

从现状到未来谈流程优化的原则 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/61/2021_2022__E4_BB_8E_E7_8E_B0_E7_8A_B6_E5_c40_61386.htm 问题的提出 我们在前面的文章《流程因谁而变？谈流程优化的驱动因素》中，提到开展流程优化工作常见的三个目的，即业务变革、规范管理、问题导向。在现实的企业环境中，这三种情况经常交叉，比如业务变革所导致的关键流程梳理，也经常需要以问题为导向，对某一个流程的效率提升进行具体分析。然而，避免了流程优化工作的盲目性之后，很多企业面临着更现实的问题：如何去优化一条条具体的流程？方法是什么？如何评判优化的效果？如何实施？我们认为，流程优化工作的深入开展，大致可以分成这么几个步骤：第一，流程的关键责任部门根据流程优化的一些原则，初步明确流程的优化方向，设定衡量该流程运作好坏的指标。第二，仔细考虑流程优化的初步方案在本企业内实施，需要考虑的约束条件，对方案进行充分讨论。明确该流程的关键控制点和相应的配套措施。第三，建立流程持续优化和管理的制度。在这个过程中，流程优化的工具和技术性问题并没有我们想象的那么重要，更值得关注的是几个简单而普遍的原则。把握这些原则，流程优化可以按照正确的方向持续进行。共性：关注原则。原则一：明确流程优化的方向 我们知道，流程六要素中有一个要素就是客户，换言之每条流程不是孤立存在的，必然有其服务的对象。流程存在的意义在于最大程度的满足服务对象的需求。比如订单处理流程是满足客户对相应速度、质量的要求。因此，流程的优化方向必须符合该流程的服务目标。有

多种方法可以确定流程优化的方向：1、业务部门（流程的关键责任部门）自己谈流程现状存在的问题，以及可以改进的方向。2、流程的服务对象（客户或相关部门）谈流程的问题，和希望改进的方向。3、标杆的借鉴。标杆企业里，相应流程是怎么做的，和我们在哪些地方有区别，可借鉴的是什么？4、不同类型流程优化的一般性原则。如审批类流程要考虑审批的分级分类，重在审批规则、审批要素和授权体系，减少审批层级；执行类流程要侧重于流程节点背后知识点的总结等等。每个流程的优化都必须有明确方向。这是开展流程优化的第一步。此后，我们可以据此来设定流程的考核指标。也就是衡量流程最终输出结果好坏的指标。只有当明确了指标，流程优化的方案才有制定的依据。我们以某公司的客户投诉处理流程为例说明。该公司为了更好的接收客户投诉，从而改进服务质量，专门成立了新的客户投诉中心。在接收投诉的环节，有两种可以替代的方案。方案1：继续由原来的部门1和部门2接收投诉，再由这两个部门向投诉中心反馈。因为这两个部门常年面对客户办理作业手续。出了问题后，客户习惯于找这两个部门甚至是责任部门直接反映，出于种种顾虑很难直接向投诉中心反馈。另外，先向投诉中心投诉，再转向责任部门处理可能会降低投诉处理的速度，因为表面上看增加了一个环节。方案2：由投诉中心统一接收投诉，主要通过多种渠道包括：部门1和部门2、投诉中心接收；业务部门反馈、客户巡访、满意度调查等等。目前允许责任部门先处理问题，但应该加强对客户的宣传教育，尽量向投诉中心投诉；同时加强随访工作，避免客户投诉被责任部门截留。应该说这两种方案各有利弊。如何选择

取决于企业对于该流程的衡量指标如何设定。如果为了高效处理客户意见，则无疑选择方案1，但投诉中心将逐渐失去意义；如果为了尽可能收集客户意见，并跟踪处理过程和处理结果，并对责任部门备案考核，以切实提高客户服务水平，则牺牲一定的处理效率是值得的。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com