

企业流程管理实施案例 Process Management Case Study

DAOchina 辅助客户基于流程以及和知识管理达成经营管理体系的主动自我完善、长期持续发展，追求优质、卓越的经营管理 Business Excellence。

通过长期而体系化地实施流程管理和知识管理，经营管理体系的整体成熟程度、风险管理能力、组织学习体系、人力资源素质等都将获得持续提升。

背景资料 Background

DAOchina 曾为在中国从事生产制造及销售的众多国际企业和国内企业提供专业级的企业流程管理咨询服务，本案例中的建筑装饰漆供应商是由 ICI 集团与香港太古集团联合组建的合资企业，以国际化、规范化的专业产品及服务为广大消费者及国内工程业主提供高技术、高质量、健康安全环保的产品及一流的技术服务。融合国际及国内市场的经验和技能，形成了高效卓越的管理团队、科学标准的业务流程、持续学习的文化氛围。

作为以专业化人才、知识、经验、智慧为核心的生产制造及销售服务综合性企业，企业管理层与 DAOchina 的流程管理咨询顾问一同规划了企业流程管理战略，通过系统管理、持续完善的流程管理，辅助达成整体经营战略：

- 科学的经营决策 – 支持经营管理的知识及资讯体系
- 规范的业务管理 – 工作事务流程的书面定义、优化
- 有效的风险控制 – 针对经营风险的内部控制及监督

实施目标 Objectives

基于企业的整体经营战略和流程管理战略，DAOchina 流程管理咨询顾问与企业管理层针对工作事务流程、专题知识经验等，规划了企业流程管理的短期实施方案：

- 经营及管理体系 – 结构梳理及工作事务的权责界定
- 工作事务的流程 – 结合外部知识经验的优化、定义

在实现流程管理的短期目标后，企业的流程管理团队将在 DAOchina 流程管理咨询顾问的辅助下持续运用流程管理的实施体系，达成经营管理体系的自我学习、自我完善：

- 流程的自我完善 – 由专责团队定期回顾、持续优化
- 流程符合性审计 – 确保工作流程能够得到切实执行

经营管理的致善之道



经营风险的管理体系



实施方案 Action Plan

DAOchina 协助企业建设企业流程管理的完整实施体系（知识资产、流程管理团队、制度规范、软件系统、工作文化），不间断、全方位地推动机构知识资源的积累、整合、共享、交流、应用和创新，以学习型、共享型、协同型的机构工作文化辅助提升组织的凝聚力、创造力、竞争力。

整体实施方案的要点包括：

- 基于工作事务流程、知识专题的管理体系梳理、定义
工作事务流程优化、知识管理的责任和权限体系确定
基于知识经验和风险管理的工作事务流程优化、定义
内部审计组织及流程的符合性审计程序的规划和执行
实现管理体系持续自我完善的流程管理制度和机制等

1. 基于工作事务流程、知识专题的管理体系梳理、定义

针对企业的 19 个部门，DAOchina 流程管理咨询顾问与管理人员及业务骨干一同，结合当前管理实践、潜在需求和相关知识经验对经营管理体系进行结构梳理和书面定义：

- 143 项专题工作事务 - 包含工作事务的跨部门协同及配合
647 个工作事务流程 - 单项工作事务可能细分为多个流程

2. 工作事务流程优化、知识管理的责任和权限体系确定

针对 647 个工作事务流程，分别选定负责流程持续优化的流程管理员和流程负责人，明确工作事务团队的成员构成、参与和辅助的人员权限，实现管理体系优化、知识资源管理的专题问责制。

3. 基于知识经验和风险管理的工作事务流程优化、定义

结合企业的实践经验、未来的经营管理需要、相关的知识资源，规划 647 个工作事务流程，建立书面化的流程图示及作业指导书（SOP），以便在持续的流程管理实践中不断优化、完善：

- 工作事务流程中的细化执行环节、分支环节等
工作事务环节的执行主体、内外部的参与主体
工作事务相关的文件档案、软件系统、数据库
工作事务环节的细化执行操作、附加文字说明
风险管理、内部控制的要点、控制及监督措施
工作事务流程各个环节的执行步骤及注意事项

知识管理的实施体系

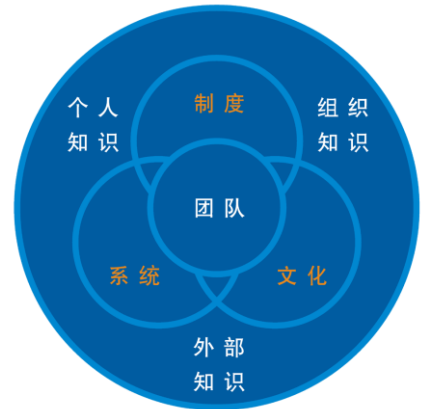
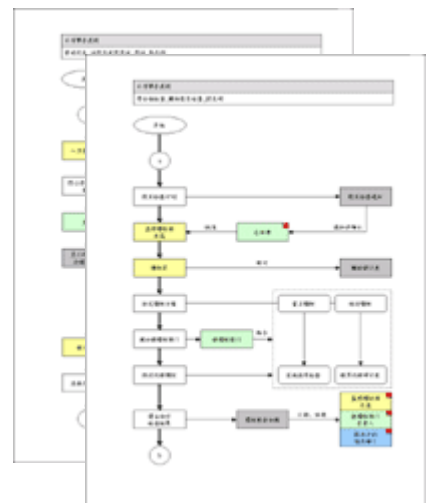


Table with multiple columns detailing process management metrics and responsibilities across various departments.



4. 内部审计组织及流程的符合性审计程序的规划和执行

针对 647 个具体工作事务流程, DAOchina 流程管理咨询顾问与相关专题的流程管理员、流程负责人和骨干的工作事务团队成员, 就风险管理及内部控制的要点, 编写工作事务流程的符合性审计程序。

基于流程的符合性审计程序, 企业的内部审计部门将持续地监督流程管理体系的运作情况, 并与流程管理团队一同不断优化、完善流程体系。

流程名称	审计类型	审计方法
销售订单处理	符合性审计	访谈、穿行测试
生产计划管理	符合性审计	访谈、穿行测试
物料管理	符合性审计	访谈、穿行测试
库存管理	符合性审计	访谈、穿行测试
采购管理	符合性审计	访谈、穿行测试
生产管理	符合性审计	访谈、穿行测试
质量管理	符合性审计	访谈、穿行测试
财务管理	符合性审计	访谈、穿行测试
人力资源管理	符合性审计	访谈、穿行测试
设备管理	符合性审计	访谈、穿行测试
安全管理	符合性审计	访谈、穿行测试
环境管理	符合性审计	访谈、穿行测试
能源管理	符合性审计	访谈、穿行测试
其他管理	符合性审计	访谈、穿行测试

5. 实现管理体系持续自我完善的流程管理制度和机制等

为了实现企业流程管理实施体系的长期有序运行、持续自我完善, DAOchina 流程管理咨询顾问与企业的流程管理核心团队一同规划了相关的运作机制、制度规范、操作指引、管理文件模板等。

通过在人力资源政策中逐步加入流程管理的绩效因素, 企业结合定期的实施体系评价、个人及团队绩效评估、知识贡献核定, 建立起推动流程管理长期运作的执行制度、评估及完善机制。

- ▣ 流程管理的实施策略及执行方案
- ▣ 流程管理体系的运作程序及控制程序
- ▣ 辅助性的文件编写指引及各类文件模板



对知识资产进行系统管理、有序配置

凝聚集体的知识和智慧
整合过往的经验和教训
吸收内部和外部的资源

企业的核心竞争力越来越多地来源于
持续学习、自我完善的机制、组织和实践
不断提升员工和组织部门发现问题、分析问题、解决问题的能力，
以及不断创新、提高效率 and 效果、降低风险的手段和方法。

因此采用系统化的方法对上述知识资源进行管理变得日益重要

传统管理顾问提供给企业的是
针对某一管理问题在特定时间的优化解决方案。

知识管理咨询顾问提供给企业的是
用于不断形成优化解决方案所需的辅助材料
(即有效管理起来的知识资源、如资讯、原理、方法、案例、专家等)，
以及企业自我诊断、自我咨询所需要的手段和方法，
最终令到企业提高自我学习能力，得以
针对实际问题迅速有效地为自己提供优化的解决方案。

深圳市国中道经济研究有限责任公司

DAOchina Knowledge Corporation

中华人民共和国 518003
深圳市东门北路 1006 号
怡泰中心 C 座 18 楼

86-755-2519 1322
Info @ DAOchina.com
www.DAOchina.com

18/F, C Tower, YiTai Center
No.1006 DongMen North Road
Shenzhen 518003, P. R. China

我们的理想

构建中国经济及商务的
研究和智囊网络

我们的使命

协助我们的用户及合作伙伴
实现理想

我们的理念

以坦诚待人，以严谨处事；
以知识敬业，以创意取胜。

Our Vision

To establish a research and intelligence network
with focus on the economy and businesses in China

Our Mission

To assist our clients and partners to succeed
with our supports of knowledge and solutions

Our Principles

Honest, Straight-forward, Due care
Knowledge, Creative