

流程优化：提升决策质量与效率的原则与实践

敏于知

如何在组织规模扩大的同时保持组织运行的效率与质量，是企业发展的—道难题。当企业已经对主要业务领域开展了制度流程建设，并实现了基本的管理规范化后，其若想要管理水平“更上一层楼”往往会遇到困难，主要有两方面的流程问题：

1. **未能突破“人治”**：空有流程形式、未固化优秀方法，执行存在模糊性与随机性；最终经历了诸多流程，依然未能防范风险、抓住机会。

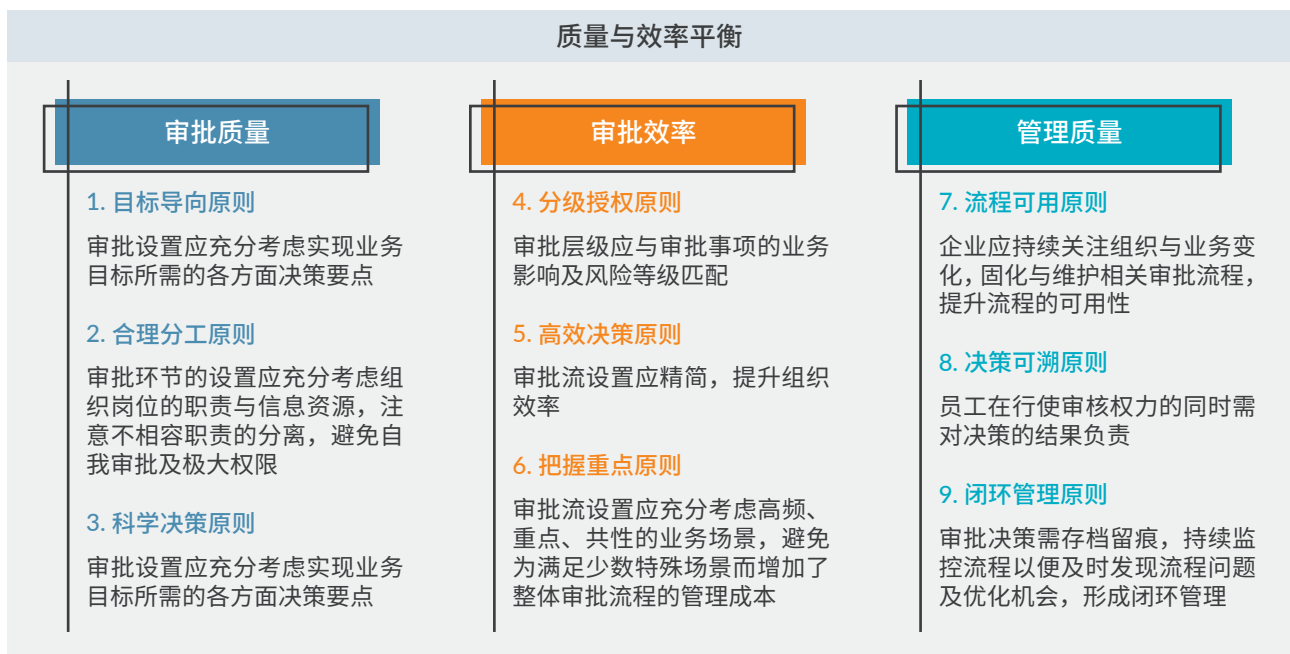
2. **组织运行低效**：流程众多未能“化简”；各种流程环节多、耗时长、审批负担重。

流程优化的思路与原则

企业各层级对上述问题往往感受颇深，但却改变困难。这是因为流程建设是一项系统性工作，需要企业动员起跨部门的力量，长期深耕于流程管理与优化，逐步覆盖企业关键领域。破局的关键方法，便是建设与优化关键事项相关的审批流程，并以此契机将流程管理纳入到组织运营的持续过程之中。

甫瀚总结了审批流程优化的九大原则（详见下图），在审批质量、审批效率、管理质量方面提供系统的指引，并在应用这种原则的过程中，逐步积累了具有借鉴价值的实践做法。

图示：审批流程优化的九大原则



流程优化的前沿实践

前沿做法 1: 利用“决策矩阵”，深入建设重要事项的决策机制

给业务管理做总体性的规定、建立起审批流可以很容易，但把好的决策方法、合理的决策分工固化下来，才是企业制度建设的“攻坚战”。没有做到这一点，决策过程依旧是“人治”的局面。甫瀚认为，企业不仅要有制度，还应当对重要事项的决策机制进行深入的建设。

“决策矩阵”是企业制度建设的可靠工具。决策矩阵包括决策要点、决策分工、决策依据三个维度，对应下面三个方面的思考：

- 决策要点：是否能充分反映该业务的“know-how”（专业诀窍）？
- 决策分工：是否清晰？是否存在遗漏、冗余？
- 决策依据：信息质量能否提升、获取可否更加便捷？

通过梳理决策矩阵，可以有效诊断管理现状与问题，进而充分设计与优化决策过程。

示例：一个简化的大宗物料采购的决策矩阵

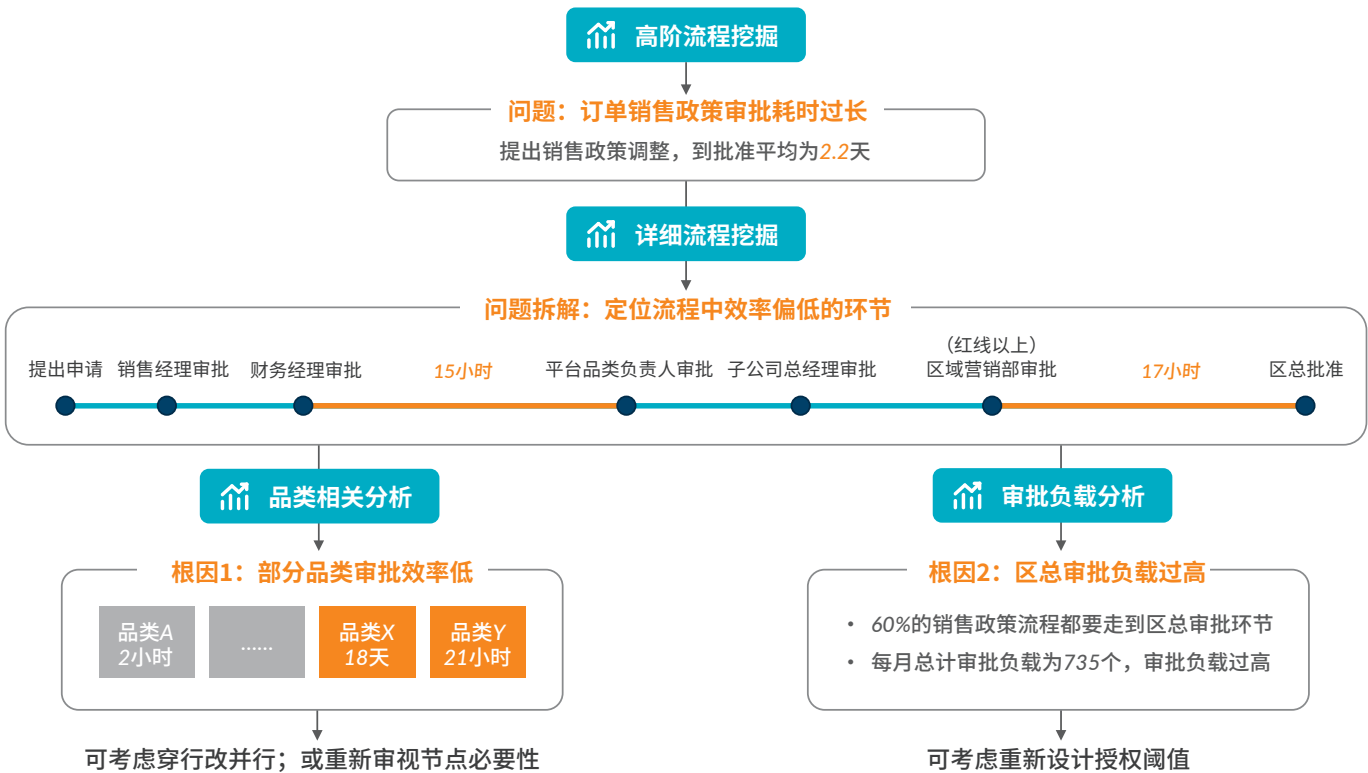
维度一： 决策要点	维度二：决策分工					维度三： 决策依据
	采购经理	财务经理	子公司 负责人	区域 质量总监	大区 总经理	
价格合理性、准确性	●	●	●		●	市场价格、历史损耗、…
质量指标合理性	●			●		质量标准、…
供应商选择合理性	●	●				供应商绩效数据、…
采购数量合理性	●		●		●	库存数据、…
结算条款合理性	●	●				公司规定、商务沟通、…
资金效率	●	●	●		●	资金计划、…
采购方式合规性		●				公司规定、…

前沿做法 2: 运用流程挖掘技术, 赋能流程效率优化

近年来, 企业运用流程挖掘提升流程效率的实践逐步增多, 极大改善了流程效率管理的方式, 主要体现在三个方面:

- 量化拆解流程效率到具体环节、具体场景;
- 将流程效率与管理要素做相关性分析, 深入定位流程效率瓶颈;
- 模拟不同参数下的流程效率与质量, 助力科学的流程设计。

示例: 运用流程挖掘技术诊断的过程



前沿做法 3: 运用流程监控报告, 完成流程管理闭环

很多企业推动建设了流程管理体系, 但所开展的工作是分散的、非连贯的流程优化项目, 而缺少了持续运行的抓手。一些优秀的企业开始定义流程运营的关键指标、开发实施轻量级流程监控仪表, 通过较少的投入, 真正将流程指标纳入了企业的报告体系与运营体系, 让企业管理在流程方面有了抓手与共同的语言。

流程监控仪表盘既着眼企业全盘流程, 又关注具体的重要流程, 覆盖流程的设计及运行情况, 以及流程绩效指标的达成情况 (如效率指标、成功率指标)。流程监控的实施往往基于系统性的流程梳理以及流程管理体系的建设, 是流程管理工作的最终呈现。

示例: 流程监控仪表盘



甫瀚咨询可提供的服务

企业提升决策质量与效率的过程，也是组织成长的重要过程。甫瀚长期致力于协助企业建立管治体系，优化业务运营，在流程管理方面形成了完整的解决方案。

◆ 诊断：流程管理成熟度评估 & 流程梳理

甫瀚可以协助企业评估流程管理成熟度，开展流程梳理工作，形成企业流程资产的沉淀。对于流程运行有效性的评估与诊断，甫瀚可以基于流程挖掘等技术，突破传统人工审阅的限制，实现全貌的客观还原与深度的问题诊断。

◆ 优化：审批流程优化 & 授权体系设计 & 组织效能优化 & 业务绩效优化

针对企业流程运行存在的问题，甫瀚运用流程挖掘等方法工具，结合企业流程管理目标与优化原则，为企业提供高质量的流程分析与优化方案。

对于与流程相关的复合管理问题，如授权管理问题、组织效能提升问题、业务绩效问题，甫瀚善于结合公司管治、业务绩效优化方面的解决方案，协助企业进行综合的管理优化方案设计。

◆ 转型：体系建设 & 系统建设

如前文提到，流程管理与优化工作需要长期深耕。甫瀚可以协助客户建设流程管理组织，建立流程管理运行机制，搭建流程框架，规划流程管理工作，并提供流程管理所需的工具与方法。针对流程管理复杂度较高的企业，甫瀚还可以为企业设计与实施流程管理平台（BPM），设计流程绩效指标并搭建可视化看板，帮助员工更好地使用流程，管理者更好地管理流程。

关于甫瀚咨询

甫瀚咨询是一家全球性的咨询机构，为企业带来领先的专业知识、客观的见解、量身定制的方案和卓越的合作体验，协助企业领导者们充满信心地面对未来。透过甫瀚咨询网络和遍布全球超过25个国家的逾90家分支机构和成员公司，我们为客户提供财务、信息技术、运营、数据、数字化、环境、社会及管治、治理、风险管理以及内部审计领域的咨询解决方案。

甫瀚咨询荣膺2024年《财富》杂志年度最佳雇主百强，我们为超过80%的财富100强及近80%的财富500强企业提供服务，亦与政府机构和成长型中小企业开展合作，其中包括计划上市的企业。甫瀚咨询是Robert Half (纽约证券交易所代码: RHI) 的全资子公司。Robert Half (于1948年成立，为标准普尔500指数的成员公司)。

联系我们

戎鸿敏

董事

Sharon.Rong@protiviti.com

唐尧

联席董事

Daniel.Tang@protiviti.com

郭政昕

项目总监

Fred.Guo@protiviti.com

公司地址

北京

朝阳区建国门外大街1号

国贸写字楼1座718室

电话: (86.10) 8515 1233

上海

徐汇区陕西南路288号

环贸广场二期1915-16室

电话: (86.21) 5153 6900

深圳

福田区中心四路1号

嘉里建设广场1座1404室

电话: (86.755) 2598 2086

香港

中环干诺道中41号

盈置大厦9楼

电话: (852) 2238 0499

protiviti®
甫瀚

© 2024 甫瀚咨询 (上海) 有限公司

让每位员工享有平等的发展机会

甫瀚咨询并非一间注册会计师事务所，故并不就财务报表发表意见或提供鉴证服务。



关注甫瀚咨询
获取更多资讯