

## 流程优化设计解决方案

### 一、流程优化设计的指导思想：

流程优化的核心内涵是流程价值分析，以企业价值流程分析为导向，建立面向客户关系的价值管理体系，能够避免企业过去“纵向价值链”管理模式不能适应当今激烈竞争市场的诸多弊端：没法快速响应客户的需求，过多的资金投入，过长的建设和发展周期，低效率的管理机制，针对这些现象，我们提出优化流程把握以下方面：

#### 1、以流程价值分析为工具：

通过对企业流程的价值分析，清楚地界定企业的主业务流程和支持业务流程，有利于组织结构优化和组织资源的整合，有利于识别顾客的现实需求，有利于竖立为顾客服务的思想；从而建立起以顾客为中心的业务流程。

#### 2、以组织结构优化为基础：

组织是实现企业特定目标的有机载体。以主业务流程为核心，支持业务流程为后盾，建立组织的运行政策：

①、确定各岗位的专业化，部门的划分，以及直线指挥系统与参谋系统的相互关系等方面的工作任务组合；

②、建立职权指挥系统，控制幅度和集权分权等部门与部门、人与人之间相互影响、协调和控制的机制；

③、建立最优化业务流程和信息流，以及相应的最有效的协调和管理手段，形成一套管理机构，以及与之相配套的支持系统。

#### 3、以建立核心竞争力为流程优化的目标：

在流程优化的设计中，通过价值分析、识别、创建企业的核心能力，使企业的核心能力成为企业战略的中心，以此塑造企业的核心竞争力。

## 二、流程优化设计的原则：

### 1、并行管理原则：

应体现为顾客创造有益价值的服务理念，强调流程为顾客而设，组织结构应为流程而定；而不是流程为组织而定，各部门职能独立和分割，应以价值流程为中心，强调企业整体目标和利益。

### 2、整体最优原则：

流程优化过程中，应充分体现系统论思想；注重整体流程的系统优化，以整体流程全局最优为目标，消除部门主义、利益分散主义。

### 3、集成化原则：

最大限度地实现信息整合和时时共享，充分运用最新的 IT 技术，来形成信息的获取、处理和共享使用机制，将企业的监控机制有机的融合在业务流程和信息流之中，有利于将过程控制与结果控制结合起来。

### 4、均衡发展原则：

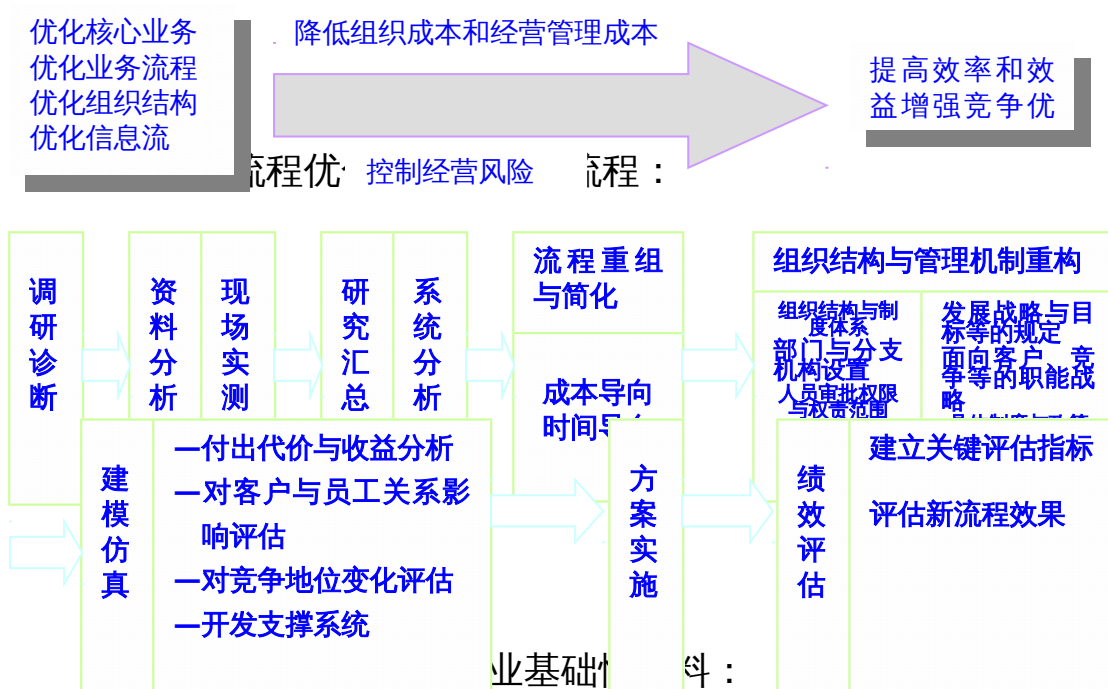
流程优化涉及到企业的销售、研发、生产、财务等各个方面，但是对企业来讲，各个方面并不均衡；因此，企业应对某些局部流程进行管理创新，以达企业的均衡发展。

### 5、简约化原则：

流程优化是简化工作程序，提高工作效率。

### 三、流程优化设计框架：

流程优化是依据企业的行业状况、发展阶段、内部资源、产品结构等实际情况，通过优化核心业务、组织结构、业务流程和信息流程等，使企业从传统的职能型向流程型转化，由此降低组织成本和经营管理成本，控制经营风险，最终提高企业的效率和效益，增强企业的综合竞争优势。



组织结构图、组织规划政策、工作说明书及职责范围，管理程序、工作标准、各种管理制度以及企业当前使用的信息载体。

#### ②、问卷调查与访谈：

依据流程优化涉及的宽广范围，问卷调查以中、高层管理人员为主要对象，各部门、各层次人员为辅助对象，以期用较短的时间和科学的方法，明确企业组织机构的现状、问题以及业务增值流程、信息渠道的运行状况；再辅以广泛的内部员工与管理人士的沟通与交流，

以了解业务实际，并通过头脑风暴法获取业务变更的灵感。

## 2、资料分析：

对企业提供的、以及调查、访谈等获取的资料进行分类、整理，通过对资料的初步分析与企业沟通，核心小组初步识别企业的现实需求与未来需求。

## 3、系统分析：

充分运用已有的资料以及与企业达成的共识，利用流程费用分析、流程占用时间分析、流程向客户提供服务的质量、流程对企业整体绩效等四类分析指标体系，来定性定量地评价企业流程的效率与可能的改进空间。

## 4、流程重组与简化：

通过系统分析，明确再造、简化的对象，充分运用科学的工具，使新流程具有以下特点：提高响应能力、降低成本、满足客户需求、提高员工满意度等。

## 5、组织结构与管理机制重构：

在组织战略的指导下，以业务流程分析为手段，通过全面系统的职能分析，管理过程分析与再造，建立、健全企业管理机制，从而确保组织的四大系统（垂直指挥系统、横向联系系统、检查反馈系统、预算计划系统）有效的运行。

## 6、建模仿真：

为了减小新流程实施运行的风险，需对其进行充分、全面的系统论证；运用“如果——那么”假设分析工具等，进行验证，建立理想的新

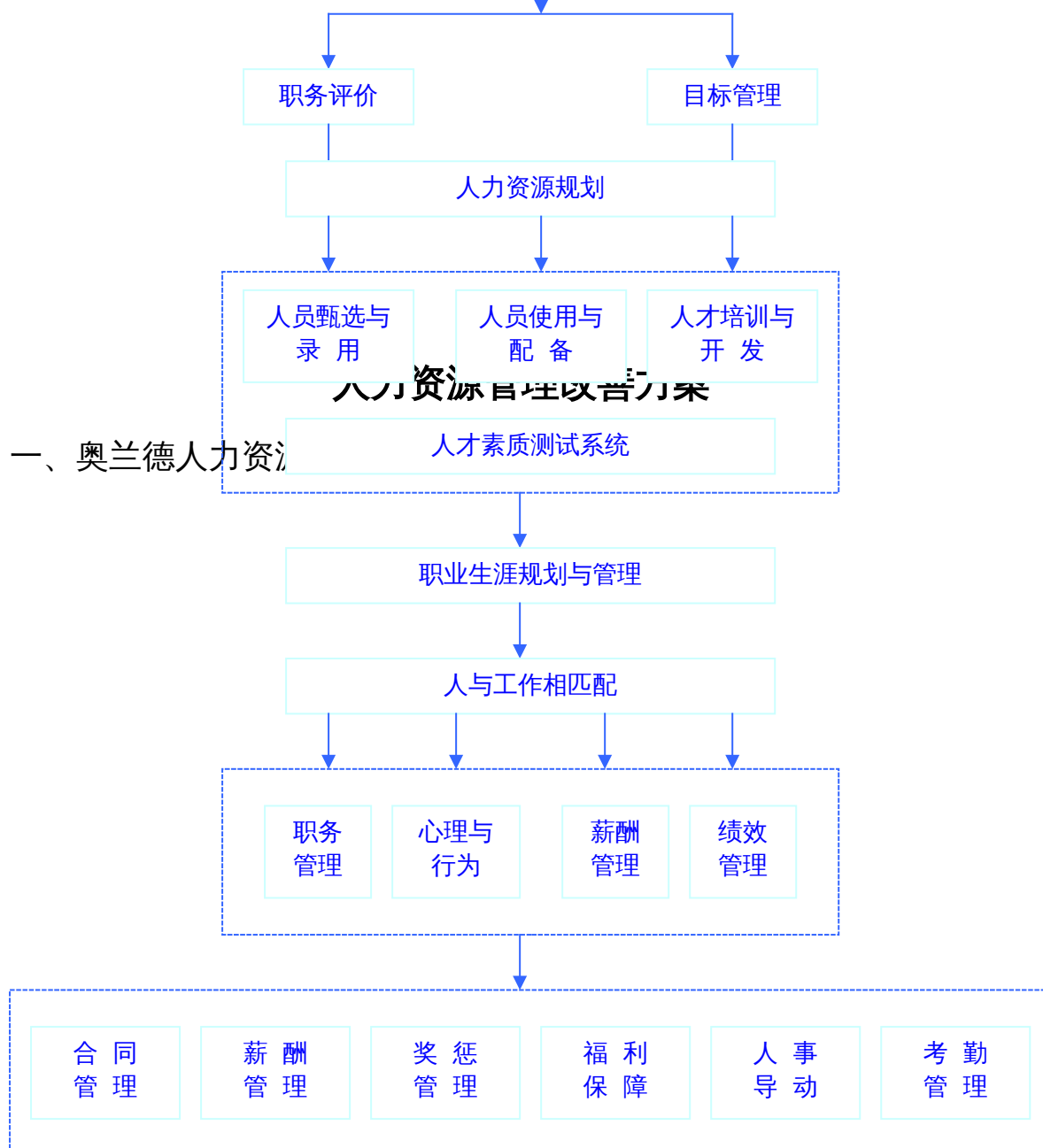
流程场景，并为此开发必要的支撑系统。

7、方案实施：

与企业员工就新的方案进行沟通，制定并实施变更管理计划，制定新业务流程和系统的培训计划并对员工进行培训，制定阶段性计划并实施。

8、绩效评估：

明确新业务流程的最终产出，**组织机构设计**是流程性能的关键所在：为每一个关键部位确定评定变量，为每一个评定变量落实评价指标。通过评估以明确新业务流程运作的有效性。  
**工作分析与职位设置**



一、奥兰德人力资源

## 二、人力资源管理主要内容

序号	项目	管理内容	管理目的	结果提报
1	组织设计	企业组织是由为了达到一个共同的目的而行动的一群人组织，它是企业管理得以进行的保证，组织管理的基本职能是为了有效地、合理确定组织成员、任务及各项活动之间的关系，对人力资源进行合理配置的过程。	建立适合企业发展的组织结构，确保人物、物流、信息流、资金流畅通，走组织扁平化道路，市场适应能力强，学习能力强，部门沟通协调顺畅，集权分权合理，团队合力大。	组织架构图
2	职务分析与职位设置	职务分析是一种系统地收集与分析职务有关的各种信息的方法。这些信息包括各种职务的具体工作内容，每项职务对员工的各种要求和工作背景环境等。	职务分析的目的在于确定一份职务所应承担的任务、职责和责任，为员工培训、定薪、考核及职业发展规划提供条件。	职务指南
3	人员招聘与选拔	员工的招聘与选拔就是为企业选择潜在的任职者，为企业的职位空缺寻找有资格的申请人，这是人力资源开发最关键的环节，如果招聘工作做的粗糙，就要在如何辞退员工上花费大量时间。	建立科学的招聘体系，一开始就能招到合适的人才，减少人才流动的昂贵代价，提高招聘成功率。	招聘体系构成
4	人才素质测评	人才素质测评是对各类人才的德、勤、能、绩、体等基本素质，采用一系列的定量和定性相结合的办法所进行的测量和评定。应用多种测评工具，最大限度地收集人才与职位相对应的交互数据，挖掘人的潜能。	人才测评的目的是帮助企业有效的开发和利用人力资源，进行全员激励，优化人力资源管理。	测评体系构成

5	人力资源 培训与开 发	培训是通过指导活动而获取知识、提高技巧、改进态度的一个过程，使员工明确自己的任务、工作职责和目标，具备与实现企业目标相适应的自身素质和业务能力。	培训的主要目的是克服员工的低效率，传授技术技能、工作过程或程序、专业和人际交往技能，产生明显的经济效益和企业文化效应，搞好人力资源培训与开发，能提高人力资源利用率 7%。	开发体系 构成
---	-------------------	--	---	------------

序号	项目	管理内容	管理目的	结果提报
6	员工绩效 管理	绩效管理是一种对公司的资源进行规划、组织和使用的过程，以达到某个目标并实现顾客期望的过程。也是管理者与员工之间就工作职责和提高工作绩效问题进行持续沟通的过程。	绩效管理的目的是挖掘员工的潜力，提高他们的业绩，并将通过员工的个人目标与企业战略结合起来提高公司的业绩，搞好绩效管理可提高人力资源利用率 3%。	绩效管理 体系构成
7	员工薪酬 与 福利管理	员工的薪酬与福利管理就是根据企业发展时期之薪酬策略制定科学合理的薪酬制度和健全完善的薪资体系，以及兼顾企业与员工双方利益的福利政策与措施，并将激励原则、竞争原则、经济原则及合法原则融入其中。	薪酬与福利管理的目的是解决如何搞好企业利润在自我积累与员工分配之间的关系，如何客观、公正、公平、合理地报偿为企业做出贡献的员工，从而既有利于企业的发展，又能保证员工从报酬中获得经济上、心理上的满足的问题。	薪酬设计
8	人力资源 信息系统	人力资源信息系统是一种集成系统，用来提供人力资源决策所需的信息，它包括人事档案管理及人事信息化（如人力资源管理事务性报表）	建立人力资源信息系统的目的是提高员工和人力资源资料编制工作的效率，用更快速和更简便的方式为管理者提供其决策所需的信息，为企业制定战略计划和进行人力资源预测服务。	软件系统
9	人力资源 规划	企业总体上的竞争战略，是制定人力资源规划的基础。所谓人力资源规划，就是对人力资源的需求和这种需求得以满足的可能性进行分解	为了保证实现企业的各种目标，保证企业发展与人力资源需求平衡，超前人力资源规划至少提高人力资源利用率 5%，长期采用可防止人才缺乏或人	规划报告

		和确定的过程。	力失控性的膨胀。	
--	--	---------	----------	--

序号	项目	管理内容	管理目的	结果提报
10	高级人才长期激励计划	股权激励计划是为弥补固定工资与年度资金这一激励安排的缺陷而实施的一种长期激励措施。股权激励的形式多种多样，常用的计划主要包括股票奖励计划、股票优惠计划、股票延期支付计划、股票期权计划。不同产权结构背景的企业实行股权激励计划的途径不同，股权激励方案必须与企业的经济类型与经营特征相适应，一般分为四类：上市公司与非上市公司、高科技企业与传统型企业。	实施股权激励的目的是为企业建立长期的激励与约束机制，将员工特别是管理层的个人利益与企业利益长期结合起来，有效地减少管理人员的机会主义行为，从而使他们能够为了公司和股东价值的最大化尽职尽责，有效地解决“委托----代理”之间的矛盾，降低代理成本提高公司业绩。国内外研究结果认为，对管理层实施股权激励的公司明显地比未实行的公司业绩更好。	激励方案
11	员工职业生涯与职业管理	职业生涯是一个人在生命中所占据的各种职位按顺序排成的序列，职业管理是专门化的管理，即从组织角度，对员工所从事的职业所进行的一系列计划，组织、领导和控制等管理活动，以实现组织目标与个人发展的有效结合。员工职业计划可以以企业为中心，也可以以个人为中心，或者同时以两者为中心。	实施企业员工职业生涯的规划，设计与管理目的是为企业长期战略发展之需要，寻求企业发展目标与员工个人发展目标的一致性，在充分掌握员工个人生命周期与企业发展生命周期之间的关系上，为企业做好人力资源的开发与配置。	职业管理体系构成

### 三、核心模块解释

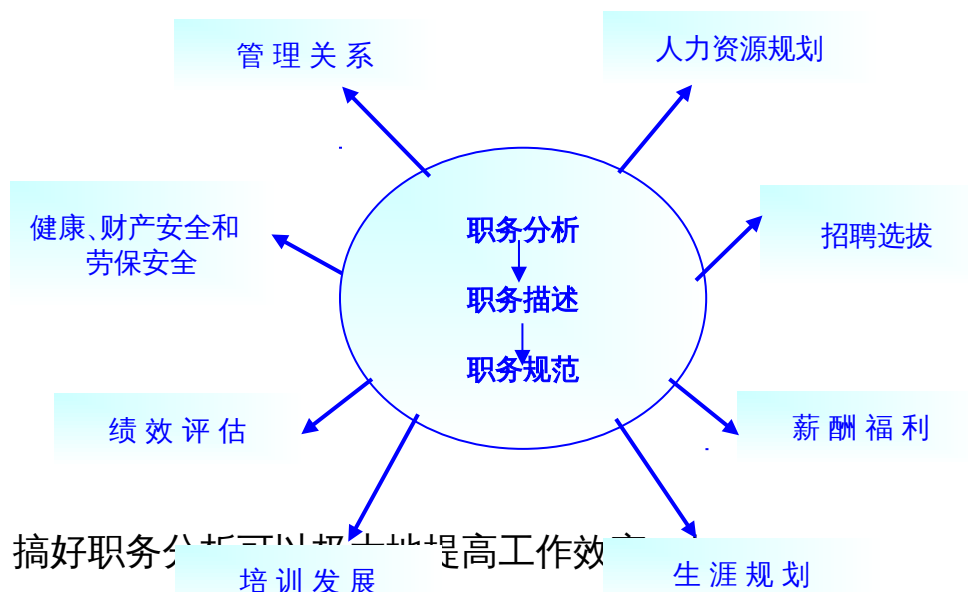
#### (一) 职务分析与职位设计

职务分析是人力资源管理最基本的工作之一，它是通过一系列科学的方法系统地收集与分析职务有关的各种信息来确定每一职务应承担的任务与责任，职务分析的结果就是形成职务说明书与职务规范（要求细则）。

职务说明就是描述一份职务的任务、职责和责任，它表明在这份职务上要做什么，为什么要做这些，在什么地方做以及怎样做。职务说明还应包括工作标准（绩效期望）。工作标准告诉员工，对职务说明所确定的各项工作来说，什么样的工作效果才是符合要求的。职务规范（要求细则）的内容，则是详细列出合乎要求地承担这份职务所需要的知识、技能和能力，如受教育水平、工作经历、工作技能、个人能力、智力和体质等。

职务分析是人力资源管理最基本的工具。在职务分析基础上形成的职务说明书与职务规范（要求细则），是影响其他人力资源管理工

作的关键性要素。



- 1 招聘：为应聘者提供了真实的、可靠的需求职位的工作职责、工作内容、工作要求和人员的资格要求；
- 2 选择：为选拔应聘者提供了客观的选择依据，提高了选择的信度和效度，降低了人力资源选择成本；
- 3 绩效考评：为绩效考评标准的建立和考评的实施提供了依据，使员工明确了企业对其工作的要求目标，从而减少了因考评引起的员工冲突；
- 4 薪酬管理：明确了工作的价值，为工资的发放提供了可参考的标准，保证了薪酬的内部公平，减少了员工

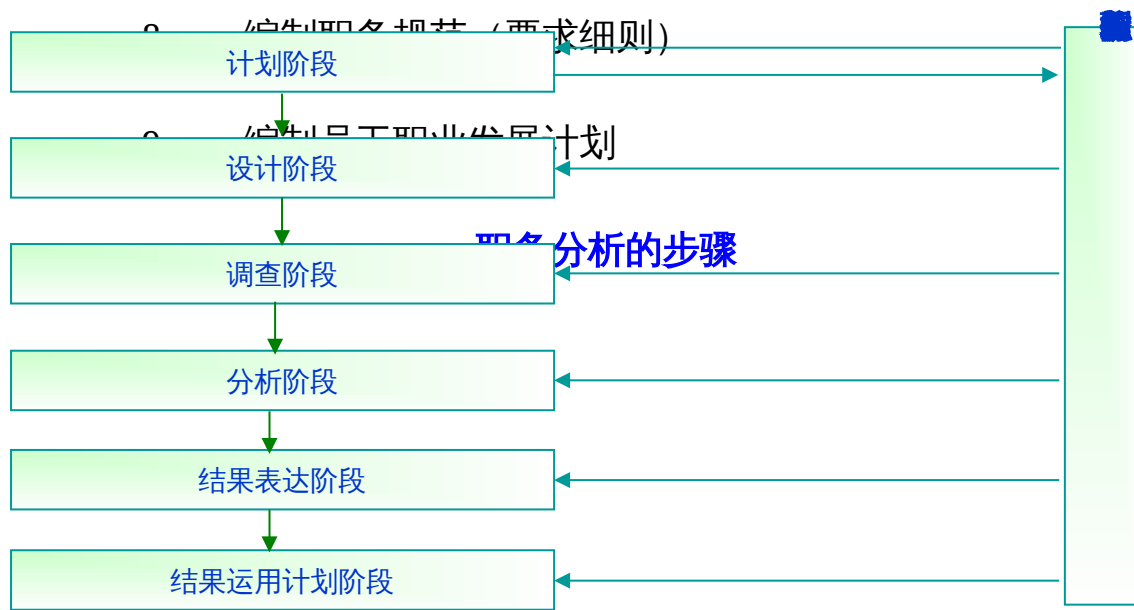
间的不公平感；

5 管理关系：明确了上级与下级的隶属关系，明晰了工作流程，为提高职务效率提供了保障；

6 员工发展：使员工清楚了工作的发展方向，便于员工制定自己的职业发展计划。

职务分析的工作内容及运作程序如下：

- 1、 研究星华公司的组织架构与部门职能
- 2、 制定职务分析计划
- 3、 设计职务分析内容（选择分析方法及工具）
- 4、 收集职务信息
- 5、 分析职务信息
- 6、 职位与职务设计
- 7、 编制职务说明书



## (二) 招聘与选拔

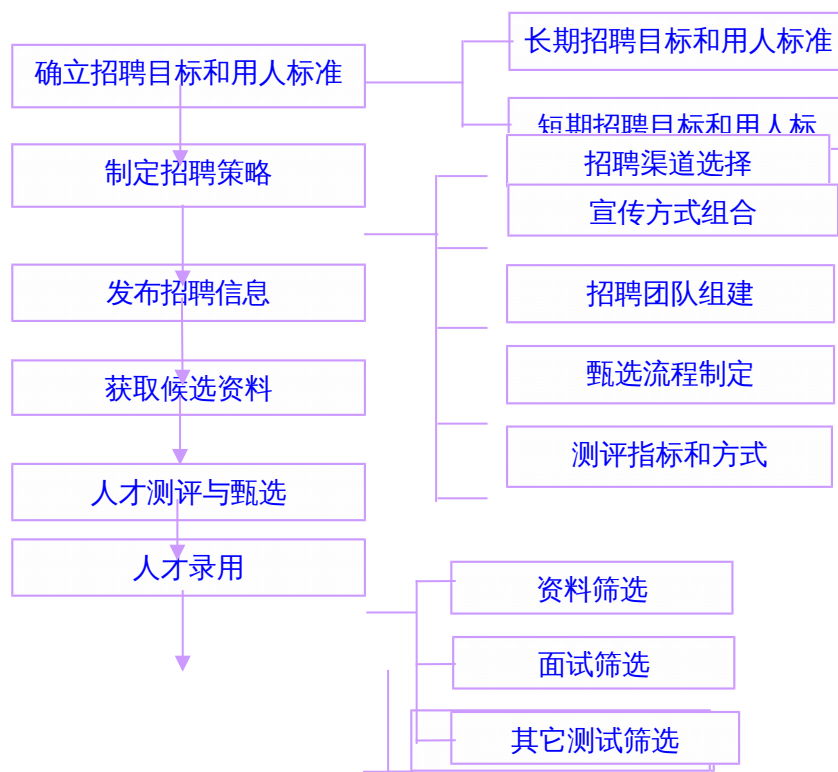
员工招聘与录用是人力资源形成的关键环节，也是企业人力资源管理最困难的工作之一。招聘与录用的目标就是保证企业人力资源得到充足的供应，使人力资源得到高效率的配置，从而提高人力资源的效率和产出，同时增强企业员工的满足感。建立一个完善的招聘选拔系统，保证招聘工作程序化、效率化，对快速发展的星华公司而言十分重要：

- 1 提高招聘成功率，及时增补所需人才；
- 2 降低人员流动率、减少招聘成本开支；
- 3 规范运作提高工作效率，给广大求职者良好印象，能提高企业在人才智力市场及社会上的声誉。

招聘与选拔系统包括如下内容：

- 1、 研究年度人力资源计划
- 2、 确定招聘目标与用人标准
- 3、 明确招聘策略
- 4、 制定招聘计划
- 5、 选择招聘渠道
- 6、 设计制作招聘工具
- 7、 筛选（选拔程序之一）
- 8、 测试（选拔程序之二）
- 9、 面谈（选拔程序之三）
- 10、 录用决策（选拔程序之四）
- 11、 招聘评估

### 招聘选拔流程



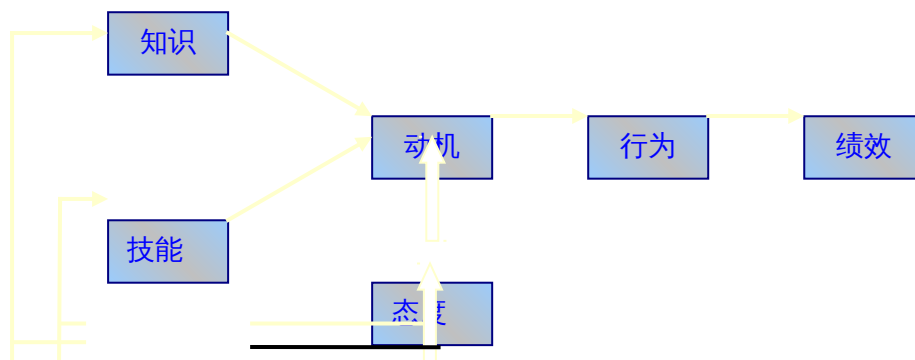
### (三) 人 招聘工作评估

人力资源培训与开发是人力资源管理中的重要环节，它是一种重要的人力资本投资形式，是企业为了使员工获得或改造与工作有关的知识、技能、动机、态度和行为，有利于提高员工的工作绩效以及员工对企业目标的贡献所作的有计划的、有系统的各种努力。培训的实质是为了保证企业实现各项既定的目标。搞好企业员工培训能极大的提高人力资源利用率，使企业获得极大收获：

- 1 员工了解岗位要求，掌握干好本职工作所需的方法和程序，提高分析和解决问题的能力 and 专业技术水平，减少工作中的失误和事故，工作起来更富于成效；
- 2 员工了解公司，理解公司的文化、价值观和发展的目标，增强对企业的认同感；
- 3 员工受到培训，会有一种被重视和认可的感觉，培训满足了员工自身发展的需要，激励员工主动掌握并应用科学。

一般来说，有效的培训所产生的生产性收益要大于培训所花费的

成本，人力资源培训与开发的作用可用下图表示：



建立一个有 **培训项目** 系统工作内容和程序：

- 1、 了解成人学习的特点；
- 2、 开发公司的培训政策；
- 3、 确定培训需求；
- 4、 确立培训目标；
- 5、 开发培训方案（最重要）；
- 6、 制定教学计划（具体的）；
- 7、 确保在工作中学以致用；

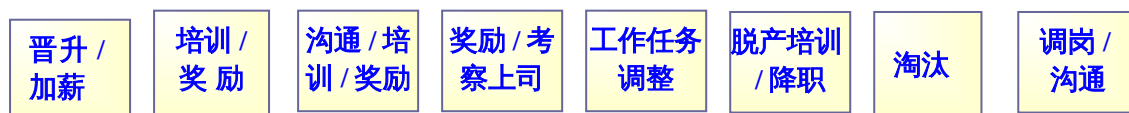


#### (四) 绩效考评与管理

绩效管理的系统模式可分为三个层次，即公司整体绩效、团队绩效与员工个人绩效，又以员工绩效管理为最重要，因为绩效管理就是以目标为导向，将企业将要达成的战略目标层层分解，通过对员工的工作表现和工作业绩进行考核和分析，改善员工在组织工作中的行为充分发挥员工的潜能和积极性，更好地实现企业的各项目标的程序和方法。绩效管理并不等于绩效考核，它是一个有计划、有准备、有指导、有沟通的循环过程，既重视结果，亦重视行为，绩效考核是绩效管理过程中的一种手段。搞好绩效管理对企业的发展亦是至关重要的。

1. 它能描绘出一个公司在销售、生产水平、质量控制或顾客满意度方面是如何运行的。
2. 它能为企业做出明智的战略管理决策提供信息。
3. 它能创造有利的环境，使坚强的工作团队相互协作，以更快的速度和更高的质量提供产品和服务。
4. 它有助于员工实现优异绩效，因为每个员工都清楚对其绩效期



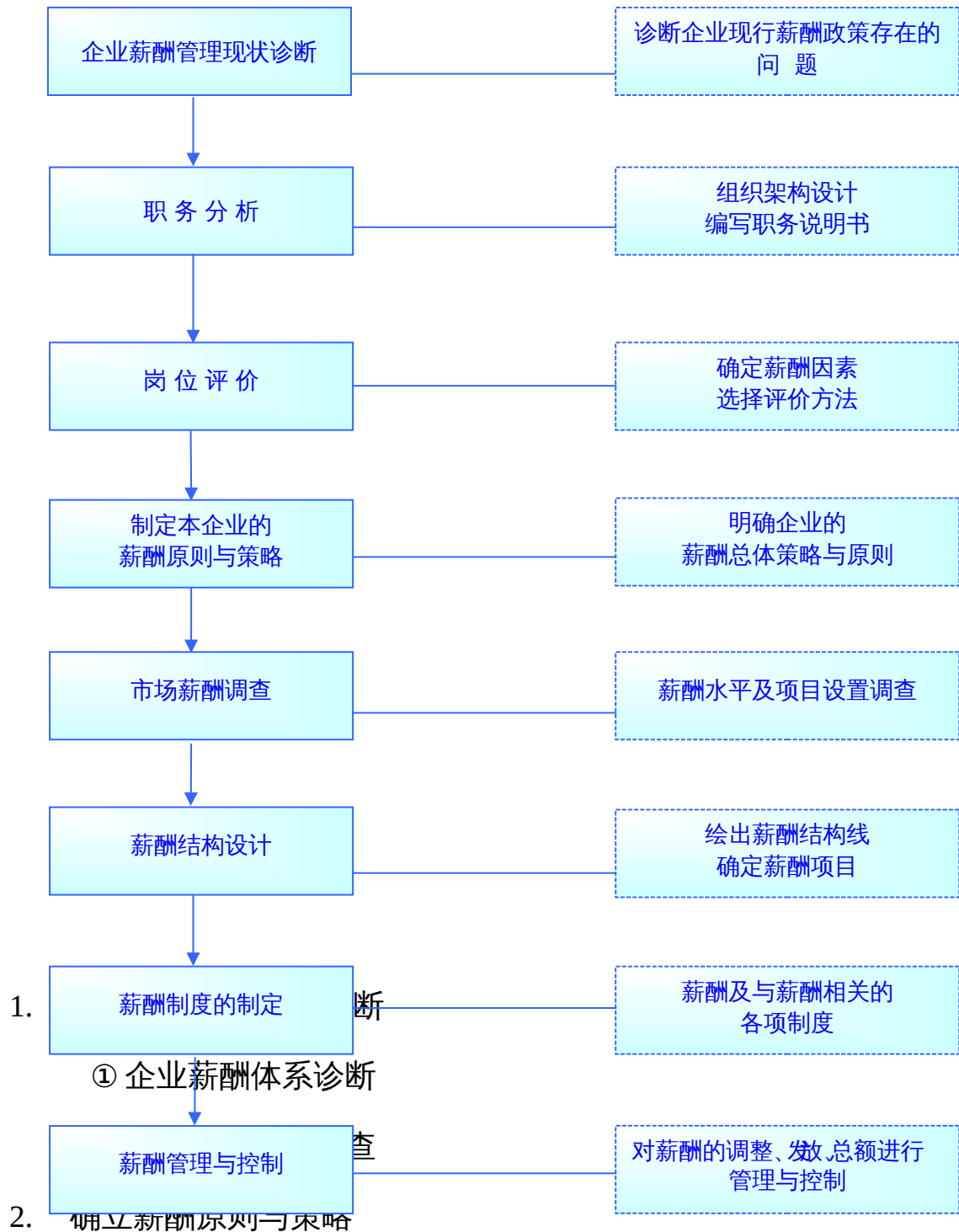


通过在职辅导帮助员工改进绩效，并进入下一轮绩效考评过程。

### (五) 薪酬设计

员工是企业生产经营、管理中最能动的因素，公司的发展大离不开员工的辛勤劳动，而员工劳动待遇的提高又依赖于公司经济效益的不断增长，对员工来说，几乎没有任何其他问题比金钱酬劳更为重要的了。因为，它是员工生活的来源，成功的标志，地位的象征和才能的体现。因此，如何兼顾公司与员工双方利益，建立一套既能鼓舞士气，吸引人才，又能促进公司发展的薪资制度，激励措施及福利待遇是企业人力资源管理十分重要的问题。我们南晟德公司将按下列程序帮助星华公司建立一套科学、合理、实用，既能满足公司的需要，又能吸引人才、激励人才的薪酬福利体系

#### 企业薪酬设计工作流程



### 1) 原则的确定

- ① 公平性
- ② 竞争性
- ③ 激励性
- ④ 经济性
- ⑤ 合法性

## 2) 影响因素的确定

- ① 员工付出的劳动
- ② 职务的高低
- ③ 技术与训练水平
- ④ 工作危险性
- ⑤ 年龄与工龄
- ⑥ 企业负担能力
- ⑦ 地区与行业间的薪酬水平
- ⑧ 劳动力市场的供求状况
- ⑨ 创业时期的薪酬策略
- ⑩ 迅速发展时期的薪酬策略
- ⑪ 正常发展至成熟阶段的薪酬策略
- ⑫ 无发展或衰退阶段的薪酬策略

## 3. 职务设计与分析

## 4. 岗位评价 拟定薪酬结构

## 5. 薪酬调查与数据收集

## 6. 薪酬结构设计

- ① 基本工资
- ② 奖金
- ③ 保险
- ④ 福利
- ⑤ 津贴

## 3) 薪酬模式的确定

- ① 高弹性模式
- ② 高稳定性模式
- ③ 折衷模式

## 7. 薪酬制度的制定，制定薪酬、福利及相关的制度

## 8. 薪酬管理与控制

① 薪酬预算

② 薪酬衡量 { 销售额与人工费用比率基准法  
劳动率分配率基准法  
损益平衡点基准法

③ 确立薪酬总额

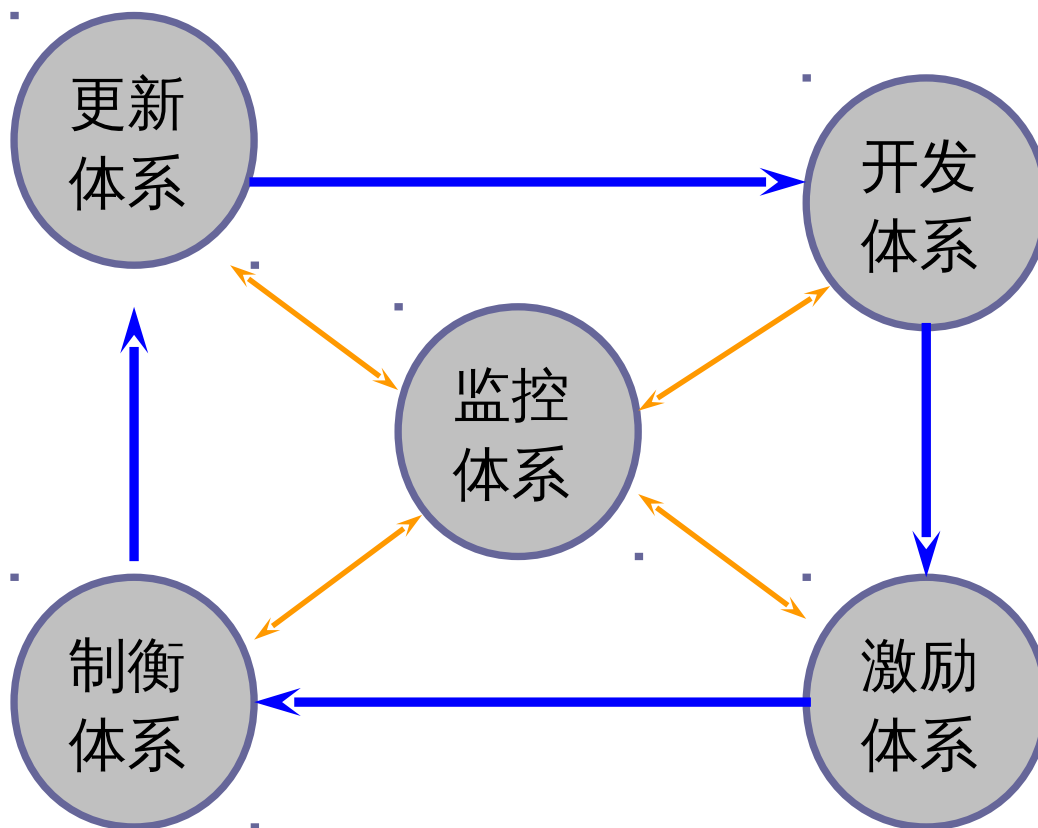
④ 成本估计 { 奖励性调整  
生活指数调整  
效益调整

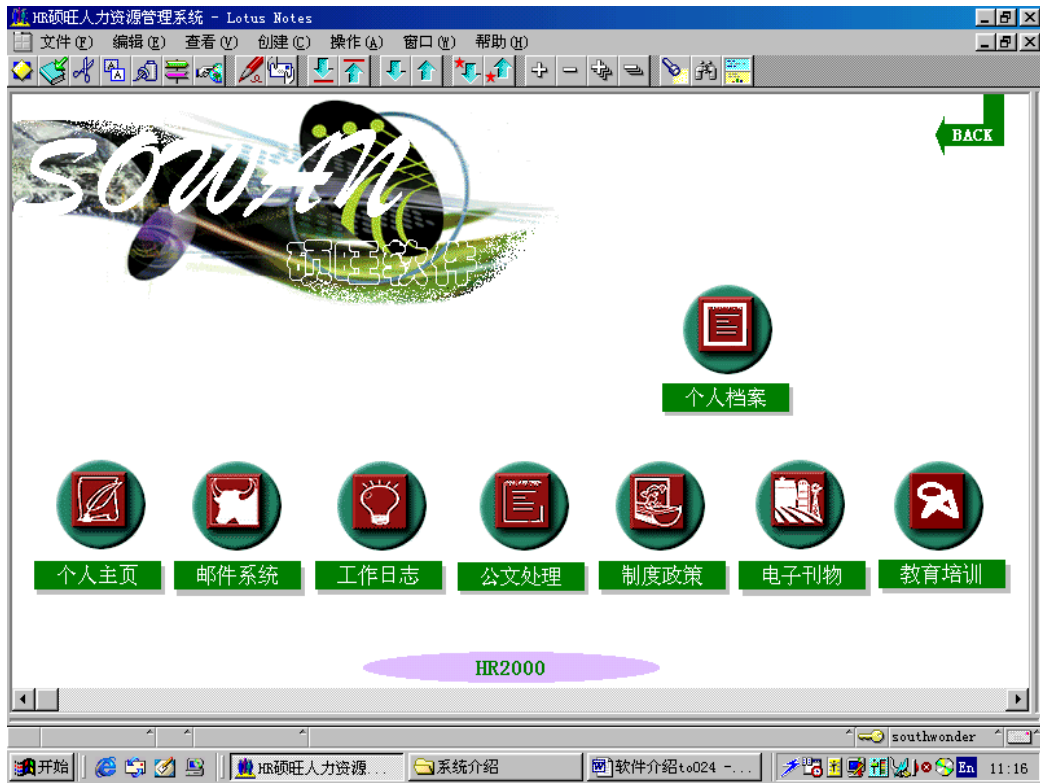
⑤ 薪酬调整

工龄调整

#### 四、人力资源管理信息系统

★主操作窗口：





员工使用窗口



## 人力资源部使用窗口

### ★ 主要功能模块

#### 更新体系:工程

人力资源规划系统  
职务体系管理系统  
人才素质测评系统  
人员档案管理系统  
企业管理常规检测管理系统  
招聘甄选系统

#### 开发体系

培训开发系统  
员工虚拟社区系统

#### 激励体系

薪资福利管理系统  
股权期权管理系统

#### 监控体系

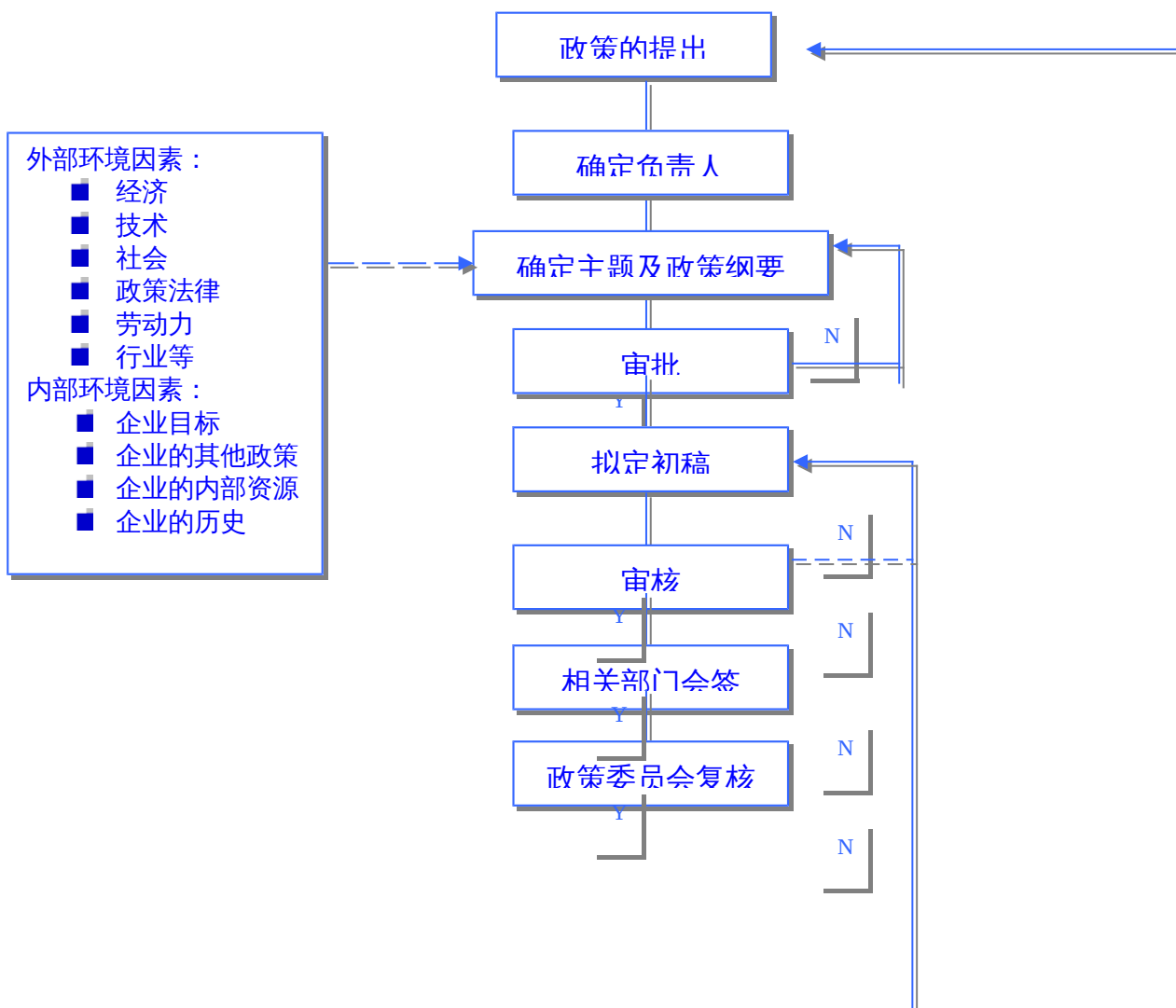
业绩考核系统  
人力指标资考勤管理系统  
员工满意度分析系统  
勤务及处理系统  
人事报表源分析系统  
员工日常工作管理系统

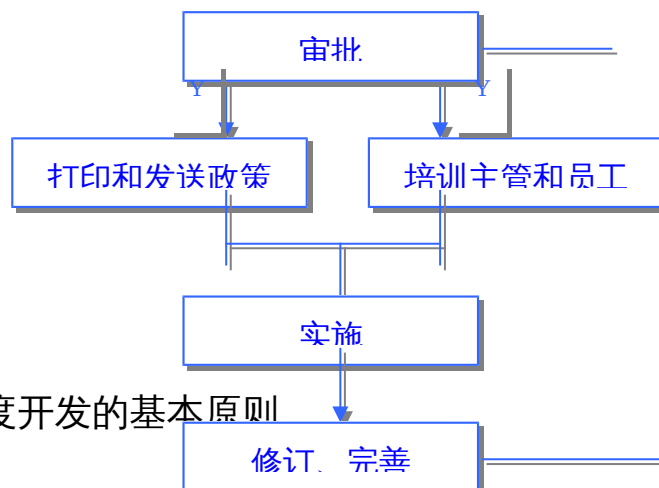
#### 制衡体系

外业务处理系统  
劳资合同管理系统  
人事制度文书处理系统

## 政策制度开发设计

### 壹、业政策制度开发流程





## 二、政策制度开发的基本原则

### 1. 目标原则

- (1) 瞄准企业战略
- (2) 以企业的中、短期目标计划为依据

### 2. 公平竞争原则

- (1) 公平是竞争的基础
- (2) 竞争是人力资源管理的动因
- (3) 公平竞争需要科学的标准和方法

### 3. 责任制原则

- (1) 责任制：是通过一定的程序，按照工作岗位明确员工的职权范围及其相应义务与工作标准，委派专人负责的一种管理制度。
  - (2) 责任制的中心内容：各在其位、各司其职、各谋其政、分

工协作。

- (3) 承担责任本身就是调动积极性的一个重要手段。
- (4) 明确责任为企业管理部门对员工进行监督和考核提供了客观依据。
- (5) 责任制是责任与权力的统一。

#### 4. 激励原则

- (1) 激励是企业人力资源管理的核心问题；
- (2) 员工需要自我激励，也需要得到管理层、同事、群体的激励；
- (3) 采用不同的激励手法，以满足员工多方面的需要或员工的不同需要；
- (4) 尽可能的激励员工，充分发挥员工的内在潜力，自觉为实现企业的目标而奋斗。

#### 5. 流动性与稳定性相结合原则

- (1) 在市场经济条件下，企业的人力资源作为一种生产力要素必然具有一定的流动性；

- (2) 企业人力资源流动包括两个方面：企业与企业外部之间的劳动力流动，企业员工在企业内部的流动，前者是人力资源流动的主要形式；
- (3) 通过流动实现员工的择业自由，使员工有机会尽最大可能发挥自己的才智和潜力，以实现人力资源的最佳配置；
- (4) 通过流动，从企业外部输入新鲜血液，带来新思想、新技术、新市场；
- (5) 员工在企业内部的流动则表现为工作轮换；
- (6) 企业员工的流动必须控制在一定范围内。

## **6. 员工参与原则**

- (1) 人力资源管理的民主化，是管理科学化的基础
- (2) 民主管理原则反映了企业员工要求参与管理的意识，是企业员工素质提高的结果；
- (3) 现代经营管理是集中指挥与民主管理的统一；
- (4) 民主管理可以使决策过程民主化，提高决策的科学性和正确性，有利于决策的贯彻执行。

## 7. 规范化原则

- (1) 政策本身必须是严谨的和程序化的。
- (2) 系统性、完整性是人力资源政策实施的基本保证。

## 8. 适应性原则

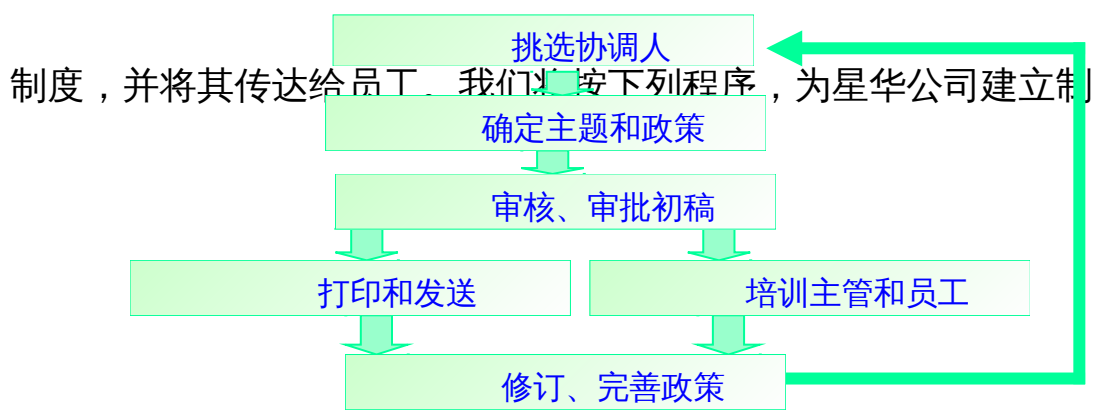
- (1) 人力资源政策必须具有可操作性。
- (2) 人力资源政策应与组织的其他政策一致。
- (3) 可操作性必须以不同企业的实际状况，以及不同的需求的出发点。

## 9. 调整性原则

- (1) 健全的人力资源政策应该能够随着企业的发展与变革进行调整。
- (2) 调整也是不断完善政策本身的要求。

## 三、政策制度的开发程序

企业的政策制度便是企业经营管理的法律，需要严肃认真，因此必须安一定的程序行事，以便在规范的基础上制定和审查政策、



度体系。

## 四、星华公司制度体系构成

### 1. 员工手册

员工手册是让员工了解知道公司的现状及发展前景的相关政策的一本简明手册，是以政府法规、组织政策等为依据编制的，且不威胁双方自由聘用合作的权利，适应企业的所有员工，是有效地向员工传达组织政策的工具。其主要内容如下：

- (3) 欢迎词
- (4) 公司简介
- (5) 基本的人力资源政策
- (6) 奖惩
- (7) 考勤
- (8) 沟通及投诉
- (9) 安全

(10) 基本的行政管理制度

(11) 附则

## 2. 职务指南

职务指南是职务分析的结果体现，是企业对员工实施有效管理的基本文件，其具体内容如下：

基本文件，其具体内容如下：

(1) 职位关系描述

(2) 工作范围

(3) 工作目标

(4) 职责和权限

(5) 工作标准

(6) 绩效指标

(7) 任职资格等

## 3. 人力资源管理制度

人力资源管理制度是企业内部对人员进行规范化管理的实施工则，从表面而言，人力资源管理制度只是一些工作规范的条目，但实际却蕴含着全部人力资源管理工作理念，内容和操作方法

等。

## 主要内容

- (1) 人力资源管理部门的职责
- (2) 人力资源规划与招聘
- (3) 员工薪金、福利、保险的管理
- (4) 员工考核
- (5) 培训
- (6) 人事异动
- (7) 纪律及考勤
- (8) 奖惩
- (9) 人事档案的管理等

## 4. 行政管理制度

行政管理制度是企业生产经营活动管理正常运作的保证，它规范员工的日常工作习惯和行为，是企业人力资源等其它制度的补充，行政管理制度由行政部门负责组织制定并对其实施进行管理督导，行政管理的特点是综合性强、政策性强、时间性强，其主要内容：

- (1) 办公环境的管理
- (2) 文件及档案管理
- (3) 通讯管理
- (4) 会议管理
- (5) 接待工作
- (6) 行为标准及社交礼仪
- (7) 办公设施及用品管理
- (8) 安全工作

## 5. 不同岗位的员工作业手册

员工在岗位上完成业务工作所必须遵守的工作流程、操作规程

及其注意事项，其主要内容：

- (1) 作业指导书
- (2) 相关的工作流程