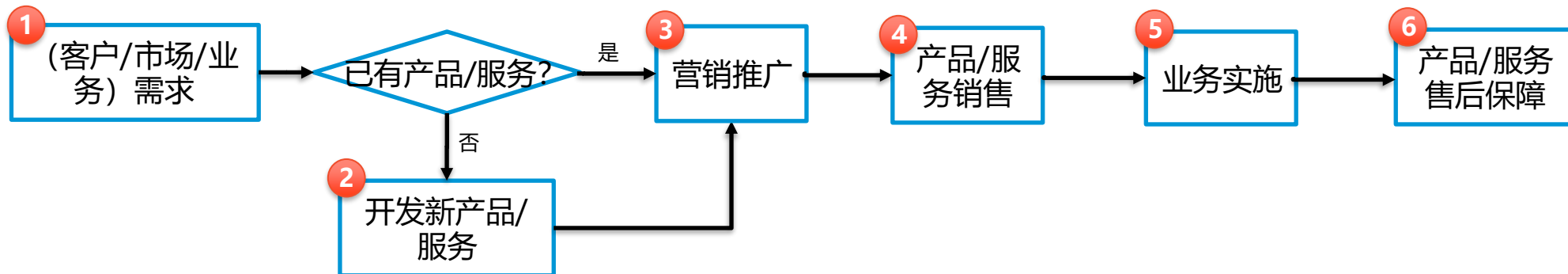
❖ 分层管理，分类维护

- 按照流程架构的六层进行分层管理，其中L0、L1和L2层分类由公司层面进行管理维护，L3层流程分类由流程管理归口部门进行管理维护，L4和L5层由各业务部门自行进行管理维护；
- 高层的流程分类如果发生变化调整，下一层所属的流程分类也应进行相应的调整。

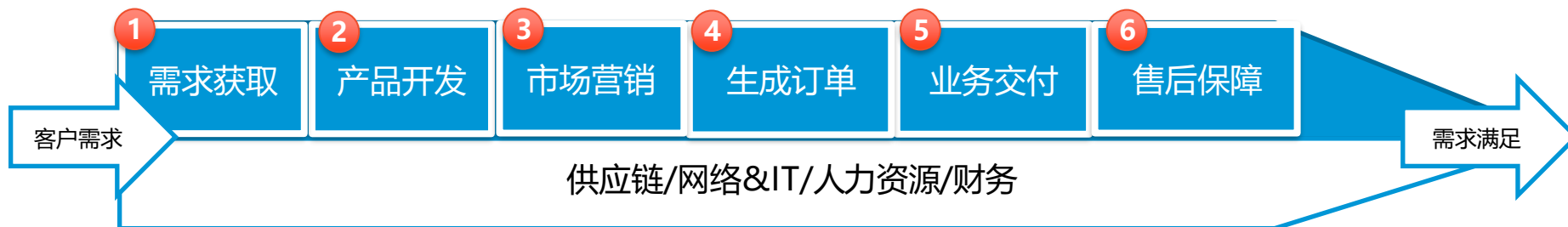
❖ 框架确立，逐步完善

- 流程架构确定后，随着公司业务和内外部环境的发展变化，可能需要对流程框架进行调整和完善；
- 流程架构的调整和完善，应按照国家不同架构层次的管理维护工作分工而进行。

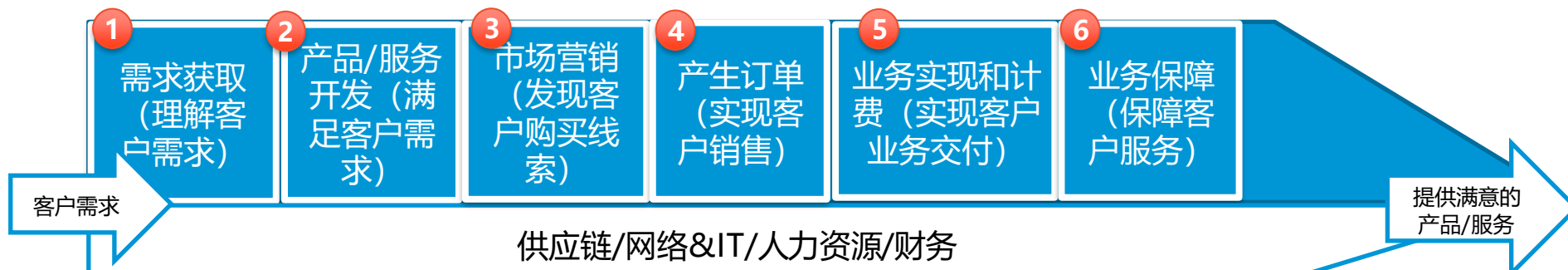
Step 1. 的业务过程概括来讲，可以表现为下面的内容：



Step 2. 的主 workflow，可以总结为下面展现形式：



Step 3. 主 workflow 串接起来一条完整的价值链，其中每个价值链环节下都可设计流程的端到端管理视角：



Step 4. 形成业务价值链。对应到OES流程架构中，可以验证流程架构对流程的端到端管理视角的支撑：



- ❖ 以上分析过程是O域L1层的设计和推导过程
- ❖ E域L1层设计按照响应业务域流程的实现和运营管理环节进行分解，S域L1层按照业务支撑和职能管理分工进行设计
- ❖ 因为OES流程架构中以客户价值实现和客户满意度为最高优先级，为了有效的支撑和配合业务域中的客户价值实现流程，OES流程架构在E域中增加了管理客户关系的部分。

业务域按照价值链的管理理念在L1分为6类：新产品开发、Marketing, Sales, 交付管理、计费回款和售后服务

业务域（O域）

从概念到产品CTP
(新产品开发)

捕捉市场需求，新产品从无到有的实现过程

从新产品调研开始，到新产品试商用后优化或退出结束

从市场到商机MTO
(Marketing)

对繁杂的市场机会进行收敛，形成有效的商机的过程

从市场信息收集开始，到建立销售机会结束

从商机到订单OTO
(Sales)

追踪销售线索，获得销售订单

从受理销售需求开始，到产生销售订单结束

从订单到交付OTD
(交付管理)

处理客户订单，交付产品/服务的全过程

从订单受理开始，到订单交付结束

从交付到回款DTC
(计费回款)

为客户提供产品/服务，进行计费和回收费用的过程

从完成客户订单交付开始，到完成客户付费结束

从问题到解决TTR
(售后服务)

受理客户问题，解决客户问题，包含售后服务管理过程

从产生投诉报障需求开始，到问题处理回访结束

使能域按资源整合的类型及对业务域流程价值实现的**响应能力**在L1层分为**6类**：产品、网络、IT、供应链、合作伙伴和客户关系

使能域（E域）

产品运营

对已正式商用的产品，进行资源准备并开展质量监控、分析和改善工作

网络运营

制定网络战略与规划，进行网络建设和生命周期管理

IT运营

根据市场和产品需求制定IT战略与规划，进行IT建设和生命周期管理

供应链支撑

制定供应链规划，根据规划要求对供应链相关的产品、物流、基础设施等进行日常管理

管理客户关系

对客户资源、客户关系进行维系和提升，对销售资源进行管理

管理合作伙伴

对企业的外部合作伙伴（包括战略合作伙伴、业务合作伙伴、供应商）进行管理

支撑域按照职能管理分工在L1层分为6类：人力资源管理、财务与资产管理、风险与合规管理、创新与变革管理、企业基础管理和公共关系管理。

支撑域(S域)	
人力资源管理	对人员招聘、福利薪酬、考核选拔、任免等进行管理，为企业目标实现提供组织和人力支持
财务与资产管理	根据企业目标和发展需要，对财务核算、资金、资产、投资进行管理
风险与合规管理	为保障企业安全、合法、合规运营，进行安全、内控、法律、审计、监察管理
创新与发展管理	根据不断发展变化的管理、技术和业务模式，进行创新、研发和战略管理
企业基础管理	对企业制度和流程、企业文化和综合行政等日常基础工作进行管理
公共关系管理	对企业与外部公共关系之间的沟通和信息传播进行管理

业务域 (O域)

从概念到产品CTP
(新产品开发)

从市场到商机MTO
(Marketing)

从商机到订单OTO
(Sales)

从订单到交付OTD
(交付管理)

从交付到回款DTC
(计费回款)

从问题到解决TTR
(售后服务)

使能域 (E域)

产品运营

网络运营

IT运营

供应链支撑

管理客户关系

管理合作伙伴

支撑域(S域)

人力资源管理

财务与资产管理

风险与合规管理

创新与发展管理

企业基础管理

公共关系管理

OES流程架构L1层

设计总体原则

基于“始于客户需求，终于客户满意”的基本原则，并遵循**高阶共享、低阶差异**的原则
满足“**不重不漏、相互独立、内在逻辑清晰、集成共享(MECE)**”的设计原则

设计方法：标杆法+价值链分析+理论结合实践

业务域

- 从概念到产品CTP按照新产品开发的过程管理环节进行细分
- 从市场到商机MTO按照市场业务开展的类型进行细分
- 从商机到订单OTO按照销售管理涉及的过程进行细分
- 从订单到交付OTD按照产品或者服务实现的过程环节进行细分
- 从交付到回款DTC按照产品或服务的收费管理过程进行细分
- 从问题到解决CCR按照问题解决类型进行细分

使能域

- 产品运营按照产品支撑与运营的核心工作内容进行细分。
- 网络运营按照网络建设与运维的核心工作环节进行细分
- IT运营按照信运部的职能分工进行细分
- 供应链支撑按照供应链核心工作内容进行分类
- 管理客户关系按照客户管理方式和范围进行细分
- 管理合作伙伴按照合作伙伴的生命周期的管理进行细分

支撑域

- 人力资源管理按照人力资源管理的工作内容和人力资源部职能设定进行细分
- 财务与投资管理按照财务管理的核心工作内容进行细分
- 风险与合规管理按照按照风险和合规管理的内容以及内控内审和纪检部门职能分工进行细分
- 创新与发展管理按照创新与发展管理的核心工作内容进行细分
- 企业基础管理按照企业基础管理的职能分工进行细分
- 公共关系管理按照处理类型进行细分

O域在L2层按照**业务实现环节**进一步分为15个分类

业务域（O域）

1.0 从概念到产品CTP

2.0 从市场到商机MTO

3.0 从商机到订单OTO

4.0 从订单到交付OTD

5.0 从交付到回款DTC

6.0 从问题到解决TTR



业务域（O域）

1.0 从概念到产品CTP（新产品开发）

新产品规划管理

新产品生命周期管理

2.0 从市场到商机MTO（Marketing）

市场调研与规划

营销管理

3.0 从商机到订单OTO（Sales）

销售策略管理

商机跟进与客户洽谈

个性化方案确定
与合同签订

4.0 从订单到交付OTD（交付管理）

订单受理与实施

订单交付

5.0 从交付到回款DTC（计费回款）

客户账户管理

客户计费管理

客户账务管理

6.0 从问题到解决TTR（售后服务）

服务策略管理

投诉与报障管理

咨询与建议管理

1.0 从概念到产品CTP (新产品开发)

新产品规划管理

新产品生命周期管理

从概念到产品CTP是指捕捉市场需求，实现新产品从无到有的全过程；已商用产品的运营管理归属于E域的“产品运营”子域。
从概念到产品CTP按照新产品管理的过程环节分为以下两个流程群组：
新产品规划管理：开展潜在产品需求调研，制定市场规划并对规划实施成果进行评估
新产品生命周期管理：对新产品从创建到退出的全过程（新产品调研、立项、开发上线、优化和退出）进行管理

2.0 从市场到商机MTO (Marketing)

市场调研与规划

营销管理

从市场到商机MTO是基于已有的产品进行市场营销活动，对繁杂的市场机会进行收敛，形成有效商机的过程。
从市场到商机MTO按照市场业务开展的类型包含以下两个流程群组：
市场调研与规划：深入理解市场，进行市场调研，制定市场规划并对规划实施成果进行评估
营销管理：对产品或服务的营销推广工作进行管理

3.0 从商机到订单OTO (Sales)

销售策略管理

商机跟进与客户洽谈

个性化方案制定与
合同签订

从商机到订单OTO是针对产品销售的全过程。
从商机到订单OTO按照销售活动过程，分为以下三个流程群组：
销售策略管理：基于销售目标，对不同渠道（实体渠道、电子渠道、直销渠道、社会渠道）的资源分配、激励政策（计件计量、佣金制定）、使用规则等内容进行管理
商机跟进与客户洽谈：跟进客户已有需求或潜在需求，开展业务介绍，洽谈相关合作，达成合作意向或销售商机关闭。
个性化方案制定与合同签订：对个性化方案的制定、执行、评估等操作进行管理，以及个性化销售合同的签订管理

4.0 从订单到交付OTD (交付管理)

订单受理与实施

订单交付管理

从订单到交付OTD是进行产品或服务交付的全过程。

从订单到交付OTD按照订单处理的主要环节分为以下两个流程群组：

订单受理与实施：订单接收后根据订单要求进行业务受理、配置、开通等工作

订单交付：根据订单或项目的建设实现要求，进行产品或服务的采购、仓储、配送和交付管理

5.0 从交付到回款DTC (计费回款)

客户账户管理

客户计费管理

客户账务管理

从交付到回款DTC是为客户提供产品/服务，进行计费和回收费用的过程。

从交付到回款DTC按照工作内容不同分为以下三个流程群组：

客户账户管理：制定客户账户管理规则，对客户账户进行管理

客户计费管理：对客户使用的产品服务的资费配置，资费核算进行管理

客户账务管理：对客户出账、销账、调账、收费以及欠费催缴进行管理

6.0 从问题到解决TTR (售后服务)

服务策略管理

投诉与报障管理

咨询与建议管理

从问题到解决TTR是售后服务管理过程。

从问题到解决TTR按照核心工作内容的不同分为以下三个流程群组：

服务策略管理：通过服务策略制定和质量监控等手段对客户服务质量进行管理，确保客户服务满意度的稳步提升

投诉与报障管理：对客户投诉和报障进行积极响应，及时给予合理答复

咨询与建议管理：受理客户提出有关产品、业务或服务的咨询或建议并积极处理

E域在L2层按照**运营管理过程**的分解进一步分为31个分类

使能域（E域）

7.0 产品运营

8.0 网络运营

9.0 IT运营

10.0 供应链支撑

11.0 管理客户关系

12.0 管理合作伙伴

使能域（E域）

7.0 产品运营

产品质量监控与改善

产品运营数据分析

产品平台建设与运维

8.0 网络运营

网络规划

网络建设

网络资源管理

网络监控与运维

互联互通管理

网络安全

9.0 IT运营

IT规划

应用开发与维护

数据治理运营

平台层能力建设运营

基础设施建设维护

IT资源运营与调度

IT安全管理

10.0 供应链支撑

供应链规划

供应链采购管理

供应链物流与仓储管理

供应链质量管理

供应链结算管理

11.0 管理客户关系

客户资源管理

客户触点管理

客户维系管理

12.0 管理合作伙伴

准入与资质管理

合作评估和退出

合作模式管理

合作结算

合作伙伴问题支撑

7.0 产品运营

产品质量监控
与改善

产品运营数据分析

产品平台建设与维护

产品运营是对已正式商用的产品，进行资源准备并开展质量监控、分析和改善工作。按照产品运营活动的核心工作内容分为四个流程群组：

产品质量监控与改善：对产品运营质量进行监控，对监控的产品质量信息进行分析并持续改善

产品运营数据分析：对产品运营数据进行提取、分析和评估

产品平台建设与维护：基于产品需求，对产品平台的开发建设和日常运维进行管理

8.0 网络运营

网络规划

网络建设

网络资源管理

网络监控与维护

网络安全

互联互通管理

网络运营包括制定网络战略与规划，进行网络建设和生命周期管理；按照网络运营工作的工作内容分为六个流程群组：

网络规划：基于公司战略、业务和技术的发展方向等内外部环境信息，制订网络发展规划

网络建设：公司网络建设从网络项目立项到项目验收的全过程管理

网络资源管理：对网络资源进行统一管理，确保资源获取、使用和调配等有序进行

网络监控与维护：对网络设施和资源日常监控和维护的管理

网络安全：根据管理要求对网络安全进行有效管理

互联互通管理：对运营商之间的互联互通业务进行统一规范与管理

9.0 IT运营

IT规划

应用开发维护

数据治理运营

平台层能力
建设与运营

基础设施建设
维护

IT资源运营与
调度

IT安全管理

IT运营包括IT管理各环节内容。结合IT运营工作内容和公司信运部的职能分工设置分为八个流程群组：

IT规划：基于公司战略、业务和技术的发展方向等内外部环境信息，制订企业信息化建设的战略规划

应用开发维护：IT应用功能从开发到下线的全过程管理

数据治理运营：对数据进行有效的收集、存储、处理分析和运营应用，并以合规化的形式发布供数据消费者使用

平台层能力建设运营：满足平台即服务的目标，对IT支撑平台进行建设和运营监控管理

基础设施建设维护：满足基础设施即服务的目标，对IT基础设施的建设和运营全过程进行管理

IT资源运营与调度：对IT资源进行统一的运营管理，进行资源分配和调度管理

IT安全管理：根据IT安全管理要求和实施预案，对IT安全进行有效管理

10.0 供应链支撑

供应链规划

供应链采购管理

供应链物流和仓储管理

供应链质量管理

供应链结算管理

供应链支撑是制定供应链规划，根据规划要求对供应链相关的产品、物流、基础设施等进行日常管理，按照供应链管理的核心工作内容分为五个流程群组：

供应链规划：基于公司战略发展方向和经营管理目标，制订供应链的战略规划

供应链采购管理：对公司有形资产和无形资产采购进行统一管理

供应链仓储物流和仓储管理：对采购物资的物流运输和仓储过程进行管理

供应链质量管理：对供应商所提供服务和产品质量进行检查和管控，确保符合采购要求

供应链结算管理：对供应商的产品或服务费用进行结算

11.0 管理客户关系

客户资源管理

客户触点管理

客户维系管理

管理客户关系指对客户资源、客户触点进行管理，对客户关系进行维系和提升，按照客户关系管理工作的核心工作内容不同分为三个流程群组：

客户资源管理：管理和维护客户信息，形成客户信息资源库，并对其进行有效的监控和分析

客户触点管理：以各类型渠道为触点对客户或潜在客户进行接触，并对接触过程和结果进行管理

客户维护管理：通过一系列的活动和手段进行客户关系的维护/维系管理

12.0 管理合作伙伴

准入与资质管理

合作评估与退出

合作模式管理

合作结算管理

合作伙伴问题支撑

对企业的外部合作伙伴（包括战略合作伙伴、业务合作伙伴、供应商）进行管理，按照合作伙伴管理工作的主要过程环节分为五个流程群组：

准入与资质管理：对合作伙伴的选择、合作过程和成效进行管理

合作评估与退出：合作伙伴的合作效果评估、考核处理和退出管理

合作模式管理：确定合作伙伴的合作模式管理规则，对合作范围、内容、方式等进行管理

合作结算管理：根据合作协议，向合作伙伴支付结算费

合作伙伴问题支撑：合作伙伴的咨询和投诉管理

S域在L2层按照**支撑工作类型和职能分工**进一步分为25个分类

支撑域(S域)
13.0 人力资源管理
14.0 财务与投资管理
15.0 风险与合规管理
16.0 创新与发展管理
17.0 企业基础管理
18.0 公共关系管理



支撑域 (S域)		
人员管理	13.0 人力资源管理 考核任免管理	薪酬福利管理
培训与发展	组织机构与岗位设计管理	
投资管理	14.0 财务与投资管理 财务管理	资金管理
资产管理		
生产安全	15.0 风险与合规管理 法律与合规管理	内部审计
信息安全	内控管理	纪检监察
战略管理	16.0 创新与发展管理 创新管理	技术管理
流程和制度管理	17.0 企业基础管理 企业文化管理	综合行政管理
党建工作		群团工作
18.0 公共关系管理		
社会责任管理		媒体沟通管理

13.0 人力资源管理

人员管理

考核任免管理

薪酬福利管理

培训与发展

组织机构与岗位
设计管理

人力资源管理为企业目标实现提供组织和人力支持。按照人力资源管理的工作内容和人力资源部职能设定分为五个流程群组：

人员管理：对员工的聘任、退出及日常用工等进行管理

考核任免管理：对员工绩效考核及干部任免进行管理

薪酬福利管理：对员工薪酬和福利进行管理

培训与发展：对员工传授所必需的知识和技能（？）

组织机构与岗位设计管理：对公司各级机构的设立、撤销、合并、职责调整，机构人员编制核定、调整进行管理

14.0 财务与投资管理

投资管理

财务管理

资金管理

资产管理

财务与投资管理是根据企业目标和发展需要，对财务核算、资金、资产、投资进行的管理过程。按照财务管理的核心工作内容分为四个流程群组：

投资管理：对投资进行统一管理和规范

财务管理：组织企业财务活动，处理财务关系等活动

资金管理：对公司资金流入和流出进行统筹管理，确保资金安全

资产管理：对公司资产进行统一管理

15.0 风险与合规管理

生产安全

法律与合规管理

内部审计

信息安全

内控管理

纪检监察

风险与合规管理是保障企业安全、合法、合规运营的管理过程。按照风险和合规管理的职能分工分为六个流程群组：

生产安全：对日常生产安全进行检查监控和管理

法律与合规管理：对法律和合规风险进行统一管理，并负责企业资质等法律文件管理

内部审计：为企业提供审计保证，确保企业流程控制有效且符合相关的规范和标准

信息安全：对企业信息安全进行检查并及时处理相关信息安全事件

内控管理：识别、评估、管理企业风险，并据此强化企业内部控制体系和内部控制管理水平

纪检监察：向纪检监察部门提供平台功能，支持其按需开展流程管理相关工作

16.0 创新与发展管理

战略管理

创新管理

技术管理

创新与发展管理指在内外环境变化下进行战略调整和规划、以及技术和业务模式的创新、技术研发管理。按照创新与发展管理的核心工作内容分为三个流程群组：

战略管理：对企业的经营管理进行研究，对企业发展战略进行规划管理

创新管理：对企业创新能力培育和创新实践进行组织和管理

技术管理：对公司技术发展路径和技术研究和应用等进行统一管理

17.0 企业基础管理

流程和制度管理

企业文化管理

综合行政管理

群团工作

党建工作

企业基础管理指支持企业日常管理需要的基础工作管理，按照企业基础管理的职能分工分为五个流程群组：

制度和流程管理：对流程和制度进行全生命周期管理，保障流程和制度管理工作落实

企业文化管理：对企业文化的建设、宣贯和评估进行统一管理，推动企业文化建设有计划、有重点、有步骤地稳步建设

综合行政管理：对各类综合性行政事务进行管理，促进企业行政管理能力稳步提升

群团工作：向工会、共青团相关条线提供平台功能，支持其按需开展流程管理相关工作

党建工作：向党建部门提供平台功能，支持其按需开展流程管理相关工作

18.0 公共关系管理

社会责任管理

媒体沟通管理

公共关系管理处理企业与外部的传播沟通，按照公共关系管理的职能分工分为两个流程群组：

社会责任管理：组织管理社会责任活动，维护企业社会形象

媒体沟通管理：建立媒体沟通机制，加强公司宣传报道，有效进行舆情监控和应对

业务域（O域）

从概念到产品CTP

新产品规划管理

新产品生命周期管理

从市场到商机MTO

市场调研与规划

营销管理

从商机到订单OTO

销售策略管理

商机跟进与客户洽谈

个性化方案制定与合同签订

从订单到交付OTD

订单受理与实施

订单交付管理

从交付到回款DTC

客户账户管理

客户计费管理

客户账务管理

从问题到解决TTR

服务策略管理

投诉与报障管理

咨询与建议管理

使能域（E域）

产品运营

产品平台建设及运维

产品运营数据分析

产品质量监控与改善

网络运营

网络规划

网络建设

网络资源运营与调度

网络监控与运维

网络安全

互联互通管理

IT运营

IT规划

应用开发与维护

数据治理与运营

平台层能力建设与运营

基础设施建设与维护

IT资源运营与调度

IT安全管理

供应链支撑

供应链规划

供应链采购管理

供应链物流与仓储管理

供应链质量管理

供应链结算管理

管理客户关系

客户资源管理

客户触点管理

客户维系管理

管理合作伙伴

准入与资质管理

合作评估和退出

合作模式管理

合作结算管理

合作伙伴问题支撑

支撑域（S域）

人力资源管理

人员管理

考核任免管理

组织结构与岗位设计管理

福利薪酬管理

培训与发展

财务与投资管理

投资管理

财务管理

资金管理

资产管理

风险与合规管理

生产安全

法律与合规管理

内部审计

信息安全

内控管理

纪检监察

创新与发展管理

战略管理

创新管理

技术管理

企业基础管理

流程和制度管理

企业文化管理

综合行政管理

党建工作

群团工作

公共关系管理

社会责任管理

媒体沟通管理

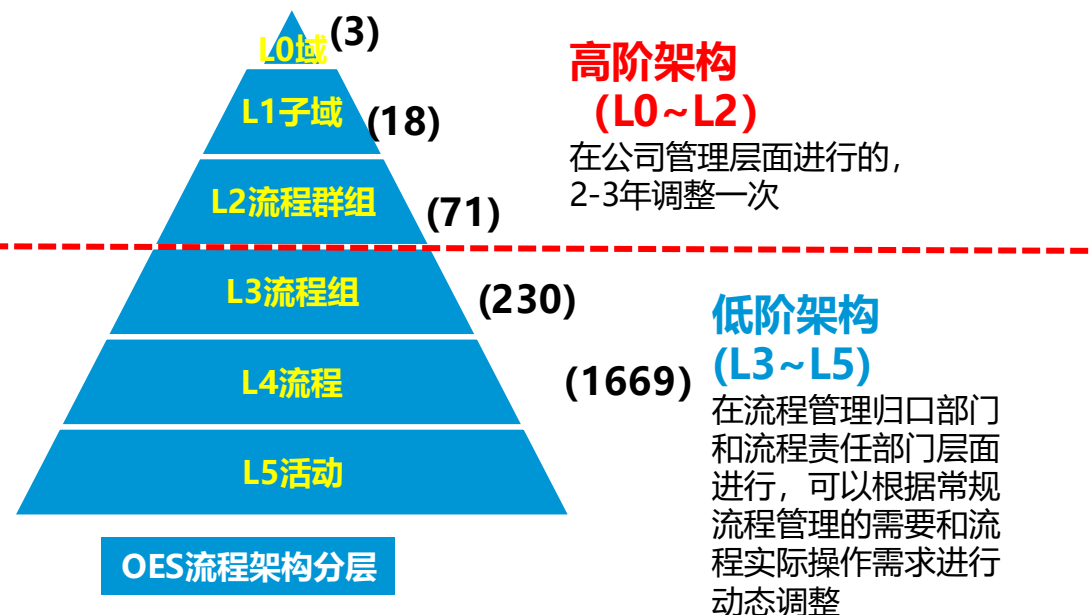
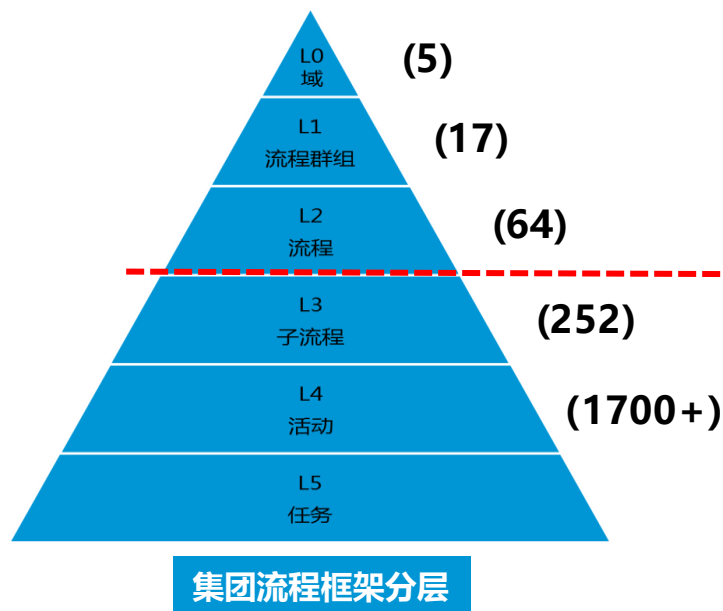


L3层的流程分类在OES的L2层基础上，按照O域、E域、S域三大类中所处理的不同流程信息进行分类，分类时按照以下原则进行划分：

- ❖ O域-L3层：基于价值链管理理念，按照客户需求实现过程阶段进一步细化进行分类；
- ❖ E域-L3层：基于资源和能力的范围，按照运营管理活动环节和活动内容进一步细化进行分类；
- ❖ S域-L3层：基于业务支撑和风险管控的要求，按照职能管理分工进一步细化分类；

L0流程域	业务域O	使能域E	支撑域S	合计
L1流程子域	6	6	6	18
L2流程群组	16 从概念到产品 (2) 从市场到商机 (2) 从商机到订单 (4) 从订单到交付 (2) 从交付到回款 (3) 从问题到解决 (3)	29 产品运营 (3) 网络运营 (6) IT运营 (7) 供应链支撑 (5) 管理客户关系 (3) 管理合作伙伴 (5)	25 人力资源管理 (5) 财务与投资管理 (4) 风险与合规管理 (6) 创新与发展管理 (3) 企业基础管理 (5) 公共关系管理 (2)	70
L3流程组	45 从概念到产品 (8) 从市场到商机 (10) 从商机到订单 (10) 从订单到交付 (6) 从交付到回款 (5) 从问题到解决 (6)	86 产品运营 (6) 网络运营 (26) IT运营 (21) 供应链支撑 (17) 管理客户关系 (5) 管理合作伙伴 (11)	101 人力资源管理 (16) 财务与投资管理 (30) 风险与合规管理 (17) 创新与发展管理 (12) 企业基础管理 (18) 公共关系管理 (8)	232

依照OES框架，构建OES流程架构



	集团框架	OES方案	差异内容说明
L0层	5类	3类	参照OES框架的管理方式，将流程分为三大类：业务域、使能域、支撑域
L1层	17类	18类	对业务域按照价值链方式进行端到端的重新分类
L2层	64类	71类	根据OES架构，重新设计L2层
L3层	252类	230类	依据存量流程梳理情况，合并流程分类

存量流程初步梳理完成后，通过将存量流程与OES架构进行映射，发现其中仍有6个L3流程组分类下没有流程。总体情况如下：

	L3层没有流程的分类数量
O域	13
E域	30
S域	24

新产品信息收集、新产品需求分析、新产品规划制定、新产品规划实施评估、新产品调研、市场规划制定、市场实施、市场实施评估、合同撤销、订单产品仓储、订单配送交付、账户信息管理、服务质量监控

OES架构下的流程分类下流程空缺有以下几个原因：

原因1：流程缺失

存在流程建设滞后的情况，可能是确实没有流程，也可能是虽有流程运作，但未正式进行发布。

原因2：存量流程与流程架构映射不准确

尤其在E域和S域中，由于流程数量庞大，仍然存在流程与架构映射不准确的情况。

原因3：流程颗粒度较大

由于之前的流程管理工作缺乏标准化规范，造成流程颗粒度大于L3层分类颗粒度的情况。一些流程包含了很多流程活动和环节。没有按照执行阶段或业务场景没有切分。造成一条流程覆盖了几个流程分类的情况。

后续工作
建议

1：沿着架构梳理流程

按照OES架构，在存量流程标准化过程中对流程进行梳理：

- 确认流程与架构的映射关系；
- 对复杂流程进行切分；
- 对简单且关联的流程进行合并；

2：沿着架构设计流程

按照OES架构，对分类中缺失的流程进行整理和设计：

- 与各部门确认流程缺失情况；
- 对于实际存在但没有标准化的流程，通过存量流程标准化的过程，对缺失流程进行补充。

流程在流程架构中的归属原则

流程归属原则上按照OES流程架构定义进行流程归属，如流程归属有歧义的情况下可参考以下建议：

1. 与客户直接相关的或由客户发起的流程建议归属业务域
2. 公司内部发起的流程且与运营支撑相关的建议归属使能域
3. 公司内部发起的流程且与职能管理相关的建议归属支撑域
4. 新流程的归属可参考存量流程中相似流程进行流程归属
5. 如新流程无法归属到当前OES架构中，则提交至企划部流程管理专员审视是否需要增加L2/L3层的目录，建议方法如下：

流程架构中的新类别设计方法

在现有流程架构基础之上，可能由于流程在架构中的归属问题，需要考虑设计新的L2或L3层的分类，设计方法可参考以下建议：

1. 将流程内容与现有架构进行归属，按照归属原则，明确流程应归属的L0、L1类别（流程架构前两层因为分类颗粒度较大，基本能否覆盖公司所有管理经营工作内容，通常不会进行调整）；
2. 将流程内容与L1类别下的现有L2定义进行匹配，如果能够匹配，则将流程内容进一步与所辖的L3层分类定义进行匹配，匹配成功则将流程归属到此类别，如果仍然无法匹配，则参照同此L2下的L3层分类的设计视角、颗粒度大小，拟定新的L3层分类名；
3. 如果现有的所有L2层分类无法关联和包含此流程内容，则需要考虑新增L2层分类，可参照此L1类别下的L2分类设计思路（参见P61-P69），拟定此L1分类下的新L2层分类名称和定义，并在新的L2层分类下，设计L3层分类，之后再 将流程归属到此L2分类。

高阶流程架构

调整原因

- 1.公司业务发生重大调整，原流程架构无法体现业务逻辑，无法适应业务管理工作；
- 2.企业战略发生重大变化，业务经营和和公司管理有了全新的要求，流程架构需要调整以响应此战略变化；
- 3.运用流程端到端管理视角优化流程时，会基于流程优化需求与目标，对流程架构进行重新的审视

调整规则

高阶流程架构的调整（即L0-L2层流程分类内容的调整）由流程管理归口部门提出，经**流程管理推进办公室**讨论达成一致后，提交**流程管理委员会决策再执行**，一经发布后如无重大业务方向变化**不会频繁更新**。

调整内容

- 1.流程架构图的调整
- 2.端到端管理视角的梳理和取消
- 3.高阶流程绩效目标的设定和调整

低阶流程架构

调整原因

- 1.业务发生调整后，需要调整流程架构适应业务发展需要；
- 2.流程运行中发现瓶颈问题点，需要优化和调整，遵循流程的PDCA原则；
- 3.流程运行过程或管理要求有了变化，流程需要相应调整。

调整规则

低阶流程架构中L3层的调整由流程责任部门提出，经流程管理归口部门审核后调整。**调整窗口暂定为每半年进行一次；**
L4和L5层由**流程责任部门进行管理**，根据常规流程管理规则（流程生命周期管理）进行按需调整。

调整内容

- 1.遵循流程架构设计流程
- 2.梳理、优化流程
- 3.流程与制度生命周期的执行
- 4.具体流程的显性化数据目标设定

考虑对流程体系的建设需求，分析现有OES流程架构对其需求的满足程度，建议流程架构完成以下三项工作内容：

工作内容1

构建客户导向流程架构

流程架构能体现业务运营及支撑所需的价值链

采用的方法：

- 流程架构设计方法
- 流程的端到端管理方法

完成的内容：

- 确定流程架构
- 给出流程架构L0、L1和L2内容
- 结合流程架构中的价值链，给出试点流程涉及到的流程端到端管理视角设计；

完成的标志：

- 确定流程架构
- 输出流程架构L0-L2层内容

工作内容2

巩固企业运营支撑能力

完善流程架构下的企业级流程清单映射

采用的方法：

- 比较 & 映射

完成的内容

- 在流程架构中完成缺失的L3层内容
- 在确定的流程架构L3层中映射企业流程清单工作（excel表的映射）

完成的标志：

- 确定流程架构L3层内容
- 输出《企业流程清单映射表》
- 确定OES流程架构中O域流程的端到端管理方法

工作内容3

提升企业核心竞争力

对全部末梢流程进行优化梳理

采用的方法：

- 相关方法论

完成的内容：

- 进行本期直接导入平台未进行接口梳理的流程的流程视图绘制工作
- 进行本期未进行的企业流程清单设计工作（每个流程的流程管理要素设计）
- 进行末梢流程的业务逻辑优化工作，提升工作效率，降低管理成本
- 流程治理机制建设
- 流程指标管理体系建设
- 流程组织和团队能力建设等

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

2.3

流程端到端管理

2.3.1 端到端管理的概念和意义

2.3.2 流程端到端管理建议

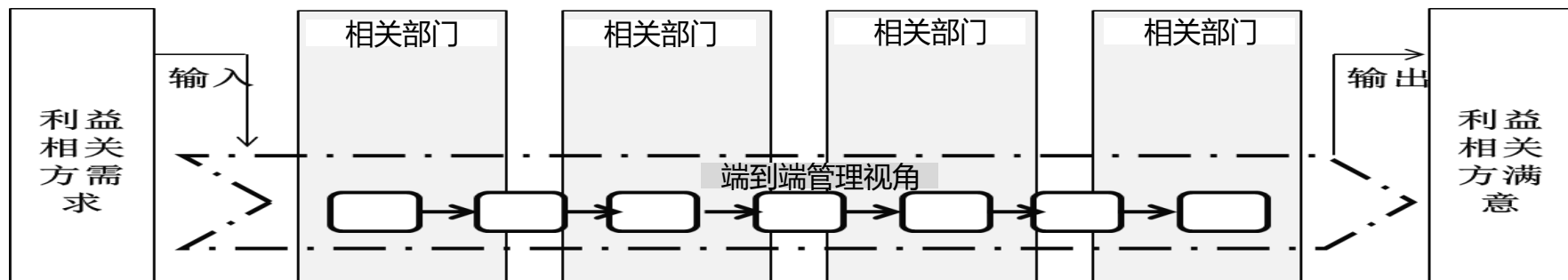
2.3.3 端到端管理视角下的试点流程梳理

流程的端到端管理定义

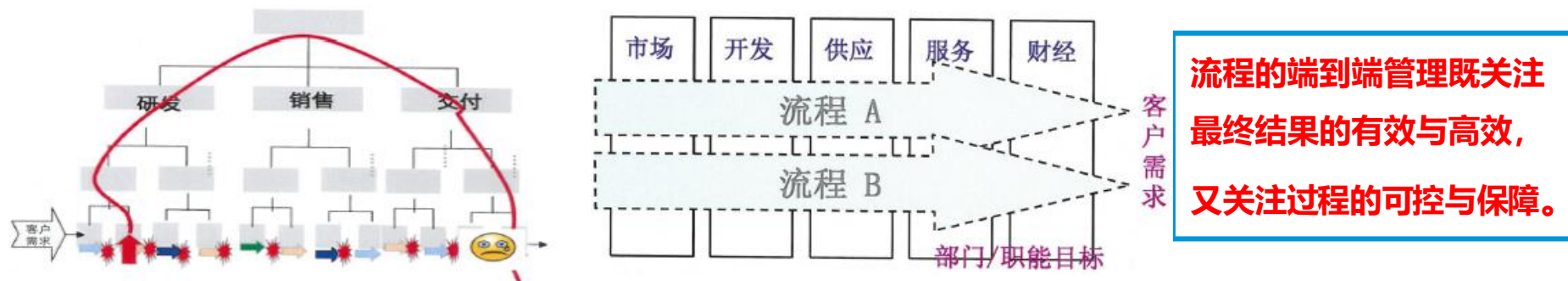
流程的端到端管理是通过价值链分析方法，**建立流程端到端管理视角**，将相关流程进行串接和组合，形成从企业利益相关者需求出发，到为利益相关者提供满意的产品或服务结束的**整体闭环管理方式**。

流程的端到端管理特征

- 端到端管理是一种管理视角，并不是构建了一个新的流程架构，而是将原流程架构中相关流程进行串接，是原有流程架构中的一个独立视图或索引。
- 端到端管理的对象是一系列流程的合集。
- 企业利益相关者包括外部客户，员工、合作伙伴/供应商、股东等，根据企业利益相关者的不同，能够形成不同的端到端管理视角。通常最重要的利益相关者是外部客户，而外部客户直接相关的是业务流程，所以企业通常优先对**业务流程进行端到端管理**。



建立端到端管理视角，对流程进行端到端管理,可以打破部门墙，从“段到段”变为“端到端”



(一) 驱动战略落地

战略必须要落实到流程上才会有效，将战略目标分解到流程的端到端管理目标，将公司的战略转化为流程的策略，根据战略发展要求建立有效支撑战略实现的业务管理模式。

(二) 增进跨部门协同

通过流程的端到端管理视角，将各部门分散的流程进行集成，将流程之间的接口理顺；通过流程的端到端整体绩效管理，解决绩效管理部门导向、局部最优而非全局最优的问题。

(三) 提升企业运作效率

企业的运作效率应关注业务输出价值的最终效率，即客户感知到的业务效率，而不关注过程中的某个环节运转效率。过程环节效率的提升并不必然导致最终业务效率的提升，所以加强流程的端到端管理对于提升企业运转效率具有重大意义。

2.3

流程端到端管理

2.3.1 端到端管理的概念和意义

2.3.2 流程端到端管理建议

2.3.3 端到端管理视角下的试点流程梳理

的流程端到端管理定义

在OES流程架构下，建立端到端管理视角，**采用业务价值链分析方法，将业务相关流程进行串接，形成从客户需求出发，到客户需求得到满足的闭环管理方式。**

6个业务域价值链环节



按照业务域价值链环节进行端到端管理的意义：

- 指导流程梳理工作：**端到端管理视角下，需按照价值链分析方法，对相关流程进行串接和梳理，对缺失流程进行新建补充。
- 发挥流程牵引作用：**对OES架构中的业务域流程进行端到端管理，牵引**使能域和支撑域的流程相关部门**全力配合业务域流程工作开展，实现业务价值并满足客户需求。
- 明确流程边界职责：**通过六个业务价值链环节，确定流程端到端管理的范围，明确端到端管理部门和端到端管理的具体工作。

- 端到端管理是在流程常规管理之上，重点强调流程管理视角，具备特有的管理规则；
- 端到端管理强调对多条相关流程的整体管理，而流程常规管理是对单条流程的管理；
- 端到端管理视角下的流程除了需要满足流程常规管理规则，还应满足端到端管理附加的差异化管理规则，主要体现在以下两个方面：

① 流程目标管理的差异：

- 端到端管理视角下的各流程应基于端到端整体目标确定自身目标，通过各流程目标的达成实现端到端整体目标；
- 常规管理仅对本流程目标进行管理。

② 流程衔接管理的差异：

- 端到端管理视角下的相关流程，注重流程间的接口衔接关系，保障上下游流程间输入输出内容的一致性、流程数据定义口径的一致性，确保流程衔接顺畅；
- 常规流程管理注重流程内部活动间的衔接关系，保障上下游活动输入输出内容的一致性；

端到端管理视角下的流程在进行生命周期管理活动时，除了需要遵守常规的生命周期管理规则，还需要遵守端到端管理附加的管理规则。

常规流程的评估优化由业务部门自行完成，达成具体流程目标；而端到端流程管理关注流程的整体评估和规划，整体目标的达成；以及常规流程优化后接口是否依然顺畅。

	评审主体	评审内容
流程新建	新增/变更/废止流程的责任部门应邀请流程端到端管理部门参与会审，结合本流程新增/变更/废止后的特性对端到端管理视角下的其他流程影响进行评估，并给出会审意见；	评估内容包括此流程与上下游流程的输入输出接口是否衔接顺畅、流程目标设置是否符合端到端管理总体目标、新建流程的数据口径与其他流程是否一致等。
流程变更		评估内容包括变更后对端到端管理视角下整体目标实现的影响，对上下游流程的接口衔接顺畅性的影响，流程数据口径和其他流程的一致性影响。
流程废止		评估内容包括流程废止后对端到端管理视角下整体目标实现的影响，其他剩余流程的接口衔接能否通畅等。

2.3

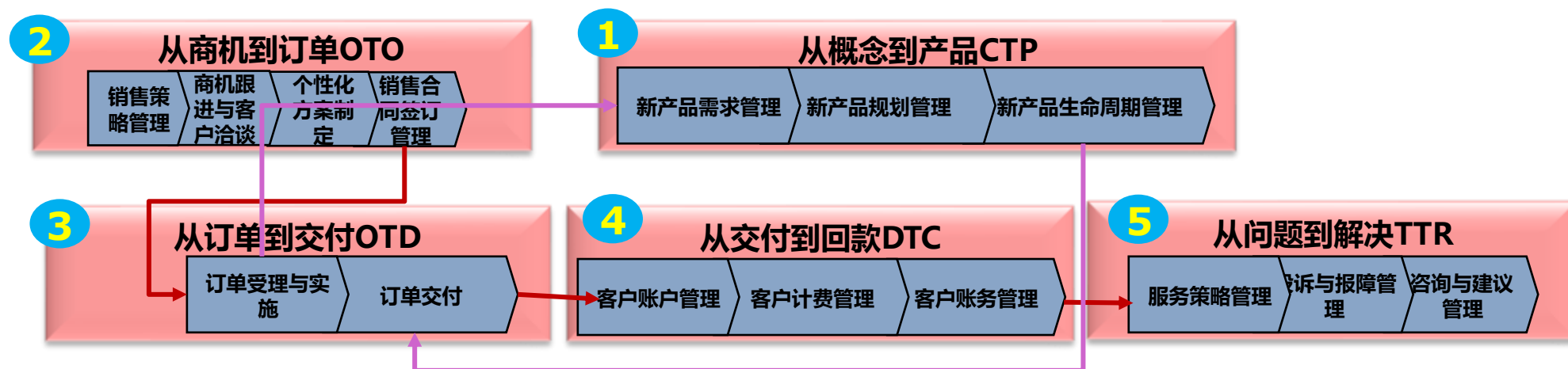
流程端到端管理

2.3.1 端到端管理的概念和意义

2.3.2 流程端到端管理建议

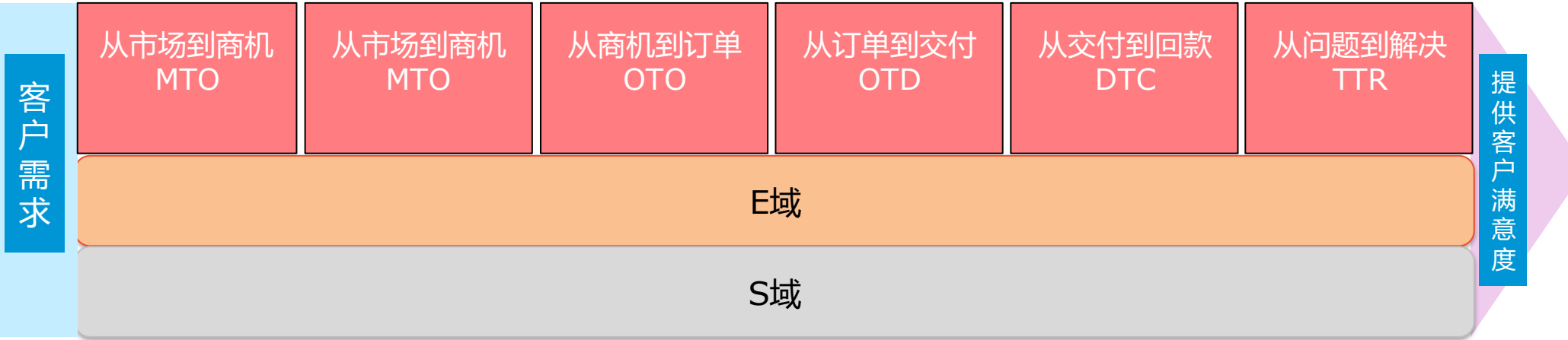
2.3.3 端到端管理视角下的试点流程梳理

- ❖ 业务域流程的端到端管理并不是必须按照业务域价值链环节1.0~6.0次序依次执行的，而是根据不同客户诉求来进行流程串接组合，总体上都必须满足“从需求开始到需求结束”的原则。



对于一个客户需要申请或者办理某个业务的诉求，流程的端到端管理视角可能从OTO中的销售合同签订管理开始，需要经过OTD的产品配置管理

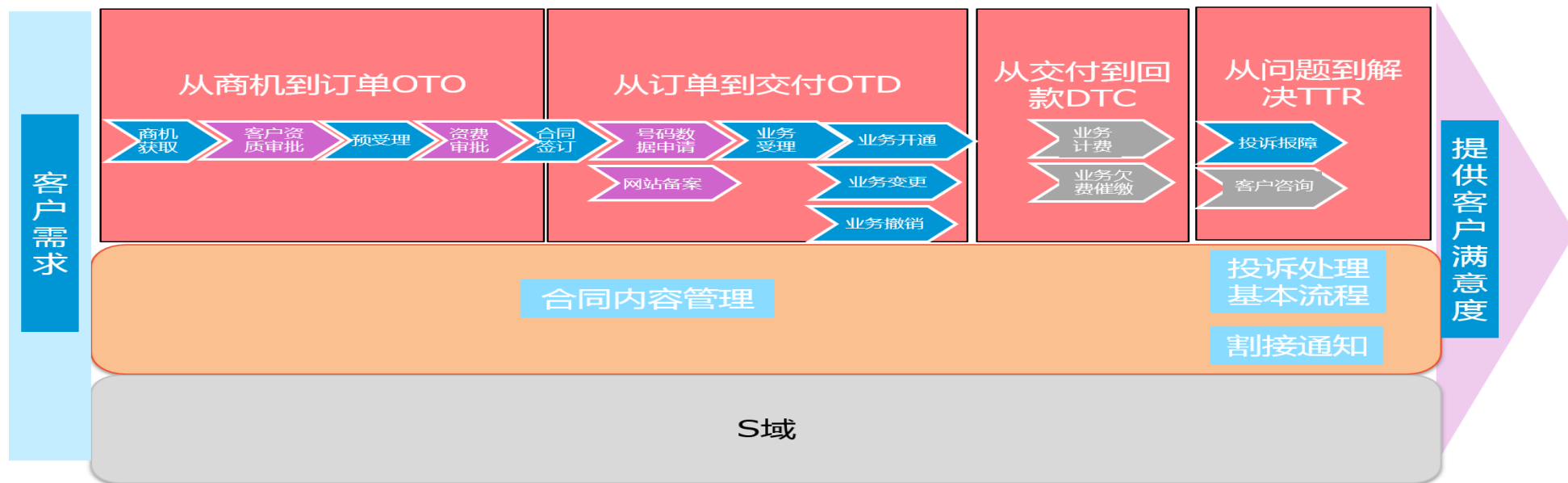
- 如发现可以组合某类产品满足需求，则流程会流向订单受理与实施，最后是订单交付管理，从2到3到4到5，完成一个闭环。 (→)
- 发现无产品可配置，那就可能会触发两个途径，一个是采购某类产品，一个是从概念到产品的实现过程，从2到3到1到4到5，完成一个闭环。 (→)



- 根据公司业务类型划分，可以确定各个业务价值链环节下的流程端到端管理部门：个人和家庭业务的价值链下，流程端到端管理部门为市场部；集团业务的价值链下，流程端到端管理部门为集客部；

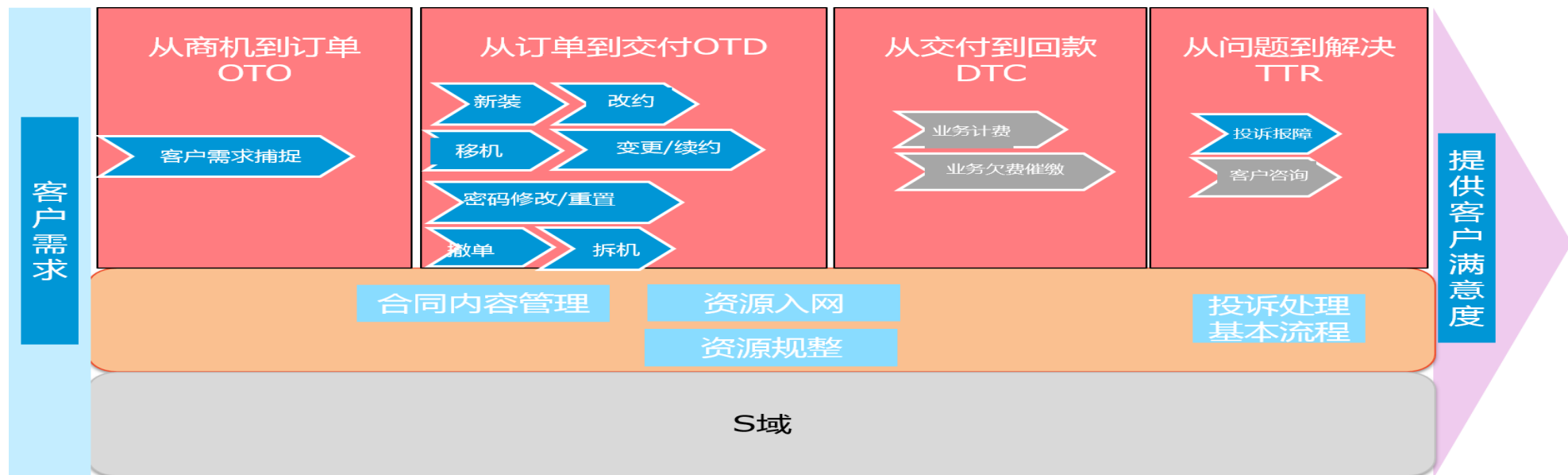
L0层	L1层	定义	流程端到端管理部门
业务域	1.0从概念到产品	从产品调研开始，到产品上线完成结束	市场部、集客部
	2.0从市场到商机	从市场信息收集开始，到建立销售机会结束。	市场部、集客部
	3.0从商机到订单	从受理销售需求开始，到产生销售订单结束	市场部、集客部
	4.0从订单到交付	从产品配置开始，到业务实施完成结束。	市场部、集客部
	5.0从交付到回款	从产生客户账务信息开始，到完成客户付费结束。	市场部、集客部
	6.0从问题到解决	从产生投诉报障需求开始，到问题处理回访结束。	市场部、集客部

集团专线业务试点流程标准化工作完成之后，建立集团专线业务的端到端管理视角如下：



- 上述端到端管理视角下，作为端到端管理部门的集客部基于端到端管理整体目标对**服务品质部/网络部**的相关流程提出流程管理分目标的需求，并引导其满足此需求。
- 组成端到端管理视角的流程在流程全生命周期的管理过程中需要考虑端到端管理的影响。

家庭宽带业务试点流程标准化工作完成之后，建立家庭宽带业务的端到端管理视角如下：



业务域流程（客户直接需求）

业务域流程（可被公用流程）

业务域流程（暂时缺失）

使能域流程（被调用流程）

- 上述端到端管理视角下，作为端到端管理部门的市场部基于端到端管理总体目标对**服务品质部/网络部**提出流程管理分目标的需求，并引导其满足此需求；
- 组成端到端管理视角的常规流程在流程全生命周期过程中需要考虑端到端管理的影响。

集团专线试点流程

1. 在集团专线试点流程端到端梳理中，原有流程“13. 割接通知”是对集团专线业务流程提供能力的流程，归属到E域使能流程相应分类下；
2. 梳理出来的集团专线流程端到端管理视角覆盖了从商机到订单OTO、从订单到交付OTD和从问题到解决TTR三个价值链环节，尚未针对另外两个价值链（从概念到产品、从订单到回款）环节进行端到端管理视角梳理。集客专线业务属于这两条价值链环节的流程将在标准化工作过程中补充进来后，再继续构建端到端管理视角。

家庭宽带试点流程

1. 在家庭宽带试点流程端到端梳理中，原有流程“1. 资源入网”，“2. 资源规整”，“3. 支撑系统告警”三个流程是对家庭宽带业务流程提供业务能力流程，所以归属到使能域流程相应分类下。
2. 梳理出来的家庭宽带流程的端到端管理视角覆盖了从市场到商机MTO商机、从订单到交付OTD和从问题到解决TTR三个价值链环节，家庭宽带尚未针对另外三个价值链环节进行流程的端到端管理视角梳理，需要在相关流程完成标准化工作后补充进来，再继续构建端到端管理视角。

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

什么是流程标准化?

流程标准化是指对流程的定义、内容、属性进行规范定义并制定标准，并对流程设计和编制过程进行约束管理。流程标准化是开展流程管理工作的前提和基础。

流程标准化的目的

1 为流程资产化提供前提

对流程文件进行标准化后能够利用工具平台进行固化，形成可查可视的流程资产。

2 规范和指导日常工作

流程标准化能够统一部门和人员的流程口径和流程理解，解决流程操作程序和执行标准不一致的问题，能够规范和指导日常工作开展。

3 为流程电子化和显性化管理奠定基础

梳理岗位、角色、表单等要素，确保各流程要素既可动态引用又可动态修改。通过统一的、规范的建模方式，规范表述流程环节、工作内容、职责划分、管理要求等内容，实现业务流程可描述、可操作、可分析、可衡量，为流程电子化和显性化管理奠定基础。

的流程总量为166条，其中包含非标准化流程图的为642个，占比3%，其余102条流程没有流程图，占比62%。流程文件的问题总计如下：

① 流程文件缺失：

目前的流程描述内容主要在制度文件中进行描述，或者作为制度附件进行描述，很多流程没有单独的流程文件。

③ 流程图不规范：

目前流程图的绘制工具、绘制图例、绘制方法不统一，存在P、ISO、word等多种工具绘制的流程图，图例比较混乱；

⑤ 流程文件内容没有统一要求：

流程相关内容在制度文件中描述，没有规范的内容格式和要求，有些流程文件详细，有些简单，有些流程没有任何活动说明。

② 流程编制规则不统一

没有定义流程的编制规则，流程活动分解颗粒度、流程活动角色定义，流程属性信息等编制规则都没有统一。

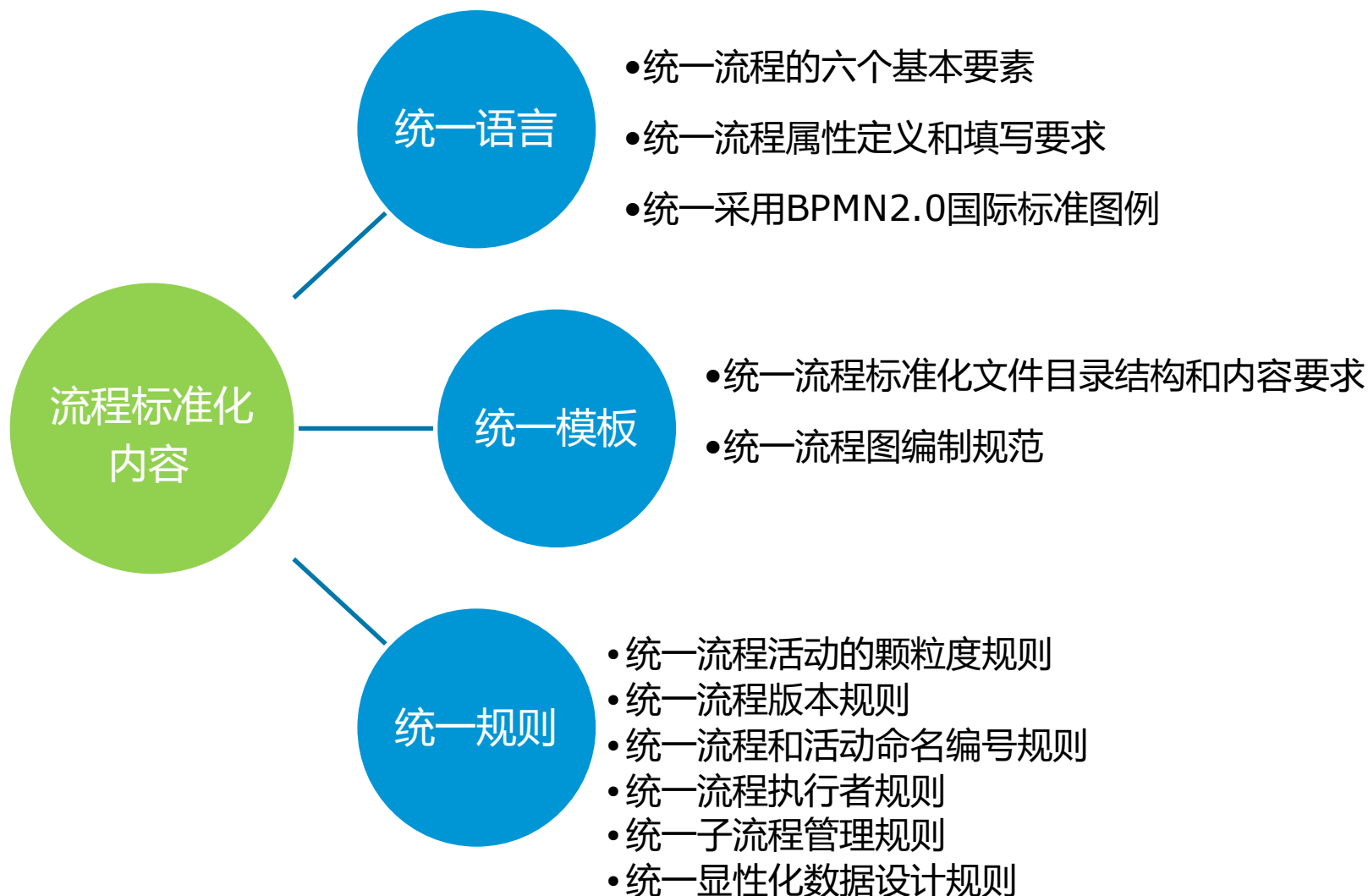
④ 流程活动角色不统一

流程活动的执行者，有些流程定义到二级部门，有些在三级部门，有些在人员角色上，没有进行统一的要求。

⑥ 流程管理指标设置欠缺

仅对流程活动过程进行说明，大部分流程没有提出流程的管理指标。

的流程标准化管理通过对**流程语言**、**流程模板文件**、**流程编制规则**三个内容进行统一规范来开展。



- 客户、价值、输入、输出、活动、活动的相互关系是流程最基础的六个信息要素。
- 在流程标准化文件中，输入/输出、活动、活动的相互关系四个要素在流程图中会有显示，客户和价值两个要素是通过对流程目的（流程属性）的描述进行体现。
- 流程标准化文件中的流程六要素应全部明确且**确保信息准确性**。

客户

- 流程输入需求信息的最初提供者
- 流程输出价值结果的最终接收者
- 包括外部客户和内部客户

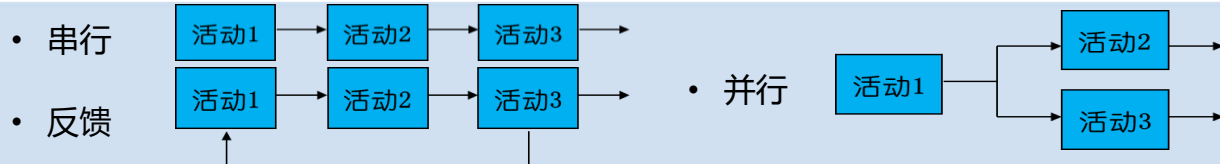
输入/输出

- 既包括流程整体的输入和输出，也包括流程中具体活动的输入和输出。两者在流程标准化过程中都必须进行完整且准确的描述；
- 流程整体的输入和输出在流程属性中进行详细描述，流程活动的输入和输出在流程活动说明中进行详细描述。
- 输入指启动流程或进行流程活动所必须的信息、数据、材料等，比如客户需求、订单、指令、文案、原材料、零部件、半成品、产成品、费用等；输出是指流程整体结束或流程活动结束后输出的成果，包括表单、报告、订单、实物等等

活动

- 活动是流程管理的基础对象,通常由单一岗位操作，它不可分割且必须完整执行
- 按照一定的逻辑关系（比如时间顺序）、在不同岗位之间进行传递
- 活动的内容、方式、责任有明确的安排和界定
- 标准化过程中应详细描述流程活动的属性，如活动名称、执行者、输入、输出，承载系统等；

活动的相互关系



价值

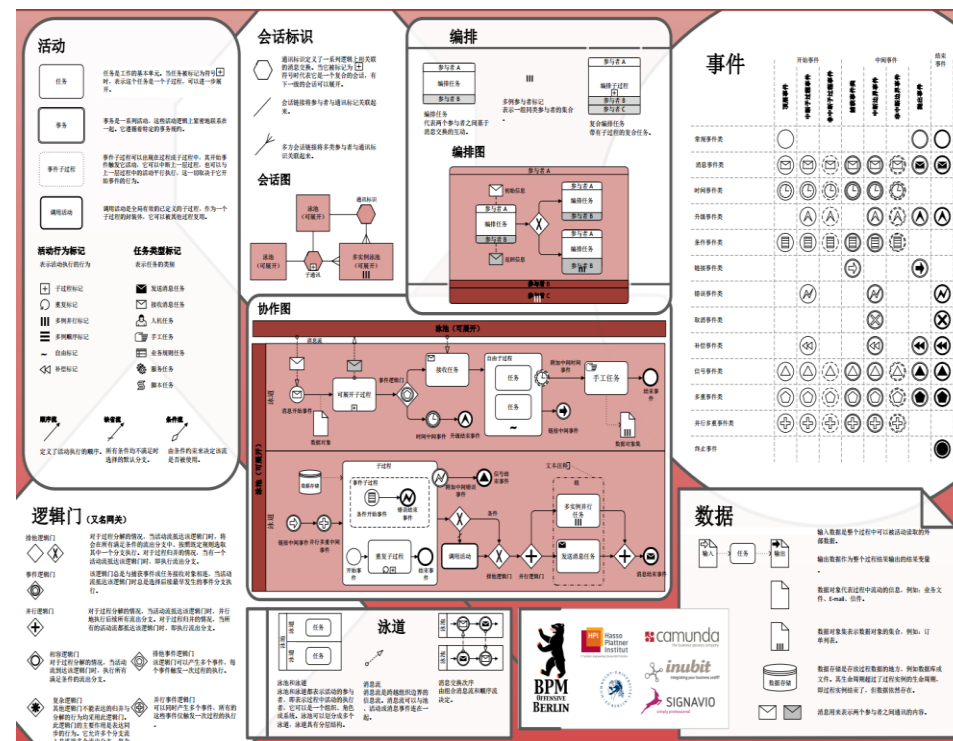
- 流程输出所产生的效果以及传递给客户的价值

- 流程属性能够说明流程的信息、清晰定位流程在流程体系的位置并能匹配不同的管理要求；
- 流程标准化应确定流程的10个属性和属性定义，并确保属性信息的完整性和准确性；
- 流程属性应在流程文件或平台工具填写并按照流程全生命周期管理要求进行维护更新。

流程属性名称	流程属性定义	流程属性示例
流程编号	公司统一的流程编码规则	SC-JTKDXZ-2015-B-P
流程名称	流程中文名称	家庭宽带业务-新装流程
流程责任人	对流程绩效整体负责的角色，协调处理流程相关事宜。跨部门流程的流程责任人一般为部门二级经理，部门内流程一般为部门三级经理	杨海康
流程责任部门	流程的主要责任部门，总体负责流程文件设计和编写、关注流程的整体绩效，负责流程相关工作的总体协调管理。一般为流程责任人所在的部门。	市场部
流程参与部门	除了流程责任部门外，流程运行过程中配合参与的部门	信运部、客服中心呢、网运中心、属地分公司、东方有线、铁通
流程类别	按照流程分类定义，分为跨部门和部门流程	跨部门
是否全流程电子化	流程活动的电子化程度。“是”为所有流程活动都有系统支撑；“否”为没有活动有系统支撑，“部分电子化”为部分活动有系统支撑；	部分电子化
分发机构	流程需要发布给哪些部门，一般为流程责任部门、流程参与部门，还包括其他受到此流程影响的部门	市场部、信运部、客服中心呢、网运中心、属地分公司、东方有线、铁通
附件	流程中的表单、模板等需要使用到的文件	无
制度文件	流程相关的制度文件	《家庭宽带业务管理办法》

1. 的流程标准化工作要求统一按照BPMN2.0国际规范标准图例绘制流程图；
2. 流程图绘制应尽量清晰，流程活动总体执行顺序为从上到下，从左到右；
3. 制定统一的流程图绘制规范和细则要求；

- BPMN是一种真正符合以业务流程为中心的建模语言，由标准组织BPMI发布。
- BPMN是分析企业目标、企业业务流程与信息技术(IT)沟通的重要工具，最新版本为2.0版。其主要目标就是要提供能够被所有业务用户理解的一套标记语言，包括业务分析者、软件开发者以及业务管理者与监察者，使其能够理解，管理和监视这些业务过程的执行。
- BPMN还支持生成可执行的BPEL4WS语言，便于在业务流程设计完成后直接实现流程电子化。



的流程标准化文件由**流程定义及说明、流程图、岗位职责和活动说明、流程显性化**四部分内容构成。

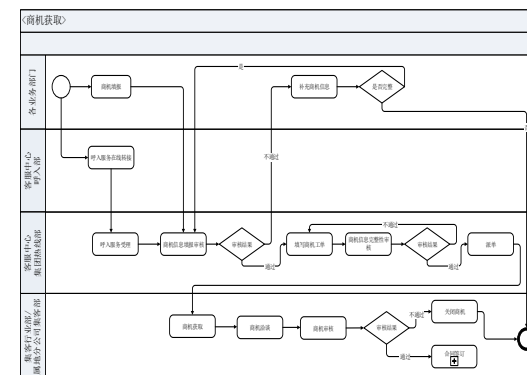
流程定义及说明

- 流程编号
- 流程名称
- 流程目的
- 流程责任部门
- 流程参与部门
- 流程分发部门
-

流程名称: ONT网络申请流程		流程编号: JS-SCH006-001							
流程目的: 1. 提高一线部门对客户的服务能力 2. 提高一线部门对客户的服务能力									
适用范围: 适用于本公司发展家客户用户ONT网络申请		责任部门/岗位: 市场和运营							
流程结构: L1: 流程的启动和审批 L2: 流程的审批和通知 L3: ONT网络申请流程									
流程说明: <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>输入</th> <th>工作任务</th> <th>输出</th> </tr> <tr> <td>1. 客户申请资料 2. 客户申请资料</td> <td>1. 客户申请资料 2. 客户申请资料 3. 客户申请资料 4. 客户申请资料 5. 客户申请资料</td> <td>1. 客户申请资料</td> </tr> </table>				输入	工作任务	输出	1. 客户申请资料 2. 客户申请资料	1. 客户申请资料 2. 客户申请资料 3. 客户申请资料 4. 客户申请资料 5. 客户申请资料	1. 客户申请资料
输入	工作任务	输出							
1. 客户申请资料 2. 客户申请资料	1. 客户申请资料 2. 客户申请资料 3. 客户申请资料 4. 客户申请资料 5. 客户申请资料	1. 客户申请资料							

流程图

- 流程图的绘制需采用统一的BPMN2.0标准和形式
- 描述流程活动的关联关系和处理逻辑, 说明流程阶段和执行者名称



流程执行者说明和活动说明

- 包括针对流程的相应执行者说明和活动说明两部分
- 流程执行者说明描述各流程泳道对应的部门、岗位或角色的职责和活动内容
- 活动说明给出流程涉及活动的活动内容、岗位及系统支撑等信息

参与部门	参与人员	参与环节					
		环节1	环节2	环节3	环节4	环节5	环节6
市场部	市场部	□	□	□	□	□	□
运营部	运营部	□	□	□	□	□	□
网络部	网络部	□	□	□	□	□	□
客户服务中心	客户服务中心	□	□	□	□	□	□
客户服务中心	客户服务中心	□	□	□	□	□	□
客户服务中心	客户服务中心	□	□	□	□	□	□

ONT网络申请流程 (JS-SCH006-001) 网络部网络部					
参与部门					
参与人员					
参与环节					
参与环节					
1. 客户申请资料	2. 客户申请资料	3. 客户申请资料	4. 客户申请资料	5. 客户申请资料	6. 客户申请资料
1. 客户申请资料	2. 客户申请资料	3. 客户申请资料	4. 客户申请资料	5. 客户申请资料	6. 客户申请资料
1. 客户申请资料	2. 客户申请资料	3. 客户申请资料	4. 客户申请资料	5. 客户申请资料	6. 客户申请资料
1. 客户申请资料	2. 客户申请资料	3. 客户申请资料	4. 客户申请资料	5. 客户申请资料	6. 客户申请资料

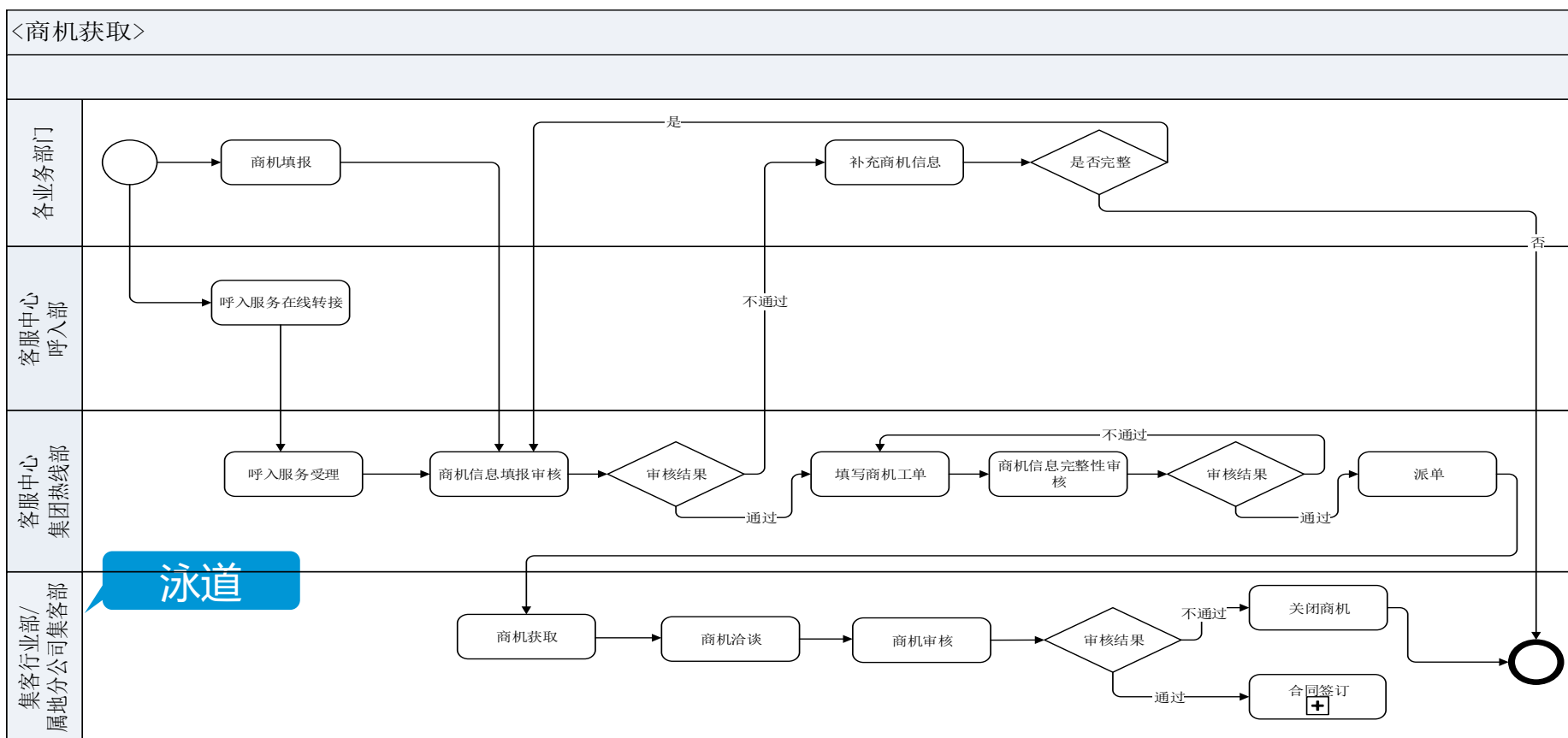
流程数据显性化

- 所有流程必须有与之匹配的管控要求, 需按照显性化数据管理规则进行显性化数据设计

流程名称	参与部门	参与环节					
		环节1	环节2	环节3	环节4	环节5	环节6
客户申请	市场部	□	□	□	□	□	□
客户受理	运营部	□	□	□	□	□	□
客户受理审批	网络部	□	□	□	□	□	□
客户受理通知	客户服务中心	□	□	□	□	□	□
客户拒绝	客户服务中心	□	□	□	□	□	□
客户拒绝审批	客户服务中心	□	□	□	□	□	□
客户拒绝通知	客户服务中心	□	□	□	□	□	□

流程图采取**BPMN2.0标准图例**绘制，整体**统一采用横版格式进行绘制**。

横版：更好的表达活动间关系，从左至右的表达活动，更好的查看顺序，横版流程图可直观的区分活动在流程中的阶段



流程标准化统一模板--流程图绘制规范

要求	描述
流程必须有编码和名称	流程必须有唯一编码和名称
只有一个开始和一个结束活动	一条流程中只能包括一个开始和一个结束活动
流程活动必须有输入、输出	除去开始、结束活动外，所有的活动必须有输入、输出
流程中不能有死活动	由于路由错误，存在活动不可能被执行的情况。流程模型中不应该包含死活动
流程中不能有死锁	流程模型中不能存在由于某个活动使条件无法满足而导致流程无法执行
流程中不能有活锁	在循环执行活动时，没有后续的“检查”条件，导致死循环
流程中不能有同步丢失	流程执行到结束点时，该流程模型中还有活动在执行。
流程中不能有空路由	流程图中的路由线一定是从一个活动到另外一个活动，不能出现一个路由线只连接一个活动的情况
活动名称必须完整且简练	活动框内的文字描述能够准确表达活动内容，以不超过八个字为宜；
流程必须有一个或者以上的泳道	泳道代表流程的参与者，流程必须有一个或者以上的泳道来表示参与者，没有参与者该业务流程就失去意义
流程必须有三个或者以上的活动	除去开始、结束活动外，流程必须有三个或者以上的活动组成
活动必须有编码和名称	每一个活动必须有唯一编码，必须有名称
流程并发必须有2个或者2个以上分支	流程并发活动必须有两个或者两个以上的分支
流程并发必须与汇聚同时存在	流程图中如果有并发活动，那么必须有相应配对的汇聚活动

“如果一个流程没有让3个不同岗位的人感到很烦恼的话，你就不要把它作为一个流程。”

——迈克尔.哈默

流程强调的是通过协同来发挥流程效率，流程需要流转起来。如果完全是依靠岗位、个人的技术和能力就能完成的活动，这属于从“人力资源管理”层面就能解决的问题，即通过提高他的技能、培养他的能力，使得这个活动圆满的完成。

当流程细分到各活动完成的效果已经可以由单个岗位来保证的时候就可以适可而止。

一个流程至少由3个
活动组成



1. 理论上不限制流程活动的数量，以能完成流程目标为要求。
2. 从管理经验上建议，依据业务不同，一般一个流程在10-30个活动之间是比较常见的；活动数量过多时，会增加流程运转的管理成本，在活动数量过多时，通常都可以根据复用的程度提炼出独立的流程进行直接引用（即子流程的概念，在后面会有介绍）。
3. 每个活动的颗粒度可以限制：由单一岗位、连续完成的动作要放在一个活动里。

1. 版本号构成

版本号由英文字母v+主版本号+修改状态号组成，主版本号和修改状态号分别以阿拉伯数字1、2、3.....体现。

2. 版本号变更规则

- (1) 在流程创建时版本号为v1.0;
- (2) 当流程发生重大调整 and 变化时（如流程责任部门的调整、流程活动步骤结构性变化等），主版本号递增一位；
- (3) 当进行流程的局部优化时（如流程的目标、关键运转过程、授权范围、评估标准未发生变化，只对流程内容进行小幅修改），修改状态号递增一位，一般修改状态不超过9。

流程名称	<ul style="list-style-type: none"> 要求：中文流程名称，简明扼要的说明流程目标或者意义或者流程的业务信息 流程名称格式为：“对象”+“动词”+流程；如：战略规划流程、采购管理流程
流程编号	<ul style="list-style-type: none"> 组成方式：流程框架编码-责任部门代号-流程名称代号-年份代码-流程级别-正式运行/试行（暂行）代号 流程框架编码：流程框架体系的编号 责任部门代号：参见后续表单 流程名称代号：流程名称的大写字母，要求流程名称在公司流程库中是唯一的。例如：JTZXSHQ表示集团专线商机获取流程 年份代码：由4位数字构成，例如：2010、2011、2012。年份代码为文件发文的年份 流程类别：跨部门流程（A），部门流程（B） 正式运行/试行（暂行）代号：正式运行（P），试行/暂行（T） 示例：流程编号为“1.2.1.1-JK-JTZXSHQ-2015-B-P”，表示该流程是集团客户部于2015年编制的集团专线商机获取流程，是跨部门流程，为正式运行版，处于编号1.2.1.1的流程框架目录下。
流程活动编号	<ul style="list-style-type: none"> 组成方式：大写字母“S”“流水号” 流水号：为阿拉伯数字递增，以1、2、3.....依此类推, 不同活动之间不重复即可 示例：“S1”，表示集团专线的商机获取流程的第一个活动

适用范围		泳道名称	说明
跨部门流程	正常泳道	三级部门	例如：集客部产创中心、集客部业支中心等
	泳道只包含调用的子流程	二级部门	例如：财务部、采购物流部等
	泳道名称是部门泛指	部门泛指	例如：各单位/各部门、各需求部门
	需要突出流程的重点业务活动	流程角色	例如：“客户”、“公司分管领导”、“流程管理办公室”、“流程管理委员会”、“总经理办公会”等；
部门流程	正常泳道	岗位或三级部门	如果部门流程涉及到其他相关部门时，沿用跨部门流程的泳道规则细化到三级部门；如果只涉及到本部门的相关活动，则泳道需要细化到岗位。
	泳道只包含调用的子流程	二级部门	例如：财务部、采购物流部等
	泳道名称是部门泛指	部门泛指	例如：各单位/各部门、各需求部门
	需要突出流程的重点业务活动	流程角色	例如：“客户”、“公司分管领导”、“流程管理办公室”、“流程管理委员会”、“总经理办公会”等；

泳道名称使用规则：

跨部门流程原则上泳道使用三级部门名称，当出现以下情况可以使用二级部门名称：

- 泳道内仅包含某二级部门的“子流程”；
- 该二级部门采用泛指或虚拟部门，如各单位/各部门；

岗位使用规则：

- 原则上应采用人力资源部岗位名称，有多个岗位操作的，可以写成“客户经理/客户经理助理”
- 岗位的填写时按照流程设计的需要，而非按照流程实际的操作：

如某活动在设计时是要求集团业务支撑操作的，实际中由于人手不足，由客户经理代为操作，此时应为“集团业务支撑”而非“集团业务支撑/客户经理”

流程角色使用规则：

- 流程泳道原则上建议使用人力资源部岗位名称或者是三级部门名称作为流程执行者，但是当活动无法细分到岗位、同时三级部门泳道展示又不满足突出流程的重点业务活动的时候，可以在泳道内使用流程角色。常用的流程角色有“客户”、“公司分管领导”、“流程管理办公室”、“流程管理委员会”、“总经理办公会”等；

流程标准化统一规则 -- 子流程的管理规则

子流程的定义

子流程是一个相对概念，多个流程中的公共部分可以作为单独流程而存在，这种流程可被其他流程共同调用，被称为其他流程的子流程，调用子流程的流程称为主流程。子流程是相对于调用它的主流程才有的概念。

使用子流程时，一定是**同时**满足了下面两个条件：

1. “子流程”包括的流程活动在企业里**会被多个不同的流程使用**；
2. 企业**对流程中活动的数量有管理要求**。通常建议企业每个流程的活动控制在10-30个，活动过多的流程会因流转和控制的复杂性增加管理成本、降低流程效率。子流程概念的引入能够满足企业对流程活动数量的管理要求。

子流程的调用原则

为保证流程的完整性和可视性，在流程标准化过程中，调用子流程时需遵循以下原则：

原则1：调用子流程时，子流程所属的职能泳道不是子流程的执行者，子流程的执行者在子流程自己的流程图内部定义。

原则2：被调用的子流程必须是已发布的流程；

原则3：在调用子流程时，必须满足子流程的输入条件，且其输出符合向主流程中下一活动传递的内容。

原则4：暂未发布的流程不能作为子流程调用，流程图绘制时应尽量详细描述相关流程活动；

原则5：存量流程完全标准化之前，需要调用子流程时，应先和相关部门确认此子流程已标准化并发布；

原则6：存量流程完全标准化之后，在流程管理平台编辑流程图时，可以查阅已发布的所有流程并按需选择作为子流程。

子流程的识别和管理

- 上海公司的全量流程在流程管理平台进行标准化之后，利用流程管理平台，能够快速识别被引用的子流程，形成子流程库，并可统计和分析各子流程的被调用情况；
- 通过分析子流程的被调用频率以及流程运行情况，对子流程库加强管理并对被频繁调用的子流程重点关注、优先优化。

流程标准化统一规则 — 流程数据设计规则（1）

- 对流程数据进行设计时，将流程数据类型分为管理型流程数据，如流程活动数、流程涉及部门数、流程总体处理时长、流程处理人员工号等，以及业务型流程数据，如合同签约率，宽带欠费率等；
- 管理型流程数据和业务型流程数据都可从考虑流程整体和流程环节两个层面，并都可从成本、效率、质量、风险和信数据等几个维度进行分类设计；
- 所有流程数据都应至少设计成本类、效率类和质量类各一个。

流程数据设计

管理型流程数据：

流程中的通用管理数据。如流程处理时长等

整体数据：

流程属性数据以及流程整体管理数据。如流程活动数、流程涉及部门/岗位数、流程整体处理时长，流程整体有效时长比等

活动数据：

流程活动的管理数据，如XX活动处理时长，XX活动操作人员信息等

整体数据：

流程的业务相关的整体数据。如合同签约率，订单总量、XX业务处理成功率等

活动数据：

流程活动的业务数据。如XX活动处理成功率，审批时长等

业务型流程数据：

流程中与业务紧密相关，反应业务运行情况的数据。如家庭宽带业务的相关数据：家庭宽带欠费率等

按照成本、质量、风险、效率、信息数据维度进行详细分析。

- 成本：**开展业务活动所需要的成本，包括时间成本、人力成本、财务成本、物资成本等四个方面；
- 质量：**业务活动的产出数量、品质以及客户需求满足效果的数据。如客户满意度、验收合格率；
- 风险：**业务活动需要面临的风险，如内控风险、法律风险等；
- 效率：**业务活动的效率，主要指时间效率。如及时完工率；
- 信息数据：**业务活动和管理活动相关的信息，如订单数，客户信息等。

根据0条试点流程的流程数据设计结果，总结和提炼了以下常用的流程数据供其他流程参考，其中流程整体处理时长、活动操作人员信息、流程活动回退率等三个管理型流程数据为必选项。

数据类型	流程数据名称	流程数据定义	维度
管理型	流程整体平均处理时长	已完成工单的总体处理时长/已完成工单数*100%	成本
	XX活动平均处理时长	已完成XX关键活动处理的工单总体处理时长/已完成关键活动处理的工单数*100%	成本
	操作人员信息	流程活动操作人员的工号信息	信息数据
	流程活动回退率	回退工单数/总体处理工单数*100%	质量
	处理等待时长	流程活动执行过程中的等待时长总和	成本
	流程处理有效时长比	去除等待时长后的流程处理时长/流程处理总体时长*100%	成本
业务型	调账率	调账金额/出账金额*100%	风险
	倒签率	签订时间滞后于执行时间的合同数量/合同总数*100%	风险
	客户满意度	满意的客户梳理/调研的客户总量*100%	质量
	合格率	验收合格的工单数/总体工单数*100%	质量
	万投比	投诉数量/所有在网客户数*10000	质量
	完成率	已经完成的工单数/总体工单数*100%	效率
	工单数量	流程处理的业务工单数	信息数据
	处理及时率	满足时限要求（时限要求为XX）的工单数/总体工单数*100%	效率

流程管理平台实现了流程编辑器功能，并内嵌了流程标准化管理要求和规则。流程管理人员进行流程编辑时，平台能够提示流程编制规则，并通过内嵌的标准化规则自动约束流程图绘制和流程属性信息的填写过程。

流程标准化规则内容	标准化规则详细内容	平台实现方式
统一语言	<ul style="list-style-type: none">•统一流程的六个基本要素•统一流程属性定义和填写要求•统一采用BPMN2.0国际标准图例	平台具备流程在线编辑器功能，内嵌BPMN2.0图例。流程属性的填写范围和填写要求在流程图编辑时需要按照标准化规范填写。
统一模板	<ul style="list-style-type: none">•统一流程标准化文件目录结构和内容要求•统一流程图编制规范	标准化文件内容在平台上能够通过流程的详细信息页面进行查看，包括流程图，流程属性信息、流程活动信息、流程职责说明等。
统一规则	<ul style="list-style-type: none">•统一流程活动的颗粒度•统一流程版本规则•统一流程和活动命名编号规则•统一流程执行者规则•统一子流程管理规则•统一显性化数据设计规则	平台能够内嵌管理规则，并自动进行合规比对，不符合标准化规则的，在平台填写时将自动提醒。

- 业务流程实际执行时由各个IT系统支撑或是线下运行。线下运行的流程缺乏工具支撑，不便于监管，所以流程标准化前应尽量完成流程的电子化，将业务流程固化到各流程电子化平台（各生产系统）中。
- 流程标准化后将录入流程管理平台的流程资产库，作为流程执行和管理的基准。流程的实际运行则在流程电子化平台系统进行。而为了保证流程管理平台的流程信息与流程电子化系统平台的流程信息一致，需要从以下两个方面来进行保证：**管理保障(定期内部抽检)**、**系统保障(需求管理系统中增设工单检查关卡)**。

管理保障

定期抽检

增设流程资产库与流程电子化平台匹配度抽检工作职责：

- ◆ **定期组织**对于重点流程与实际IT系统实现流程的**匹配程度抽检工作**；
- ◆ 根据抽查结果**出具报告并**通报相关流程责任部门；
- ◆ 责任部门根据报告**作出整改方案**并实施。

系统保障

需求管理系统中增设工单检查关卡

增设流程管理平台资产库与电子化平台系统匹配度抽检工作职责：

- ◆ 流程管理平台流程新建、流程调整结果与需求管理系统实现**自动衔接**，新建、调整结果**自动触发需求工单**；
- ◆ 需求管理系统中IT系统需求如果涉及到流程，在**上线前增设流程管理员确认环节**，在该环节上流程管理员确认电子化平台实现的流程与流程资产库的流程信息保持一致。

人力与财务支撑

- ◆ **人力支持**：保障有相关的人力资源来进行定期抽检
- ◆ **财务支持**：保障有对应的资金供生产系统进行整改

存量流程盘点情况及分析

- 经过初步梳理，共计有**166条流程**，其中**642条流程具有不规范的流程图**，**102条流程没有绘制流程图**。在咨询项目中已经对0条流程进行了标准化并已导入平台。其他未标准化的所有流程也将流程文件以附件形式完成了平台导入，后续需要对未标准化的流程进行标准化工作安排（具体标准化的原则参看下一页内容）
- 流程管理平台上线后，原则上所有流程都应在平台按照**流程标准化管理规范**进行标准化并纳入流程资产库进行统一管理。由于存量流程数量庞大，整体标准化工作是一个工作量大，周期较长的过程，**预计2-3年时间全部完成**；
- 标准化过程中应参考OES流程架构中的流程缺失的分类，对存量流程进行整理，对缺失流程进行补充。

部门	电子化程度	公司级	跨部门	部门	合计
内审部	已电子化	1	0	0	1
	未电子化	4	1	5	10
	部分电子化	4	1	1	6
	状态未知				0
网络部	已电子化	10	101	24	135
	未电子化	23	104	14	141
	部分电子化		6		6
	状态未知		19	89	108
财务部	已电子化	13	44	22	79
	未电子化	12	19	28	59
	部分电子化				0
	状态未知		4	1	5
采购物流部	已电子化	7	49	4	60
	未电子化	2	8	2	12
	部分电子化				0
	状态未知	0	2	0	2
党委办公室/党群工作部	已电子化				0
	未电子化	10	10	8	28
	部分电子化				0
	状态未知				0
服务品质管理部	已电子化	16	9	10	35
	未电子化	0	0	11	11
	部分电子化				0
	状态未知				0
工程建设部	已电子化	0	31	12	43
	未电子化	0	4	7	11
	部分电子化				0
	状态未知	0	2	0	2
工会办公室	已电子化	0	0	1	1
	未电子化	6	2	4	12
	部分电子化				0
	状态未知				0
行政事务部	已电子化	0	13	0	13
	未电子化	6	84	9	99
	部分电子化				0
	状态未知	0	3	0	3
集团客户部	已电子化	0	90	4	94
	未电子化	0	32	25	57
	部分电子化				0

计划发展部/共建共享部	已电子化	1	7	1	9
	未电子化	7	14	2	23
	部分电子化				0
	状态未知				0
纪委办	已电子化				0
	未电子化	0	0	0	0
	部分电子化				0
	状态未知		0		0
企业策划部	已电子化	21	8	0	29
	未电子化	23	9	1	33
	部分电子化	3			3
	状态未知	0	0	0	0
人力资源部	已电子化	6	12	2	20
	未电子化	8	23	13	44
	部分电子化				0
	状态未知				0
市场经营部	已电子化	69	116	58	243
	未电子化		41	14	55
	部分电子化				0
	状态未知	1	8	1	10
综合管理部/法律事务部	已电子化	28	15	15	58
	未电子化	1	16	11	28
	部分电子化				0
	状态未知	3		0	3
信息安全管理部	已电子化	0	5	0	5
	未电子化	0	38	0	38
	部分电子化				0
	状态未知				0
信息系统运营部	已电子化	0	11	0	11
	未电子化	0	7	2	9
	部分电子化				0
	状态未知				0
重大项目暨协同发展办公室	已电子化				0
	未电子化		8	4	12
	部分电子化				0
	状态未知		1		1
总量统计	已电子化	172	511	153	836
	未电子化	102	420	160	682
	部分电子化	7	7	1	15
	状态未知	4	40	92	136

流程标准化工作的建议

存量流程标准化工作的总体步骤：

全部标准化工作三年完成，总体上第一年完成30%，第二年60%，第三年100%，总体步骤如下：



存量流程标准化的选择原则：

原则1：按照OES流程架构，如某部门的流程分别归属在业务域，使能域和支撑域下，建议优先选择业务域的流程进行标准化，其次是使能域和支撑域被频繁调用的流程，从而为建立业务域流程的端到端管理模式做好准备；

原则2：按照存量流程的原有分类信息，各部门应优先安排公司重大流程和跨部门流程进行标准化；

原则3：按照存量流程的电子化程度统计，各部门应优先安排已经全部电子化和电子化程度高的流程进行标准化；

原则4：按照存量流程的子流程调用情况，各部门应优先安排被其他流程调用频度高的子流程进行标准化。

流程新增和调整时的标准化原则：

- 流程管理平台上线后，新增流程按照标准化管理规范在流程管理平台进行编制，并按照流程生命周期管理规则，正式发布后录入流程资产库进行管理；
- 流程标准化后如需对流程进行调整，按照流程生命周期管理规则，在流程管理平台进行评审通过后在流程资产库中进行相应调整。

存量流程标准化（1）

	数量	当前状态	标准化工作方法
第一部分	70条	已经通过流程试点工作完成了标准化，已导入平台	标准化文件（流程图和流程属性信息）已经导入平台。
第二部分	642条	具备不规范的流程图	操作步骤： 1. 按照存量标准化处理的原则，列出分批需要标准化的清单，按照清单分批分次的进行标准化工作 2. 在平台上绘制流程图并补充流程属性信息，包括流程显性化数据信息； 3. 按照流程全生命周期管理要求，流程责任部门提交部门领导审核； 4. 部门领导审核通过后，流程责任部门组织流程相关部门会审，并在流程管理平台上进行会签，通过后再录入平台资产库。
第三部分	1027条	只有流程名称和相关制度文件，没有流程图	

标准化工作的管理：

1：管理内容：

- 流程管理归口部门总体组织和管理标准化工作安排，设计标准化工作指导原则，跟踪和督促标准化工作进度；
- 流程责任部门主导完成流程标准化工作编制工作，编制完成后按照流程生命周期管理规则对标准化内容进行评审。跨部门流程由流程责任部门组织流程相关部门共同会审，部门流程由流程责任部门自行审批或者可按需组织流程相关部门进行会审。有争议问题无法自行协调解决时，流程责任部门可以提交流程管理推进办公室协调解决。

2：配套支撑手段：

- 标准化过程中充分利用流程管理平台的功能，通过平台进行标准化规则自动检查和实现来减少标准化工作量与耗时；
- 通过外部合作方与业务部门共同协作的方式解决部分部门流程数量多、工作量大、专业性强的问题。

存量流程标准化（2）

流程的标准化过程包括流程编制、部门内部评审、会审、发布、争议解决（如需）等环节，主要工作量在流程编制环节，后续环节可以统一集中批次进行。公司重大流程和跨部门流程编制考虑到需要和多个流程参与部门进行确认，有流程图的按照3个人天完成编制工作进行估算，没有流程图的按照4人天完成流程编制，部门流程有流程图的按照2个人天，没有流程图的按照3个人天进行估算，总体情况如下表，各部门可根据标准化工作计划，安排人员进行标准化工作：

部 门	流程总量	公司重大流程		跨部门流程		部门流程		公司重大流程编制 工作量	跨部门流程编 制工作量	部门流程编制 工作量	总体工作量（人天 数）
		有流程图	无流程图	有流程图	无流程图	有流程图	无流程图				
财务部	143	0	25	20	47	0	51	100	248	153	501
采购物流部	74	1	8	42	17	0	6	35	194	18	247
党群工作部暨企业文化部	28	0	10	0	10	2	6	40	40	22	102
服务品质管理部	46	1	15	6	3	9	12	63	30	54	147
工程建设部	56	0	0	16	21	4	15	0	132	53	185
工会办公室	13	0	6	0	2	1	4	24	8	14	46
行政事务部	115	0	6	10	90	0	9	24	390	27	441
集团客户部	153	0	0	89	36	19	9	0	411	65	476
计划发展部/共建共享部	32	5	3	7	14	2	1	27	77	7	111
纪委办	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
内审部	17	3	6	0	2	0	6	33	8	18	59
企业策划部	65	28	16	7	10	0	4	148	61	12	221
人力资源部	64	1	13	8	27	3	12	55	132	42	229
市场经营部	308	1	68	33	144	24	38	275	675	162	1112
网络部	389	16	15	162	99	85	12	108	882	206	1196
信息安全管理部	43	0	0	8	35	0	0	0	164	0	164
信息系统运营部	21	0	0	9	10	2	0	0	67	4	71
重大项目暨协同发展办公室	13	0	0	0	9	0	4	0	36	12	48
综合管理部暨法律事务部	89	0	29	1	33	10	16	116	135	68	319
合计	1669	56	220	418	609	161	205	1048	3690	937	5675

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

流程生命周期总体上可分为两个阶段：流程设计和实现阶段的主要工作即为流程标准化和流程电子化；流程维护管理阶段的主要工作是流程数据准备、流程运营显性化和流程数据应用等相关工作。其中流程标准化是所有后续流程工作的前提和基础。

流程设计实现阶段

流程标准化



流程电子化



流程维护管理阶段

运营显性化



流程数据应用

在流程标准化过程中，需要对流程属性和信息进行规范定义。其中也包括了对**流程数据进行设计**，明确流程数据的名称、定义、责任人、来源系统等信息。通过全量流程的标准化工作逐步积累和形成公司级的较为完整的**流程数据体系**。

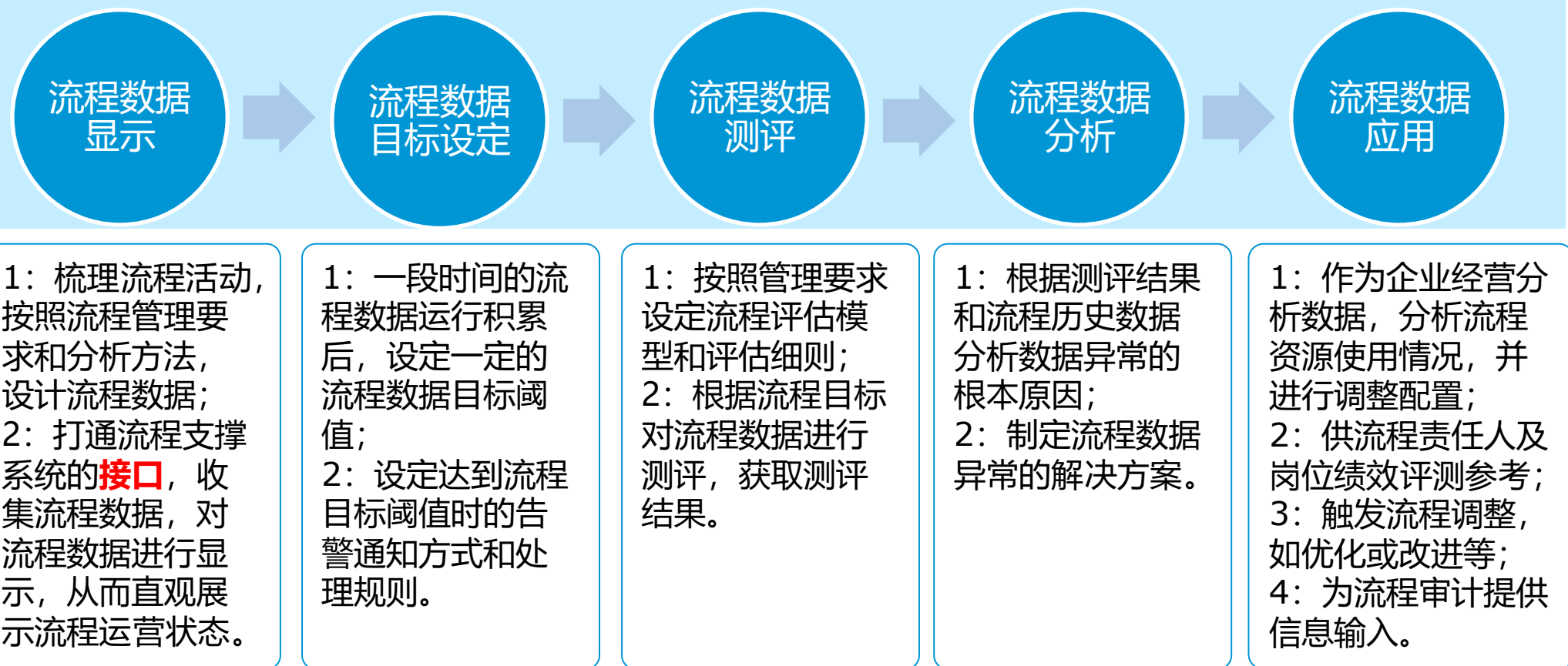
- 流程标准化后，需要严格按照标准化的设计内容进行流程电子化。
- **流程电子化可能需要一个或多个生产系统进行支撑**，个别特殊流程活动可进行线下操作。
- 通过流程的电子化能够固化流程操作，提升流程执行效率，并能够记录流程运行的业务信息和执行过程的操作信息，更方便地对流程运行数据和管理数据进行统计分析，为流程管理工作提供便利。

流程标准化和电子化建设完成后，需要在流程管理平台进行流程运营显性化。流程运营显性化需要**打通**流程管理平台与流程电子化平台的数据**接口**，收集流程数据，可选择性地对流程数据进行展示，例如按照端到端管理视角进行**整体展示**，进行流程运营显性化管理。

基于获取的流程数据进行进一步的综合性应用。如设定数据阈值和处理方式，提前预警流程运行问题等；通过对流程数据的多角度**分析和应用**能够提升流程管理精细度，为流程优化、资源优化配置和运营提效提供帮助。

流程运营显性化管理首先将流程数据进行展示，这是对流程进行监控、分析和优化工作的起点。随着数据的积累和管理模式的成熟，最终形成的流程管理数据集，并可基于此逐步扩充流程数据的管理和应用能力。

流程运营显性化管理的步骤：



- 没有建立流程数据的管理规则，也没有流程管理平台对流程数据进行收集和管理综合分析。
- 通过本期咨询项目，对0条试点流程进行了流程数据设计，共设计了46个流程数据，同时建设了流程管理平台，初步搭建了的流程数据管理平台，并对其中的1个数据进行了显性化运营展示。

当前存在的问题

<div> <div>问题1：</div> <div>流程数据设计没有形成体系化方法</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 目前各部门出于自身管控目的的设计和使用一些管控指标，设计过程没有体系化方法进行指导； 目前没有建立流程数据字典，对流程数据的定义、属性要求、梳理维度没有提出规范要求。
<div> <div>问题2：</div> <div>流程数据未进行统一管理</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 没有建立流程数据的管理和维护机制，对流程数据的日常更新，流程运营显性化需求进行管理。 缺乏流程数据管理规范，没有收集流程数据并建设统一的管理平台进行存储和管理；
<div> <div>问题3：</div> <div>流程数据没有得到充分应用</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 目前的流程数据主要用于业务监控，绩效管理用途。没有进行流程数据综合分析，需要进一步挖掘流程数据价值。
<div> <div>问题4：</div> <div>生产系统建设和优化无法完全满足流程管理需</div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> 生产系统建设和优化过程因为先于流程管理平台建设，加上配套的流程管理机制执行不到位，造成生产系统的流程执行过程与正式发布的流程信息不一致，流程数据未充分记录等问题

建设方向

- 推广应用流程数据设计和管理方法**，提升流程数据设计能力，完成流程数据字典建设；
- 建立流程数据管理和维护机制**，包括数据的设计、管理和维护规则，并建立流程维护和管理组织，对流程数据的设计、需求实现和日常维护工作进行管理；
- 建设流程管理平台**，为流程数据信息进行收集、分析、展示和管控工作提供工具支撑，增强流程管理和应用能力。
- 流程管理平台与大数据平台进行集成**，利用大数据平台，梳理各流程电子化平台IT系统的数据，**建立各系统中的数据关联映射关系**，保证数据定义和口径的一致性。

进行流程标准化工作时，原则上要求的所有流程都应设计流程数据。在流程显性化管理工作中，应该根据公司发展战略和重点工作方向，选择相应的流程和数据进行运营显性化展示和应用。

流程选择原则：

原则1：
按照上海公司OES流程体系架构，流程体系内的所有流程都应设计其流程数据以对流程执行过程和流程结果加强管理；

原则2：
所有O域的流程都应进行流程运营显性化管理，并在流程管理平台进行实现，可按照端到端的管理视角进行显性化整体展现；E域和S域的流程根据实际管理需要，选择性地平台显性化管理，如频繁使用的合同管理流程、采购流程等。

原则3：
优先选择已经实现电子化支撑的流程进行显性化管理，设计其数据流程数据和属性、打通流程管理平台与流程电子化平台的接口并集成流程数据。

数据选择原则：

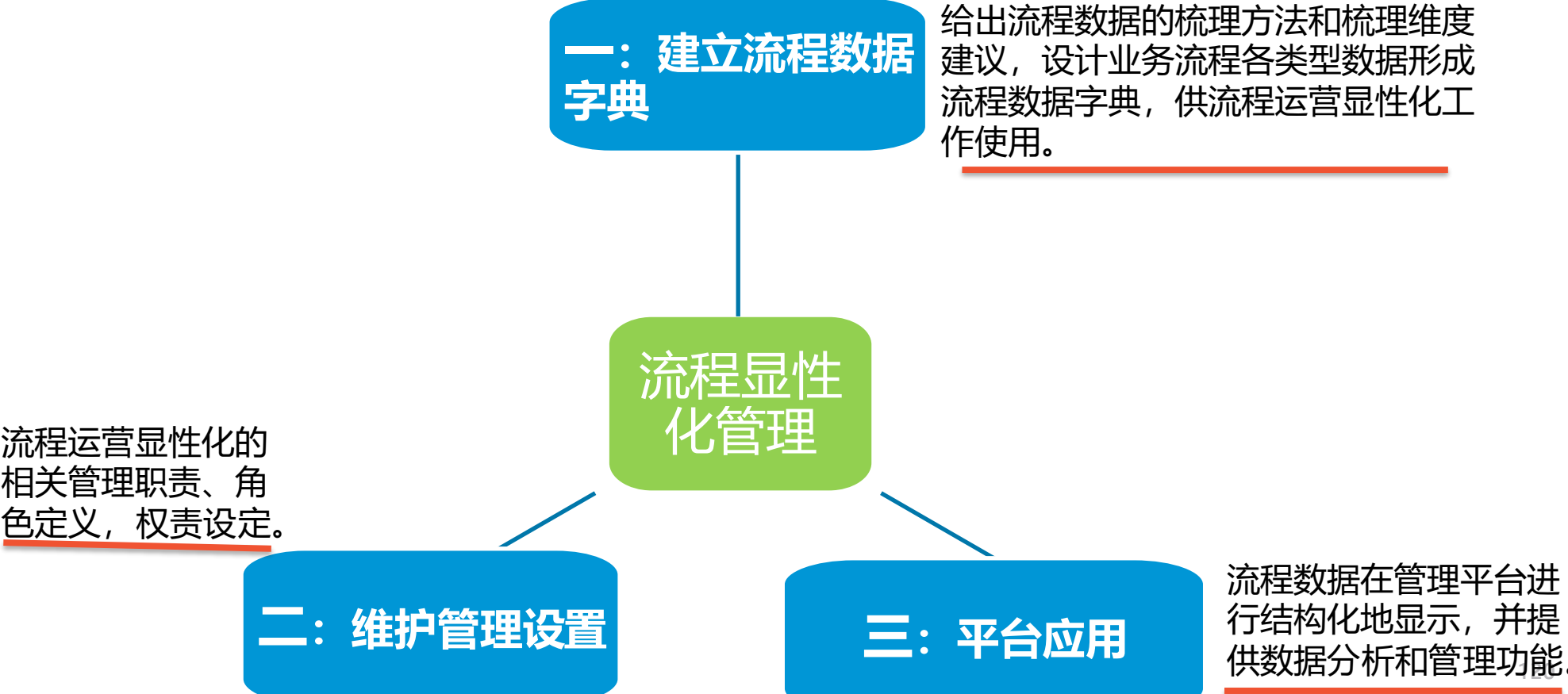
原则1：
流程数据设计应遵循SMART原则，既需考虑流程整体，也考虑具体流程活动，并从效率、成本、风险和质量四个维度进行设计，原则上所有流程都应至少设计一个成本类、效率类和质量类流程数据。

原则2：
综合考虑业务需求和管理需求，以及电子化平台数据支撑能力来选择流程数据在流程管理平台进行运营显性化。

原则3：
管理型流程数据应优先在流程管理平台进行运营显性化。如流程整体处理时长数据、关键活动的处理时长数据、流程操作人员数据等。流程管理平台重点管理流程的管理数据，流程的业务数据尽量由业务系统或专用业务分析系统进行管理，从而使平台定位清晰。

原则4：
流程的运营显性化实现时应避免重复建设。已在其他业务管理系统实现的流程数据不应在流程管理平台再次实现，避免工作重复。

- 流程显性化管理工作包括建立**流程数据字典**、**管理职责设置**和**平台应用**三个内容。流程数据字典总体规范了公司流程数据的内容和梳理方法，对业务流程的相关数据进行收集和管理；管理职责设置为流程显性化管理工作明确角色和职责，提供组织和人员保障；工具平台实现能够为流程数据展示和日常管理提供便利直观方式。



流程数据字典的意义：

流程数据字典是流程资产的组成部分，能够结构化地展示各流程的流程数据内容，体现各流程的管理重心和核心价值。流程数据字典可以为流程数据的设计工作提供参考。

流程数据字典的设计：

- ✓ 按照流程中的流程数据范围，分为反映流程中业务运行绩效的**业务型流程数据**和反映流程管理状态的**管理型流程数据**；
- ✓ **业务型流程数据**因和业务紧密相关，各流程具有其**独特**的数据类型，而**管理型流程数据**因和流程管理活动相关，而具有**通用**的数据类型；
- ✓ 无论是业务型数据还是管理型数据，都可以从**流程整体和流程活动**进行划分，并都可按照**成本、质量、风险和效率**四个维度进行分类设计。
- ✓ 流程数据属于流程标准化内容，按照上海公司的流程标准化规范，流程数据定义了多个属性，如相关的流程/活动、责任人、定义、应用条件、来源系统等。

流程数据字典的管理：

- ✓ 流程数据字典在流程标准化工作中不断得到补充，并在流程的日常管理过程中得到更新；
- ✓ 流程数据作为流程标准化的信息存储到流程管理平台的流程数据字典库，以供后续的流程数据准备或其他同类别流程的流程数据设计做参考。

二：流程运营显性化的维护管理（1）

流程数据设计（流程标准化）

□ 流程数据的设计：

- 流程责任部门在流程设计时，应广泛征询流程参与部门和其他流程相关的职能部门意见，根据流程标准化管理规范要求和流程数据选择原则，从效率、质量、成本、风险等维度对流程整体运行情况和关键环节设计流程数据；流程参与部门应配合责任部门提供本部门相关流程活动的流程数据需求。
- 流程数据字典在流程管理平台进行管理和展示。业务部门在进行流程标准化设计时，能够查阅流程数据字典内其他流程的流程数据信息，按照成本、质量、风险和效率四个维度设计本流程的流程数据

□ 流程数据的更新：

- 在流程日常维护时，流程参与部门和流程相关的职能部门可向流程责任部门提出流程数据的更新需求，流程责任部门负责搜集意见并对流程数据字典中的流程数据进行更新调整，同步在流程资产库的标准化属性中进行更新；

流程运营显性化

□ 流程运营显性化需求的提出和确认

- 流程责任部门或参与部门根据流程选择原则和流程数据选择原则，选择希望实现的流程数据种类，通过企划部和信运部审核和确认流程后，由信运部安排平台管理方对流程运营显性化需求进行实现；
- **企划部审核内容：**流程是否已进行过流程运营显性化实现？是否需要补充实现默认选择的管理型流程数据？
- **信运部审核内容：**流程是否已经电子化？流程运营显性化是否已在其他系统实现？流程业务型数据是否可在其他系统实现？流程数据获取可行性？流程数据实现的工作量？

□ 流程运营显性化的准备和实现

- 流程管理平台建设方与业务部门、流程电子化平台支撑厂商确认数据定义信息，然后通过**接口**集成的方式，从关联的流程电子化系统中收集相关流程数据，在流程管理平台进行数据清理、分析、计算，最终实现流程数据实现需求。

流程运营显性化需求管理过程建议：

各部门选择显性化数据，明确其属性信息后提出显性化数据实现需求

企划部根据显性化数据的流程选择原则和数据选择原则给出建议。
建议内容：流程是否已进行过显性化数据实现？是否需要补充实现默认选择的管理型流程数据？

信运部根据流程电子化情况和显性化数据的实现情况给出意见。
判断依据为：
流程是否已经电子化？
流程显性化数据是否已在其他系统实现？
流程业务型数据是否可在其他系统实现？
显性化数据获取可行性？
显性化数据实现的工作量？

流程管理平台厂商按照信运部半拍进行显性化数据实现的实施工作

提出

企划部和信运部对需求进行审核确认

实现

流程数据使用和维护

□ 流程数据的日常使用

- 流程责任部门应关注流程数据的日常状态，流程参与部门应对本部门相关的流程活动运行情况进行日常跟踪查看和分析，预防流程问题发生，或及时将出现的问题进行告警；
- 通过流程管理平台的告警设置，流程数据达到阈值条件时，将以短信等形式将告警通知到指定的流程责任部门和参与部门相关人员进行处置，端到端流程管理视角下的流程告警，根据需要配置告警通知端到端流程管理视角的端到端管理部门；
- 流程责任部门根据流程运转状态，决定是否需要对流程进行评估优化。

□ 流程数据的平台功能维护

- 流程责任部门日常可提出流程数据的展示需求、异常提醒设置需求、查看权限管理需求或数据调整需求，由信运部安排施工计划进行实现。

三：平台应用---流程数据的工具平台显示

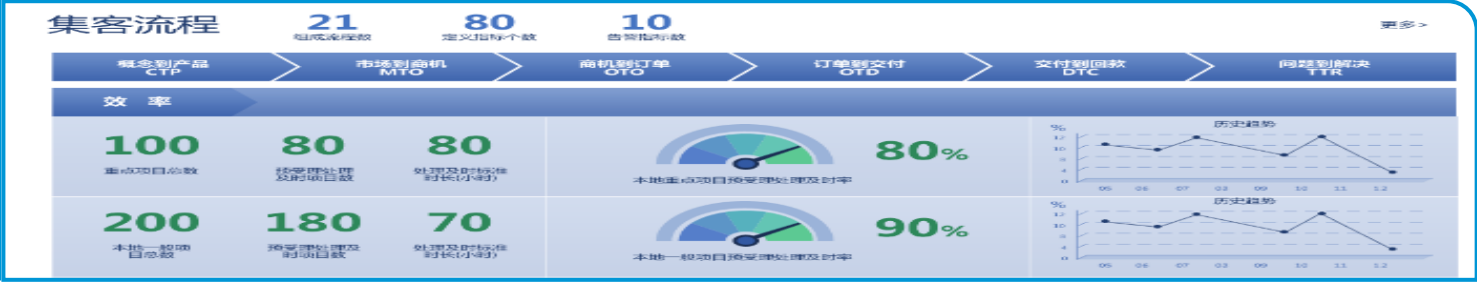
流程数据在管理人员确定后，通过流程管理平台进行实现。平台显示具有以下特点：

- ✓ **流程数据的逐层钻取：**流按照流程层次，可以从高到低层层双击钻取查看下层流程的数据；
- ✓ **阈值设置和提示：**可以设置阈值对流程数据进行提示并通知相关人员后续处理。
- ✓ **权限控制：**通过平台的权限管理，能够指定流程数据的查看权限，可以按部门设定，也可人员设定；

在流程管理平台一期项目中，针对集客、家宽和投诉三大业务实现了1个流程数据，其中成本112个，风险个，效率24个，质量个，成本信息3个，基础信息个。这些流程数据中大部分为业务型数据，并有4个流程数据可按照部门或时间周期进行深层钻取。

业务后 点击集客业务

第一层
点击集客业务后，打开各业务流程的显性化情况，此页展示集客业务的**重点数据情况**和**历史趋势**



具体流程 点击某个

第二层
点击需求获取流程，打开此**具体流程的流程数据**页面，以表盘或其他形式显示流程数据情况，颜色区分健康状态



第三层
直观显示**单个数据的详细信息**和**历史趋势**，并可按照**部门或时间周期**进行钻取。



三：平台应用---流程管理平台一期项目的显性化工作总结

一期项目建立了流程管理平台，并重点实现了试点流程的流程数据展示和管理，打通了与试点流程相关的IT系统接口共计13个，设计各维度流程数据1个，实际按照“日”“月”“月累计”“年累计”等维度，共计计算了00多个流程数据，并在流程管理平台进行多层次展示。

	成本	效率	质量	风险	信息数据	小计
集客流程	98	9	3	3	48	161
家宽流程	12	14	4	2		32
基础通信流程	2	1	2	0		5
总计	112	24	9	5	48	198

业务型数据

成本	风险
家庭宽带投诉回访测评成本	家庭宽带欠费率
联建宽带业务投诉处理平均时长(.....)	家庭宽带调账率 (.....)
效率	质量
安装及时率	家庭宽带投诉报障万投比
联建宽带业务投诉处理及时率(.....)	投诉处理满意度(.....)
信息数据	
商机处理总数	客户信息(.....)

管理型数据

成本	信息数据
平均时长 流程处理平均时长	人 操作人员信息
有效时长 流程整体处理时长	财 委托设计费
有效时长 流程处理有效时长比	物 已开通专线总数 (.....)

三：平台应用---流程管理平台一期项目的显性工作分析

问题 1

流程数据设计缺少管理型数据

本次项目中业务部门提出了大量的业务型流程数据，而**流程管理推进办成员部门提出的管理型流程数据比较少**，不足以反应流程运行和管理状态全貌。

问题 3

生产系统的流程数据记录不全

有些流程数据在生产系统没有记录或记录不全。
如综资系统没有区分流程活动的挂起时长等，造成无法计算流程活动管理型数据：“有效处理时长”、“处理有效时长比”无法计算。

问题 2

跨系统的流程数据无法有效关联

不同系统的数据是缺乏关联性的。造成在计算端到端管理视角下多个流程串接的整体流程数据时，无法计算单个工单的跨系统处理情况。如ESOP系统中的商机工单，与CRM系统中的业务预受理工单无法关联。

问题 4

流程数据与其他管理系统重复

部分业务型数据已经在其他系统实现，本次在**流程管理平台重复实现**，之后还需与原系统**比对**。后续一旦原始数据发生调整，所有系统都需同步调整，耗时耗力。例如基础通信万投比数据在经分系统实现，本次在流程管理平台重复实现，耗费较多工作量进行比对。

后续工 作建议

建议1：强化管理型流程数据的应用和管理

流程管理平台的定位在于流程管理工作，应重点加强管理型流程数据的管理，**业务型数据在业务管理系统，如经分系统实现。流程管理平台的流程数据管理对象应主要为：**

- 流程的管理型数据，如平均时长、处理人员信息等。其中的流程活动处理时长、处理人员信息为默认选择项；
- 业务总体信息数据，如订单总数，合同总金额等；
- 少量未在其他管理系统实现并进行管理的数据。

建议2：加强流程运营显性化的需求管理

建立流程运营显性化的管理维护机制，设定流程数据选择原则以及流程运营显性化的需求管理流程。在业务部门提出流程数据后，需经过企划部、信运部审核确认后才能进行实现。审核过程中，建议企划部审核点为：

- 流程是否已进行过流程数据实现？
- 是否需要一并补充实现默认的管理型流程数据？

建议信运部审核点为：

- 流程是否已经电子化？
- 流程数据是否已在其他系统实现？
- 流程业务型数据是否可在其他系统实现？
- 流程数据获取可行性？
- 流程数据实现的工作量？

建议3：通过系统改造实现跨系统数据的关联映射

针对各业务系统中的数据无法有效关联的情况，建议制定系统改造计划，安排系统进行相应改造，或者**基于的大数据平台梳理各核心业务系统的数据，建立各系统中的数据关联映射关系**，保证数据定义和口径的一致性。

三：平台应用---流程数据的其他应用

- 与流程电子化平台用于承载流程活动运行不同，流程管理平台定位于为公司所有员工提供流程资产查阅，为流程管理人员、部门或公司领导提供流程管控功能。
- 流程数据通过综合分析之后的结论，能够提供多类型的决策支持和辅助管理功能。

流程定义数据的应用

流程基本信息分析应用

从全公司流程方面统计全量流程的属性信息、活动数量信息、电子化程度信息、人员岗位信息等流程定义信息，通过分析此类数据评估管理流程整体建设和运行状况。

子流程信息分析应用

从全公司流程方面整体分析全量流程的子流程调用情况，建立子流程库，重点管控子流程的效率、质量、成本和风险，提升公司流程的整体运行效能。

流程运行数据的应用

流程运行状态管控

选取流程的关键运行数据进行显性化运营，设定数据阈值，对于流程运行状态提前预警并自动通知到相应人员进行及时处置，提升流程风险管理能力。

流程的优化提升

通过流程运行状态的展示和流程数据分析，掌握流程运行实际状况，暴露流程运行过程中的问题，针对性地进行流程优化和提升工作。

资源使用的管控和优化

对流程的运行数据分析，获取流程资源的使用情况和效率情况，包括物材、人力、资金等，从公司整体层面考虑来控制并灵活调配资源使用，提升整体效能。

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

3

流程全生命周期管理

3.1 流程与制度的管理模式分析

3.2 流程与制度管理模式建议

3.3 流程全生命周期管理建议

	流程	制度
定义	<p>流程是对公司经营管理活动的操作过程和步骤的描述，由三个及以上存在相互关系的活动组成，将流程输入转化成为有价值的输出。</p>	<p>制度是对公司经营管理事项进行规划、组织、协调、约束或者指导的规范性文件，主要包括规定、办法、指导意见、实施细则等。</p>
特点	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 流程规范处理程序：流程是对业务过程的直观表现，关注处理过程的管理。流程管理强调如何将输入有效地转化为输出，“如何去把一件事情做得更好”，所以流程更多的是关注处理过程是否合理。 ◆ 流程关注“点”和“线”：流程体系中，不同层级的流程非常具体，明确各处理环节的部门或岗位职责、权限、具体的工作方法以及注意事项。 ◆ 流程变动频率相对较高：流程因为是对具体操作过程的描述，由于需求、工艺、技术等相关因素的调整，流程需要不断调整变化来输出满足需求的成果。 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 制度确定规则和边界：制度就是企业的“法”，制度具有根本性，全局性，稳定性和长期性的特点。主要规范流程中具体活动的执行规范和边界。 ◆ 制度关注“面”：制度是为了规避问题的发生而制定的规则、办法、指导意见和实施细则。制度通常会从问题所涉及的整体进行展开，提出总体的要求和限制。 ◆ 制度相对稳定：制度因为是对管理要求的总体说明，调整变更的频率相对流程较低，处理过程的变动在流程中进行体现。
关联关系	<ul style="list-style-type: none"> • 公司的流程与制度存在相关性，制度可描述流程执行的规范和要求，流程可描述制度的执行过程。 • 一条流程可以关联多个制度，一个制度也可以关联多条流程；公司存在不关联流程的制度，但不存在不关联制度的流程。 	

流程管理规则

- ◆流程是对管理和运营活动的实际操作过程进行说明，应明确各处理活动的部门或岗位职责、权限、具体的工作方法和操作步骤。
- ◆流程应按照管理和经营活动步骤进行设计和调整，符合相关法律法规要求之外，还应遵从其所依据的制度要求。
- ◆流程应对具体执行部门的职责和执行活动内容进行详细说明，明确各活动的具体要求。
- ◆流程通常评审过程相对简化，从而能够快速适应公司内外环境变化而进行灵活地调整优化。

制度管理规则

- ◆制度是对管理和运营活动的总体规则和原则性要求进行说明，应规范业务或管理活动的执行规范和边界，并对违反的情况说明问责处理方式。
- ◆制度的设计和调整应符合相关法律法规，集团公司的管理规则以及公司管理和发展战略；
- ◆制度是对管理和运营规则的总体性说明，对相关部门在本制度内职责的进行概要描述，不涉及具体的操作细节和具体职责的详细说明；
- ◆制度通常评审过程相对严格，审批级别较高，制度发布后具有相对的稳定性。

总体特点

- 以制度管理为导向，流程依附于制度进行发布；
- 流程使用和制度相似的管理规则，包括分类分级规则和生命周期活动的管理规则；
- 流程使用和制度同样的管理组织保障设置，即同岗位/角色人员既管理流程也管理制度

制度为主导的管理模式

优势

劣势

1. **复杂度低。**流程和制度使用同样的管理规则，同样的管理组织设置；
2. **操作简易。**各部门在流程与制度的制定和维护时遵循一套管理规则，日常工作中注重制度的管理即可，投入工作量较小；

1. **完全沿用制度的管理规则可能造成流程结构混杂，流程管理体系不清晰。**流程相对于制度具有不同的特点：制度很多时候是针对业务经营或内部管理的总体原则，或是针对问题出台的具体防范规则，所以不同制度的颗粒度差异很大，也可能存在多个制度内容交叉覆盖的情况，由此造成制度体系的结构性价较差，而流程因为与企业业务或职能紧密相关，流程体系更具结构化。
2. **流程沿用制度的管理规则并不能完全适应变化迅速的市场环境和管理要求。**制度用于规定企业管理和业务运行的基本原则和要求，相对于流程的调整少，更新周期长，评审过程复杂；而流程的属性相对制度更多，且因为流程与业务和管理活动的细节相关，发生变化调整的几率相对较高，所以往往需要快速调整以适应企业内外部变化。

总体特点

- 流程与制度分开管理，管理过程中不考虑流程和制度的关联关系；
- 流程使用和制度有差异性的管理规则：包括自身独特的分类分级规则和生命周期活动管理规则，不一样的管理组织保障设置。

1. 流程与制度分开管理，对流程和制度进行差异化的体系架构设计，能够充分体现**两者在管理角度和颗粒度的差异性**。
2. 流程独立于制度进行管理，可按照业务逻辑特点来设计和管理流程的体系架构，并进一步对流程进行规划和管理，再确定保障流程的制度情况，流程与制度的整体**管理结构清晰**；
3. 流程独立于制度进行管理，能够充分体现业务流程以业务发展和客户需求为导向的企业发展战略，通过对业务流程的管理精细化，使**业务流程更具灵活性，能够高效灵活地适应市场变化**。

流程与制度分开管理的 管理模式

优势

劣势

1. **管理成本增加**。流程和制度使用不同的管理规则，需要设置两套不同的管理角色和管理规则，投入更多管理资源分别进行管理；
2. **流程与制度信息可能不一致**。由于流程与制度完全分开管理，没有设置管理环节来保证两者内容的一致性，针对同一个业务内容或管理内容，流程的描述和相关的制度描述可能由于调整时没有同步而不一致，甚至发生冲突的现象，制度或流程的执行人员在执行时会无所适从。

总体特点

- 流程与制度管理融合管理是在两者分开管理基础上，管理过程中充分考虑**流程与制度的关联关系和相互影响**。
- 流程和制度分别设置各自差异化的管理规则，包括**不同的体系架构、不同的分类分级规则、不同的生命周期活动管理规则以及不同的管理组织保障**；
- 流程与制度的关联关系管理具体为：进行制度管理时，同时考虑制度所关联流程的影响对流程进行处理时，检查对所关联制度的符合性并对受影响的制度进行处理；

1. **充分结合了制度为导向管理以及流程与制度分开管理的优势**，既能快速响应市场需要或管理需要将制度或流程快速发布，提高时效性，也能将流程与制度进行共同发布，减少管理成本；
2. 流程与制度分开管理时，通过对流程和制度进行**差异化的体系架构设计**，能够充分体现两者在管理角度和颗粒度的差异性；
3. 流程的分开管理更**符合流程型组织的运营特点**，按照业务来设计流程管理体系架构，并由此来设计流程并确定保障流程的制度，管理结构清晰，更能支撑创新型业务发展；
4. 流程的分开管理能够充分体现业务流程以业务发展和客户需求为导向的企业发展思路，通过对业务流程的管理简化，使**业务流程更具灵活性，能够高效灵活地适应市场变化**。

流程与制度融合管理模式

优势

劣势

1. **管理成本增加**。流程和制度使用不同的管理规则，需要设置两套不同的管理角色和管理规则；
2. **管理复杂度提升**。流程与制度可能具有“多对多”的复杂关联关系，实际进行制度或流程管理时，需要充分考虑流程和制度的管理规则差异化的影响，需要在各自管理活动时建立关联机制，保持流程与制度关联内容的一致性。

北京移动目前执行的是流程和制度分开管理的模式。

	制度管理	流程管理
管理办法	<ul style="list-style-type: none">颁布制度管理办法，按照不同的制度类别有不同的管理规则。	<ul style="list-style-type: none">颁布流程管理办法，且按照不同流程类别有不同的管理规则
体系架构	<ul style="list-style-type: none">采用流程框架的前两层作为制度框架；总体分为治理制度和管理制度两大类，其中管理制度又分为基本规章制度、专项规章制度、操作规章制度三个层级。分别制定差异化管理规则。	<ul style="list-style-type: none">流程分为公司流程和部门流程两类，并制定差异化的生命周期管理规则。
组织保障	<ul style="list-style-type: none">董事会、党组会、总经理办公会是公司规章制度管理的最高决策机构；公司制度管理委员会是公司规章制度管理的最高管理机构，由公司领导班子构成，公司总经理任委员会主任，负责确定公司整体规章制度的管理思路和方针。制度管理委员会下设规章制度管理办公室。	<ul style="list-style-type: none">流程管理设置流程管理委员会和流程管理办公室，流程管理委员会为最高决策机构。
工具支撑	<ul style="list-style-type: none">制度在OA平台进行生命周期管理	<ul style="list-style-type: none">流程则在流程管理平台进行生命周期管理
关联关系管理	<ul style="list-style-type: none">制度以描述工作规范和要求为主，流程以描述工作流过程为主，制度是流程的基础，流程是制度的执行过程。若规章制度中存在程序性描述，可附以流程图说明；单独的流程图可以作为某项规章制度、流程的附件，但不能独立作为制度或者流程发布；制度变更时，涉及流程和表单的，须修改相应的流程和表单；流程变更时，涉及到相关制度的，须同时修改相关配套制度。	

存在的问题：

北京移动虽然在制度管理办法中对流程与制度的关联关系管理做了规定，制定的是流程和制度融合管理的规则，但在实际操作时，流程和制度的关联管理并未真正执行。实际效果就是完全分开管理的模式。由于流程和制度管理在不同的系统平台进行，流程发布时也没有要求与制度进行关联，造成**流程和制度目前关系比较混乱，存在流程与制度不一致等问题。**

3

流程全生命周期管理

3.1 流程与制度的管理模式分析

3.2 流程与制度管理模式建议

3.3 流程全生命周期管理建议

目前具有制度总量为11， 流程总量为166， 目前采用**以制度为主导**的管理模式， 即：流程和制度统一管理， 使用同样的管理规则和管理组织， 流程和制度使用同样的分类和分级方式。各部门通常将流程附属于制度， 作为制度的附件与制度一并发布。

存在的问题：

• 流程管理力度较弱

采用制度主导的管理模式， 流程依附于制度进行发布， 评审过程中对制度中是否包含流程， 流程的规范性等内容并没有进行管理。流程沿用制度的分类标准和制度管理规则， 但是不同类别的流程在实际评审工作中因为完全依附于制度进行管理， 完全没有体现不同类别流程管理的差异性。

• 流程和制度评审存在问题

流程和制度的分类分级定义标准不够清晰， 实际定级时容易产生争议； 评审内容范围边界和评审标准存在不够清晰明确的情况， 在评审时可能产生分歧。

• 流程管理组织与制度管理组织存在差异

当前流程和制度管理设置了同样的管理组织， 包括评审专家组、 管理委员会等， 但是流程的评审专家组和制度评审专家组并不需要完全一致。例如跨部门流程的评审成员并不需要常设综合部、 纪检监察等部门作为评审成员， 而制度评审则出于综合管理和内控管理要求， 综合部和纪检监察部门人员需要作为评审专家组常任成员参与评审。

- 流程和制度采用何种模式进行管理的问题，其实质是是否加强流程管理的问题。
- 传统企业，尤其是大型国企，以职能管理为中心，往往各部门以制度为导向，制定多个制度，总体上通过制度来主导规范公司经营管理活动。
- 随着市场形势的变化，企业考虑以业务为导向进行转型，以客户需求为中心来进行企业经营和管理活动，势必要求通过业务流程为主线来串接各业务职能部门，因此企业管理模式将由基于职能和制度为导向进行管理，转为强调基于业务流程运转全过程进行管理。

现状：

特征1： 流程型企业的公司发展方向确定

集团对提出流程标准化管理要求，要求搭建整体流程框架，明确企业流程管控模式，实施流程的全生命周期管理，推动公司从职能化运作向流程化运作转变，打造高效低成本的流程型企业。

特征2： 流程管理体系的设计和确定

确定了基于业务和客户需求导向的OES流程管理体系，通过端到端管理视角，以业务域流程牵引各相关部门对业务价值提供支撑。流程管理工作重要性显著提升，流程和制度仍然使用同样的管理体系框架已经不符合管理要求。

特征3： 流程管理平台的建成和使用

流程管理平台的建成和使用，将流程与制度的生命周期管理过程进行电子化实现，有效简化了流程与制度管理过程的操作的复杂度，为“管理规则设计复杂，实际操作简便”提供了可能。



建议采用流程与制度融合管理的模式

1. 建议采用流程与制度**融合管理的模式**。管理体系架构上设计区别于流程体系架构的制度体系架构，管理机制上**分别制定流程和制度的生命周期管理办法**，设置不同的管理规则，并在管理过程中时充分考虑两者的相互影响。
2. 流程和制度设置不同的管理组织和管理角色，但是可以由同一个岗位承担流程和制度的类似管理职责。
3. 当前阶段应考虑管理模式的平滑过渡，充分考虑业务部门管理习惯的调整，以渐进的方式来引导业务部门逐步认同和接受流程与制度融合管理的模式。

从原来完全以制度为主导、流程完全依附于制度的管理规则，转变为流程和制度融合管理的规则。

	设计原则	流程管理规则	制度管理规则
体系架构	1. 流程和制度设计符合自身特点的体系架构，能够全部覆盖当前所有流程或制度，并具备一定的拓展性，符合管理的需要； 2. 流程和制度的体系架构能够便利地管理二者的关联关系；	流程采用与制度不同的体系架构。 流程采用OES流程体系架构，分为六层。	制度可参考流程架构，建立自身的体系架构。
分类规则	1. 流程和制度具有不同的分类分级规则； 2. 流程和制度按照不同类别和级别，设置不同的管理规则进行管理。	与制度不同。 流程分为跨部门流程和部门流程两类。 不同类别的流程管理规则不一样。	制度分为公司重大制度，跨部门制度和部门制度； 不同类别和级别的制度，管理规则不一样。
管理活动	1. 流程与制度的管理活动基本一致，便于两者一起发布。 2. 流程与制度可以分开发布，按照各自的管理办法进行管理；制度也可与关联的流程一起发布，一起按照制度管理规则进行评审	流程与制度的管理活动基本相同。 流程管理活动编制、评审、决策、会签、发布、变更/废止、执行等阶段。流程和制度相比在评审前增加初审环节。	
管理组织	1. 建立流程和制度管理各自的管理组织，设定管理职责，分别对流程和制度的生命周期管理活动管理。	与制度不同。 <ul style="list-style-type: none"> 流程管理委员会作为最高决策机构； 流程管理推进办公室作为常设日常管理组织； 流程管理归口部门对流程管理体系、管理规则、管理方法进行总体管理； 流程责任部门对流程进行日常管理； 	<ul style="list-style-type: none"> 董事会/党委会/总经理办公会作为最高决策机构； 制度评审工作组作为常设制度管理组织； 制度管理归口部门对流程管理体系、管理规则、管理方法进行总体管理； 制度责任部门对制度进行日常管理
工具平台	1. 流程管理平台支持流程和制度的分开管理，也支持共同会签功能。	流程与制度相同。 在同一平台实现流程和制度全生命周期管理流程的电子化运行。并可实现流程的在线编制。	

问题一、存量流程和存量制度的管理

工作内容1： 存量流程和制 度的信息梳理

- 当前存量制度为11个，存量流程为166条。
- 设计流程和制度的信息收集表向各部门收集相关信息，包括流程和制度的类别信息、两者的关联关系等。
- 按照流程和制度架构，将流程与制度归类到各自架构分类中。

工作内容2： 流程与制度映 射

- 完成流程与制度的映射表，对流程与制度的相互映射关系检查和确定。
- 针对缺失的制度或流程，给出制度或流程的补充建议。

工作内容3： 标准化

- 各部门按照流程标准化规范进行流程编制和流程信息整理。
- 编制完成后按照流程新建的生命周期管理规则进行处理。
- 需要耗时2-3年时间。

工作内容4： 变更或废止

- 已纳入管理平台资产库的流程和制度作为基准；
- 后续的变更和废止操作参照流程和制度的管理办法执行。

问题二、单独新建或变更制度时，需要确保关联的流程及时发布或变更

制度责任部门提交申请

制度责任部门在提交申请时说明制度包含的流程情况，部门领导审批通过后，提交企划部初审

企划部审核

企划部进行制度级别以及制度包含流程的情况进行**审核**确认，不含流程的制度，确定制度级别后进行后续处理。确定制度中包含流程或制度变更会引起流程调整的情况下，可能存在两种处理方案：

制度会审

按照不同类别制度的全生命周期管理规则评审。制度包含流程时，由制度评审人员和流程评审人员共同参与评审。

制度发布

按照制度全生命周期管理规则，不同类别制度按照不同规则进行发布。制度包含流程时，流程与制度分别按照其不同类别的生命周期管理规则进行签发。

处理方式

优缺点分析

方案1 (推荐)

允许制度先通过，但企划部与责任部门在初审时明确制度中所含流程的发布时间计划。制度发布后，企划部按照发布计划在流程管理平台生成流程生成待办给制度责任部门，并将代办处理情况作为风险管控点进行跟踪管理；

优点：快速完成制度发布，各部门接受度相对较高；
缺点：流程和制度需要评审和发布各1次，处理环节较多；制度责任部门可能忽视流程的待办，造成流程漏发，后续跟踪管理复杂。

方案2

将制度打回，要求责任部门补充完整流程标准化文件再重新提交初审。补充完整后，流程按照制度的管理规则进行后续处理，评审时制度相关部门和流程相关部门都应参与。

优点：流程和制度一起评审和发布，只有一次评审过程，环节简单；能够确保制度相关的流程及时发布；
缺点：各部门需要较长时间进行提交申请前的准备；共同评审时需要流程和制度的相关部门都参与，评审过程复杂；

方案3

按照跨部门流程判定标准，确认制度中包含**跨部门流程的情况下，将制度打回**，要求补充完整流程标准化文件再重新提交；包含部门流程的话，允许制度先通过。

优点：一定程度上保证了制度的快速发布，也因为跨部门流程的影响较大，而强调了跨部门流程的及时发布和管理。
缺点：各部门需要较长时间进行提交申请前的准备；共同评审时需要流程和制度的相关部门都参与，评审过程复杂；部门流程由各责任部门自行管理，管理力度较弱。

问题三、制度与关联的流程共同发布

制度责任部门提交申请

- 制度责任部门在提交申请时说明制度关联的流程情况，并在流程管理平台完成流程标准化编制工作；
- 部门领导审批通过后，提交企划部初审；

企划部初审

- 企划部对制度级别以及制度包含流程的情况进行审核确认；
- 企划部检查制度包含的流程是否已经完成了标准化编制；

流程和制度共同评审

- 制度和相关的流程按照各自的评审要求进行评审；
- 公司重大制度和相关流程的共同评审成员应包括制度评审工作组成员、制度相关部门、制度所关联流程的相关部门；评审通过后，流程作为制度的附件一起提交董事会/党委会/总经理办公会决策；
- 跨部门制度和相关流程的共同评审应由制度责任部门组织，成员包括制度相关部门和所关联流程的相关部门；
- 部门制度和相关流程的共同评审由制度责任部门自行组织安排。

流程和制度共同发布

- 制度和相关的流程共同评审通过后分别发布。
- 制度按照制度全生命周期管理规则，进行签发。公司重大制度需制度责任部门分管领导审批后交董事长/总经理/党委书记签发；跨部门制度由责任部门分管领导签发；部门制度由部门负责人签发。
- 制度发文后，流程以部室发文的形式进行签发。

问题四、单独新建或变更流程时，确保与关联制度的一致性

流程责任部门提交申请

流程单独新建或变更时，由流程责任部门在流程编制时进行制度关联关系说明。

流程评审

- 跨部门流程在评审时由企划部对流程与制度的关联关系进行检查确认，如流程确关联制度，各参与评审的流程相关部门对本部门相关的流程活动和制度的一致性进行检查；
- 部门流程由流程责任部门自行进行关联关系检查和一致性检查。

流程发布

按照流程全生命周期管理规则，部门流程和跨部门流程都由流程责任部门进行部室发文。

3

流程全生命周期管理

3.1 流程与制度的管理模式分析

3.2 流程与制度管理模式建议

3.3 流程全生命周期管理建议

什么是流程的全生命周期？

从流程的制定到流程废止的整个生命历程。包括了流程的编制、评审、发布、执行、变更和废止等活动环节。

什么是流程的全生命周期管理？

设置不同的管理操作程序和规则要求并明确责任主体，对流程的生命周期活动进行管理。流程的生命周期管理往往需要根据不同流程类别制定差异化的管理规则。

流程全生命周期管理的主要内容：

1：明确流程分类管理规则

给出流程分类定义和界定原则。一般按照非结构化分类原则对流程进行归类。如按照流程重要程度、按照流程作用范围等。

2：明确流程生命周期活动内容

规定流程生命周期活动的执行步骤和标准，确定流程全生命周期管理的流程，一般包括新建、发布、变更、废止、执行等管理流程。

3：明确管理组织职责

设置流程全生命周期管理组织的设置和职责说明。一般的流程全生命周期管理涉及部门或角色包括：流程管理委员会，流程管理办公室、流程责任部门、流程参与部门等。

	管理规则	管理组织
北京移动	<ul style="list-style-type: none"> 按照专业口分为市场、网络和综合管理流程三大类，分别设置市场部、网络部和发展战略为对应的管理归口部门； 按照公司流程和部门流程的分类设定管理规则。其中公司流程是需要多二级单位配合完成的流程，部门流程是二级单位能够独立或主导完成的流程。 公司流程由流程管理办公室或其指定的归口部门审核通过； 部门流程在各二级单位内组织审核。 	<ul style="list-style-type: none"> 设立流程管理委员会作为最高决策机构； 流程管理办公室负责落实管理委员会决议，制定流程管理办法和流程，明确和完善流程体系和规划，牵头梳理公司流程目录； 三个流程归口管理部门负责梳理各专业口的流程，牵头审核各专业口流程 按照核心工作职责归属确定流程责任部门 各二级单位负责流程制定、执行监督等管理工作；
河北移动	<ul style="list-style-type: none"> 分为跨部门流程和部门流程； 流程生命周期分为编制、评审、发布、检查、修订和废止等几个阶段。 跨部门流程由流程责任部门牵头编制组织评审，部门流程由各部门编制并内部评审。 	<ul style="list-style-type: none"> 设立流程管理委员会； 设立流程管理办公室，战略管理部负责人任主任，战略管理部人员为成员，各部门流程管理员为联络人； 各业务部门设立流程责任人，流程管理员和流程拟制人，其中流程责任人由部门负责人兼任。
安徽移动	<ul style="list-style-type: none"> 分为跨部门流程和部门内流程，需要两个或以上部门配合完成的流程为跨部门流程，部门内部可独立完成的流程为部门内流程； 流程生命周期包括规划、设计、执行、评估、优化等阶段，跨部门流程需多部门会签，部门流程本部门审批。 	<ul style="list-style-type: none"> 设立流程管理委员会和流程管理办公室，发展战略部领导担任管理办公室主任，各部门流程管理员为成员； 明确流程核心工作的职责归属部门或更接近客户的部门为流程责任部门， 明确流程责任人牵头负责流程设计、培训、优化工作。

在流程全生命周期管理上目前采用以制度为主导的管理方式，流程和制度的分类方式、生命周期管理活动设置和管理规则、管理组织设置基本相同。

流程分类管理：

分为公司重大流程、跨部门流程和部门流程。公司重大流程由企划部组织专家评审组和相关部门进行评审，跨部门流程由流程责任部门组织相关部门评审，部门流程由流程责任部门自行评审。

生命周期管理活动：

将流程全生命周期管理分为**流程制定（编制、预审、审核、会审、决策）、流程的发布（拟文、审批、签发）、流程的实施（培训、执行）、流程的变更与实施、流程的管控、评估和优化**等阶段管理。

流程全生命周期管理组织：

最高决策机构	流程管理委员会 主任：公司总经理 副主任：公司领导班子其他成员	决策公司流程管理重大事项、指导流程管理体系建设、确定公司核心流程及其责任部门、审核涉及企业关键运营模式的流程设计/优化方案等工作
流程协调组织机构	流程管理推进办公室 企业策划部、人力资源部、财务部、 信息系统运营部、网络部和内审部	落实管理委员会各项决议、协调推动流程管理工作、组织流程相关培训、推动流程管理信息化平台建设等工作
流程归口管理部门	企划部	构建制度流程管理体系 组织公司重大制度进行评审 汇编发布管理制度
流程执行部门	公司各部室、各单位	负责管理具体流程， 牵头组织所辖流程的设计与建立、维护与监控、评估与优化等全生命周期管理工作

问题点分析：

- 目前最新的流程管理组织已经和制度进行了区别，但流程管理办法中的**组织角色内容还没有同步调整**；
- 目前的流程分类口径容易混淆，公司重大流程是按照重要性进行区分、而跨部门流程和部门流程是按照制度作用范围进行区分，分类标准需要进一步明确；
- 公司重大流程应由总经理办公会等最高领导决策评审，但最高决策机构不适合评审流程细节；
- 流程管理归口部门缺少专业能力对公司重大流程的进行预评审。
 - 没有充分考虑流程管理时，流程与所关联的制度内容的一致性管理；
- 评审专家组级别相对较低，公司重大流程评审通过后直接提交最高决策机构不妥当；
 - 评审专家组成员需要调整，目前由所有职能部门组成，牵涉面太广；
 - 对跨部门制度的评审没有争议处理升级机制。

建议采用流程和制度融合管理的方式，制定流程全生命周期管理规则对公司所有流程实行全生命周期管理，同时考虑端到端管理方式对流程全生命周期管理的影响。

主体内容

流程分类管理：

按照流程作用范围，将流程分为跨部门流程和部门流程，设定差异化的生命周期管理规则进行管理。

生命周期管理活动：

将流程全生命周期管理分为**流程的编制、新建与发布（新建、预审、审核、会审、决策、签发）、实施（培训、执行）、变更与废止、监控与评估优化**五个阶段进行管理。

- ◆**流程编制：**根据业务发展和管理需要，按照流程标准化管理规范要求编制流程图和流程信息
- ◆**流程预审、审核、会审、决策与发布：**组织预审后，提交申请并经过流程管理归口部门审核和各相关部门会审，审核通过后签发相关公文生效形成流程资产
- ◆**流程实施：**流程在实际生产系统中或者线下执行，对流程进行推广培训
- ◆**流程变更与废止：**根据优化方案或者业务诉求对流程进行变更或废止的过程
- ◆**流程监控与评估优化：**对流程执行情况进行监控，对有问题的流程进行评估优化

流程全生命周期管理组织：

- 流程管理委员会：**最高决策机构。由公司总经理任主任，公司领导班子其他成员为副主任；
- 流程管理推进办公室：**流程管理委员会下设的流程工作日常管理机构。由企划、人力、财务、内审、信运、网络部组成；
- 流程管理归口部门：**企划部承担。负责流程管理体系、流程管理规范制定、流程管理方法指导；

■ 流程管理应该遵循**客户满意原则、效率优先原则、风险控制原则、权责对应原则、动态管理原则、统一规范原则**

客户满意原则

- “客户满意”是流程管理的首要原则。流程的生命周期管理活动要以客户为中心，以客户需求为起点，客户满意为终点，考虑流程的端到端管理方式对流程全生命周期管理的影响。

效率优先原则

- 流程管理的主要目的是保障公司的低成本高效益运营。流程的环节要尽量简化，要明确具体的管理要求，提高运作速度。流程的设计和优化要关注结果和产出，要有助于提高公司效益。

风险控制原则

- 流程管理是公司战略落地和有序经营的重要枢纽和保障，流程管理须遵从公司制度的规范，在制定流程时要符合公司对风险防控的各项要求，流程内要在关键环节合理设置风险控制点。

权责对应原则

- 根据公司职责分工，流程责任部门与流程参与部门所拥有的权利应当与其所承担的责任相适应，明确管理权限，确保流程管理的各项工作落实到部门，对流程决策点承担相应责任，做到权责对等，促使各相关部门各司其职、分工协作，确保流程运行顺畅、高效。

动态管理原则

- 对于已发布的流程，一方面要严格执行落实，另一方面要根据公司战略、组织机构、职责分工、业务运行等方面的变动，按照流程管理的机制并依靠信息化管理手段，对流程运行情况进行跟踪、评估，并及时做好流程的持续优化和规整工作。特别是针对业务发展和市场竞争方面遇到的新问题和新情况，要快速有效地对流程进行更新和优化。

统一规范原则

- 为了达成对流程的统一理解，统一流程口径，规范流程执行过程和管理标准，必须设置统一规范的流程管理规则。流程的定义和描述应参照统一的编制标准，管理过程应严格依照流程规范的管理要求。

的流程全生命周期管理按照“流程作用范围”对公司流程进行分类，分为**跨部门流程**和**部门流程**，并针对不同类别流程实行差异化的管理要求：**跨部门流程在流程新建、变更和废止时必须由责任部门组织流程参与部门进行评审；而部门流程的流程责任部门可按需组织流程参与部门评审。**

	类别	分类定义	判定条件
公司所有流程	跨部门流程	指涉及公司多个职能条线、多个部门相互协调联动的流程。	满足以下条件之一： 1.适用范围跨越两个或两个以上职能领域，如市场、服务、网络、计划、工程、采购、财务、战略、人力资源等；内容影响两个及以上职能领域的运营效率。 2.内容影响公司部分职能领域的运营，在管理过程中，需要其他部门在各自对口职能领域内予以协作配合。如集客业务流程中涉及网络条线中心单位的网络支撑服务的流程。
	部门流程	指在部门职能权限范围内可独立或主导完成的流程。	满足以下条件之一： 1.适用范围只涉及到主管部门和对口执行部门；或尽管涉及其他职能部门，但其他职能部门只需协作配合；或只在部门内使用； 2.相互影响较小，流程涉及内容成熟度相对较高； 3.内容只影响单一职能领域的运营，由部门决策发布。如财务预算管理流程； 4.适用范围只在部门内使用或流程参与部门相互影响较小，流程相对简单，成熟度相对较高，内容只影响单一职能领域的运营效率。

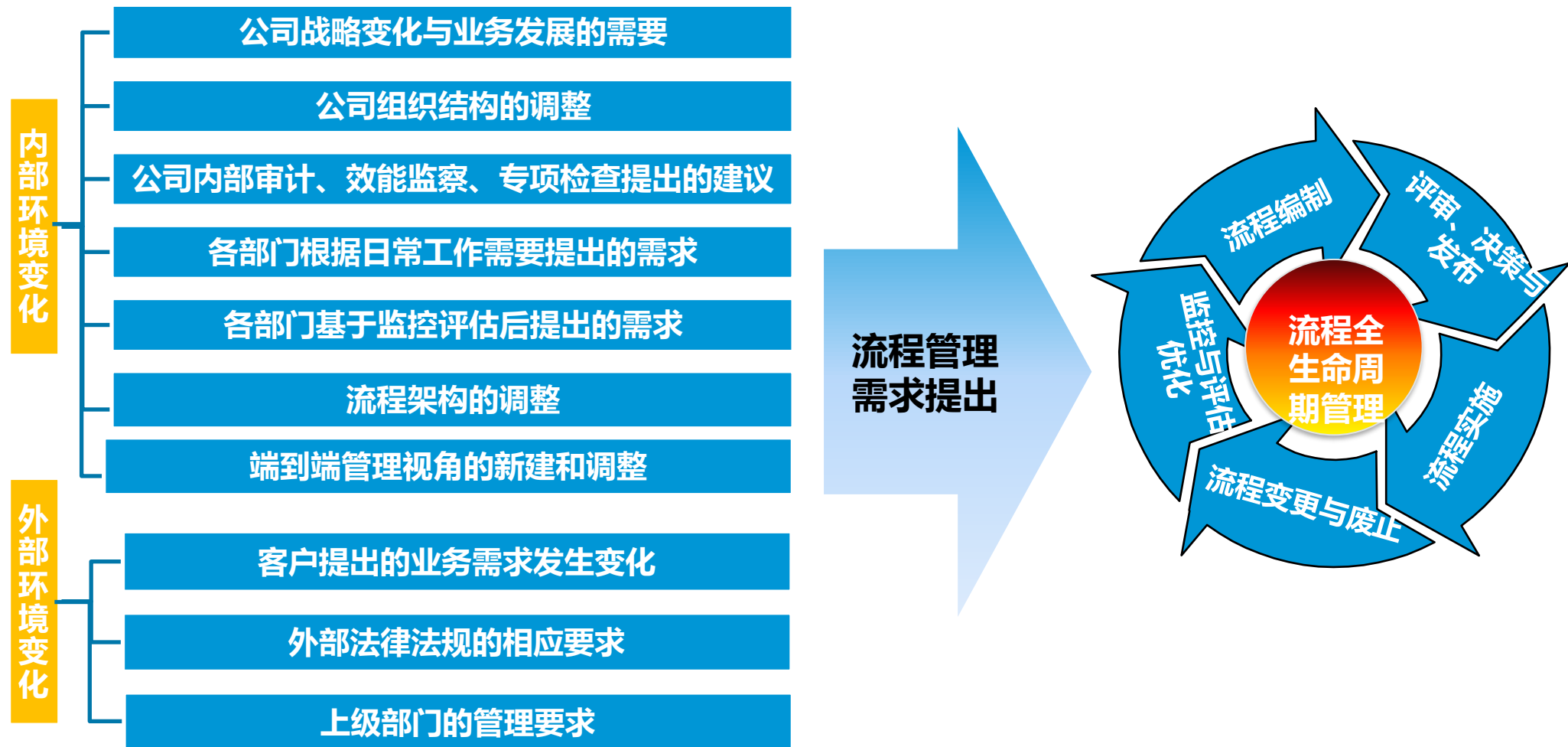
原管理办法修订说明：

修订内容一：取消公司重大流程类别

修订原因：原办法中，将公司流程分为公司重大流程、跨部门流程和部门流程三类并设置不同管理规则。原分类方式完全遵循制度的分类方式。公司重大流程考虑的是流程的重要性，而跨部门和部门流程考虑的是流程作用范围，两种分类标准混淆。实际流程管理过程中，由于流程往往描述业务过程细节，公司最高领导层并不适合对流程内容进行评审，原有流程分类中的公司重大流程和跨部门流程在实际管理过程中差异不大。

新办法中，精简了流程类别，去掉了公司重大流程类，仅保留跨部门和部门两个类别，既明晰了分类标准，又简化了管理规则，更符合管理需要。

- 公司内部与外部环境变化将影响流程的变化，这些变化作为流程管理的主要需求来源影响流程生命周期中的新建、评估优化、变更、废止等各过程。

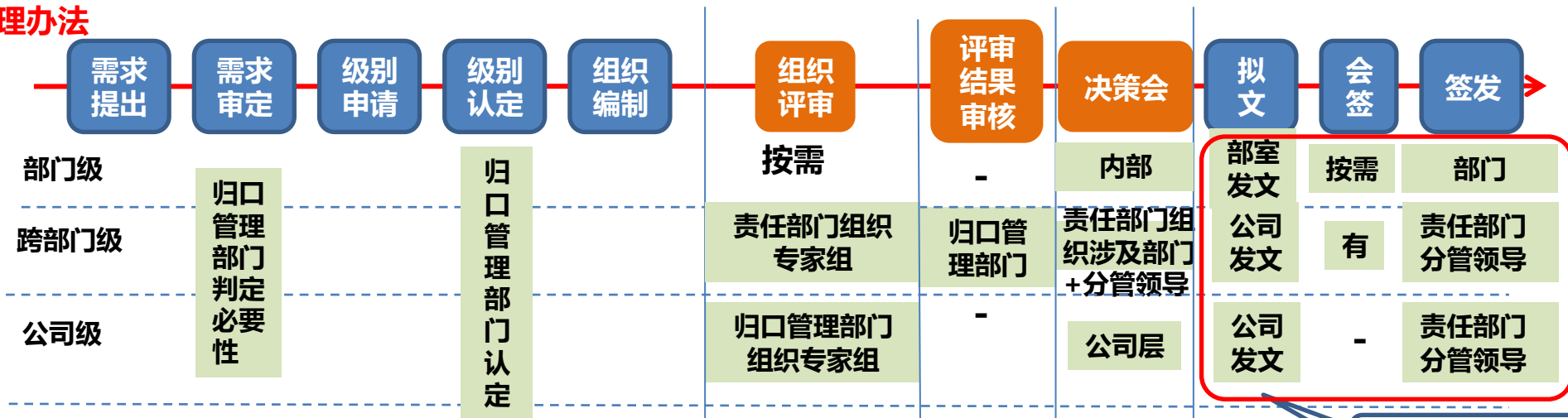


流程全生命周期管理的前后调整对比概览

流程全生命周期管理过程概述

以流程新建为示例，变更、废止基本相似

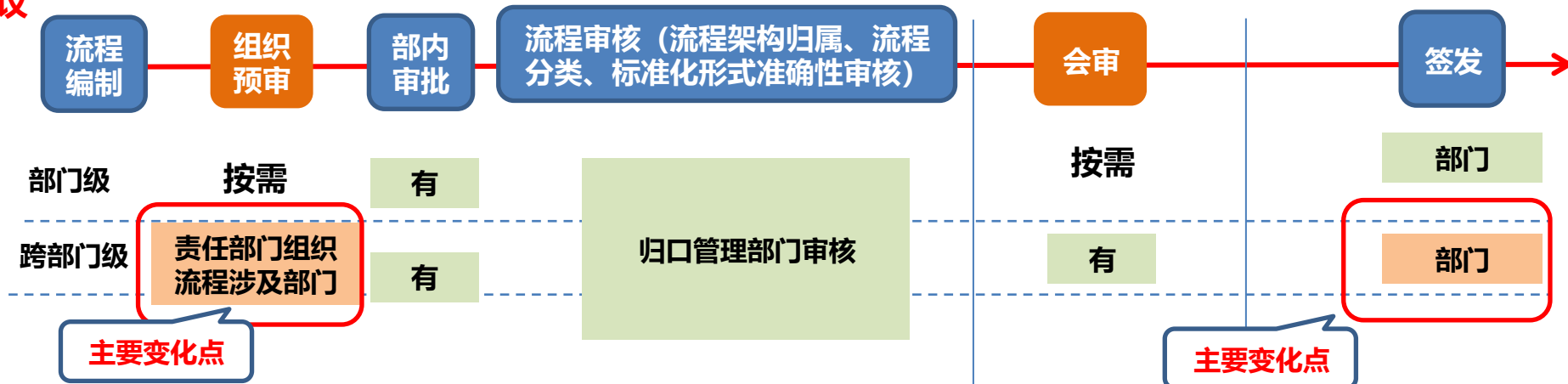
原管理办法



根据实际操作情况优化活动、OES框架体系管理要求，精简审批环节，借助平台功能缩减活动步骤

实际执行时流程完全作为制度附件签发

调整建议



在流程管理平台进行在线编制并提出申请

精简审批环节，缩减活动步骤

3.3 流程全生命周期管理建议

3.3.1 流程编制

3.3.2 流程预审、审核、会审、决策与发布

3.3.3 流程变更与废止

3.3.4 流程实施

3.3.5 监控与评估优化

流程编制的原则

1. 流程的编制是指为实现特定的目标，而科学合理设计流程并将之描述清晰的过程；
2. 流程的编制要遵循相应法律法规、集团公司控制点和上海公司制度要求，在广泛调研和意见征询、充分讨论的基础上进行流程编制；
3. 流程的编制要遵循有利于满足内外部客户需求、有利于实现流程目标、有利于提高工作效率的原则；
4. 流程编制要**符合公司流程标准化管理规范**，要清晰定义流程六要素，明确流程的总体目标、适用范围、关键环节，以及各环节工作的内容和相互关系等关键信息。

流程编制的方法

1. 流程责任部门负责组织流程参与部门充分讨论并编制流程初稿，流程参与部门应积极提出流程设计建议。流程责任部门在流程文件定稿后提交部门负责人进行审批，审批通过后进入组织评审环节；
2. 流程编制以**流程管理平台**为统一入口，参照使用公司标准的**流程标准化管理规范**，采用统一格式的名称、编号、版本、图示和文字说明等，在流程管理平台进行流程图绘制和流程属性信息填写。

3.3 流程全生命周期管理建议

3.3.1 流程编制

3.3.2 流程预审、审核、会审、决策与发布

3.3.3 流程变更与废止

3.3.4 流程实施

3.3.5 监控与评估优化

流程预审

流程编制完成后进入预审环节，跨部门流程应由**流程责任部门组织**流程参与部门或相关部门进行预审；部门流程可**按需**组织流程参与部门或相关部门进行预审。
预审内容：各参与部门对流程环节设计的合理性、可行性等内容进行评审，**检查本部门相关流程活动与流程相关连制度的遵从性，确保不发生冲突。**
预审形式：流程的预审可采用“**线下会议**”或**邮件、电话沟通**等形式。预审后，流程责任部门将会议纪要和流程文件通过流程管理平台提交部门领导审批，审批通过后提交起步部审核。

流程审核

流程责任部门领导审批流程申请后，提交企划部进行审核，审核不通过的，退回修改后重新提交。
 初审内容包括：

- 流程属性信息的完整性；
- 流程图的规范性；
- 流程级别和类别信息的准确性；
- 流程评审参与部门的全面覆盖性进行审核；
- 流程参与部门职责内容与公司职责分工的一致性；
- 流程关联的制度信息；
- 流程是否被纳入端到端管理视角。

流程会审

流程的会签采用“**系统线上会签**”的形式。流程预审参与部门都应参与会签，流程责任部门将相关会议纪要和流程文件通过流程管理平台提交参会部门会签，各参与部门给出会签意见

会审结论

流程会审应达成一致意见。有不同意见的，流程责任部门应统筹考虑不同意见，重新发起流程。

争议解决
(按需)

流程的会审过程中产生重大争议无法达成一致意见时，可由**流程责任部门提交流程管理推进办公室**进行协调解决，仍未达成统一意见的可由流程管理推进办公室提交**流程管理委员会**决策。

流程发布

流程会审通过后，流程管理平台自动与OA系统进行公文拟文衔接，以部室发文的形式发布。

3.3

流程全生命周期管理建议

3.3.1 流程编制

3.3.2 流程预审、审核、会审、决策与发布

3.3.3 流程变更与废止

3.3.4 流程实施

3.3.5 监控与评估优化

流程的变更和废止管理过程与流程新建过程基本类似。

申请提出

流程责任部门提出流程变更或废止申请，说明变更或废止的依据、内容和必要性，并组织流程涉及部门进行评审。

评审组织

跨部门流程的变更和废止须由流程责任部门组织流程涉及部门进行评审后发布；
部门流程的变更和废止可**按需**由流程责任部门组织流程涉及部门进行评审后发布；
被纳入端到端管理视角的流程进行变更和废止时，流程责任部门应通知端到端管理视角的端到端管理部门参与评审。

原流程管理办法修订说明：

修订内容1：增加端到端管理视角的相关内容

- 修订原因：**由于OES流程架构中对业务域流程采用端到端管理视角，新办法中增加了端到端管理模式下对流程全生命周期管理的影响内容。
- 新办法中，流程在进行变更或废止时，流程责任部门应确认此流程当前是否被纳入端到端管理模式。被纳入端到端管理的流程在提交变更或废止申请时应说明当前是否被纳入端到端管理，并由流程责任部门通知端到端管理视角的端到端管理部门参与评审。

变更/废止 申请预审

- ① 跨部门流程应由流程责任部门组织流程参与部门或相关部门进行预审；
- ② 部门流程可按需组织流程参与部门或相关部门进行评审；
- ③ 流程责任部门提交企划部进行审核前需要先进行部门内审核，审核结果出口为部门二级正。

变更/废止 申请的审核 和会审

- ① 流程责任部门审批通过后提交企划部进行审核，审核通过后提交各相关部门进行线上会审；
- ② 流程在进行变更/废止时，流程责任部门应确认此流程当前是否被纳入端到端管理视角。被纳入端到端管理视角的流程在提交变更申请时应说明当前被纳入端到端管理视角，并由流程责任部门通知端到端管理视角的端到端管理部门参与评审。

争议解决 (按需)

- ① 流程的评审过程中产生重大争议无法达成一致意见时，可由流程责任部门提交流程管理推进办公室进行协调解决；
- ② 未达成统一意见的可由流程管理推进办公室提交流程管理委员会决策

流程变更/ 废止发布

- ① 评审通过后，以部室发文形式进行流程公文发布。

3.3 流程全生命周期管理建议

3.3.1 流程编制

3.3.2 流程预审、审核、会审、决策与发布

3.3.3 流程变更与废止

3.3.4 流程实施

3.3.5 监控与评估优化

流程的宣贯

- 1.流程责任部门是流程宣贯的组织部门，流程宣贯应保留书面记录；
- 2.流程发布后，应及时开展流程宣贯，确保相关部门对流程的理解一致，掌握流程操作能力。

流程的执行

- 1.流程正式发布后，各相关部门必须严格执行。
- 2.按照流程规范的活动内容、活动顺序、活动的输入和输出要求，严格执行流程操作；
- 3.为提升流程运转效率，流程责任部门应逐步推动和实现流程电子化、信息化运营。
- 4.流程参与部门为保证流程的有效执行，可以制定相关流程活动工作细则，流程责任部门需对上述工作给予指导和支撑。

3.3 流程全生命周期管理建议

3.3.1 流程编制

3.3.2 流程预审、审核、会审、决策与发布

3.3.3 流程变更与废止

3.3.4 流程实施

3.3.5 监控与评估优化

管理目的	流程监控与评估优化工作能够及时发现流程运行的问题并检查流程问题的原因，通过对流程进行改造调整，达到改善流程质量、提升运转效率和优化资源配置的作用。
流程监控	<p>流程责任部门监控流程的流程数据情况，并按照实际情况决定该流程是否需要进行评估优化。</p> <p>流程端到端管理部门发现业务类流程的端到端管理存在整体性问题或流程衔接性问题时，应向相关流程责任部门提出流程评估优化需求。</p>
评估工作分工	<p>流程管理推进办公室定期组织开展公司流程的评估工作，向流程责任部门提出流程评估优化的项目计划；流程责任部门发起流程的评估分析和优化工作；流程参与部门是流程评估的配合部门，应对流程运行情况进行日常跟踪监控和分析，及时将执行过程中出现的问题反馈流程责任部门。</p>
评估方法	<p>流程责任部门一方面应以满足客户需求、提升工作效率为目的，对流程目标、活动步骤设计、权责划分及各环节的价值进行评估，形成评估报告并提出改进方案；</p> <p>另一方面应以制定流程时明确的流程目标、操作要求、关键运营指标及评估标准为依据对流程执行情况进行检查，及时协调解决流程执行中问题。</p>
流程优化	<p>流程责任部门针对流程运行、管控和评估中发现的问题，根据建议及改进方案，组织流程参与部门进行分析、优化工作，流程管理归口部门给予必要的协助和支撑。</p>

原流程管理办法修订说明:

修订内容1：调整流程评估范围、标准和评估打分规则

修订原因：原有评估范围、标准存在范围覆盖不全、定性打分，评估标准不明确的问题。新办法中增强了评估的规范性和科学性，重新给出了评估范围并设计了评估定量打分规则。

修订内容2：增加业务域流程端到端管理视角的端到端管理部门职责

修订原因：OES流程体系架构对业务域流程进行端到端管理，并引入流程端到端管理部门的管理角色。

新办法中，规定端到端管理部门发现业务类流程的端到端管理存在整体性问题或流程衔接性问题时，应向相关流程责任部门提出流程评估优化建议。

流程评估优化管理现状

- 原流程管理办法规定流程评估从流程完备度、健康度和成熟度三个维度进行流程评估；
- 针对评估内容进行定性评估，选择“是”“一般”“很好”等，最后给出评估总体结论；

流程评估优化管理分析

- 原流程管理办法**评估范围覆盖不足**，如缺少对流程文件和内容规范性的评估；
- 评估方式不够严谨。采用**定性的评估**方式造成流程评价颗粒度较粗，无法细致地描述流程的评估结论，
- 对于是否基于评估结果需要进行**优化的原则**没有说明；

原流程评估内容和标准

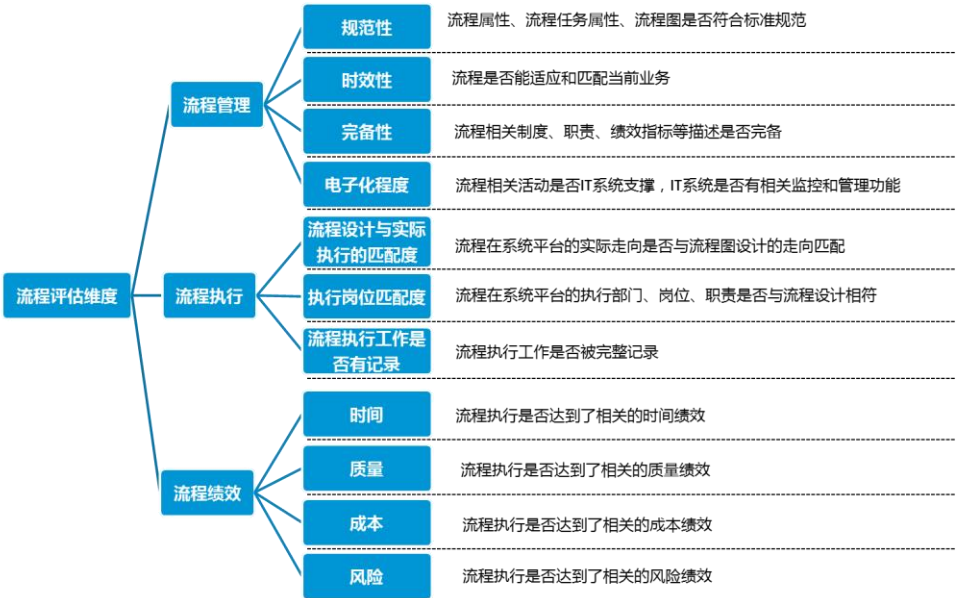
评估方面	评估维度	评估标准
流程完备性	操作要求	1 流程制度完整性
		2 流程制度与实际工作的一致性
流程健康度	权责划分	1 责任划分的明晰程度
		2 对该流程的授权
	活动步骤设计	1 精简程度
		2 柔性
流程成熟度	各环节的价值	1 增值活动的判定
		2 内部客户服务满意度
	流程目标	3 结果指标完成情况
		1 关键控制点界定的正确性和完整性
	关键运营指标及评估标准	2 评估指标设定的合理性
		3 风险控制合理性

评价方面	评价维度	评价内容	评价项		
流程完备性	操作要求	与流程活动步骤的相关规章制度是否完整	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 不是	
		流程制度的内容是否与活动步骤描述的匹配	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 不是	
		流程制度是否与实际工作要求相符	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 不是	
流程健康度	权责划分	流程活动步骤都配有执行部门的完整和正确程度	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好
		对流程执行人员的授权合理程度	<input type="checkbox"/> 合理	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不合理
	活动步骤设计	活动步骤是否可以继续精简	<input type="checkbox"/> 是	<input type="checkbox"/> 不是	
		是否有绿色通道支撑突发事件的处理	<input type="checkbox"/> 有	<input type="checkbox"/> 没有	
		是否能根据环境（如：经营环境、法律政策、组织结构）的变化及时进行调整	<input type="checkbox"/> 非常及时	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不能
流程成熟度	各环节的价值	资源投入与流程产出的合理程度	<input type="checkbox"/> 合理	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不合理
		流程目标	流程上一步骤是否能按时完成	<input type="checkbox"/> 总是	<input type="checkbox"/> 一般
	流程上一步骤工作完成的质量		<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好
	结果性指标的完成情况		<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好
	关键运营指标及评估标准	流程评估指标与部门KPI之间的关联程度	<input type="checkbox"/> 密切相关	<input type="checkbox"/> 相关	<input type="checkbox"/> 不相关
		流程指标量化的程度	<input type="checkbox"/> 全部量化	<input type="checkbox"/> 部分量化	<input type="checkbox"/> 无量化
		流程评估指标设置的有效程度	<input type="checkbox"/> 有效	<input type="checkbox"/> 无效	
		流程评估指标的完成情况	<input type="checkbox"/> 全部完成	<input type="checkbox"/> 基本完成	<input type="checkbox"/> 少数完成
		关键控制点设置的完整程度	<input type="checkbox"/> 很完整	<input type="checkbox"/> 基本完整	<input type="checkbox"/> 有缺失
		关键控制点界定的正确程度	<input type="checkbox"/> 很好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好
关键控制点控制方法的合理程度	<input type="checkbox"/> 合理	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不合理		
评价结果					
评价方面	评价结论				
流程完备性					
流程健康度					
流程成熟度					

建议在新的流程管理办法中：

- ✓ 重新定义了流程评估维度，从**流程管理**、**流程执行**和**流程绩效**三个层面进行评估，评估内容结合了最新的流程标准化、流程显性化等规范要求，
- ✓ 实行灵活的**权重配比**和**加权平均计算**的打分制。
- ✓ 提出流程选择的思路、流程评估方法以及流程优化方案的要求和设计方案。
- ✓ 借助流程管理平台，能够对流程评估数据进行**在线收集和分析**。

流程评估内容



评估维度		权重	评估说明	分值
流程管理	规范性	10	流程属性、流程任务属性、流程图符合标准规范程度	(0-100)
	时效性	10	流程于当前业务的匹配程度	(0-100)
	完备性	10	流程相关制度、职责、绩效指标等描述的完备程度	(0-100)
	电子化程度	7	流程相关活动的IT系统支撑程度，IT系统是否有相关监控和管理功能	(0-100)
流程执行	流程走向匹配度	10	流程的实际执行走向与流程图中的匹配程度	(0-100)
	执行岗位匹配度	5	流程的实际执行部门、岗位、职责与流程图设计的匹配程度	(0-100)
	工作是否留痕	8	流程执行的记录情况	(0-100)
流程绩效	效率	10	流程相关效率绩效的达成情况	(0-100)
	质量	10	流程相关的质量绩效的达成情况	(0-100)
	成本	10	流程相关的成本绩效的达成情况	(0-100)
	风险	10	流程相关的风险绩效的达成情况	(0-100)

流程评估方法

流程评估发起

- ① 流程责任部门提交评估优化申请前需要先进行部门内审核，审核结果出口为部门二级正。

流程评估

- ① 参与部门流程评估需要根据评估模型表单进行定量评估
- ② 评估结果提交前需要各参与部门二级正审核。

流程优化建议

- ① 流程责任部门、流程参与部门同时进行流程优化建议
- ② 优化建议提交前需要需要各参与部门二级正审核通过；
- ③ 流程责任部门汇总建议制定优化方案

选择流程

- 流程责任部门按需发起进行流程评估优化

评估流程现状

- 流程责任部门根据流程评估模型评估流程运行现状，汇总后出具评估报告

制定优化方案

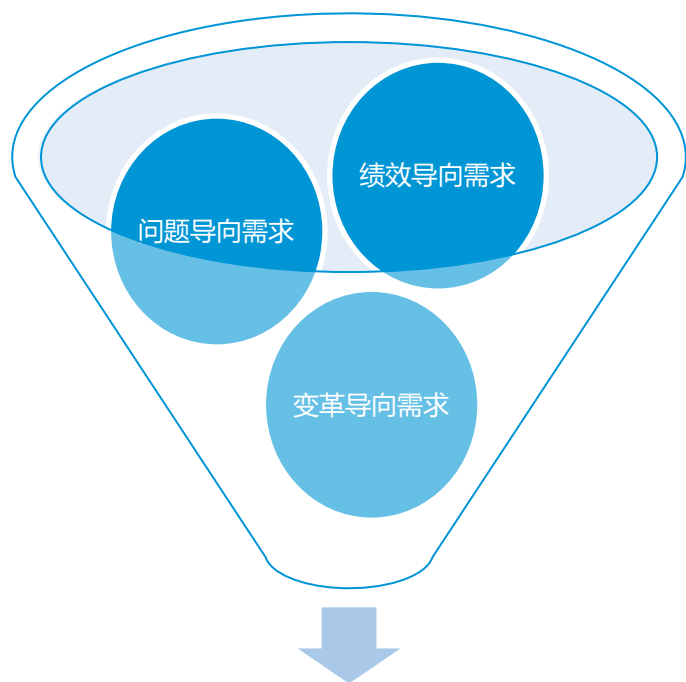
- 根据评估报告结果、进行流程优化分析并制定流程优化的方案

优化落地和推行

- 根据评审后的优化方案对流程进行调整
- 通过流程运行数据显性化手段监控流程的实际执行情况是否与优化预期结果相符

流程的选择方法

流程评估优化需求漏斗分析法 (DMAIC)



待评估优化流程列表

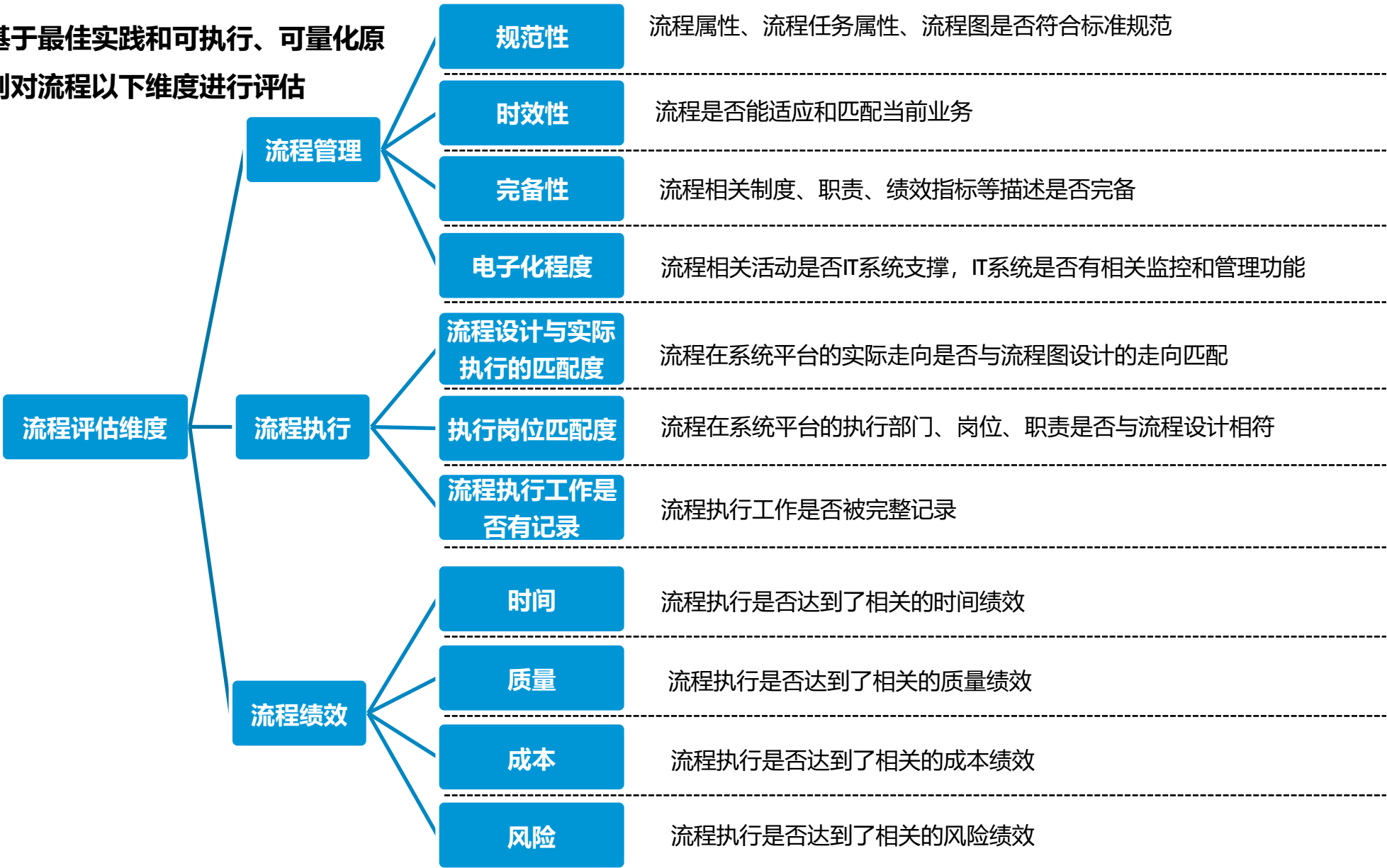
流程的选择方法应用

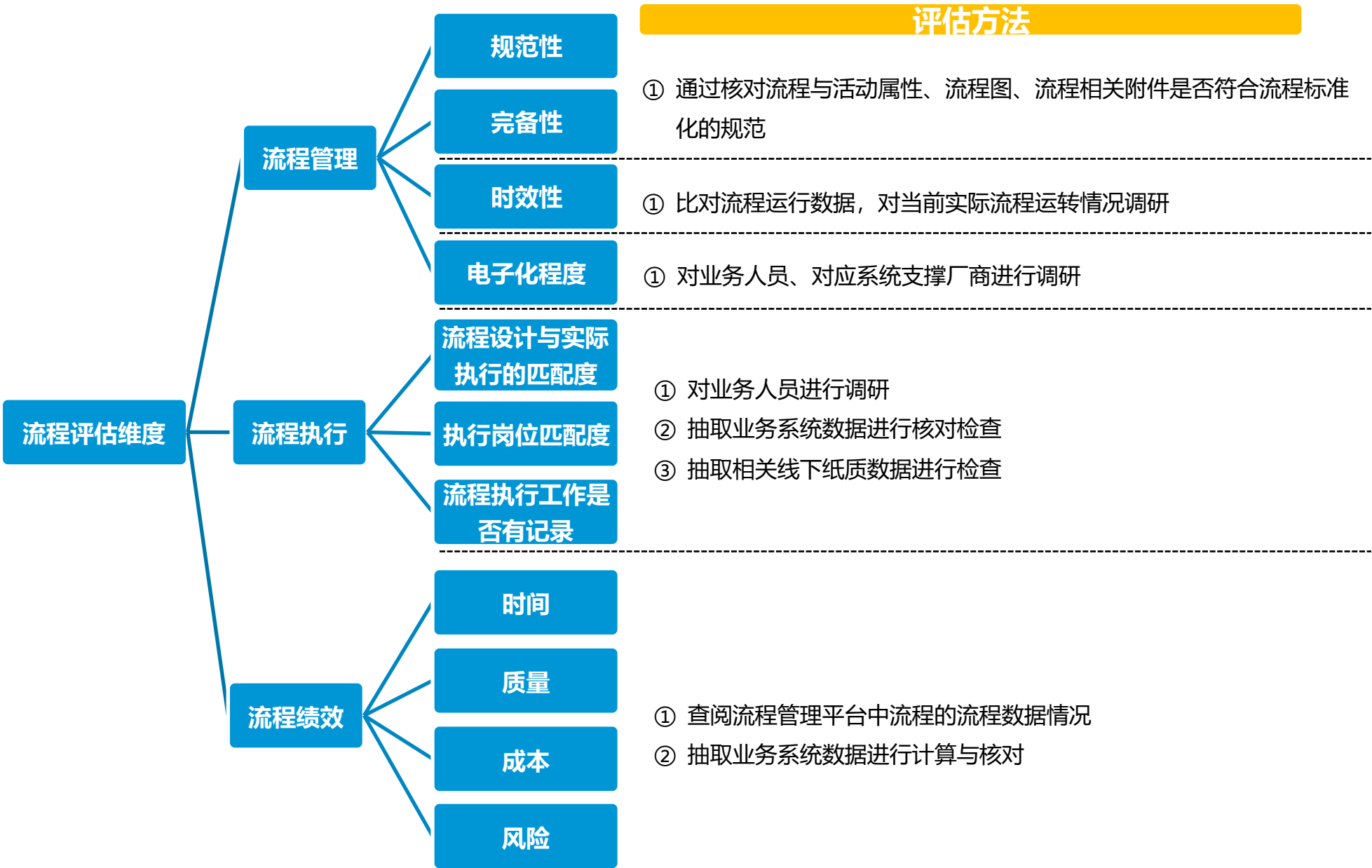
- **问题导向需求:** 流程优化建议、流程事故、内外部客户投诉及意见反馈等;
- **绩效导向需求:** 流程目标及业务绩效报告、行业对比分析报告等
- **变革导向需求:** 企业战略、经营思路及策略、重要改革举措等

评估发起方式:

- **流程责任部门**按变革导向、问题导向和绩效导向原则梳理出需要优化的流程清单, **自行发起**流程评估优化申请。

基于最佳实践和可执行、可量化原则对流程以下维度进行评估





评估维度		权重	评估说明	分值
流程管理	规范性	10	流程属性、流程任务属性、流程图符合标准规范程度	(0-100)
	时效性	10	流程于当前业务的匹配程度	(0-100)
	完备性	10	流程相关制度、职责、绩效指标等描述的完备程度	(0-100)
	电子化程度	7	流程相关活动的IT系统支撑程度，IT系统是否有相关监控和管理功能	(0-100)
流程执行	流程走向匹配度	10	流程的实际执行走向与流程图中的匹配程度	(0-100)
	执行岗位匹配度	5	流程的实际执行部门、岗位、职责与流程图设计的匹配程度	(0-100)
	工作是否留痕	8	流程执行的记录情况	(0-100)
流程绩效	效率	10	流程相关效率绩效的达成情况	(0-100)
	质量	10	流程相关的质量绩效的达成情况	(0-100)
	成本	10	流程相关的成本绩效的达成情况	(0-100)
	风险	10	流程相关的风险绩效的达成情况	(0-100)

- ① 提供几种不同的管理模板供选择，
 ② 在选择模板的基础上可以进行权重修改
 ③ 每条流程所有评估维度的权重和等于100

- ① 分值以100分制记录，评估结果用各项分值*权重之和计算，
 ② 按照流程管理的参考标准，加权平均分数低于分的需要考虑进行流程优化

优化方法设计原则

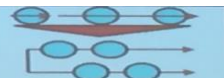
- ◆ 结合公司流程运行实际情况，注重优化方案的可行性
- ◆ 根据流程评估结果，对问题点进行针对性优化设计
- ◆ 考虑新老流程的过渡和交接管理方式
- ◆ 在流程过程中考虑设置质量检查机制和决策点，避免流程问题再次发生
- ◆ 调整更新流程职责和相应的绩效考核机制，确保流程优化成果能够维持运行。

优化方案基本内容

- 1: 综述和背景介绍
- 2: 现状分析
- 3: 优化方法介绍
- 4: 优化过程介绍
- : 优化前后对比
- 6: 优化效果总结

流程基础优化思路

用并行流程取消串序流程



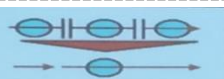
- 考虑哪些活动可以并行而非串行执行来提高执行效率

减少流程步骤



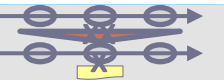
- 去除流程中的废工活动

减少界面



- 流程中是否有相关活动可以合并成一个活动从而减少交互界面次数

完善



- 为每个活动步骤都定义工作标准，包括工作模版

流程支配者有明确的职责/能力



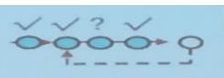
- 为每个活动明确定义工作能力、工作职责要求

改善个别步骤的效率(分钟)



- 为关键活动明确定义执行效率时长

直接提出每个步骤质量方面的问题



- 制定质量标准，通过IT固化实现质量把关，不符合的不得提交

流程的业务优化思路

- 根据流程资源使用分析情况调整流程资源分配，提升整体资源使用效率；
- 针对流程耗时情况，分析流程处理瓶颈和衔接阻塞点，优化调整流程活动和相互**接口**；
- 优化业务流程处理逻辑，根据业务逻辑对流程活动执行进行调整。

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

4

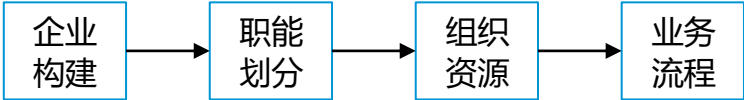
流程组织管理

4.1 流程组织建设的思路和方法

4.2 流程组织管理建议

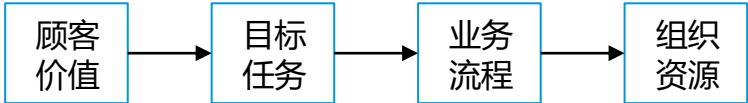
职能型组织构建思路

传统的职能型组织结构的构建方式，在逻辑和时间的顺序上，是先成立企业或组织，再依功能划分安排组织内的资源，完成企业的目标及任务。因此在传统专业分工及科学管理的思维下，会先考虑企业的分工，再考虑工作如何在既有的组织架构下进行；职能型组织关注企业内部的各项资源如何合理配置和有效利用。



流程型组织构建思路

在企业实际运作时，完成企业任务的主体实际上是流程的执行，所以应该先思考企业为了提供对客户有价值的活动，有哪些核心任务及目标？这些任务和目标由哪些工作流程达成？然后再安排资源、规划组织来执行。流程型组织注重把企业内部条件与外部环境结合起来，对企业外部可用资源也进行有效的利用。



对比维度

- 适应环境
- 组织结构
- 管理方式
- 权力结构
- 职位设计
- 工作目标
- 关注重点
- 员工素质
- 企业文化

流程型组织

- 动态、变化快
- 扁平化、网络型
- 合作、相互协调
- 分权
- 以团队活动为基础
- 客户需求
- 服务与质量
- 较高要求、综合技能
- 多元文化

职能型组织

- 静态、变化慢
- 直线职能型
- 行政命令
- 集权
- 以个人任务为单位
- 领导、职位要求
- 制度、规则、标准
- 一般要求、专业技能
- 单一文化

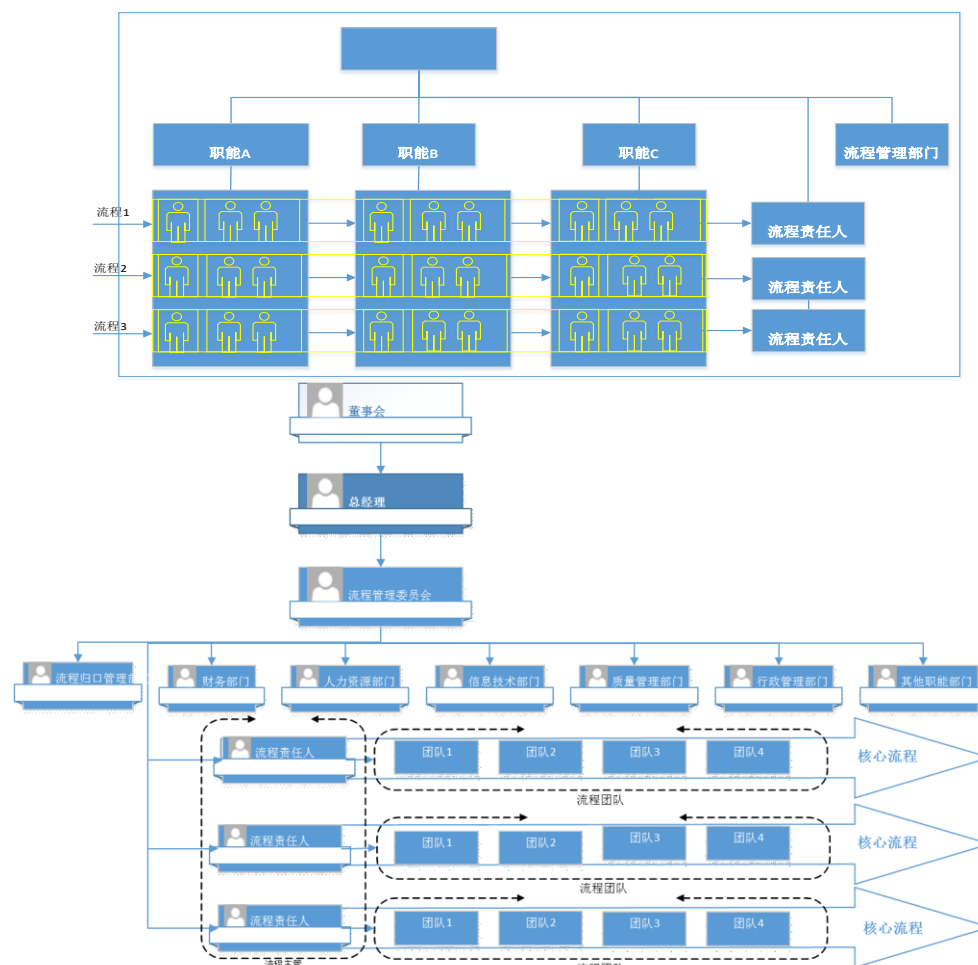
组织保障机制在于解决**流程体系闭环管理责任落实与权力分配**的问题。

在流程架构确立后，采用沿着**流程架构调组织**、**沿着流程架构定责权**的方式确立组织保障机制

沿着流程架构调组织：基于流程架构调整组织的核心是通过组织架构调整来更好地驱动使能流程，使之更有力地按照端到端视角进行业务域下流程的管理。基于流程架构调整组织架构主要有两种方式可选择：

➤ **流程型管理组织**：按照抽调各方面的业务专家，组成庞大的流程管理部，负责公司所有流程的管理；流程管理人员决定流程的运行方式和管理要求，并对执行人员进行考核

➤ **职能型+流程型管理组织**：在组织架构中增加了流程责任部门/责任人，负责公司水平经营的跨部门流程管理；在中层部门设置中增加流程管理的专业职能，负责组织推动公司流程体系的闭环管理；明确了高层流程管理职能，负责公司流程重大事项的决策。（推行阻力小，建议采用）



流程管理委员会设置说明：

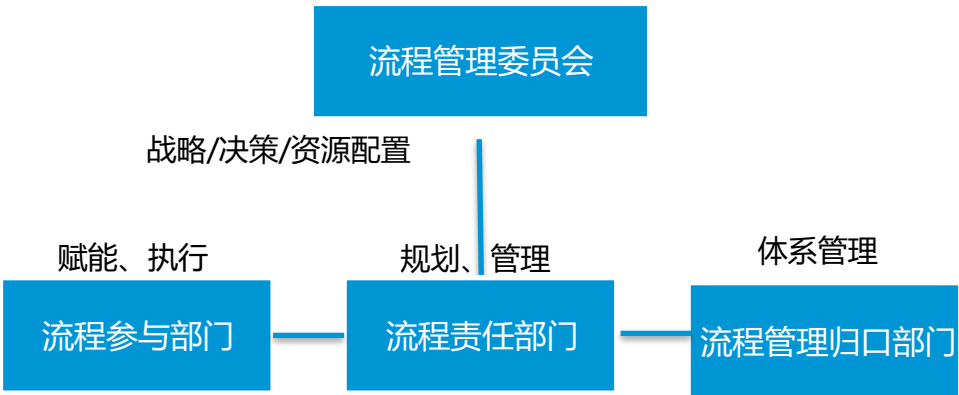
- 流程管理委员会作为流程管理工作的最高决策机构，委员会主任由公司总经理担任，分管流程归口管理部门的公司领导担任副主任，各流程责任部门负责人为主要成员。

流程归口管理部门设置说明：

- 流程归口管理部门是流程体系管理的总体责任部门。企业可以根据实际情况设置专门的流程归口管理部门；也可与企业现有职能部门职责合并，设置专职岗位来进行流程管理工作。

流程责任部门设置说明：

- 流程责任部门即是各业务部门和职能管理部门。
- 流程责任部门指定流程责任人作为该流程的具体负责人，负责组织和协调该流程的全过程管理工作。
- 跨部门流程的流程责任人由流程责任部门的二级经理（含二级副）以上人员担任。部门流程的流程责任人由流程所在部门的三级经理（含三级副）以上人员担任。



流程体系责任机制核心在于**解决流程体系闭环管理责任落实与权力分配的问题**，具体包括：**流程管理组织架构设置，流程管理相关组织权责分配。**

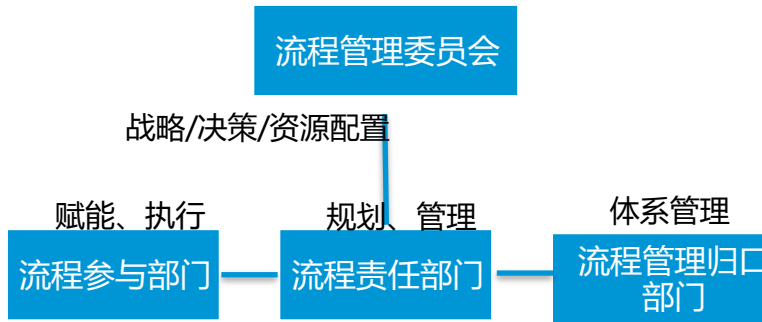
沿着流程架构定责权

1. 围绕流程的端到端管理模式去构建一套水平组织责任机制，通过流程职责牵引和组织资源去关注各级流程的规划、设计、运营及最终绩效。
2. 将流程职责落实到相应的责任主体上，设置专门的流程管理角色对**流程体系进行闭环管理**、对流程战略、重大事项决策、资源投放、流程设计和执行，流程审计等流程相关工作进行管理。
3. **部门职能管理**要为端到端高效运作**提供专业的能力与资源支持**，确保流程的端到端产出高质量。

2个必要支撑

1. 领导层支撑：从流程端到端的业务整体视角对流程管理活动的**决策支持，能力支持，资源支持**
2. 执行层支撑：进行流程清单盘点、流程绩效评估和分析、流程优化等流程管理工作。

1套水平组织责任



3个重要闭环角色

1. **流程责任部门**，对流程整体结果承担责任，牵头开展流程的设计、培训、执行情况检查、评估、优化等工作；
2. **流程参与部门**，负责执行流程活动，为流程高效运行专业能力保障，对所参与的流程活动部分负责，对应现有组织中的业务部门和职能管理部门；
3. **流程管理归口部门**，是流程体系的总体管理者，负责流程体系的建设、推行与完善；牵头负责公司流程管理的各项组织工作。

调整组织集中管理与分散管理的方式

- 对于与**客户接触度高的**、比如客户拜访、合同谈判、售后服务等，**从授权设计上采取分权方式，将决策重点贴近一线**；
- 对于与**客户接触度低的**、比如财务、人事等职能服务中心，**采取统一集中到总部/公司层面进行处理**，使企业获得规模优势。
- 企业从职能型组织向流程型组织过渡的过程中，由于原有业务模式和管理理念难以短时间彻底改变，所以**职能型组织往往先调整为职能型+流程型组织的混合结构，并将在很长时间内合理的存在且发挥积极的作用**。这种过渡的组织结构对企业的整个组织结构不会有结构性调整的重大影响，且由于调整的是部分部门职能和岗位职责，推行阻力小。

调整组织的外包策略

- 对于企业核心竞争力所在的业务域下的流程，由企业自行负责，投入优质资源，作为战略重点，形成企业差异化竞争优势；对于非企业核心竞争力流程，通过采取外包模式来获取比较竞争优势，降低运营成本，提升质量。表现在组织架构上，就是将非企业核心的部门与相关流程服务提供商建立合作关系。

- 溘稭穉稭稭构逵位魯鄒悶酌取糈所掄调
將郢門賦貴墜郢流桮邇祔癰整戡壘濟程
禎郢酌異能莠率。比規程尽簞理穀门逸
責此稭理合固執紿湊程端到端的运作

4

流程组织管理

4.1 流程组织建设的思路和方法

4.2 流程组织管理建议

上海公司之前发布了《中国移动通信集团上海有限公司制度管理办法》、《中国移动通信集团上海有限公司流程管理办法》，流程采用以制度为主导的管理模式，两者生命周期管理模式相同，流程也采用与制度相同的组织保障机制；在2015年发布了《关于启动上海公司流程管理相关工作的通知》，对流程管理组织进行了调整，与制度管理组织进行了区别，流程管理的当前组织架构如下：

最高决策机构	流程管理委员会 主任：公司总经理 副主任：公司领导班子其他成员	决策公司流程管理重大事项、指导流程管理体系建设、确定公司核心流程及其责任部门、审核涉及企业关键运营模式的流程设计/优化方案等工作
流程协调组织机构	流程管理推进办公室 企业策划部、人力资源部、财务部、 信息系统运营部、网络部和内审部	落实管理委员会各项决议、协调推动流程管理工作、组织流程相关培训、推动流程管理信息化平台建设等工作
流程归口管理部门	企划部	构建制度流程管理体系 组织公司重大制度流程进行评审 汇编发布管理制度
流程执行部门	公司各部室、各单位	负责管理具体流程， 牵头组织所辖流程的设计与建立、维护与监控、评估与优化等全生命周期管理工作

现有的组织保障机制不足之处：

一.制度流程一体化管理存在缺陷

- 1.逻辑关系不准确：**一个流程可能依多项制度制定
- 2.管理发布不便利：**流程调整较制度调整频繁，统一发布涉及多项文件改动
- 3.流程级别不合理：**流程级别与制度级别相对应，一项制度中涉及多个流程，应有不同分类

二.未成立专职的流程管理部门与协调机构

- 1.职责边界较窄：**前期的管理组织职责主要集中在制度、流程全生命周期管理的过程
- 2.支撑力度有限：**制度流程评审专家组作为推进机构级别较低，支撑力度有限，没有独立的流程评审机构和流程评审标准
- 3.流程责任部门不清晰：**对于跨部门流程的流程责任部门的定义不清晰，会出现流程问题相互推诿的情况
- 4.端到端流程管理缺失：**缺少流程的端到端管理模式，没有相匹配的组织保障机制

根据流程架构调整流程组织——职能型+流程型组织结构

决策层

流程管理委员会

主任：公司总经理 副主任：公司领导班子其他成员 委员：各部门负责人

责任落实层

企划部

人力资源部

财务部

网络部

信运部

内审部

协调推动
服务支撑

企划部

市场部

财务部

...

各分公司

流程管理推进办公室

流程责任部门

实施层

各业务部门

流程管理归口部门

流程归口负责人
部门负责人兼任

流程责任部门

流程责任人
部门负责人兼任

流程管理员
各部门流程骨干承担

流程编制员
各部门业务骨干

流程参与部门

流程配合人
部门负责人兼任

流程管理员
各部门流程骨干承担

流程编制员
各部门业务骨干

根据流程架构调整流程组织——流程型组织结构

业务流程管理部

- 负责端到端业务流程和管理体系的建设与推行
- 公司总体流程架构的设计和维护
- 制定、维护公司所有流程清单，确保所有流程都有流程责任人
- 提供通用的流程管理的方法、标准等内容
- 统一管理和维护公司的流程资产库
- 负责制定流程文件管理的相关制度，负责评审流程文件，监控流程文件的规范性
- 负责公司流程组织结构和职责的优化和完善

CTP-BPE

MTO-BPE

OTO-BPE

OTD-BPE

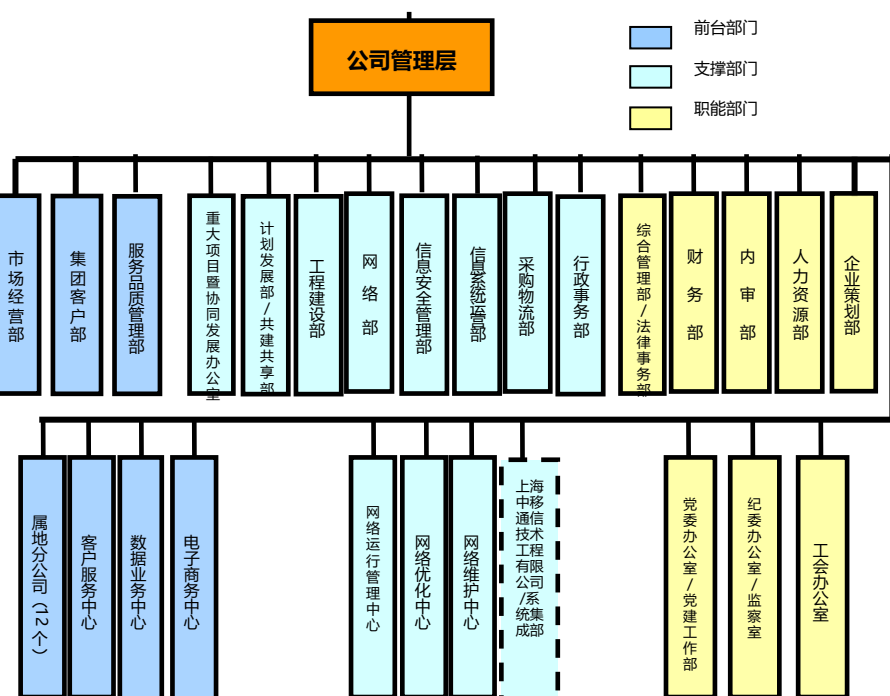
DTC-BPE

TTR-BPE

- 负责对价值链领域的流程和管理体系的建立、发布、推行和优化负责
- 管理关键使能流程的依赖关系，协调使能域与支撑域和业务域下流程推行一致，确保跨部门流程衔接一致和顺畅
- 定义所属价值链领域下相关的管理团队、角色职责及相应的操作指南
- 承担所属价值链领域下流程绩效评估的责任，并与其它相关业务部门一起承担业务收益的责任

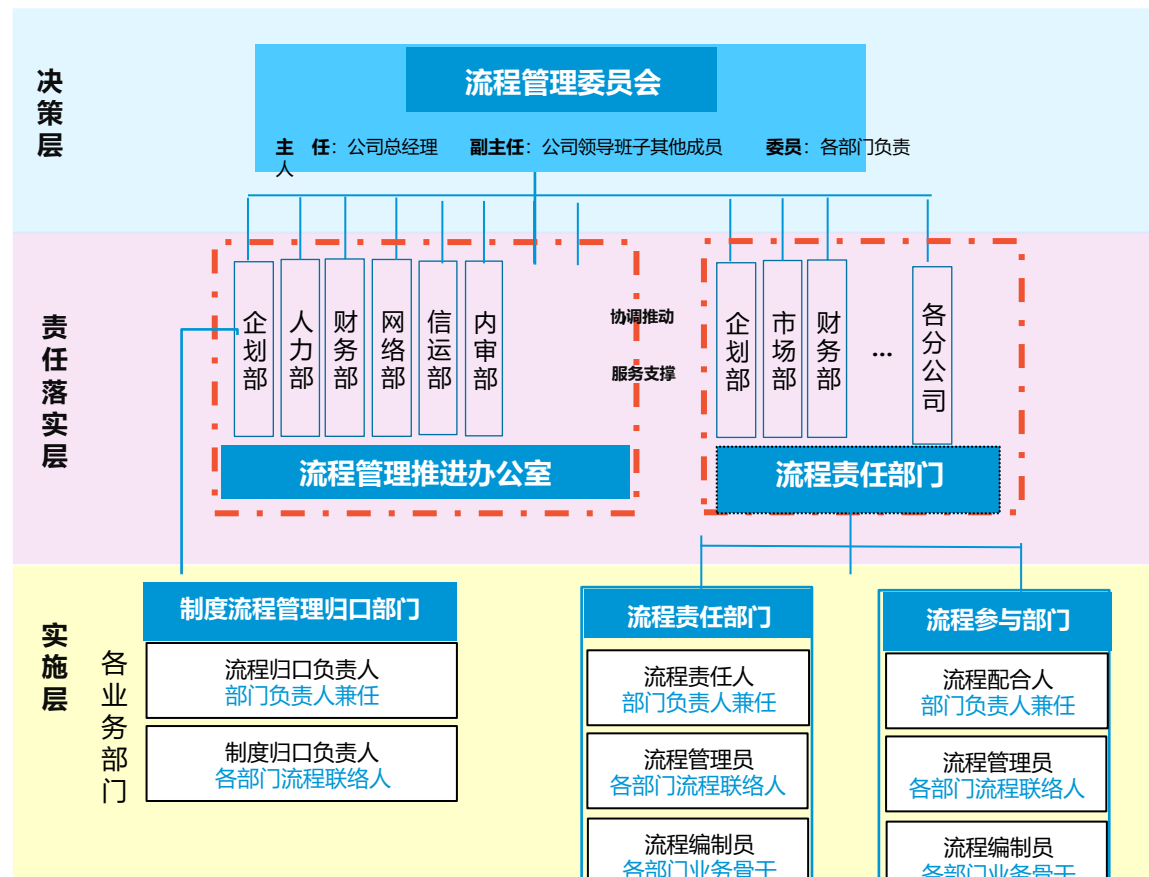
基于的职能型流程组织的现状，建议近期采用**职能型+流程型组织结构**

- ❖ 在全公司范围内形成了以**流程管理委员会**为最高指导和决策机构、**流程管理推进办公室**为总体协调管理机构、**流程责任部门**、**流程参与部门**为流程具体工作责任主体的流程管理机制；
- ❖ **流程与制度管理**由以**制度为主导的管理模式转变为流程和制度融合管理模式**
- ❖ 在业务域确定**流程端到端管理部门**，负责流程的端到端全过程管理和协调工作（见P100~P102）



属地分公司：浦东、南区、西区、北区、闵行、松江、宝山、嘉定、青浦、奉贤、金山及崇明分公司

* 上海中移通信技术有限公司为中国移动上海公司全资子公司



流程管理组织保障 -- 责任落实建议（1）

流程管理委员会为最高指导和决策机构,流程管理推进办公室为总体协调管理机构
流程责任部门、流程参与部门为流程具体工作责任主体的流程管理机制;

流程管理委员会-最高指导和决策机构

成员组成:

主任公司总经理担任,副主任由公司各副总经理担任,各流程责任部门负责人为主要成员。通过董事会、党委会、总经理办公会、联席会等会议形式进行决策审批。

主要职责:

1. 负责确定公司流程管理整体工作思路和方针
2. 负责审定公司的整体流程架构及管理规则
3. 负责定期对流程管理重大事项的讨论和决策
4. 负责对有重大争议的流程问题进行讨论和决策

原职责:

决策公司流程管理重大事项
指导流程管理体系建设
确定公司核心流程及其责任部门
审核涉及企业关键运营模式的流程设计/优化方案等工作

调整内容:

- 1.决策权落实和下放,成员信息增加了各流程责任部门负责人,以推动流程的端到端管理
- 2.职责更加细化和具体

流程管理组织保障 -- 责任落实建议 (2)

流程管理推进办公室-总体协调管理机构

成员组成:

由企业策划部、法律事务部、财务部、人力资源部、信息系统运营部、网络部、内审部。流程归口管理部门分管领导担任办公室主任，成员单位部门领导担任办公室主要成员。根据不同时期的管理重点和流程审核需要，办公室成员可以做出调整。

主要职责:

1. 贯彻落实流程管理委员会的工作要求
2. 落实跟踪流程管理委员会的决议
3. 提出持续完善流程管理体系相关建议预案供流程管理委员会审批
4. 负责组织推动流程管理体系持续优化
5. 协调解决流程管理的重要问题和争议问题，对制度、流程的重大争议事项提交流程管理委员会进行决策。
6. 根据审计、评估的结果，向流程责任部门指出存在的问题，提出制度、流程的优化建议
7. 指导流程各类维度流程数据的设置与流程运行显性化的推进工作
8. 定期或按需召开会议,就流程管理体系组织推动工作或需协调问题进行讨论决策

原职责:

落实管理委员会各项决议、协调推动流程管理工作、组织流程相关培训、推动流程管理信息化平台建设等工作。

流程管理组织保障 -- 责任落实建议（3）

流程管理归口部门-企业策划部

原职责	调整说明	现职责
<p>（一）制定流程管理工作的相关管理办法、流程编制规范标准（统一模板）、流程评估标准等；</p> <p>（二）负责公司重大流程的组织评审；负责跨部门流程的审核；负责公司制度流程评审专家组的组织和管理；</p>	<p>1.将事务性层面描述上升为范围更广的管理性描述</p> <p>2.增加“推动流程体系持续优化</p> <p>3.由各流程责任部门组织评审</p> <p>企业策划部作为制度流程管理推进办成员参与评审</p>	<p>（一）负责牵头建立流程管理体系，并推动其有效运作。包括制定流程管理工作的相关管理办法，制定流程编制规范标准、流程评估标准，推动流程体系持续优化；</p>
<p>（三）负责公司流程分级管理和级别的认定；明确公司流程制定、发布、监督及评估的责任部门</p>	<p>流程责任部门规则已明确不再赘述</p>	<p>（二）负责公司流程分级管理和级别的组织认定；</p>
<p>（四）负责公司流程框架、流程地图等文档库的建立和维护工作，汇总编制并发布公司流程清单并完成OA系统中的更新维护工作，负责流程管理信息化平台的运营和功能优化需求的提出；</p>	<p>按照信息化管控平台应用更新</p>	<p>（三）负责公司流程框架、流程地图等文档库的更新维护工作，形成公司流程清单，负责流程管理信息化平台的运营和功能优化需求的收集；</p>
<p>（五）负责对公司流程的总体运转情况进行监督定期组织开展公司核心流程的评估工作，根据审计、评估的结果，向流程责任部门指出存在的问题，提出流程制定或优化的项目计划；负责对流程执行过程中的分歧进行仲裁。</p>	<p>1.企业策划部负责组织工作，提供工具和标准，具体评估优化由各流程责任部门推动</p> <p>2.建议、仲裁职责由流程管理委员会与流程管理推进办公室负责</p>	<p>（四）为流程责任部门提供新建、变更、废止、评估优化的管理工具，组织推动流程全生命周期管理</p>

流程管理组织保障 -- 责任落实建议（4）

称谓调整：流程责任部门-》**流程责任部门** **调整原因：**参与部门应承担其职责范围内责任

原职责	调整说明	现职责
（一）牵头开展责任范围内流程的制定、提交决策和拟文发布工作，并负责流程培训、监督执行、更新优化、归档查询等日常流程管理工作；	突出全生命周期要求	（一）牵头开展责任范围内流程的制定、提交决策和拟文发布工作，并负责流程培训、监督执行、更新优化、归档查询等流程全生命周期管理工作；
（二）负责责任范围内公司重大流程的提交评审；负责责任范围内跨部门和部门流程的组织评审；负责专题会议组织工作；	1.根据OES规则，不设公司重大流程 2.不再设置评审专家组	（二）负责责任范围内跨部门流程的组织评审；
（三）负责责任范围内流程关键运营指标的设定，并定期对流程进行梳理、诊断分析、评估和优化；及时收集、协调解决流程执行中问题，并反馈流程管理工作中的重大问题；	增加“跟踪流程运行实际效果”	（三）负责责任范围内流程关键运营指标的设定，跟踪流程运行实际效果，并定期对流程进行梳理、诊断分析、评估和优化；及时收集、协调解决流程全生命周期管理、流程执行中的问题，并反馈流程管理工作中的重大问题；
（四）根据运营管理的实际情况建立并维护本单位流程分类模块及流程清单，建立责任范围内流程文档库；	按照信息化管控平台应用更新	（四）根据运营管理的实际情况维护本单位流程分类模块、流程标准化文档；
（五）负责落实职责范围内部门流程的相应管理工作。		（五）负责维护流程管理平台本部门相关流程信息的完整性和正确性，以及与生产系统的流程信息一致性；

流程管理组织保障 -- 责任落实建议（）

称谓调整：流程执行部门-》流程参与部门 **调整原因：**参与外延包括流程执行

原职责	调整说明	现职责
（一）根据职责和相关要求，参与所执行流程的编制、评审、会签、培训工作，并负责流程执行的日常维护工作；	措辞修改	（一）根据职责和相关要求，参与其职责范围内相关流程的编制、评审、会签、培训工作，并负责流程执行的日常维护工作；；
（二）负责落实执行流程各环节所规定的操作并对流程运行情况进行跟踪监控和分析，及时向流程责任部门提出流程调整建议。		（二）负责落实执行流程各环节所规定的操作，并对流程运行情况进行跟踪监控和分析，及时向流程责任部门提出流程调整建议。

角色修改：流程经理-》流程责任人

原职责	调整说明	现职责
（一）每个流程须指定流程经理，流程经理由流程责任部门指定并作为该流程具体负责人，负责组织和协调该流程的全过程管理工作；公司重大流程的流程经理由二级经理（含）以上人员担任，跨部门流程的流程经理由三级经理（含）以上人员担任。如发生人员变更，相关部门要指定相应人员接替，并报企业策划部。	明确流程责任人	流程责任部门的负责人为流程责任人，牵头开展流程的设计、培训、执行情况检查、评估、优化等工作；协调解决流程管理过程中的问题。

流程责任部门主要权力：

1. 流程责任部门对流程目标、资源进行统一管理，全权负责和主导流程的管理工作；
2. 流程责任部门基于流程需要对流程参与部门提出目标和要求，参与部门应全力配合满足；
3. 流程责任部门可对流程各环节绩效进行考核管理，督促流程参与部门的相关工作。

责任部门认定原则：

1. 流程责任认定以结果导向的原则
2. 流程责任认定以客户贴近的原则
3. 流程责任认定以业务为中心的原则（而不是以任务为中心的原则）
4. 流程责任认定以需求紧迫性的原则

责任部门认定的方法步骤：

1. 各部门首先以“满足客户需求”为导向，按照“以结果导向”的“对流程最终结果负责”和“客户贴近原则”的两个基本原则来确定流程责任部门。
2. 在满足“对流程最终结果负责”的原则下，以业务为中心的原则根据不同的客户类型建议细分：例如个人客户相关业务流程端到端管理视角下，责任部门为市场部，集团客户相关业务流程的端到端管理视角下，流程责任部门为集客部。
3. 对于使能域和支撑域的相关流程，流程的责任部门以需求紧迫性原则来确定
4. 如果以上步骤和方法都无法确定流程的责任部门时，问题需要升级到流程管理推进办公室来决策解决。

试点流程的责任部门设置建议

在流程试点工作过程中，部分流程存在流程责任部门的争议，按照责任部门设置的原则，建议流程责任部门如下：

流程名称	存在争议的责任部门	建议的责任部门	责任部门确定理由
家庭宽带业务拆机流程	市场、网络	市场	最终结果负责，最贴近客户
家庭宽带业务撤单流程	市场、网络	市场	最终结果负责，最贴近客户
家庭宽带业务改约流程	市场、网络	市场	最终结果负责，最贴近客户
家庭宽带业务新装流程	市场、网络	市场	最终结果负责，最贴近客户
家庭宽带业务移机（跨资源）流程	市场、网络	市场	最终结果负责，最贴近客户
家庭宽带业务移机（同资源）流程	市场、网络	市场	最终结果负责，最贴近客户
基础通信-投诉处理	市场、网络、品质	市场	最终结果负责，最贴近客户
基础通信-投诉受理	市场、网络、品质	市场	最终结果负责，最贴近客户
集客专线-投诉处理	集客、品质	集客	最终结果负责，最贴近客户
集客专线-投诉回访	集客、品质	品质	最终结果负责，最贴近客户
集客专线-投诉受理	集客、品质	集客	最终结果负责，最贴近客户
家庭宽带-投诉受理	市场、品质	市场	最终结果负责，最贴近客户
联建宽带-投诉处理	市场、品质	市场	最终结果负责，最贴近客户
铁通宽带-投诉处理	市场、品质	市场	最终结果负责，最贴近客户
东方有线-投诉处理	市场、品质	市场	最终结果负责，最贴近客户

流程管理员

职责：负责业务部门内部流程的管理、编制和流程管理的沟通协调工作，以及确认跨部门流程部分与自己部门相关的流程工作；

设置建议：建议设专职或兼职流程管理人员（流程骨干）承担，由流程责任人领导

流程数据管理员

职责：负责流程数据的设计定义、解释口径的澄清、配合流程数据在流程管理平台实现，以及跟踪管理等工作。

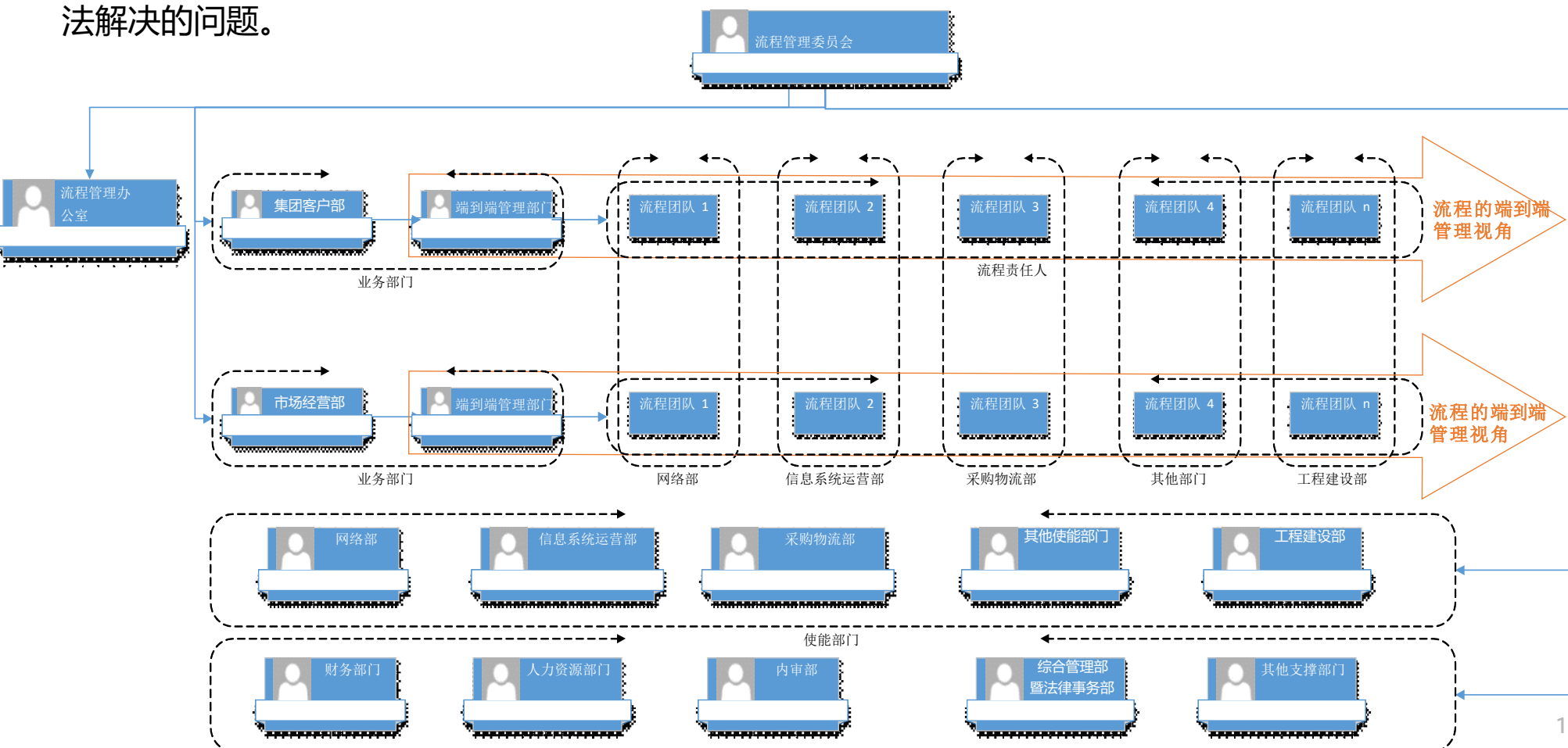
设置建议：建议新增职责，由流程责任人指派业务骨干人员承担

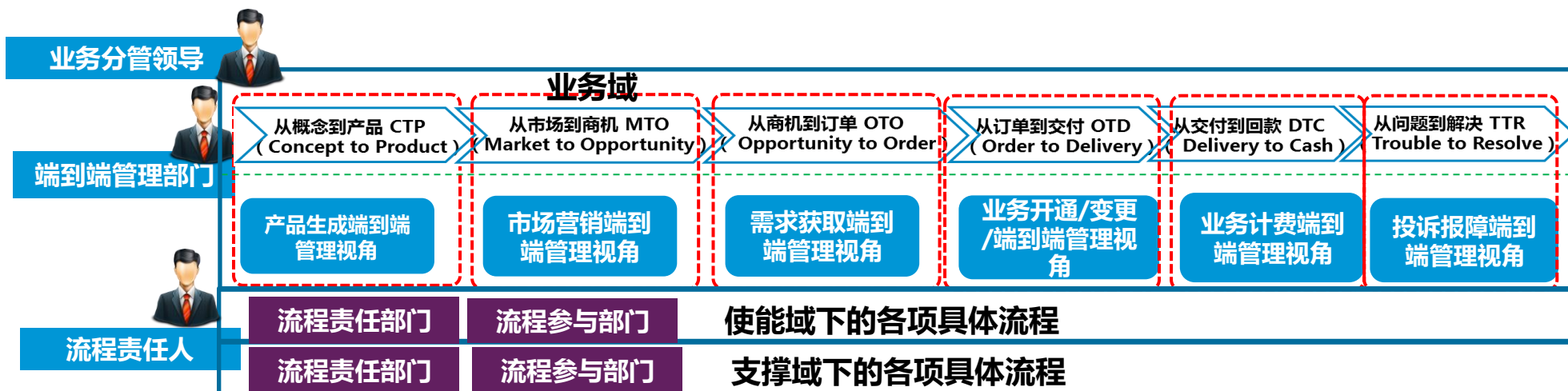
流程管理专员

职责：主要负责流程的管理和审核工作，包括组织相关的计划、培训、体系建设等工作

设置建议：建议新增职责，由企划部岗位承担

- 基于业务价值链的流的端到端管理视角，建议在**流的端到端管理视角上设立端到端管理部门**，与流程管理机制进行结合，提高业务流程的整体管理能力。
- 端到端管理部门基于满足业务总体需求对构成端到端管理视角的各业务类流的流程负责人提出业务需求。端到端管理部门的业务分管领导作为端到端管理视角的最高决策和指导角色，协调解决端到端管理部门无法解决的问题。





业务域中根据价值链负责去管理一个完整的业务流程，流程的端到端管理部门将原来分散到多个部门的流程进行协调处理，减少跨部门协调难度，提高流程运作效果与效率。

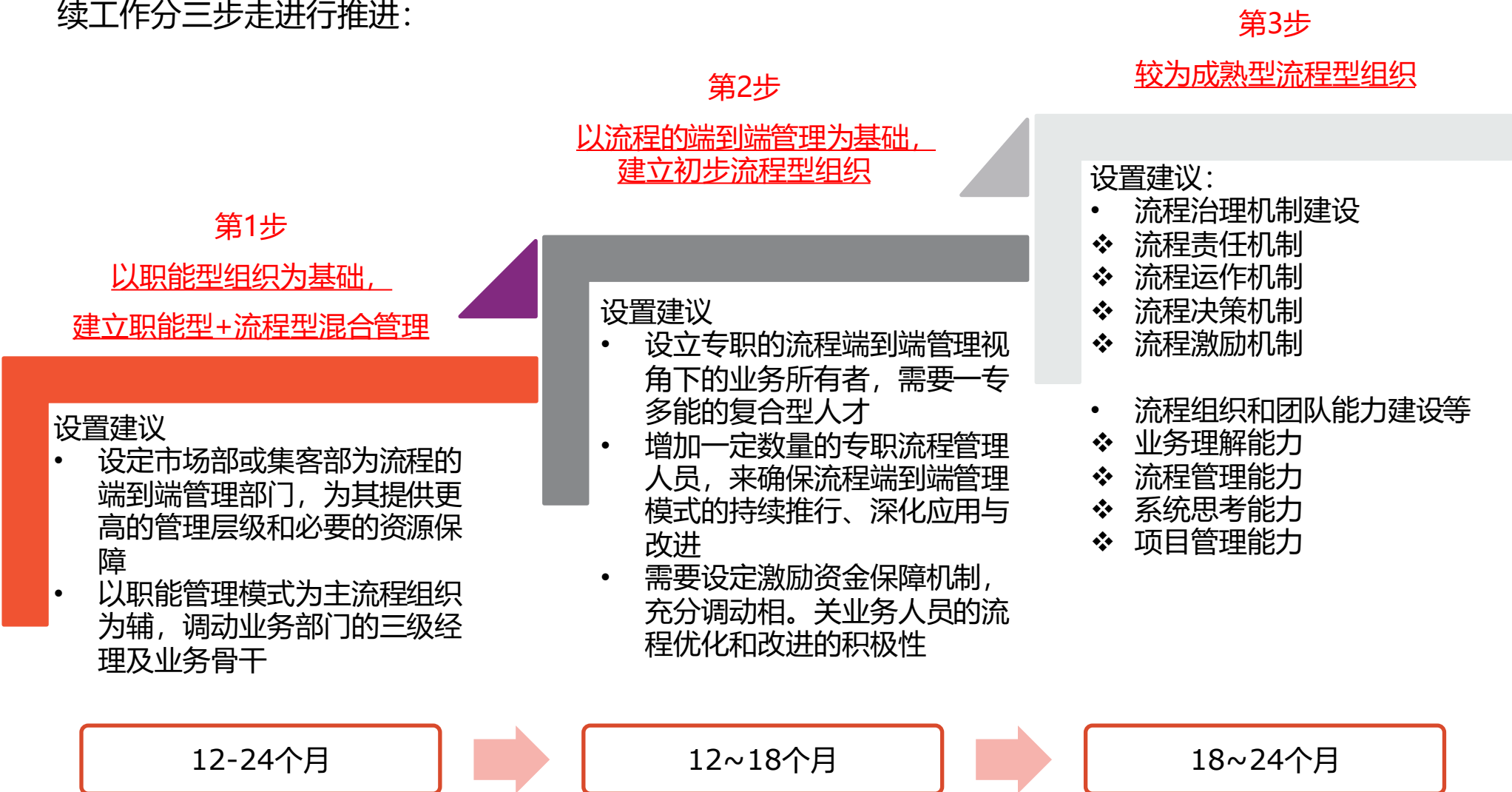
主要职责：1. 负责构建流程的端到端管理视角，关注流程总体运行情况。从客户导向和业务出发，提出对流程端到端的管理需求，包括明确流程**接口**之间的输入、输出标准、制定统一流程关键环节指标的定义和口径等；2. 负责协调流程端到端管理视角下各业务流程的衔接，解决流程**接口**的各类问题；3. 负责协调解决流程端到端管理视角下不能满足业务管理要求的问题处理；对争议问题提交业务条线的公司分管领导协调解决。

设置建议：原则上流程端到端管理视角的端到端管理部门只有一个；建议根据业务种类由市场部或集客部担任。

调整点：

引入了“流程端到端管理部门”流程角色，对流程的端到端管理视角负责；常规流程仍按照流程生命周期管理规则进行管理。

考虑对流程体系的建设需求，分析现有OES流程架构下流程型组织建立的难度，我们建议流程组织后续工作分三步走进行推进：



1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

平台整体规划为以下几个阶段来实现既定的平台建设目标：提升管理效率，促进公司客户服务水平、市场竞争优势的进一步提升

	1 一期	2 二期	3 三期	4 后期
关键词	核心管理与监控体系 2015年	完善电子化支撑体系 2015年-2016年	完善评估体系 2016年-2017年	扩展承载范围 2017年后
目标内涵	<ul style="list-style-type: none"> 开发建设软、硬件，搭建流程信息化基础平台 搭建流程显性化功能框架，选取集客、家宽、投诉三条试点流程进行流程KPI指标监控 搭建公司级流程地图和流程框架、流程清单、制度的知识管理 对流程进行全生命周期（结合集团公司标准化管理体系构建） 	<ul style="list-style-type: none"> 推广信息化平台应用范围，拓宽关键流程监控数量和指标 在平台中不断纳入更多的流程，扩展平台的流程监控范围 搭建统一流程引擎PAAS服务平台 选取部分重点无IT系统支撑的业务流程在平台上进行电子化承载 搭建流程快速电子化平台 	<ul style="list-style-type: none"> 流程评估体系建设，推动流程持续优化 流程量化考核 承载更多的流程监控指标 承载更多的流程电子化 	<ul style="list-style-type: none"> 在平台中不断纳入未进行电子化支撑的业务流程，扩展平台流程快速电子化支撑范围 不断通过平台和流程KPI监控结果进行业务流程优化，实现业务流程生命周期的闭环良性循环

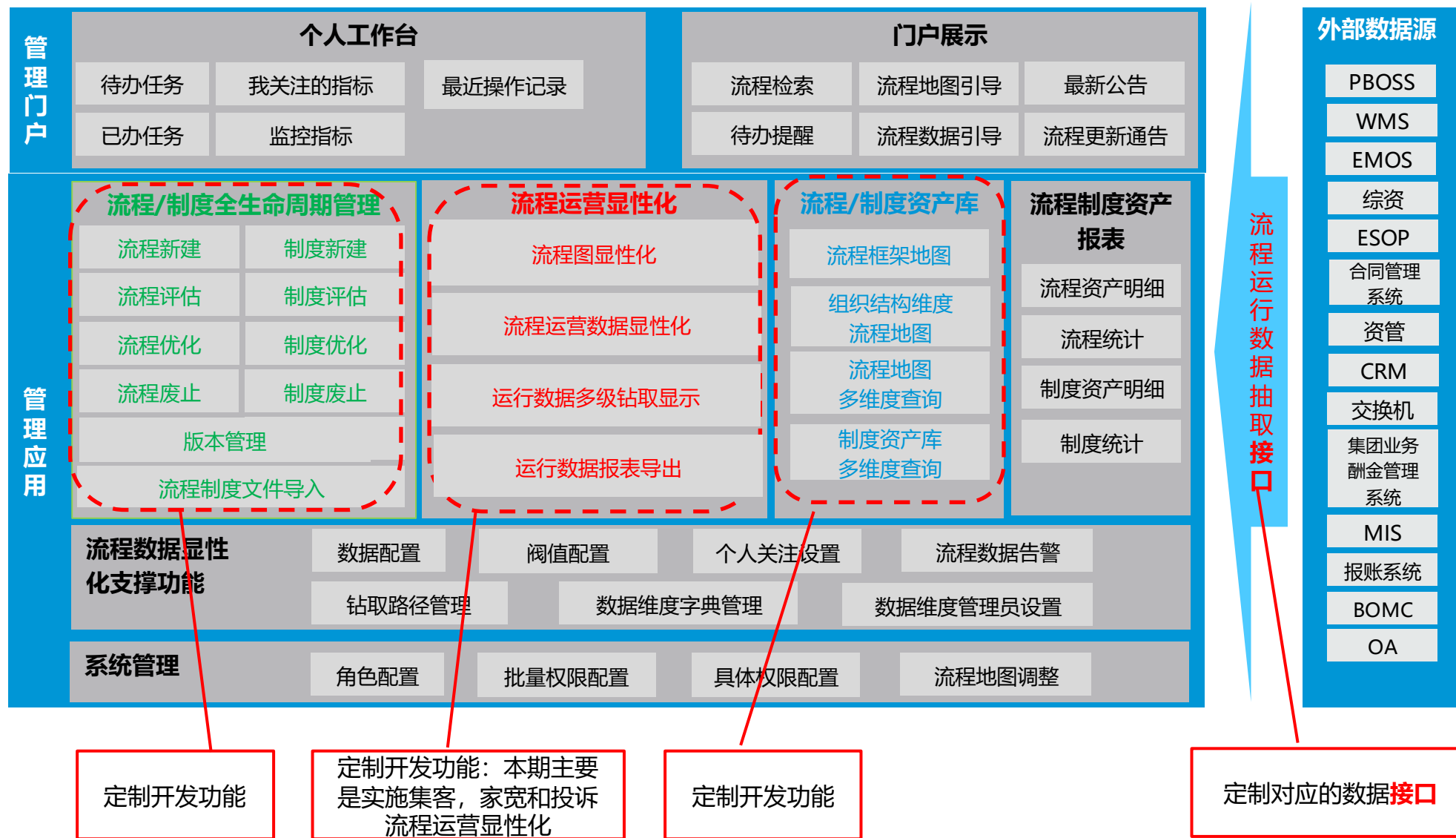
流程管理平台的定位和功能说明：

- 流程管理平台是企业进行流程管理工作的专业平台，为企业提供流程资产管理、流程生命周期管理、流程数据监控等功能，也是流程管理工作相关人员的日常工作平台；
- 由于流程与制度存在紧密关联关系，制度管理相关工作也可由流程管理平台进行支撑；
- 流程管理平台重点是对流程管理相关工作进行管理，不承载业务流程的运行，所管理的流程数据应主要是流程管理型数据、业务的宏观统计数据或少量未在其他管理系统进行实现并管理的数据，而流程执行过程中的、较细节的业务数据、流程实例的数据应尽量在其他业务管理平台进行管理。

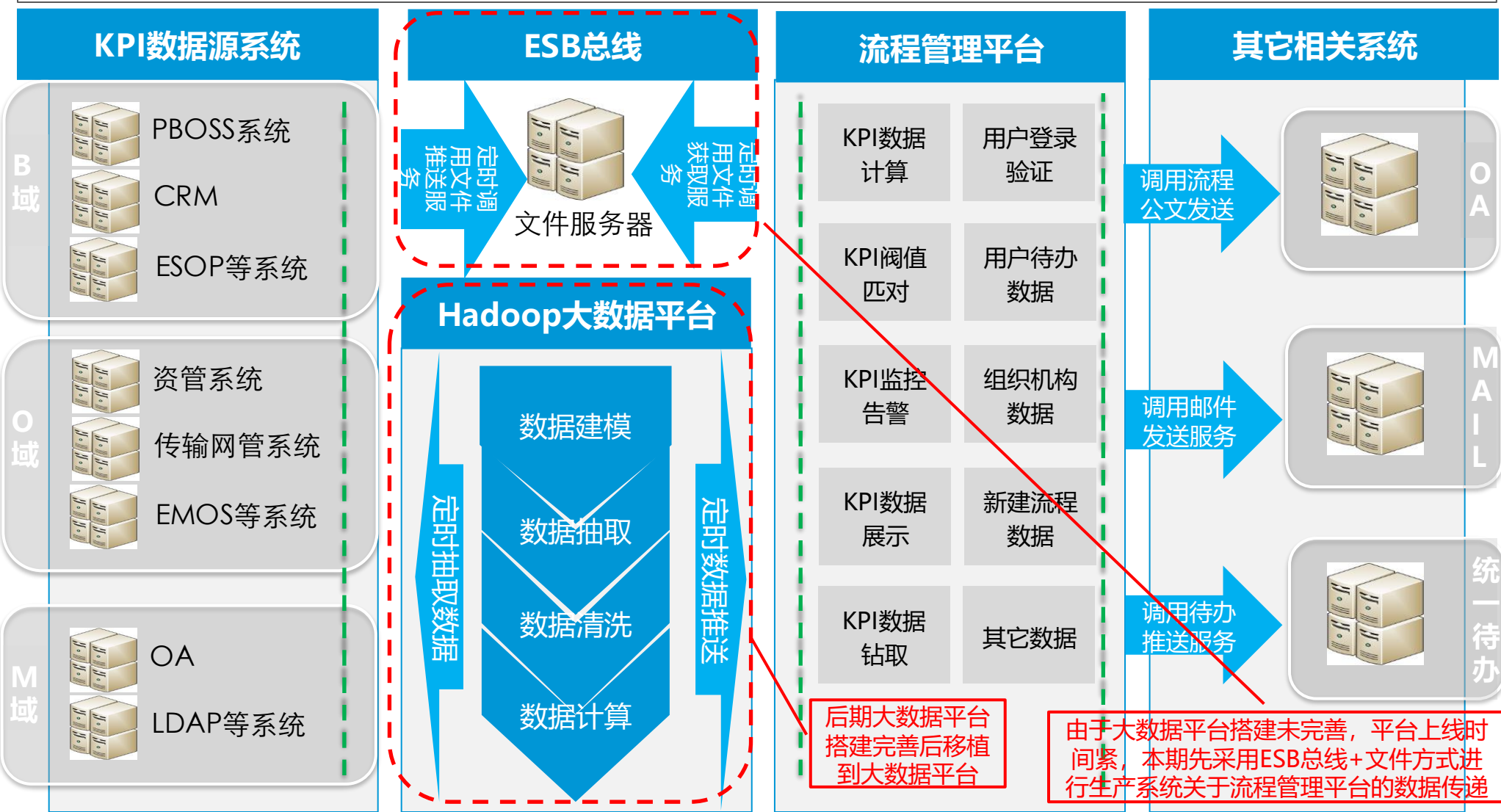
流程管理平台的主要用户和使用场景：

用户类型	功能场景
公司和部门领导	查阅、检索公司流程或制度的资产库及总体统计数据、查阅业务的宏观统计数据、处理流程或制度的管理工作待办
流程管理相关人员	查阅、检索公司流程或制度的资产库、进行流程的在线编制、处理流程或制度的管理工作待办
全体员工	查阅、检索公司流程或制度的资产库

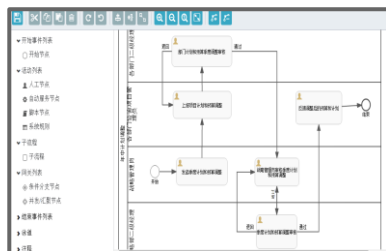
	流程管理平台	其它生产系统
区别	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 流程模型和相关流程定义数据的存储，一般不承载具体业务流程的生产实例运行 ◆ 承载业务流程的生命周期管理过程，流程新建和优化的结果推动生产系统的功能变更 ◆ 承载跨系统流程的数据显性化，通过定期与生产系统进行数据同步，经过计算加工后为管理层提供流程运行数据的高端视图，不承载具体流程的实时数据监控 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 负责具体业务流程的生产实例运行 ◆ 负责业务流程的生产实际流程和功能变更 ◆ 承载系统内单条流程的运行期实时流程监控，提供单条流程数据统计
关系	<p>◆ 支撑关系：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 生产系统负责流程的生产实例运行，运行数据同步到流程管理平台，为流程管理平台提供运营显性化支撑数据源。 2. 流程管理平台主要关注点在流程的统计数据上，数据定期与生产系统同步。但因为所获取的数据与生产系统是有延迟的，所以无法对流程进行实时监控与实时数据统计,流程的实时监控与统计都应在生产系统承载，流程管理平台对流程数据进行钻取分析时，可链接到对应生产系统最终查看到单条流程实例明细数据。 <p>◆ 约束关系：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 新建流程：如果需要对应的生产系统进行IT化支撑，生产系统电子化实现的业务流程应确保与流程管理平台中的流程资产信息的一致性。 2. 优化流程：对于优化后的流程，流程管理员需要判断优化结果是否需要该流程的IT支撑系统进行相应系统改造和变更，如果需要，流程管理人员应该参与系统变更需求与流程资产信息的一致性检查工作。 	



- 流程管理平台需要与两类外部系统进行数据交互，一类是非流程KPI数据源系统（如OA、LDAP等），一类是KPI数据源系统（如PBOSS、资管系统等），根据的IT规划，对于数据交换类系统间交互需要通过Hadoop大数据平台进行，建议流程信息化平台推荐的数据集成方案如下：



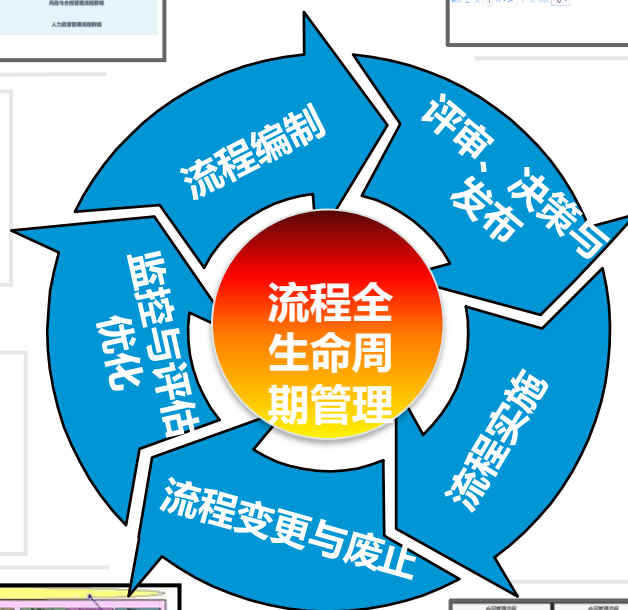
- 通过统一流程引擎实现可视化的流程建模可以实现规范的流程发布、流程维护和流程监控，使流程**接口**、流程数据与业务流程数据剥离、统一的流程发布管理与维护，缩短实施周期，减轻维护压力，提高自动运维水平。（后期建议建设内容，不在本期实现）



流程名称	流程描述	流程状态	流程版本	流程负责人	流程审批人
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程
产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程	产品需求管理流程

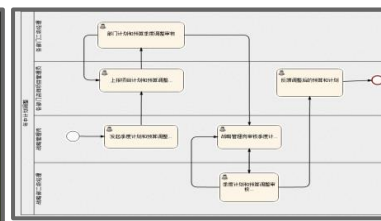
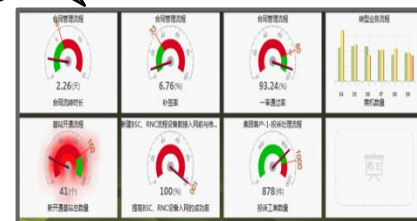
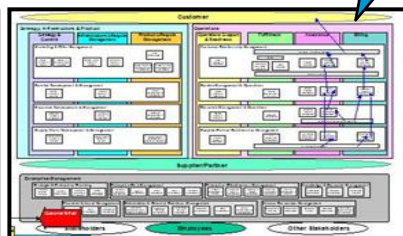
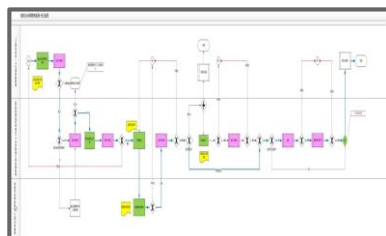
- ❖引擎支持BPMN2.0标准业务流程建模语言
- ❖可视化的拖拽式流程建模工具
- ❖支持集团流程管理标准框架

- ❖内置标准流程成本、时间评估模型
- ❖内置标准流程评估体系
- ❖内置标准流程优化体系
- ❖流程评估、优化与建模形成闭环式管理



- ❖统一的流程发布、管控
- ❖统一的流程参数设置
- ❖流程与表单数据、运行参数解耦
- ❖统一规范的流程运行调用接口

- ❖单流程运行期实时图形化监控
- ❖跨系统的流程业务KPI指标监控
- ❖可灵活配置的监控指标阈值
- ❖自动化的指标超值告警



- 通过统一流程引擎实现可视化的流程建模、规范的流程使用**接口**、流程数据与工单数据剥离、统一的流程发布管理与维护，实现缩短实施周期，减少开发、管理、维护成本的目的。

流程建模

流程发布

流程管理

流程维护

流程监控

统一引擎前

各系统分别采用配置方式或者其它方式进行建模

流程建模语言 and 标准不统一，开发、维护、管理成本高

各系统自发布实现流程

无法对流程发布进行规范的管理和授权

各系统自己开发对应的管理功能

无法提供统一的管理模式和管理规范，管理杂乱且管理成本高

各系统自己开发对应的维护功能

无法提供统一的维护规范，管理人员需要熟悉各自系统的管理模式

各系统自己开发简单的监控模块

因为流程引擎没有规范，很难监控到跨系统的流程，监控成本高

统一流程引擎平台后对比

统一流程引擎后

采用统一的流程设计器和标准引擎进行建模

引擎采用标准的BPMN2.0标准，可视化的流程建模工具，解耦流程和表单数据，实现流程建模标准化，缩短实施周期，减少开发和维护成本

平台提供统一的流程发布

平台提供统一的流程发布功能和管控，包括发布授权等功能，对流程发布进行规范化的管理，节约管理成本

平台提供统一的流程管理功能

平台提供统一的流程管理功能，管理人员只需要在平台上就可以管理所有流程的生命周期，不再需要在各个外部系统中进行管理，节约管理成本

平台提供统一的流程维护功能

平台提供统一的流程维护功能，管理人员只需要在平台上就可以维护所有流程，不再需要在各个外部系统中进行维护，节约管理成本

平台提供统一的流程监控功能

因为流程数据都存在平台中，所以流程监控数据不需要从外围系统中提取数据，可以很方便的跨系统流程进行监控，节约开发成本，缩短实施周期，减少实施难度与风险

1 流程语言的共识

2 流程管理体系建设

2.1 流程管理现状分析

2.2 流程架构管理

2.3 流程端到端管理

2.4 流程标准化管理

2.5 流程显性化管理

3 流程全生命周期管理

4 流程组织管理

5 流程管理信息化平台支撑

6 制度全生命周期管理

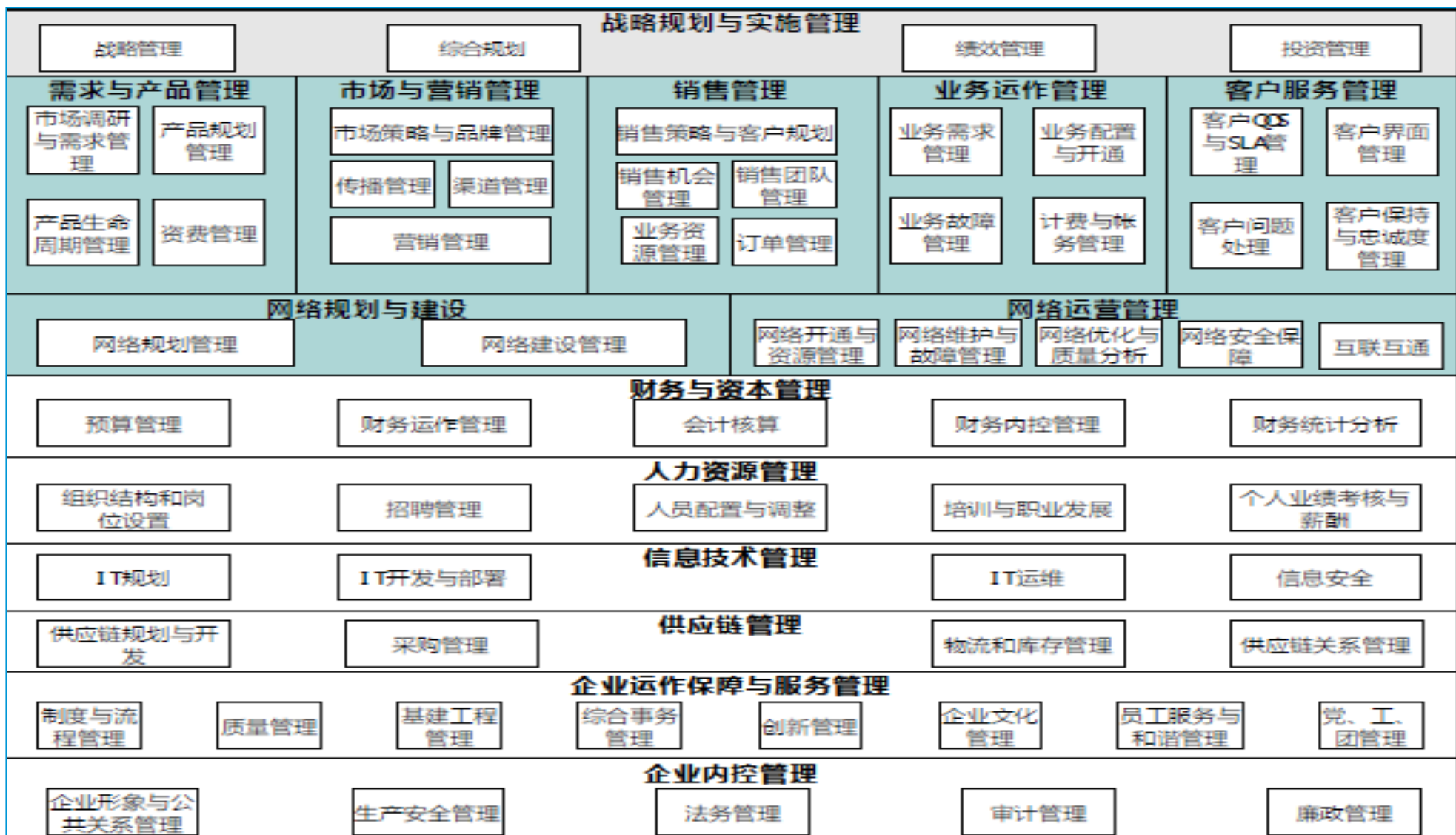
6

制度全生命周期管理

6.1 制度全生命周期管理的内容和方法

6.2 制度全生命周期管理建议

- 按照企业部门职能进行制度管理框架设计，一般按照企业职能颗粒度从粗到细分为多个层次。
- 例如移动集团的制度管理框架，按照职能分为14个一阶模块，63个二阶模块。制度与二阶模块进行对应。



- 制度按照制度责任部门定义归属到企业职能部门，按照企业的部门设置进行展示和管理。
- 制度架构的结构简单，层数较少，一般为2层结构。

+ 采购物流部
+ 财务部
+ 党群工作部暨企业文化部
+ 党委办公室
+ 服务品质管理部
+ 工程建设部
+ 工会办公室
+ 行政事务部
- 集团客户部
CMNET宽带通业务管理办法（V1.0）
ICT业务SI合作管理办法（V1.0）
IDC业务管理办法（V4.0）
M2M业务管理办法（v2.0版）
本地MPLS-VPN业务管理办法（试行）
本地电路出租业务管理办法（V3.0）
城市智慧馆运营管理办法（试行）
对政企群组业务统一认识、全力发展、强化保有的指导意见
关于开展流量统付业务试点的通知

使用流程体系架构作为制度架构，充分体现流程与制度的关联关系，将制度映射到流程的体系架构中。



编号	制度框架类型	优势	劣势
1	按照企业职能的制度管理框架	<ul style="list-style-type: none">制度体系结构清晰;制度能够与企业职能映射,检索和查阅制度相对较容易;	<ul style="list-style-type: none">未考虑流程与制度的关联性,流程与制度存在两套体系,管理复杂,难以进行关联映射,统一管理。结构相对复杂,查阅不太方便。
2	按照部门组织的制度管理框架	<ul style="list-style-type: none">结构简单,各部门能够快速查阅到本部门相关制度;各部门管理本部门制度,管理复杂度低。	<ul style="list-style-type: none">分类颗粒度过粗,无法体现制度管理内容的颗粒度差异;部门管理的制度多时不便于快速定位制度;部门组织架构调整频繁时需要重新梳理制度;
3	按照流程管理框架的制度管理框架	<ul style="list-style-type: none">体系结构清晰;能够很好地体现流程与制度的关联关系;流程与制度采用同一框架,使管理复杂度降低;能够快速对制度或流程进行查漏补缺	<ul style="list-style-type: none">架构相对复杂,制度在架构中映射工作比较繁琐;按照流程架构进行制度检索和查阅难度较大;

上海公司制度管理框架需求分析

的当前有效制度总数为1188，将制度分为公司重大、跨部门和部门三类进行管理，其中公司重大制度140个，跨部门制度667个，部门制度381个，目前的制度按照制度责任部门组织进行分类和简单管理，制度管理框架还需满足以下管理需求：

需求 1

结构完整，能够容纳和管理所有现行制度和制度属性信息

需求 2

能够按照多个维度进行制度展示和检索，便于制度查阅

需求 3

具备一定扩张性和灵活性，能够适应业务的发展和调整

需求 4

能够支撑制度流程融合管理模式，便于管理流程与制度的关系

- 建议上海公司以流程OES架构的L1层为基础，参考业界的制度框架进行调整，作为的制度架构，同时将制度的责任部门信息作为制度的必备属性信息而存在。
- 的制度架构初步设计为如下18个类别：

一、公司治理	明确公司愿景、使命、规模、注册事宜、不同管理主体间关系、公司重大利益分配原则和导向及决策等管理事宜，是公司实行内部管理和对外进行经济交往的基本法律依据。	十、流程与制度管理	明确公司流程与制度在公司管理的重要性和意义，针对流程与制度管理的规范、计划及管理的全生命周期等内容进行详细描述。
二、战略和目标管理	明确公司发展战略目标，形成总体发展战略，对战略目标和方案进行分解，形成为实现公司战略可跟踪评估和调整的各类规划。	十一、项目与投资管理	规范公司投资的目的、内容、方式等，对投资进行评估和跟踪，控制投资的风险；制定项目管理制度，对项目执行过程进行监控，确保整体项目运行的质量、效率和风险保障。
三、服务管理	明确服务管理在公司运营和管理中的定位，对客户服务管理的基本思想和价值导向、核心内容及其相应的管理要求、职能划分及协同要求以及相关考核	十二、财务管理	制定财务职能战略及规划，并在规划指导下，明确公司日常会计核算、财务分析、资金管理、资产管理等相关工作和过程。
四、产品管理	对公司产品从规划、需求、开发、定价包装、产品交替全过程管理。	十三、人力资源管理	制定人力资源职能战略及规划，并明确人力资源招聘、培训、职位管理、薪酬激励以及日常人力资源事务管理等工作过程和过程。
五、营销管理	制定营销规划、营销策略、品牌策略，并落实、监督和调整相关策略和计划的过程，为销售工作的开展和关键指标的完成提供保证。	十四、风险与合规管理	通过审计管理、安全管理以及收入保障管理等工作，对公司运营的各种风险进行控制，在风险管理总体规划下，对目标实现过程的中主要风险进行识别、评估、制定应对策略并进行实施监控的过程。
六、网络支撑管理	根据公司战略，制定网络规划，并在规划指导下，对网络资源的规划、建设、维护管理、问题、质量、安全保障等方面进行管理。	十五、法律事务管理	制订公司法律管理制度规范和法律风险管理体系，负责企业资质等法律文件的管理，提供公司依法经营的法律依据、合同、证照等。
七、IT支撑管理	针对业务支撑系统、办公支撑系统、网管系统、信息安全管理，明确IT支撑体系的发展规划，以及支撑体系建设、业务支撑运营、安全管理、维护优化等。	十六、公共关系管理	承担社会责任，开展相关慈善活动，明确公司公共关系管理工作。
八、采购与供应商管理	物资采购和总体供应规划方案的确定，明确供应商管理、公司物资采购管理、物流管理、库存管理等工作过程和过程	十七、综合行政管理	公司日常办公、印章管理、档案管理和后勤管理等综合行政相关工作内容
九、创新与知识管理	在知识和创新管理规划指导下，明确知识管理、创新管理以及技术管理的主要工作和过程	十八、党工团管理	在上级组织领导机构的工作指导下，遵循公司党委、工会相关规定管理，协调做好思想、组织、作风建设工作。

制度架构建议存量制度分析

- 按照之前的制度分级分类定义，目前的公司级制度为140个，跨部门制度66个，部门制度31个。

后续制度管理工作

- 根据更新后的公司级制度定义，各主要职能运营工作所属模块下均应有最少1个公司级制度，以对此运营管理工作进行基本范围、工作原则等内容的总体说明。
- 对应制度架构，后续应完成以下几个工作：
 - 基于公司运营管理职能，参考集团制度和其他省市制度框架，确定制度架构，并完成存量制度的映射；
 - 重点对公司级制度进行清理，梳理目前的公司级制度。按照制度架构中的分类，新建公司级制度或调整已有制度级别为公司级制度，原则上每一个制度分类下都应有最少一个公司级制度；
 - 按照后的制度分级分类定义，调整个别存量的公司级制度为跨部门制度。

公司级制度示例

- 《中国移动通信集团XX有限公司子公司财务业绩考核办法》
- 《中共中国移动通信集团XX有限公司党组落实党风廉政建设主体责任实施细则》
- 《中国移动通信集团XX有限公司分公司经营业绩考核办法》
- 《中国移动通信集团XX有限公司资费管理办法》
- 《中国移动通信集团XX有限公司采购管理办法》
- 《中国移动通信集团XX有限公司组织机构与编制管理办法》
- 《XX移动通信固定资产投资计划管理办法》
- 《中国移动通信集团XX有限公司终端营销活动产品管理办法》
- 《XX移动升级及重大投诉管理办法》
- 《XX移动社会渠道管理办法》
- 《中国移动通信集团XX有限公司贯彻落实“三重一大”决策制度实施办法》
- 《中国移动通信集团XX有限公司集客专线装维管理办法（试行）》
- 《中国移动通信集团XX有限公司全面预算管理办法》
- 《中国移动通信集团XX有限公司市分公司全面预算管理实施细则》
- 《中国移动通信集团XX有限公司本部全面预算管理实施细则》

6

制度全生命周期管理

6.1 制度全生命周期管理的内容和方法

6.2 制度全生命周期管理建议

什么是制度的生命周期？

从制度的制定到制度废止的整个生命历程。包括了制度的编制、评审、发布、实施、变更和废止等活动环节。

什么是制度的生命周期管理？

设置不同的管理操作程序和规则要求并明确责任主体，对制度的生命周期活动进行管理。制度的生命周期管理往往需要根据不同制度类别制定差异化的管理规则。

制度全生命周期管理的主要内容：

1：明确制度分类分级管理规则

给出制度分类分级的定义和界定原则，按照不同的类别或级别明确不同的管理规则。

2：明确制度生命周期活动内容

规定制度生命周期活动的执行步骤和标准，确定制度全生命周期管理的流程，一般包括新建、发布、变更、废止、执行等管理流程。

3：明确管理组织职责

设置制度全生命周期管理角色的界定和职责说明。一般的制度全生命周期管理涉及部门或角色包括：党委会、董事会、总经理办公会、党政联席会、制度评审工作组、制度管理归口部门、制度责任部门等。

	管理规则	管理组织
集团总部	<ul style="list-style-type: none"> 分为公司章程、基础制度和专项制度三类； 公司章程具有最高效力，公司其他规章制度不得同公司章程相抵触。基础制度效力高于专项制度； 公司基础制度在起草完成后，需提交总部规章制度管理工作小组进行评审； 专项制度由牵头起草部门自行组织相关会议评审，或征求相关部门意见后修改定稿，必要时提交分管领导或专题办公会进行决策。 	<ul style="list-style-type: none"> 总部设立规章制度工作小组负责组织推进公司制度管理工作。 规章制度工作小组组长由发展战略部部门领导兼任，小组成员由综合部、发展战略部、法律事务部、财务部、人力资源部、内审部、纪检组（监察室）各一名处室经理和一名项目经理组成； 工作小组在规章制度建设中，可根据需要申请召开总裁办公会审议决策； 总部各部门是各项专业和职能管理制度的具体制定和执行部门；
北京移动	<ul style="list-style-type: none"> 分为基本规章制度、专项规章制度和操作规章制度三类； 基本规章制度的制定和修订需求由管理委员会成员提出或由办公室成员单位及各部门向规章制度管理办公室提出书面申请，由制度管理办公室组织相关部门评审，通过后，提请制度管理委员会审议决策，通过后由公司制度管理委员会主任或主任授权人签发 专项制度由牵头部门组织评审，公司领导签发； 操作规章制度由牵头部门组织评审，部门负责人签发。 	<ul style="list-style-type: none"> 董事会、党组会、总经理办公会是公司规章制度管理的最高决策机构； 公司制度管理委员会是公司规章制度管理的最高管理机构，由公司领导班子构成，公司总经理任委员会主任，负责确定公司整体规章制度的管理思路和方针； 制度管理委员会下设规章制度管理办公室； 各职能部是各自负责领域规章制度的责任部门。
河北移动	<ul style="list-style-type: none"> 分为公司重大、跨部门和部门制度三级。 公司重大和跨部门制度评审分为预评审和决策评审。预评审由规章制度管理工作组评审；通过后提交规章制度决策机构进行决策评审，之后由发展战略部进行合规审核，会签后公司领导签发； 部门制度由起草部门以征询意见函形式评审，以公文发布 	<ul style="list-style-type: none"> 规章制度决策机构：党组会、董事会、总经理办公会； 规章制度管理工作组：组长由发展战略部分管领导兼任，成员由综合、法律、发展战略、财务、人力、纪检各一名领导和一名制度管理员组成； 发展战略部：制度合规性审核。
江西移动	<ul style="list-style-type: none"> 分为公司章程、基础制度、专项制度（跨部门和部门专项制度）； 公司章程报集团和国家机关批准后，由综合部公司发文，总经理签发； 基础制度由公司分管领导审核，提交总经理办公会审议，分管领导或总经理签发； 跨部门专项制度负责部门的公司分管领导审核并签发；部门制度负责部门由部门负责人审批后部室发文。 	<ul style="list-style-type: none"> 规章制度评审工作组，是专家审议和决策机构。由综合、发展战略、法、人力、财务、纪检、内审各部门负责人组成； 规章制度工作组，对评审组工作进行支撑。由评审组成员单位负责人指定人员组成。

在制度全生命周期管理上目前采用制度主导流程的管理方式，流程和制度两者的分类方式、生命周期管理活动设置和管理规则、管理组织设置基本相同。

制度分类管理：

分为公司重大制度、跨部门制度和部门制度。公司重大制度由企划部组织专家评审组和相关部门进行评审，跨部门制度由制度责任部门组织相关部门评审，部门制度由制度责任部门自行评审。

生命周期管理活动：

将制度全生命周期管理分为制度的制定（编制、评审、决策）、制度的发布（拟文、会签、审批、签发）、制度的实施（培训、执行）、制度的变更与实施、制度的管控、评估和优化、等阶段进行管理。

流程全生命周期管理组织：

公司董事会、党委会、总经理办公会、党政联席会：最高决策机构。对各自所负责领域的公司重大制度管理工作及原则进行决策审批；

公司制度流程评审专家组：负责公司重大制度和跨部门制度的评审。制度流程评审专家组的组长单位为企业策划部，成员由各部门选派一名三级经理（含）以上专业管理人员（包括二级资深经理）担任；

专题会议：专题会议由制度责任部门负责组织，参与人员包括：跨部门制度责任部门的公司分管领导、涉及部门的主要负责人。专题会议负责公司运营管理中的跨部门制度的决策。

制度管理归口部门：企划部承担。负责制度管理体系、管理规范制定、组织公司重大制度评审，参与跨部门制度评审；

制度责任部门：组织跨部门和部门制度评审，组织专题会议进行跨部门制度决策。

问题点分析：

1. 目前的制度分类口径容易混淆，公司重大制度是按照重要性进行区分、而跨部门制度和部门制度是按照制度作用范围进行区分；
2. 没有充分考虑制度管理时，制度所关联的流程如何处理；
3. 评审专家组级别相对较低，公司重大流程评审通过后直接提交最高决策机构不妥当；
4. 评审专家组成员需要调整，目前由所有职能部门组成，牵涉面太广；
- 对跨部门制度的评审没有争议处理升级机制。

主体内容

制度的分级分类管理：

按照制度的重要性对制度进行分级，分为公司重大级制度和普通级制度，每一级制度又按照制度作用范围进行分类，分为跨部门类制度和部门类制度，按照不同的级别和类别设定差异化的生命周期管理规则进行管理。

全生命周期管理活动：

以制度的生命周期为管理脉络，把生命周期管理划分为“制度编制”、“制度预审、审核、会审、决策与发布”、“制度变更与废止”、“制度实施”、“制度监督与评估”五阶段形成制度全生命周期管理闭环。

- ◆**制度编制**：根据业务发展和管理需要，按照制度标准化管理规范要求编制制度文件。
- ◆**制度预审、审核、会审、决策与发布**：提交申请并经过相关审核，审核通过后签发相关公文生效形成制度资产。
- ◆**制度实施**：制度在实际生产系统中或者线下执行，对制度进行推广培训。
- ◆**制度变更与废止**：根据优化方案或者业务诉求对制度进行变更或废止的过程。
- ◆**制度监督与评估**：对制度执行情况进行监督和评估。

制度全生命周期管理组织：

党委会、董事会、总经理办公会：最高决策机构，对公司重大级制度进行决策，对制度管理的争议问题进行最终决策。

制度评审工作组：制度管理的常设机构，参与公司级制度评审和争议问题协调解决，负责对制度是否符合公司管理要求进行总体把控。由企业策划部、综合部/法律事务部、人力资源部、财务部、内审部、纪委办公室/监察室组成，企划部分管领导为组长，成员单位部门领导担任副组长。

制度管理归口部门：企划部承担。负责制度管理体系、制度管理规范制定，对制度内容的完整性、规范性，制度属性的准确性，部门职责分工的一致性等进行审核。

制度责任部门：各二级部门/单位。制度全生命周期管理活动的责任主体，负责对制度内容的合理性和专业性进行总体把控。

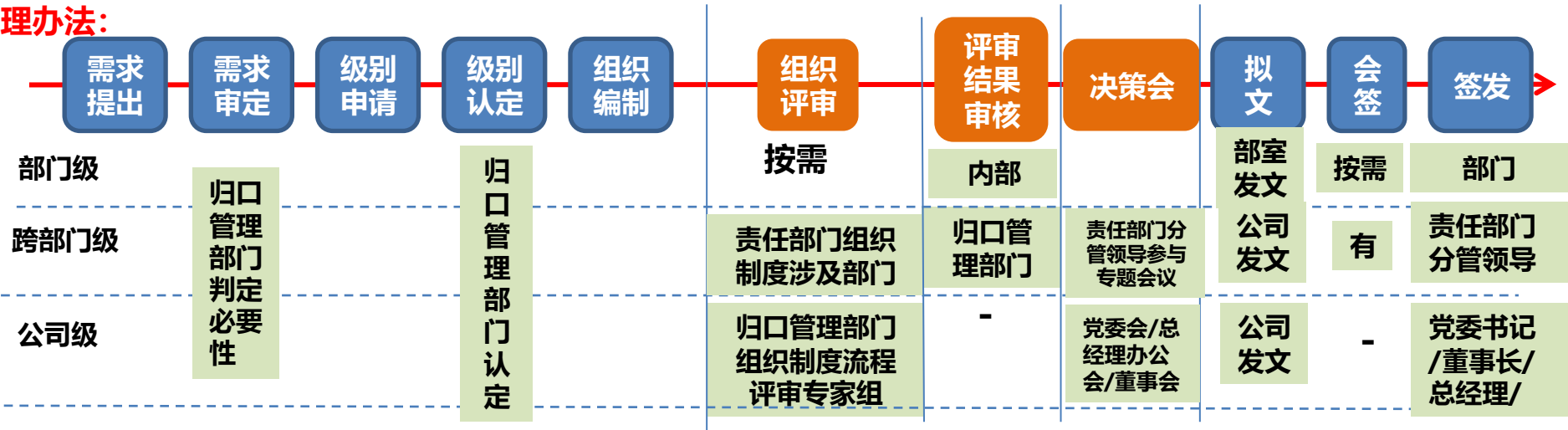
制度全生命周期管理的前后调整对比概览

以内容

制度生命周期管理过程概览

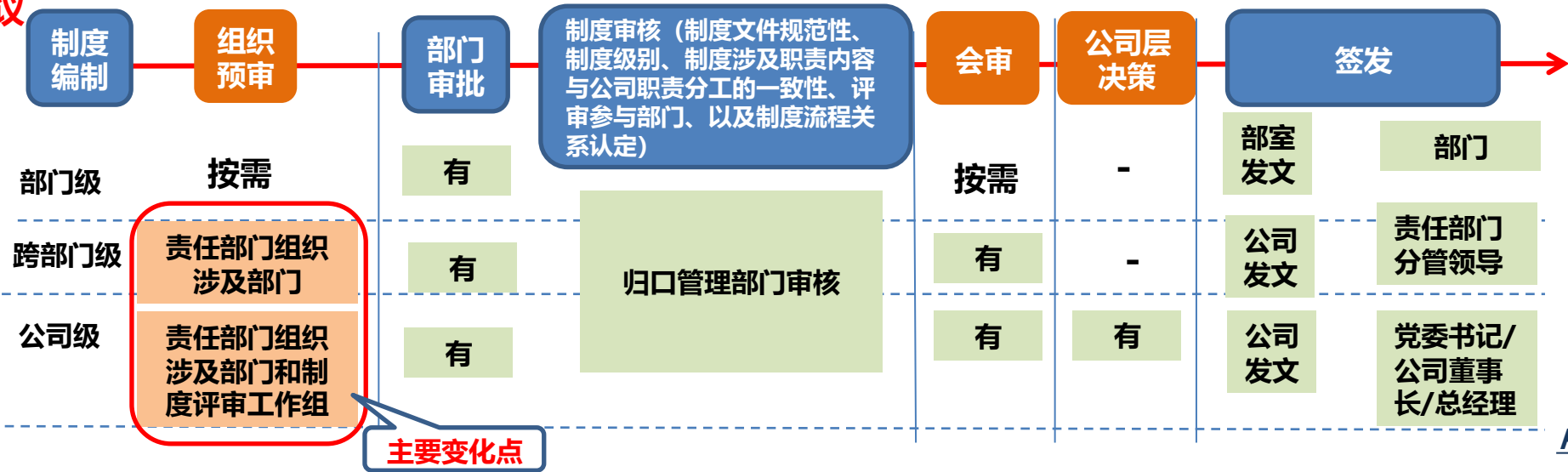
以制度新建为示例，变更、废止基本相似

原管理办法：



根据实际操作情况，以效率导向为原则精简不必要环节，借助平台功能优化活动步骤

调整建议



制度定义

制度是指对公司经营管理事项进行规划、组织、协调、约束或者指导的**规范性文件**。主要包括规定、办法、指导意见、实施细则等。

制度的管理范围

规定

- 指对公司运营管理某一方面制定的办事规则、行动准则和程序性内容的要求

办法

- 指对公司运营管理中处理或解决某项工作的方法、步骤、措施等

指导意见

- 针对公司某项业务或管理活动提出的政策性、指导性和要求性的文件

实施细则

- 指为实施某一规定、办法等结合实际情况、对其所做的详细、具体解释和补充

■ 制度管理应该遵循以下原则：**合法合规原则、合理有效原则、精简全面原则、系统性指导性原则**

合法合规原则

- 规章制度要符合现行法律、行政法规的规定和上级部门的管理要求

合理有效原则

- 制定规章制度要从公司运营实际出发，认真调查研究，保证公司规章制度的合理性和可行性

精简全面原则

- 制定制度时应进行综合考虑，确保制度管理的全面性和严密性，避免出现漏洞而频繁增补和变更。

系统性指导性原则

- 从公司管理的宏观指导和长期发展的角度制定规章制度，避免因经营环境的快速变化而频繁修改规章制度，保证公司规章制度的严肃性。

不同级别和类别的公司制度，在制度编制、制度评审和争议问题解决等制度管理环节都有着差异化的管理要求。

制度

分级

根据制度的重要程度，将制度分为公司级制度和一般制度。

	级别	级别定义	判定条件
公司所有制度	公司级制度	指涉及公司多个职能条线、多个部门相互协调联动的流程。	满足以下条件之一： 1.公司各主要职能运营工作模块的基本信息说明和核心管理规则说明； 2.制度适用范围及执行面广，直接影响为客户创造价值并保持企业核心竞争力； 3.制度内容涉及与公司发展规划、计划投资、财务数据、人力资源等公司重要管理内容； 4.制度内容影响公司整体运营效率，必须由公司最高层决策并发布； 5.制度内容涉及公司重要风险管控，必须由公司最高层决策并发布。
	普通级制度	在公司级制度判定条件范围外的制度都为普通级制度。	在公司级制度判定条件范围外的制度都为普通级制度。

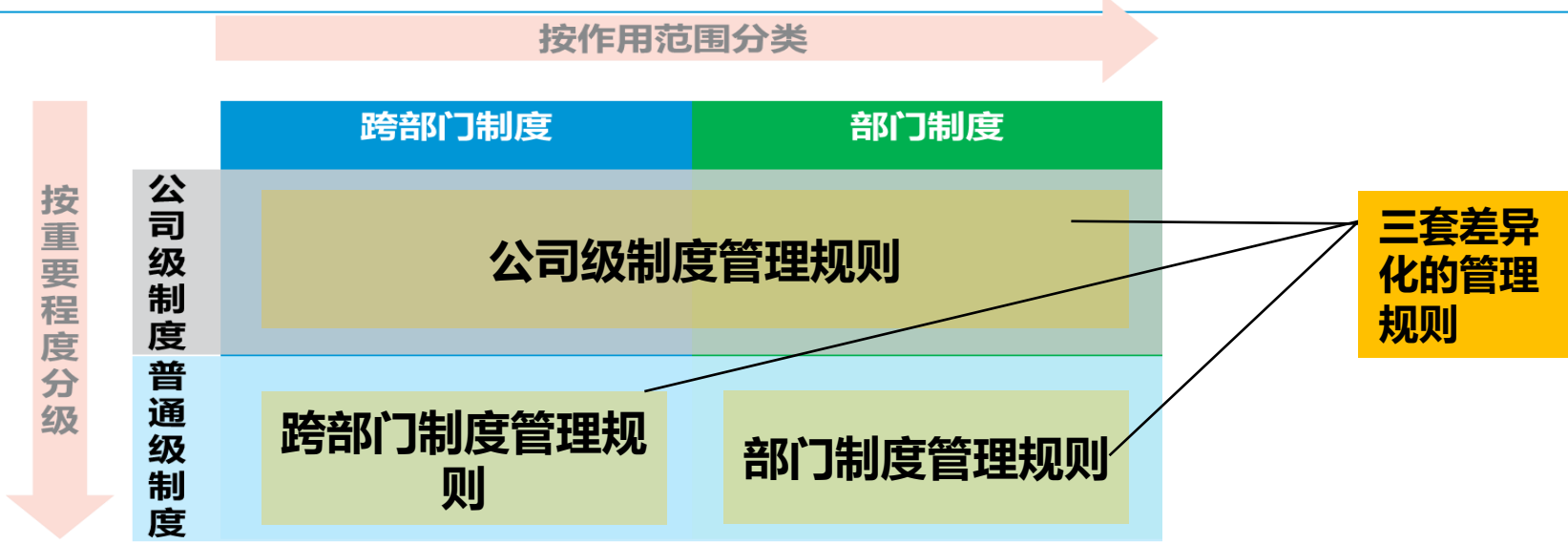
制度

分类

根据制度的作用范围，将制度分为跨部门制度和部门制度。

	类别	类别定义	判定条件
公司所有制度	跨部门制度	是指制度适用范围涉及跨部门管理的，需要多个部门共同决策、协调联动、相互配合的管理制度	满足以下条件之一： 1.适用范围跨越两个或两个以上职能领域，如市场、服务、网络、计划、采购、工程、财务、战略、人力资源等； 2.内容影响公司部分职能领域的运营，在管理过程中，需要其他部门在各自对口职能领域内予以协作配合。
	部门制度	是指制度适用范围主要是在部门权限范围内的专业性管理制度。	满足以下条件之一： 1.适用范围只涉及到主管部门和对口执行单位；或尽管涉及其他职能部门，但其他职能部门只需协作配合；或只在部门内使用； 2.相互影响较小，制度涉及内容成熟度相对较高； 3.内容只影响单一职能领域的运营，由部门决策发布。

- 制度纵向按重要程度进行分级，横向按效力范围进行分类，分类和分级相互交叉。公司级制度和普通级制度下都各自级别的跨部门制度和部门制度。
- 由于公司级的跨部门制度和部门制度采用相同的管理方式和要求，所以对**公司级制度不再进行区分**。后文中所指的**跨部门制度和部门制度特指普通级的跨部门制度和普通级的部门制度**。
- 针对**公司级制度、跨部门制度和部门制度**，设立**三套差异化管理规则**进行管理。



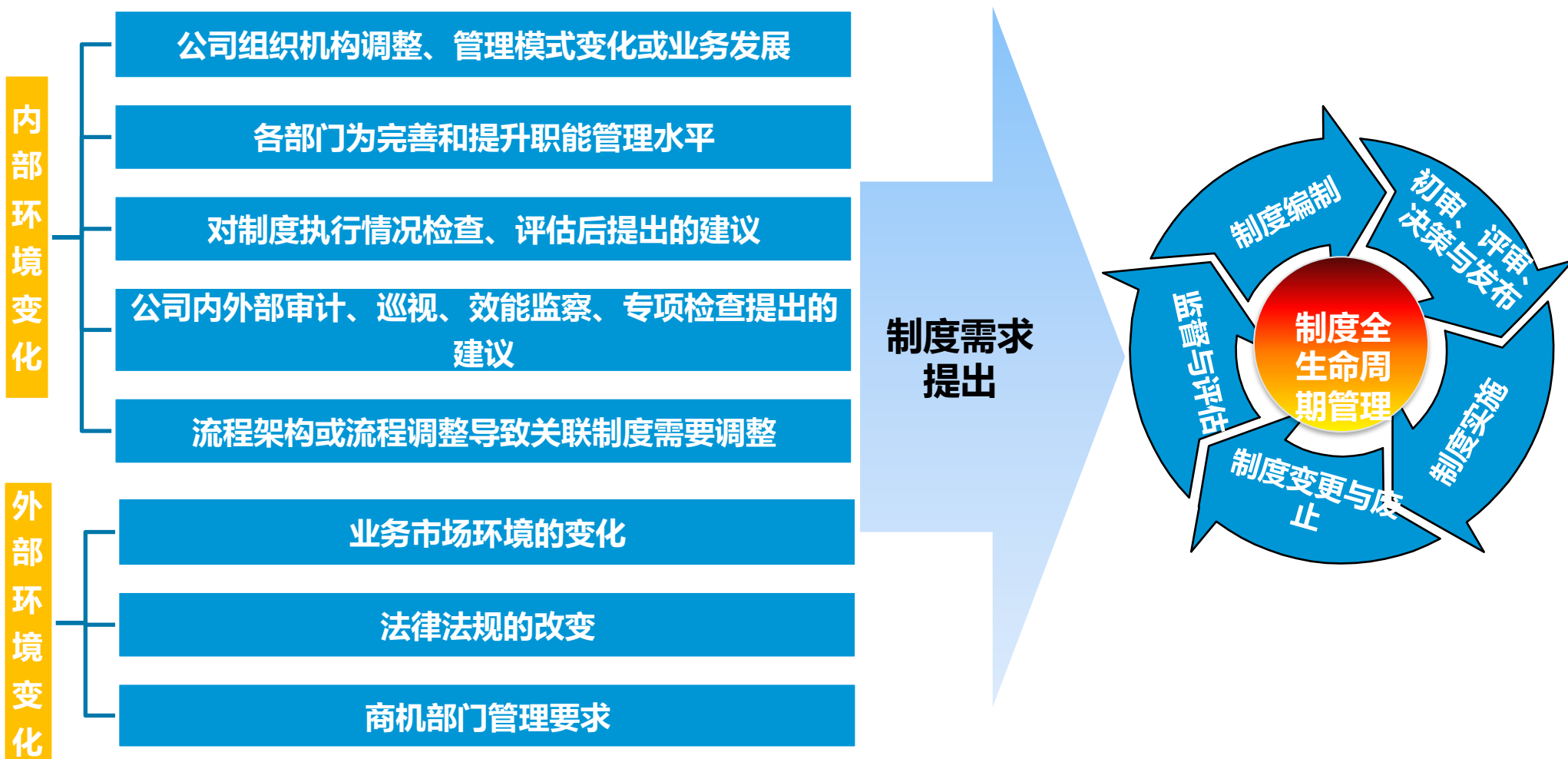
原管理办法修订说明:

修订内容一：对制度级别和类别进行重新梳理和定义

修订原因：原办法中，将制度按照重要性和作用范围分为三级“公司重大级”、“跨部门级”和“部门级”，其中“公司重大级”体现的是制度的重要性，而跨部门和部门级制度体现的是制度的作用范围，分级标准和原则不统一，实际定级时容易混淆。

新办法中，澄清阐述为先按照重要性进行分级再按照作用范围进行分类，分级和分类的标准更为清晰。按照制度重要性，分为公司级制度和普通级制度。按照制度的作用范围，将公司制度分为跨部门制度和部门制度。再根据不同的级别和类别设定不同的制度全生命周期管理规则。

- 公司内部与外部环境变化将影响制度的变化，这些变化作为制度管理的主要需求来源影响制度生命周期中的新建、实施、评估、变更、废止等各过程。



6.2 制度全生命周期管理建议

6.2.1 制度的编制

6.2.2 制度的预审、审核、会审、决策与发布

6.2.3 制度的变更与废止

6.2.4 制度的实施

6.2.5 制度的监督与评估

制度编制的原则

• 坚持合法、合规的原则

应符合国家相关法律法规及公司上一级相关制度规定的要求;

• 坚持科学的原则

应严格履行制度的管理程序, 科学设计制度规范;

• 坚持继承与创新相结合的原则

继承总结以往制度建设的经验教训, 保持规章的延续性、先进性;

• 坚持完整、简明、易行的原则

规章内容要充分涵盖所管事项, 同时要简洁明了, 可操作性强。

制度编制的方法

- 公司各部门根据部门职责负责编制相应管理范畴内的制度, 参照**制度编制要点文件**要求进行编制。

- **公司级制度或跨部门制度, 由制度责任部门牵头组成联合编制小组**负责编制, 编制小组应包括制度内容所涉及的主要部门的相关人员。编制小组应遵循相关法律法规、上级制度规范和风险控制制度的要求, 在广泛调研和意见征询、充分讨论的基础上, 根据预期目标编制完成制度送审稿。

- **部门级制度**可由各部门**自行组织编制**。

6.2 制度全生命周期管理建议

6.2.1 制度的编制

6.2.2 制度的预审、审核、会审、决策与发布

6.2.3 制度的变更与废止

6.2.4 制度的实施

6.2.5 制度的监督与评估

制度预审

公司级制度应由制度责任部门组织本制度涉及部门、制度评审工作组对制度内容进行预审；跨部门制度应由制度责任部门组织本制度涉及部门进行预审。部门制度可按需组织相关部门进行预审。制度涉及部门应包括制度新建需求提出部门。

制度审核

企业策划部对公司各类制度基本属性的**完整性**、制度类别和级别信息的**准确性**、制度中关联的流程情况、制度编制格式的**规范性**、制度评审参与部门的**全面覆盖性**、制度涉及职责内容与公司职责分工的一致性进行初审。

制度会审

制度责任部门组织参与预审的相关的部门或制度评审工作组成员对制度评审进行会签，各参与会签的部门给出会签意见。

制度决策

公司级制度评审通过后，由制度责任部门根据制度内容和职责分工分别负责提交**党委会、总经理办公会、董事会进行决策**。

争议解决

制度的评审过程中产生重大争议无法达成一致意见时，公司级制度可提交至党委会/董事会/总经理办公会进行决策；跨部门制度先提交至制度评审工作组进行协调解决，仍无法解决的提交到党委会/董事会/总经理办公会进行最终决策。

制度发布

公司级制度在党委会\董事会\总经理办公会决策通过后，以公司发文形式拟文，提交制度责任部门的**公司分管领导**审批，审批通过后，根据职责分工提交公司党委书记、董事长、总经理签发。跨部门制度在评审通过后以**公司发文**形式拟文，提交制度责任部门的公司分管领导审批并签发。部门制度在部门内部审批通过后，以**部门发文**形式进行拟文发布。

	原办法内容	建议修订内容	修订原因
1	跨部门制度在相关部门评审通过后，提交制度管理归口部门审核	在制度提交后的初审环节， 增加对制度中的流程情况，制度规范性、制度关联部门的是否全面覆盖进行检查确认，去掉 评审通过后制度归口管理部门单独审核的环节。	企划部作为制度管理归口部门，在制度管理工作中是一个组织者、协调者和统筹管理的角色，负责牵头制定管理规则、规范要求，但是对于制度内容本身的合法性合规性并无能力承担审核责任。修订后的管理办法根据制度的级别和类别，公司重大级制度由制度责任部门和流程管理推进办公室共同审核，跨部门和部门制度由制度涉及部门审核更能反映制度管理实际情况，也更能确保制度内容审核的专业性和权威性。初审时增加对制度规范性、制度关联流程等信息的检查内容，提升制度责任部门填报信息的准确性。
2	原办法缺少跨部门制度和部门制度管理过程的争议解决机制	增加跨部门制度的争议解决机制 ，制度责任部门无法协调解决时提交责任部门分管领导解决，仍然无法解决的，由分管领导决策提交董事会/党委会/总经理办公会解决；明确部门制度的争议处理方式。	原办法中说明了公司级制度的争议问题解决方式，但是没有说明跨部门制度的相应处理方式。由于跨部门制度涉及到多个部门，也可能产生争议，在新办法中说明了由制度责任部门组提交制度评审工作组和制度相关部门进行协调解决，仍然无法解决的按照制度内容分别提交董事会、党委会、总经理办公会进行决策。 部门制度问题由制度责任部门自行协调解决。
3	制度流程评审专家组的组长单位为企业策划部，各部门选派一名三级经理（含）以上专业管理人员（包括二级资深经理），由公司审核委任作为公司制度流程评审专家组成员。专家组成员需相对固定，如有人员变更，各部门需及时向企业策划部报备，企业策划部每年度通过公司公文发布制度流程评审专家组成员名单。	制度管理的常设机构，参与公司级制度评审和争议问题协调解决。由企业策划部、综合部/法律事务部、人力资源部、财务部、内审部、纪委办公室/监察室组成， 企划部分管领导为组长，成员单位部门领导担任副组长。	原办法中规定了制度流程评审专家组由各个部门的三级经理作为专家参与制度评审，成员名单年度确定。这种 基于具体人员的管理方式灵活性不够 ，容易出现人员缺席的情况；涉及部门太多，很多制度评审不需要所有部门都参与；而且三级经理的级别相对低，后续将把评审结果提交公司最高决策机构决策，管理级别跨度太大。 新办法中设立制度评审工作组，由企业策划部、综合部/法律事务部、人力资源部、财务部、内审部、纪委办公室/监察室组成；提高管理级别，由企划部分管领导任组长，各部门负责人为副组长，负责对制度符合公司相关管理要求进行审核，对公司级制度提交最高决策机构进行决策前进行评审。

申请提出

- ① 制度责任部门提交前需要先进行部门内审核，审核结果的出口为部门二级正。
- ② 制度责任部门内部审批完成后提交企划部进行初审。
- ③ 新建制度一体化新建、调整流程的时候，新建、调整的流程的责任部门必须与新建制度一致，并且流程的效力范围分类不能大于制度的效力范围分类（例如制度是部门制度不能同时新建或者修改跨部门流程）

制度初审

- ① 企业策划部对制度基本属性的完整性、**制度类别和级别信息的准确性、制度中的流程情况、制度编制格式的规范性、制度评审参与部门的全面覆盖性**进行初审。
- ② **确定制度包含了流程：**（方案1（推荐）：允许制度通过，和责任部门确定流程发布计划；方案2：制度申请退回，要求提交流程标准化材料；方案3：制度中包含跨部门流程则将制度打回，要求补充流程标准化文件；包含部门流程则允许制度通过。）；
- ③ 初审人员为制度管理专员，初审不通过应退回申请人部门重新修改；
- ④ 初审结果需要制度管理归口部门三级经理或以上领导进行审核。

制度会审

- ① 公司重大级制度和跨部门制度的评审采用“线下会议评审+系统线上会签”的形式。进行会议评审后，制度责任部门将会议纪要和制度文件通过流程管理平台提交参会部门会签；部门制度涉及其他部门的，可以选择“线下会议评审+系统线上会签”或者直接“系统线上会签”的方式在流程管理平台中提交参会部门会签。
- ② 制度评审应达成一致意见。会签过程中，有不同意见的，制度责任部门应统筹考虑会签意见，并重新发起制度评审和会签流程。

争议解决与决策

- ① 制度的评审过程中产生重大争议无法达成一致意见时，可由制度责任部门提交制度责任部门分管领导进行协调解决，仍未达成统一意见的可由分管领导决策提交董事会/党委会/总经理办公会进行决策。
- ② 公司级制度会签通过后，由制度责任部门根据制度内容和职责分工负责提交董事会/党委会/总经理办公会进行决策。制度责任部门负责汇报工作并形成决策会议纪要。

制度发布

- ① 公司重大制度由制度责任部门分管领导审批后，由公司董事长、总经理、党委书记根据职责分工签发；
- ② 跨部门制度由制度责任部门分管领导签发；
- ③ 部门制度由制度责任部门负责人签发

此页修改内容

企业策划部

- ① 制度基本属性的完整性；
- ② 制度编制格式的规范性；
- ③ 制度级别和类别信息的准确性；
- ④ 制度评审参与部门的全面覆盖性进行审核；
- ⑤ 制度涉及职责内容与公司职责分工的一致性。

法律事务部

- ① 负责对制度是否合法合规的审查。

财务部

- ① 负责审核与财务、SOX要求相关的内容，保证制度与财务要求的一致性。

内审部

- ① 负责审核制度中的内控要求、风险点内容。

纪委办公室/监察室

- ① 负责审核制度中涉及纪检监察相关的条款，特别是问责条款的完善性审核；
- ② 负责审核与公司“三重一大”决策事项及管理要求的一致性。

6.2 制度全生命周期管理建议

6.2.1 制度的编制

6.2.2 制度的预审、审核、会审、决策与发布

6.2.3 制度的变更与废止

6.2.4 制度的实施

6.2.5 制度的监督与评估

修改内容

变更 初审

- 制度的变更与废止由制度责任部门提议，或根据内审、监督、评估的结果提议，由制度责任部门提出申请，说明变更的依据、内容和必要性，制度责任部门内部审批通过后提交企业策划部进行初审。
- 初审时，企划部对变更材料内容的完整性和规范性、制度评审参与部门的全面覆盖性、制度涉及职责内容与公司职责分工进行检查，针对制度关联流程的情况，若责任部门未同时提交相关流程的变更或废止申请，则企划部需和责任部门明确制度所关联流程的同步变更或废除的时间计划。制度发布后，企划部按照发布计划在流程管理平台生成流程生成待办给制度责任部门，并将代办处理情况作为风险管控点进行跟踪管理；

变更/废 止评审

- 公司级制度的变更废止需经过提交制度评审工作组和涉及部门评审，并按照制度内容分别提交董事会、党委会、总经理办公会决策后发布。
- 跨部门制度的变更与废止须组织制度涉及部门进行评审后发布。
- 部门制度的变更与废止由部门自行评审后发布。

原制度管理办法修订说明：

修订内容1：跨部门制度的变更，原办法中先“由制定部门提出申请，组织相关部门进行评审后，提交企业策划部审核”，改为“制定部门提交企划部初审通过后，再组织相关部门进行评审”

修订原因：企划部作为制度管理归口部门，负责牵头制定管理规则、规范要求，对于制度变更申请，应该先行审核申请材料的完整性、是否符合制度规范要求等，再由各部门审核制度文件内容的正确性、合理性和可行性。

修订后的管理办法将企划部的初审提前，先初审，再评审的顺序保持和制度的新建流程一致，也能够减少制度管理流程的复杂度，便于各部门接受。

修订内容2：制度包含流程的情况下，补充完善管理规则，考虑制度变更或废止时，相关流程是否需要同步进行变更和废止

修订原因：采用流程和制度融合管理的模式下，需要考虑流程与制度的相互关系和影响。

此页修改内容

变更/废止 申请提出

- ① 制定责任部门提出申请，说明变更的依据和必要性，经责任部门内部审批通过后交企业策划部进行初审，其它部门内部审核规则和一体化流程管理规则与制度新建一致

变更初审

- ① 初审规则与制度新建初审规则一致
- ② 初审通过后由责任部门组织相关涉及部门进行评审。
- ③ **初审时如果企划部和责任部门确认制度关联流程，但流程未和制度同时申请变更或废止时，允许制度先进行变更或废止，**但企划部与责任部门需明确制度中所含流程的同步处理时间计划。制度发布后，企划部按照发布计划在流程管理平台生成流程生成待办给制度责任部门，并将代办处理情况作为风险管控点进行跟踪管理；

变更/废止 申请的评审

评审规则与新建制度评审规则一致，不同的是参与会审部门范围有区别：

- ① 制度变更需要包括调整后的参与部门与调整前的参与部门共同参与评审。

争议解决 (按需)

- ① 制度的评审过程中产生重大争议无法达成一致意见时，可由制度责任部门提交分管领导进行协调解决；
- ② 仍未达成统一意见的可由制度责任部门分管领导决策提交党委会/董事会/总经理办公会决策。

6.2 制度全生命周期管理建议

6.2.1 制度的编制

6.2.2 制度的预审、审核、会审、决策与发布

6.2.3 制度的变更与废止

6.2.4 制度的实施

6.2.5 制度的监督与评估

制度的宣贯

- 制度的实施包括实施部署、培训、宣贯和执行等，由制度责任部门负责；
- 制度责任部门是制度培训和宣贯的组织部门。制度发布后，制度责任部门应对制度执行部门的相关人员组织培训，确保制度有效执行；
- 制度培训应保留书面的记录，以便后续检查。

制度的执行

- 制度正式发布后，相关部门必须严格执行。制度执行部门为保证制度的有效执行，可以制定具体的工作细则。制度责任部门有义务对上述工作给予指导和支撑。
- 执行过程中，各部门和员工对制度条款认为不适当的有权提出意见或建议，并**反馈到制度责任部门**。如制度责任部门和执行部门在制度执行过程中有**分歧**的，可提交制度流程管理办公室仲裁。

6.2 制度全生命周期管理建议

6.2.1 制度的编制

6.2.2 制度的预审、审核、会审、决策与发布

6.2.3 制度的变更与废止

6.2.4 制度的实施

6.2.5 制度的监督与评估

制度的监督

- **制度执行的监督由制度责任部门负责**，应对制度执行过程、效果、风险控制等进行跟踪监控。监督检查的方式有自查、相互监督、专项检查、内外部投诉、内外部审计等，制度的监督检查应形成评估报告，以指导后续制度的调整优化。
- 各部门每年应对制度的执行情况进行检查，对未能严格执行的情况提出整改意见并监督落实；并根据检查结果，对需要完善的制度进行评估和修订。
- **公司审计部门和负责组织配合外部审计的相关部门**要将内部审计和外部审计发现的制度相关问题，**提交提交制度评审工作组**；纪检监察部门要将巡视、效能监察、信访案件中发现的制度相关问题**提交制度评审工作组**；由制度评审工作组**督促各相关部门**依据审计结果或监察问题落实制度的修订和更新。

制度的监督

发生下列情况时，**企业策划部**应适时组织公司制度管理体系或有关制度的评估活动。

- 国家宏观经济政策调整、重要法律法规实施、竞争对手的竞争态势发生变化等影响公司经营环境改变时。
- 公司资源配置、经营方向和领域、组织机构等发生重大变化时。
- 公司对本公司的经营、管理策略进行重大调整时。
- 其他改变公司外部或内部经营条件的重大事项发生时。

Thank you