

过程的明晰化管理与实践案例

◇ 史殿魁 纪婷

过程方法是一种体系管理的理念、原则和模式。由于标准没有给出具体的、可操作性的实用方法，因此2000版ISO 9000标准实施以来，没有形成规范的、达成一致的、可以考量体系有效性的过程方法的实用理论和典型实践。无论是咨询机构还是认证机构，如果只停留在理念和原则层面，并没有在体系管理中真正实施过程方法，体系的建立就不是基于过程平台和结果考证，体系的审核也就不是针对过程的策划，体系运行的“两层皮”现象就是必然的。进行过程识别、确定过程目标、编制过程手册、实施过程测量等，实现过程管理方法明晰化，就是推行过程方法的“钥匙”。

过程的识别

1. 基于过程为基础的质量管理体系模式，确定四个一级过程：管理职责、资源管理、产品实现、测量分析和改进。

2. 根据组织的实际活动和本质流程，按四大过程对应分类。

3. 根据质量管理体系要求将四大过程展开成二级过程。

4. 根据组织的实际情况不断展开成三级或四级过程。

5. 根据过程要求补充和确定组织缺少的新流程。

6. 最后形成包括过程所有者、关键核心流程、支持流程在内的过程清单。

对于其他的管理体系，如：环境、职业健康、风险、财务、经营以及整合的管理体系可以采用流程分类框架、价值链、过程能力成熟度等方法进行过程识别。

过程要求的确定

1. 识别过程的相关方。一般为五大相关方：股东、顾客、员工、供方、社会。

2. 识别过程的相关因素。一般为六种因素：质量、成本、生产率、周期时间、准时率、应变能力。

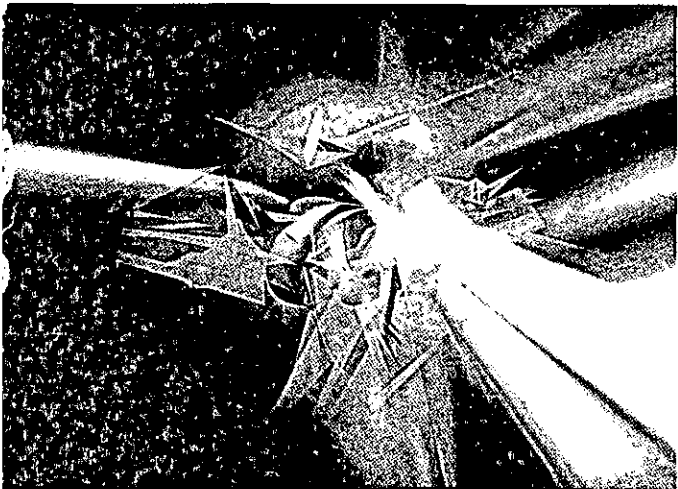
3. 采用调查、头脑风暴、评审等方法确定过程目的、目标，然后确定过程的全部要求。

4. 确定过程的关键要求和特殊要求。

5. 对形成的要求进行量化，转化为清晰、具体、可测量的指标。

过程设计

1. 应用VISIO软件，形成各级过程横向职



能、纵向PDCA形式的流程图。

2. 过程梳理, 根据过程要求分析流程是否满足要求。

3. 过程优化, 根据已形成的流程图, 检查流程接口、相互作用、系统运行是否符合过程优化原则。

4. 检查流程中新技术、相关方信息、成本控制是否考虑合理。

5. 新设计过程要进行试运行, 评价和改进。

过程实施

1. 建立过程绩效指标体系, 包括: 指标值、测量方法、考核准则等。

2. 运用统计技术对过程因素(人、机、料、法、环、测)和结果进行控制。

3. 根据顾客投诉或退货数据和信息, 进行过程分析和调整。

4. 收集、分析过程质量损失, 致力于优化和控制过程整体成本。

5. 检查过程的日常运行是否满足过程要求。

过程改进

1. 根据过程绩效考核情况确定进行过程改进的输入。

2. 根据过程目标实现情况考核体系的有效性并确定过程改进项目。

3. 采用适当的过程改进方法, 如: 精益管理、QFD、卓越绩效模式等。

4. 改进结果评价与分享, 纳入组织知识资产管理中。

5. 过程绩效改进结果分为两部分: 产品和服务的改进结果、过程有效性结果。

过程方法实践案例

1. 某建筑施工企业以四大过程为基础的质量管理体系一级流程识别示例

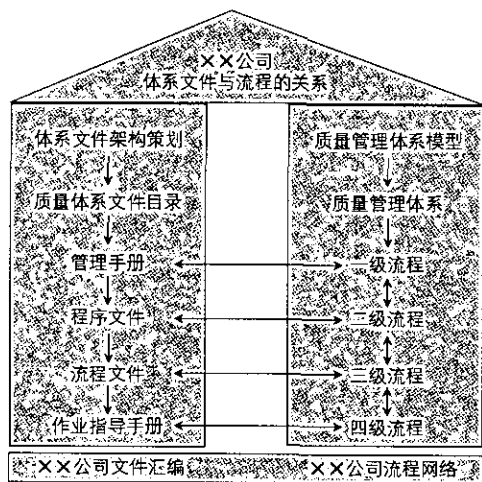
流程类别	一级流程											
策划管理	1 企业文化			2 战略管理			3 公司治理			4 组织机构		
资源提供	5 财务 资金	6 法律 事务	7 人力 资源	8 综合 管理	9 信息 管理	10 技术 管理	11 物质 管理	12 设备 管理				
产品实现	13 合同管理 14 市场开发 → 15 施工准备 → 16 项目施工 → 17 竣工保修 18 采购管理											
测量、分析和改进	19 绩效考核			20 外部评价			21 监督检查			22 审核监察		

2. 某建筑施工企业质量管理体系流程清单示例

×××建筑施工企业流程清单(局部)						
一级流程	二级流程	三级流程				备注
序号 名称	序号 名称	序号	名称	责任部门		
1 企业文化	1.1 企业文化建设	1.1.1	企业理念(方针)管理	企业文化部		
		1.1.2	视觉识别管理	企业文化部		
		1.1.3	行为识别管理	企业文化部		
2 战略管理	2.1 规划制定	2.1.1	战略规划制定	企业发展部		
		2.1.2	职能战略制定	企业发展部		
		2.1.3	人力资源规划	人力资源部		
	2.2 规划实施	2.2.1	工作目标制定	企业发展部		
		2.2.2	年度生产经营计划	企业发展部		
		2.2.3	工程任务额三年滚动计划	企业发展部		
		2.2.4	固定资产投资及调整计划	企业发展部		
		2.2.5	企业生产经营情况综合分析	企业发展部		
	2.3	战略规划评价	2.3.1	战略规划年度检查与评价(管理评审)	企业发展部	
	2.4	战略规划调整	2.4.1	战略规划调整	企业发展部	
15 生产准备	15.1 项目前期管理	15.1.1	组建项目部	人力资源部		
		15.1.2	项目管理大纲编制	工管部		
		15.1.3	安全教育质量培训及持证上岗管理	安质处		
15.2 项目交成	15.2.1	项目交成	工管部			
	15.2.2	专项施工方案会审	工管部			
16 项目施工	16.1 施工过程控制	16.1.1	施工计划编制	工管部		
		16.1.2	营业线施工安全管理	安质处		
		16.1.3	应急响应预案管理	安质处		
		16.1.4	易燃易爆危险品安全管理	安质处		
		16.1.5	消防安全管理	安质处		
		16.1.6	环境(节能减排)运行控制	工管部		
		16.1.7	施工调度	工管部		
	16.2 项目设备运用管理	16.2.1	设备运用管理	设备部		
		16.2.2	设备使用及维修保养管理	设备部		
		16.2.3	机械设备租赁	设备部		
16.3 轨道车及自轮运转设备管理	16.3.1	路用平板车申请	设备部			
	16.3.2	轨道车上线运行	设备部			

3. 采用流程平台设计体系文件——流程分级与文件对应目录(见下页××公司体系文件与流程的关系图)

4. 运用过程方法编写流程手册文件示例[见下页L1-8财务管理流程(局部)]



L1-8 财务管理流程

1. 总则

1.1 目的: (略)

1.2 范围: (略)

1.3 依据: (部分)

1.3.2 GB/T 19001-2008《质量管理体系要求》

1.3.5 《XXX内部控制系统(试行) 2009.9》

1.3.7 《XXX公司固定资产管理实施细则》 [2009] 258号

1.3.9 《XX公司财务、预算管理办法》

1.4 原则

2. 职责与权限 (略)

3. 输入信息 (略)

4. 过程主要要求与关键绩效指标 (KPI)

关键利益相关方	关键要求	关键绩效指标
股东、集团省公司 (内部控制规范)	按预算完成集团公司的财务收入要求,符合内控规范,保证股东利益,提升公司核心竞争力	通信服务收入完成率 预算完成率 收入 EBITDA 率, EVA
员工	会计核算要合法、真实、准确 保证职业健康资源和工作环境 预算	人工性质支出占收入比 营业环境费用占收入比 违反内控制度导致内控存在重大缺陷

5. 流程图 (略)

6. 管理程序 (略)

6.1 预算管理、6.2 资金管理、6.3 资产管理、6.4 一般会计处理、6.5 税务发票管理、6.6

统计管理、6.7 成本控制管理、6.8 内控管理

7. 测量分析与改进 (部分)

7.1 关键绩效指标测量

根据流程职责, 详见管理手册第三部分管理体系过程绩效指标汇总表的对应流程指标开展绩效测量工作。

7.4 当财务部管理过程在运行中因各部门提出改进建议等原因需改进时, 由财务部根据实际情况及时开展改进工作。同时每年年底对工作进行全面总结, 提出改进举措, 上报公司管理评审会议, 根据评审会议决策开展改进工作。

8. 输出信息(略)

8.1 相关文件和记录

某公司过程绩效评价准则示例 (局部)

1. 过程绩效汇总表

按四个纬度对应流程清单上的所有一级流程形成绩效指标。

纬度	编码	指标名称/性质	指标定义	计算公式	计量单位	极性	信息来源主要部门	信息来源文件	考核频度/部门	一级流程名称	责任部门
财务	1.6	营业费用占营业收入比	营业费用比例程度	营业费用/营业收入	百分数	正	市场营销部	财务报表	月、年	财务管理流程	市场营销部
客户	2.13	客户综合满意度	可感知的效果与其期望值相比的指数	以第三方调查公式为准	分数	正	客户服务部	三方调查报告	年	客户服务管理流程	客户服务部
内部流程	3.21	一级干线传输网电路可用率	所有承载一级干线业务的传输电路平均正常使用时间的占比	略	百分数	正	运行维护部	经营业绩考核表	年	运行维护管理流程	运行维护部
学习与成长	4.8	节能降耗达标率	当年度完成能源消耗指标情况	实际完成数/计划数	百分数	正	行政事务中心	年度考核报告	年	社会责任管理流程	行政事务中心

2. 一级流程评价表示例

流程名称	流程级别:	评价人:	日期: 年 月 日
市场营销管理流程	评价内容		
	关键管理活动	满足标准要求情况	体系文件执行情况 分值(满分为10分)
	1. 市场信息管理		
	2. 市场营销规划		
过程绩效完成情况(包括目标考核):			
营销规划实现率、营销方案完成率、品牌认知度、建立品牌管理体系、安全事故为零、重大危险源控制率			
绩效改进情况:(包括:发现问题的落实、绩效指标的提高、流程有效性等)			
综合评分:(含综合分值,满分为10分)			