



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games

# 流程与组织能力

江苏移动客户服务中心 张立春

2006年4月3日

# 组织能力与个体能力

- 本文中的“组织能力”是相关对于“个体能力”而言。
- 个体能力指依赖组织中的某个个体而存在的能力，个体离开，则组织失去该能力。
- 组织能力，是指组织所具有的，非依赖于某个个体而存在的能力，其有如下特性：
  - 以显性的形式存在；
  - 易于学习、传播和复制；
  - 不依赖于个人。

# 目录

## Contents

### Contents

问题提出的背景

流程的作用

流程与组织能力

流程型组织的建立

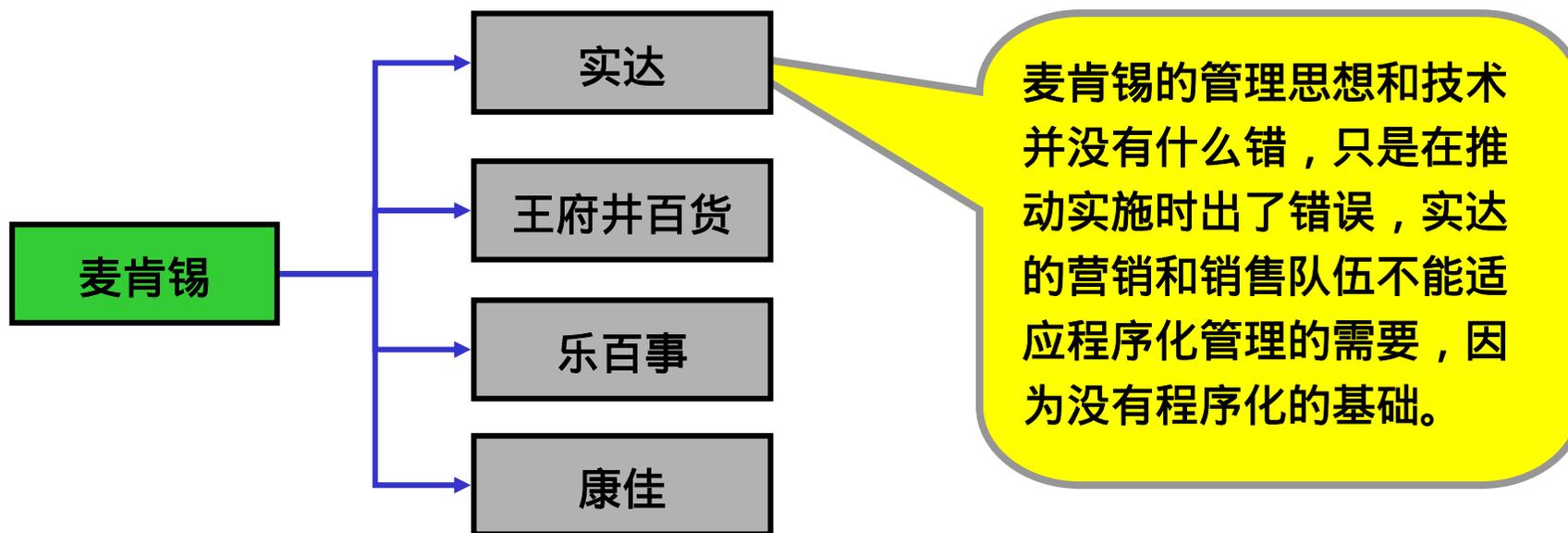
对管理的理解



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games

# 背景 - 1

## 流程再造案例



管理者是被聘来创造结果的，而不是被请来调整过程，试图调整的人部分倒在了途中。

## 背景 - 2

### 江苏移动启动“流程优化”项目

江苏移动于2004年10月份启动了“流程优化”项目。整个项目涉及与客户接触的六个界面：

- 1、营业服务
- 2、业务与服务规范
- 3、基础服务
- 4、集团客户/大客户服务
- 5、咨询投诉处理服务
- 6、1860热线服务

如何成功  
实施？

# 背景 - 3

## 管理中普遍存在的问题

- 很多管理人员认识到员工的能力，而没有认识到组织的能力不足；
- 部分管理人员对事件的重视胜过对流程管理的重视；
- 部分管理人员在过去工作养成的对制度和流程不够重视的习惯和思维。

# 背景 - 4

## 客服中心的现实需要

- 客服中心人员流动率较高，在这种情况下，如何保证组织能力的稳定和提升；
- 如何快速提高新进员工的能力，保证服务质量的稳定。即如何实现组织向个体快速传递能力。

# 目录

## Contents

### Contents

问题的提出

流程的作用

流程与组织能力

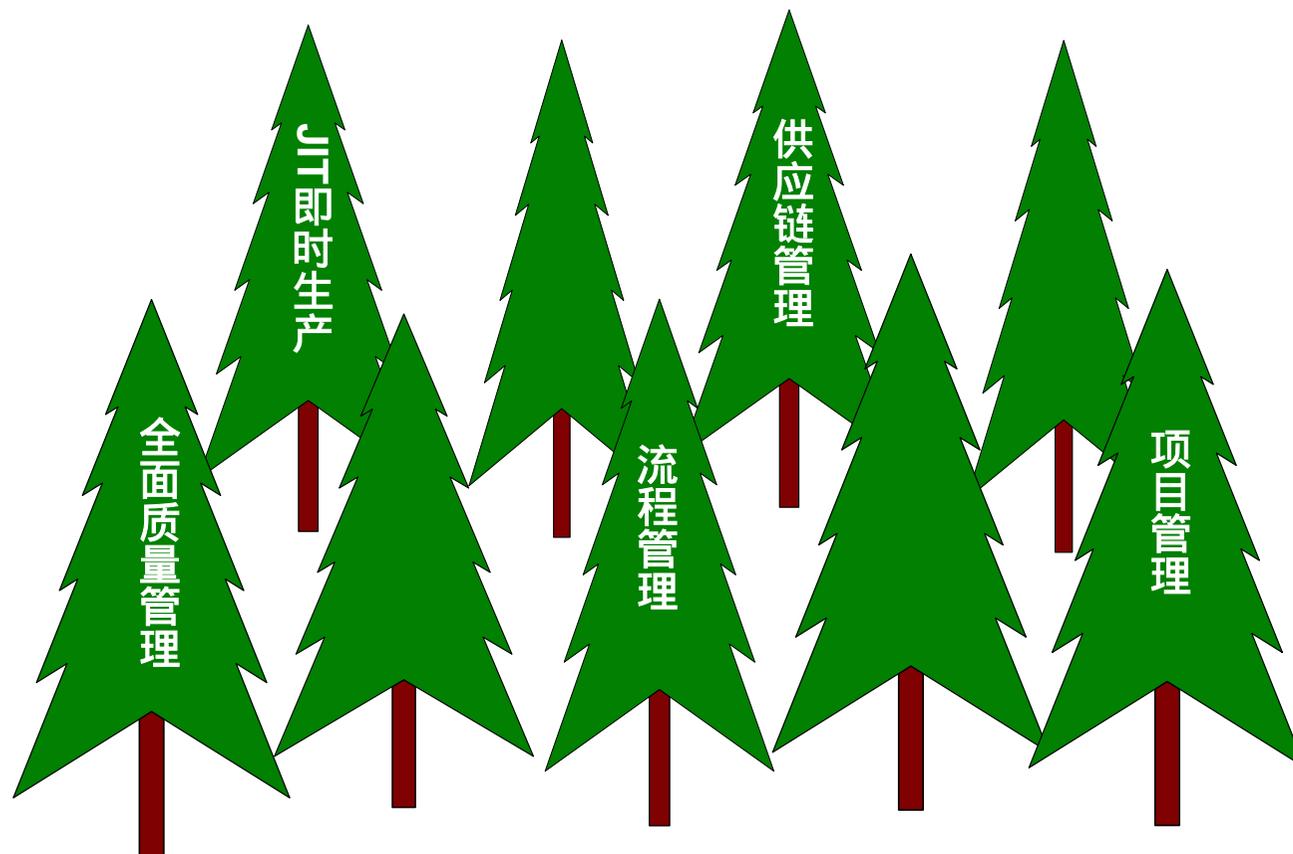
流程型组织的建立

对管理的理解



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games

# 管理丛林



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games

# 流程的作用 - 1

## 业绩评估与改进

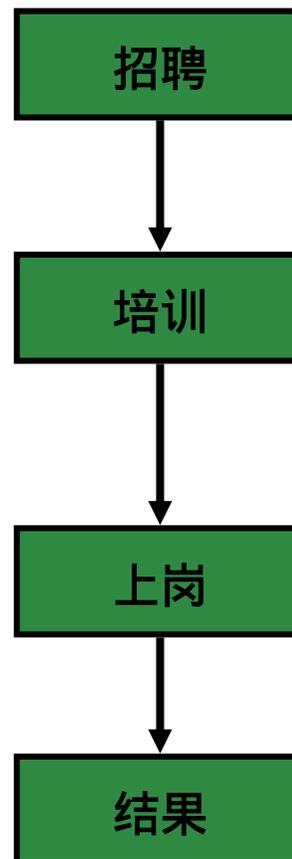
案例：投诉处理流程

	1月	2月	3月	4月	5月	6月	目标
及时率 %	98	75	95	80	78	97	95
准确率 %	50	45	50	57	60	66	98
处理时间 分钟	35	36	20	15	14	14	15
满意率 %		70			95		90
投诉量 次	2100	2000	2200	2430	2501	2700	

# 流程的作用 - 2

## 原因分析与问题定位

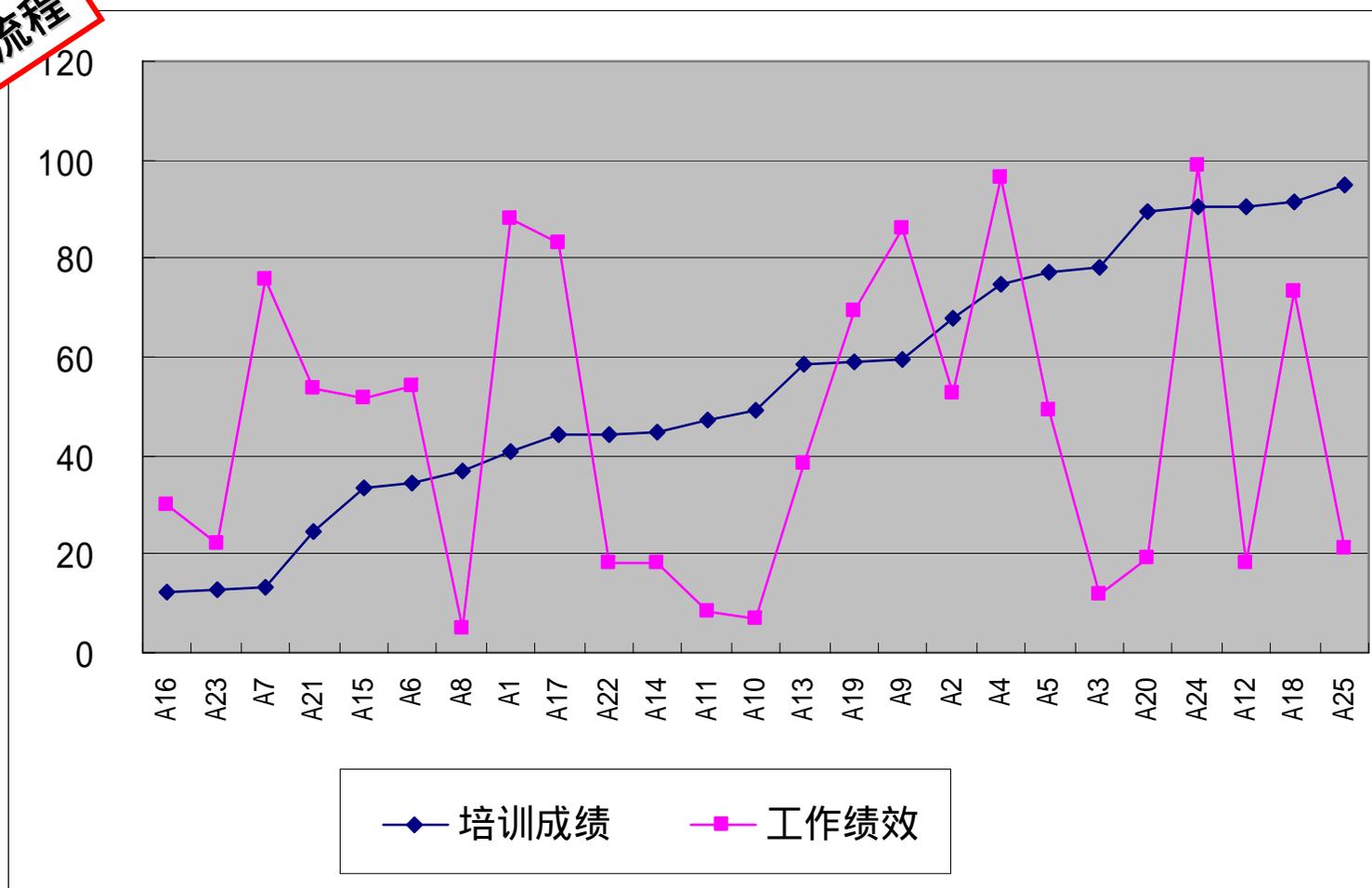
案例：CSR管理流程



# 流程的作用 - 2

## 原因分析与问题定位

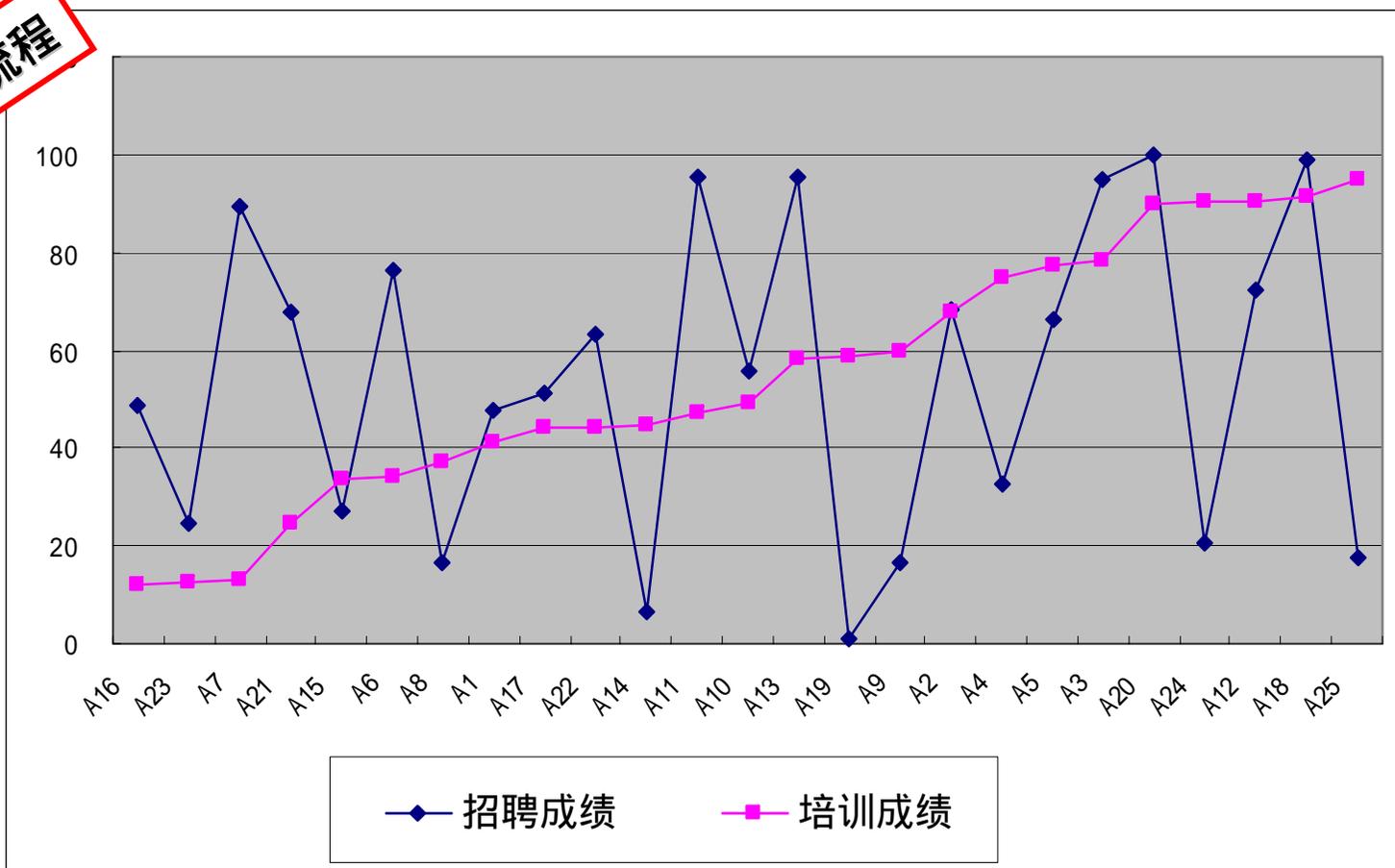
案例：CSR管理流程



# 流程的作用 - 2

## 原因分析与问题定位

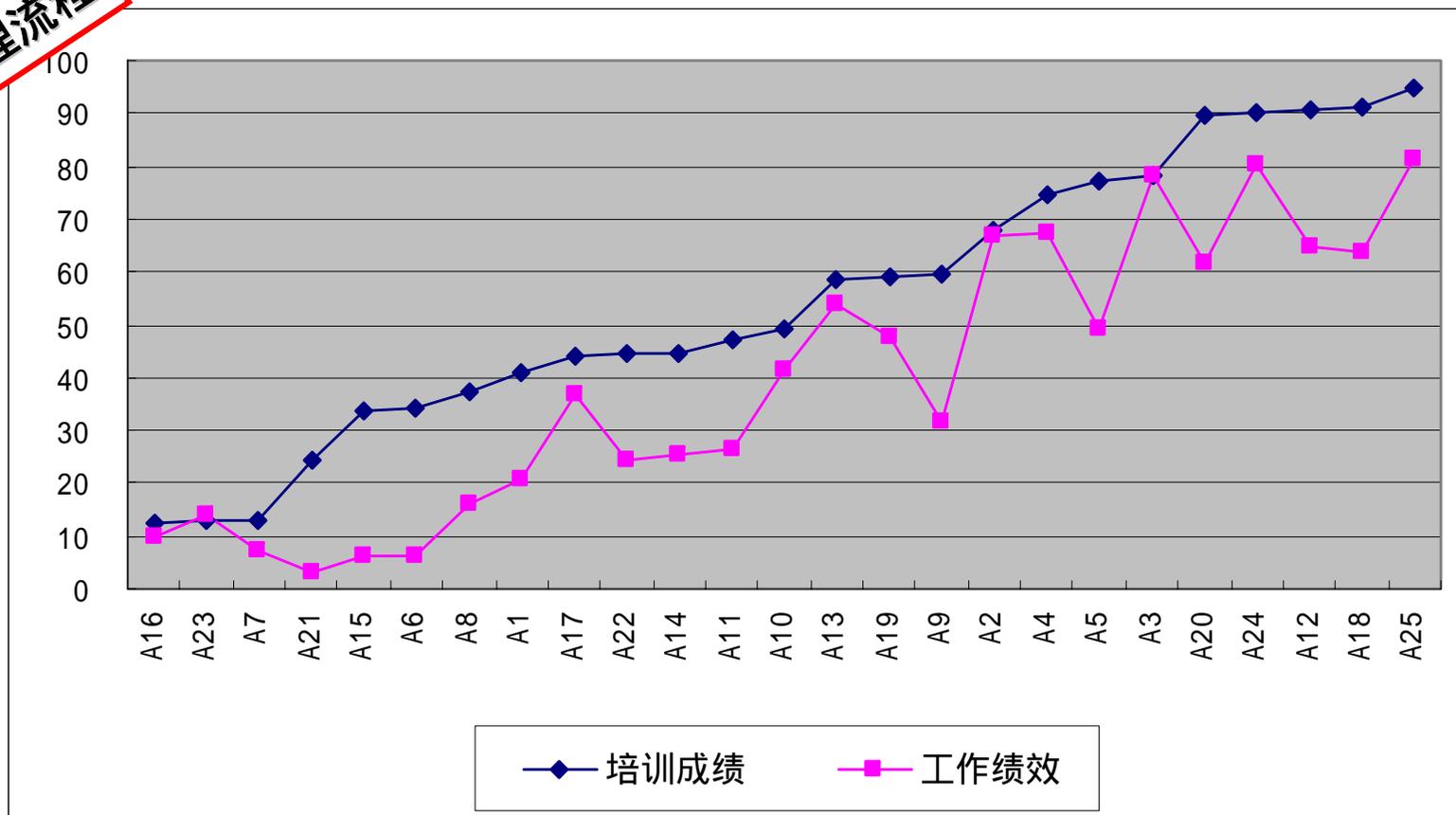
案例：CSR管理流程



# 流程的作用 - 2

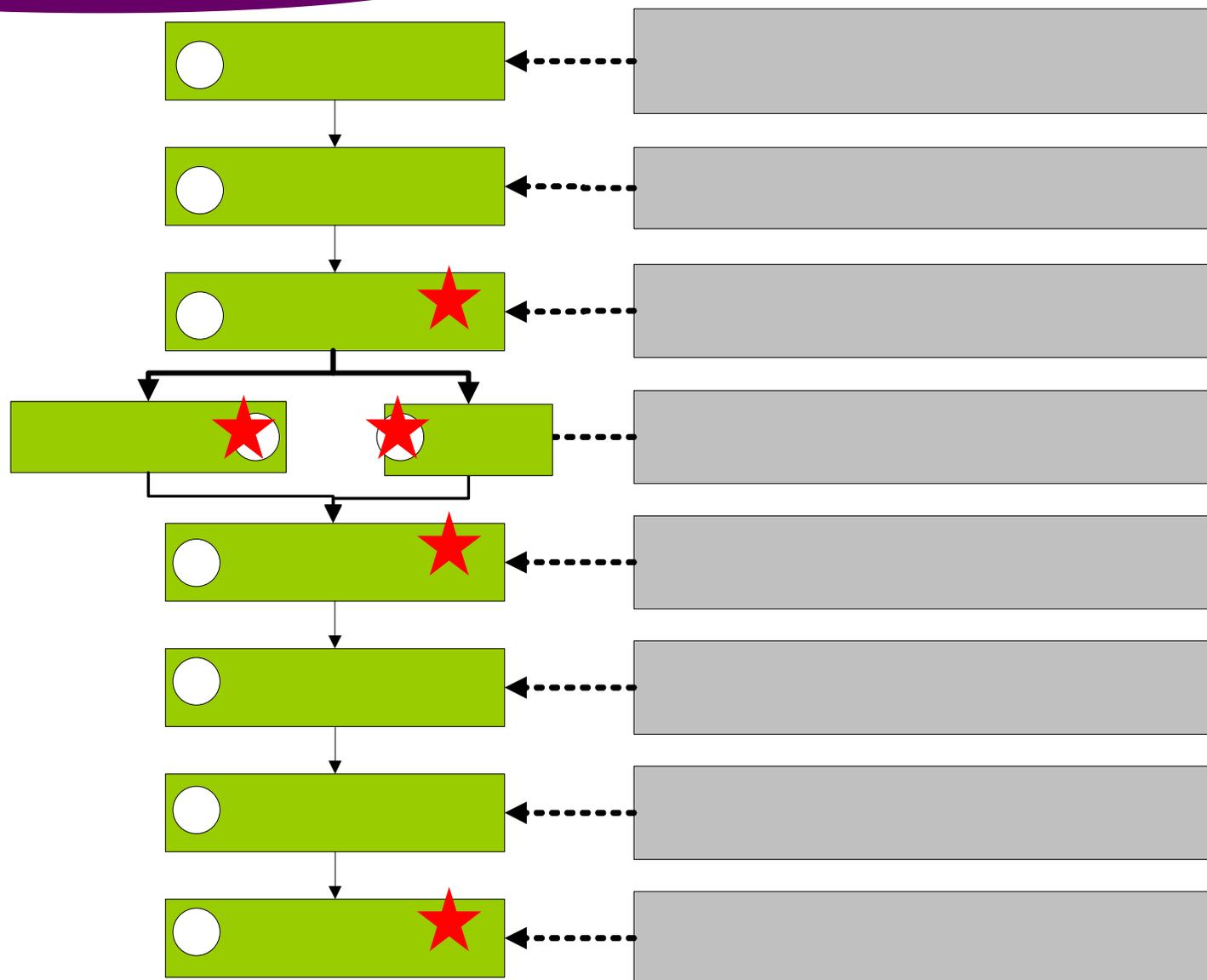
## 原因分析与问题定位

案例：CSR管理流程



# 流程的作用 - 4

## 测量与评价



# 流程的作用 - 4

本页为内部信息

# 流程的作用 - 5

## 提升员工能力

班制名称	班制说明
“欢乐时光”	可以提供较长的休息时间，便于更好地休息；家在外地的客户代表选择了这个班次后，也就可以“常回家看看”。
“幸福家庭”	当客户代表需要有特定的时间回家照看小孩与老人时，可以选择这个班次。它可以为其提供适应家庭需求的上班与休息时间，可以尽量保证客户代表的正常家庭生活。
“希望工程”	针对已怀孕七个月（含七个月）以上的客户代表，不安排晚间及夜间上班，保证母子的安全与健康。
“学无止境”	主要是针对在固定时间需要上学的客户代表，根据她们的课时安排，设置排班，保证学习与工作两者兼得。

# 述职要点

## Contents

### Contents

问题的提出

流程的作用

流程与组织能力

流程型组织的建立

对管理的理解



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games

# 组织能力图

本页为内部信息

# 从流程角度对管理的理解

- ❖ 流程是组织能力的存在形式；
- ❖ 流程的运营能力就表现了管理水平；
- ❖ 流程是组织传递能力的载体和工具（流程培训，而不仅是业务培训）；
- ❖ 管理不仅要传递压力，更重要的是传递能力。
- ❖ 管理者的一个重要工作就是找到正确有效的方法，然后迅速传递下去。

# 流程和组织能力的关系

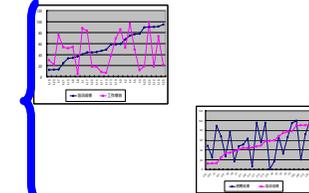
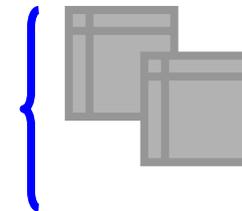
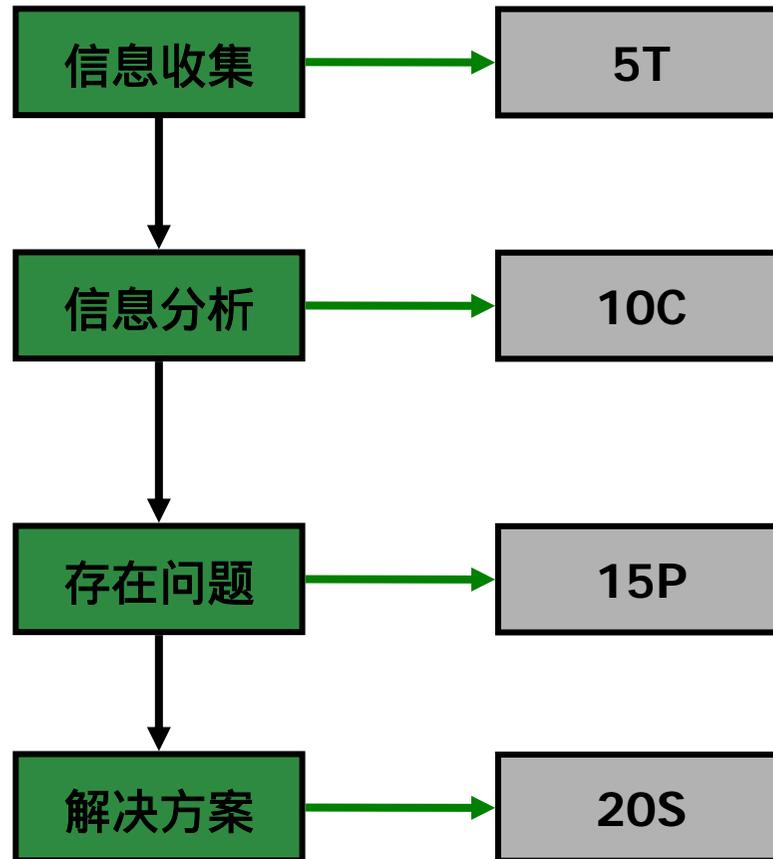
- ❖ 流程的运营水平体现了组织的能力，流程更是组织执行力的表现；
- ❖ 管理的改进对象为流程，要改进流程，不要直接改变结果，如果管理想要改变绩效，就需要改变流程和文化的系统；
- ❖ 流程是组织传递能力的载体和工具（流程培训，而不仅是业务培训）；

# 流程和组织能力的关系

- ❖ 管理不仅要传递压力，更重要的是传递能力。
- ❖ 管理者的一个重要工作就是员工一起找到正确有效的工作方法，然后迅速传递下去。
- ❖ 在组织中形成基于流程的文化、语言和习惯。

# 流程传递能力 - 1

## 绩效分析与辅导

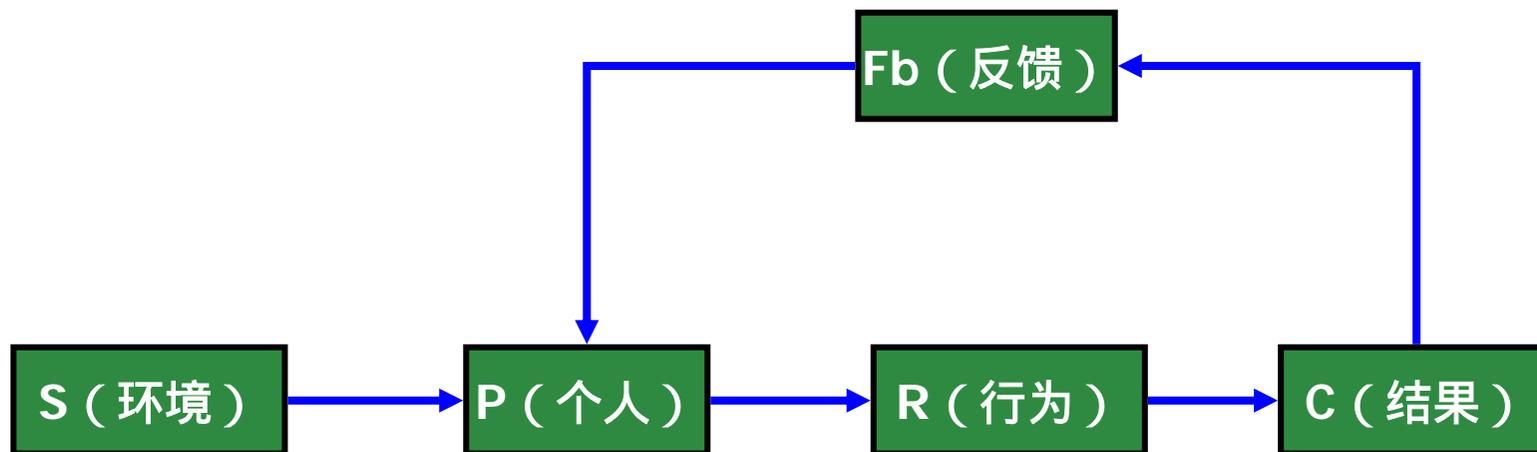


- 
- Icon representing a list of questions or issues, shown as a yellow sticky note with a list of four items:
- 1、业务知识？
  - 2、质量标准。。。？
  - 3、不知到表侄女。。
  - 4、。。。。。

- 
- Icon representing a list of solutions or actions, shown as a green sticky note with a list of three items:
- 1、。。。。
  - 2、.....
  - 3、.....

# 流程传递能力 - 2

## 绩效原因分析流程



应将管理的重点放在S和P部分，如提供环境、培训、沟通、下达明确的命令、要求等。

# 对流程管理的理解

- 是文化、战略
- 是管理技术
- 是管理规范
- 是行为标准

# 述职要点

## Contents

### Contents

问题的提出

流程的作用

流程与组织能力

流程型组织的建立

对管理的理解



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games

# “职能型”管理与“流程型”管理的不同

本页为内部信息

# 一、基于流程的评价体系 - 1

本页为内部信息

平均对象不同

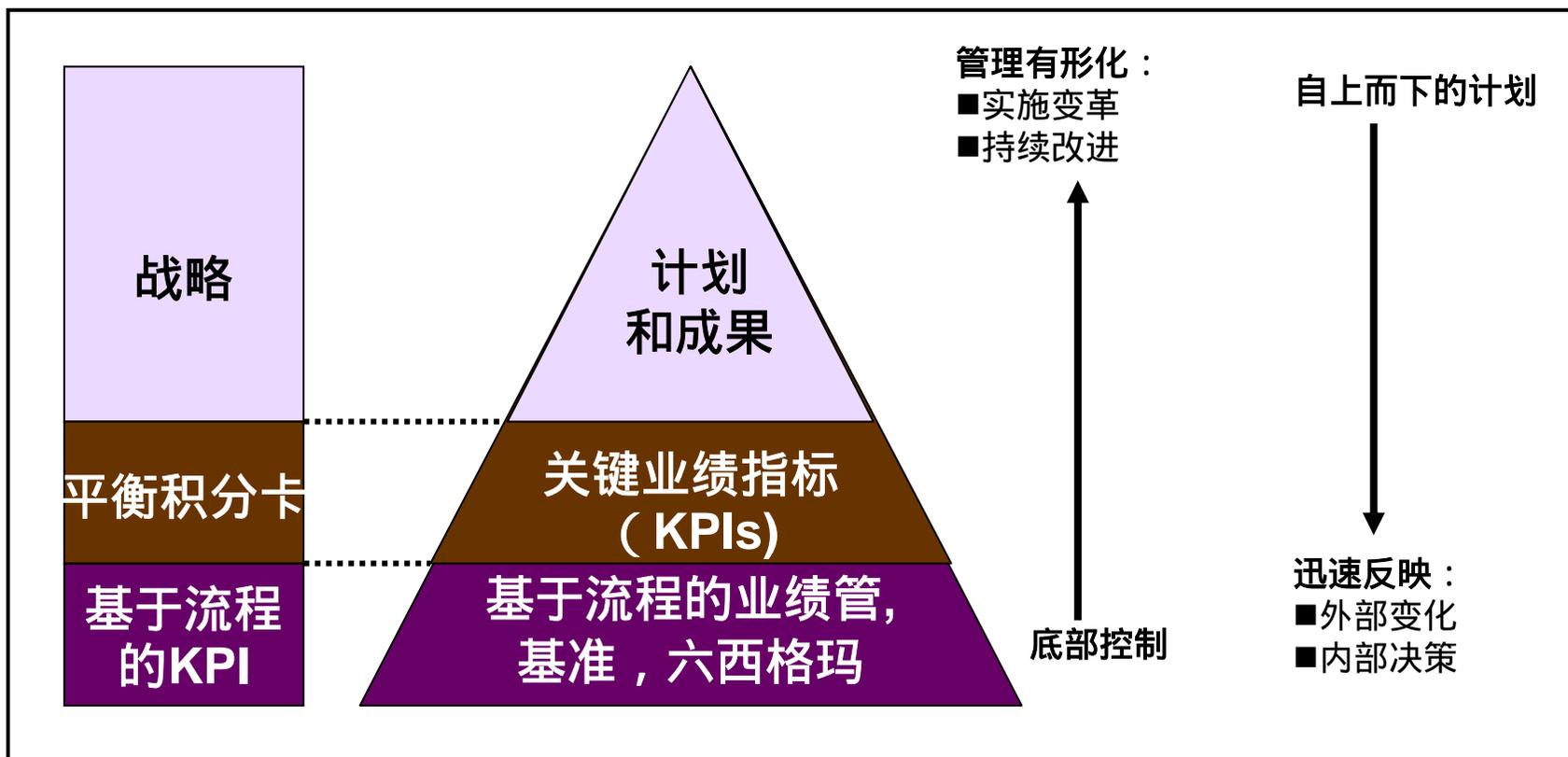
# 一、基于流程的评价体系 - 2

案例：投诉管理评价

目标	1月	2月	3月	4月	5月	6月	目标
及时率 %	98	75	95	80	78	97	95
满意率 %		70			95		95
解决率 %	50	45	50	57	60	66	98
平均处理时间	35	36	20	15	14	14	24
投诉量 次	2100	2000	2200	2430	2501	2700	

## 二、基于流程的KPI体系 - 1

将基于目标的KPI转化为基于流程的KPI



目标设定方式不同

## 二、基于流程的KPI体系 - 2

使目标和流程相关联

基于目标管理的KPI

案例：投诉处理KPI

客户满意度；  
及时率；



基于流程管理的KPI

客户满意度；  
二级处理率；  
及时率；  
解决率。  
每小时处理量；  
月人均处理量；  
每月总量

在一线的生产管理中，必须建立基于流程的KPI，才能

将管理目标和流程有效结合！

# 三、基于流程的架构 - 1

保证流程顺畅



*只有基于流程的职责划分，使各级人员成为流程中一部*

*分，以保证组织流程的有效顺畅运行。*



## 三、基于流程的架构 - 2

本页为内部信息

# 四、基于流程的日常管理 - 1

## 日常管理工作的主要内容

### 1. 流程管理的对象为流程

- 流程的体系的建立（含流程的识别、建立和优化等）
- 流程管理界限的明确和协调

### 2. 培训的主要内容为流程培训

- 组织能力的传递；
- 流程是组织传递能力的载体和工具（流程培训，而不仅是业务培训）。

## 四、基于流程的日常管理 - 2

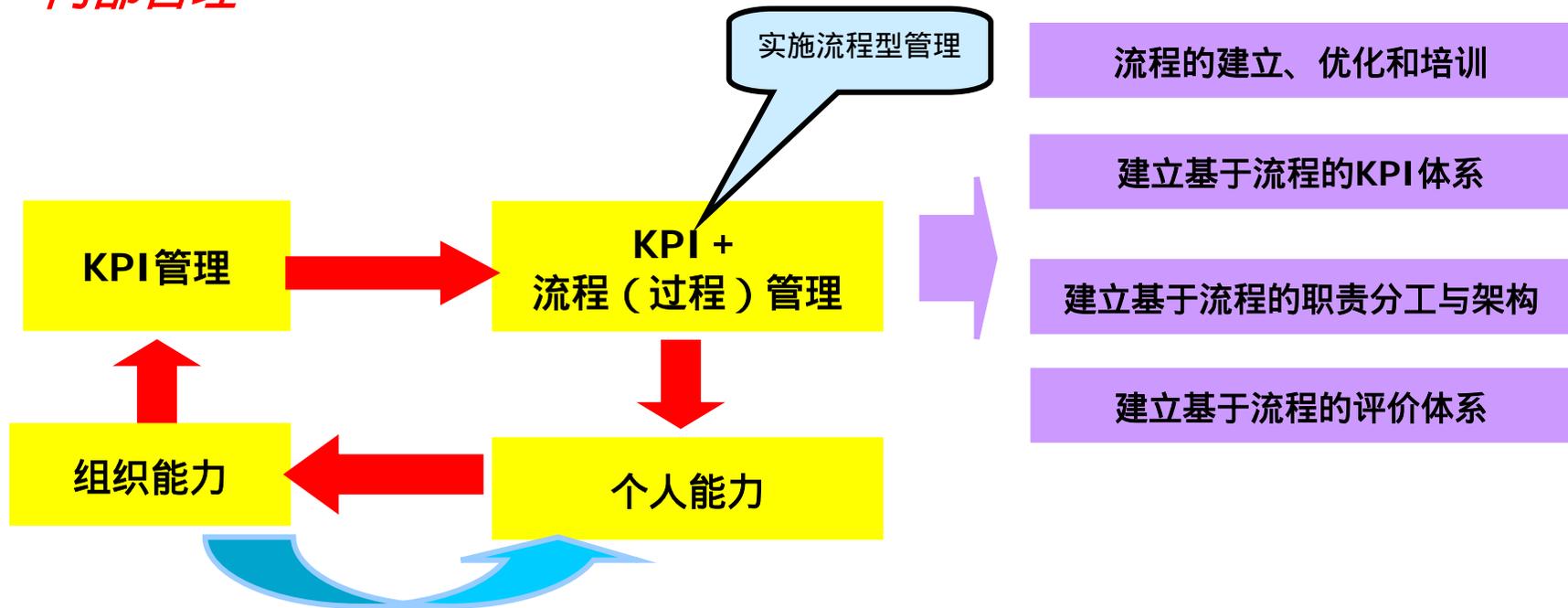
### 日常管理工作的主要内容

### 3、流程文化的建立

- 流程管理更重要的不仅是系统的改造，更重要的是所有人员流程意识建立和工作方式、习惯的改变；
- 管理的对象是流程，流程是管理改进的对象，如果想要改变绩效结果，就需要改变流程和文化的系统。

# 实施流程型管理原理图

## 内部管理



# 流程价值

- “未能满足客户需求的95%的原因是由于系统和过程的低效... 而不是员工。”
- 管理的角色就是改进过程而不是一味地驱使  
人。”
- 管理不仅要传递压力，更重要的是传递能力，  
因为只有能力才能最终解决问题。

# 述职要点

## Contents

### Contents

问题的提出

流程的作用

流程与组织能力

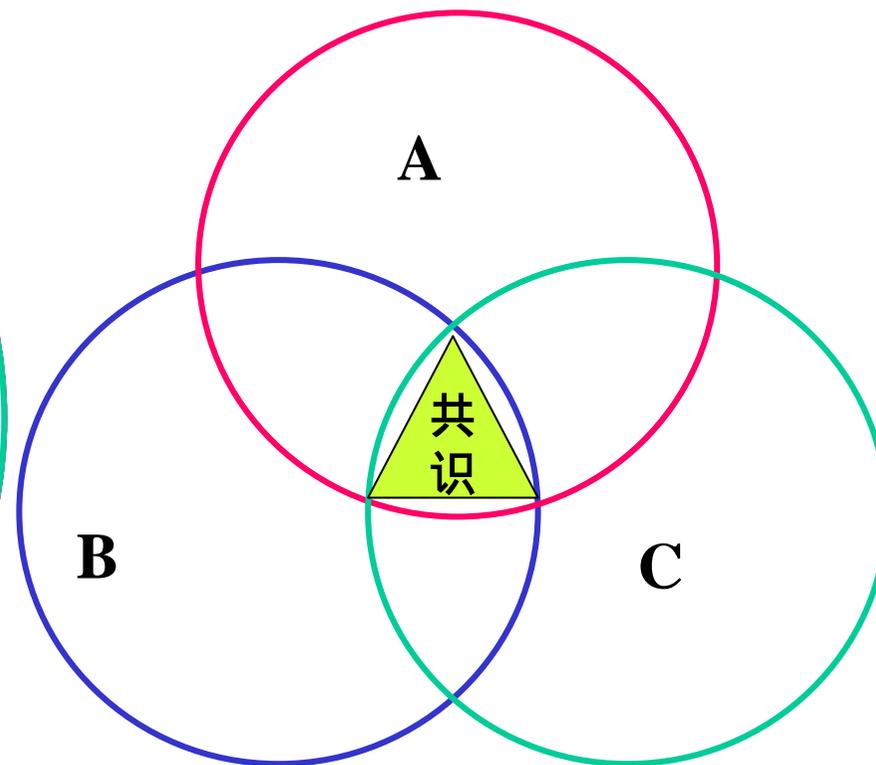
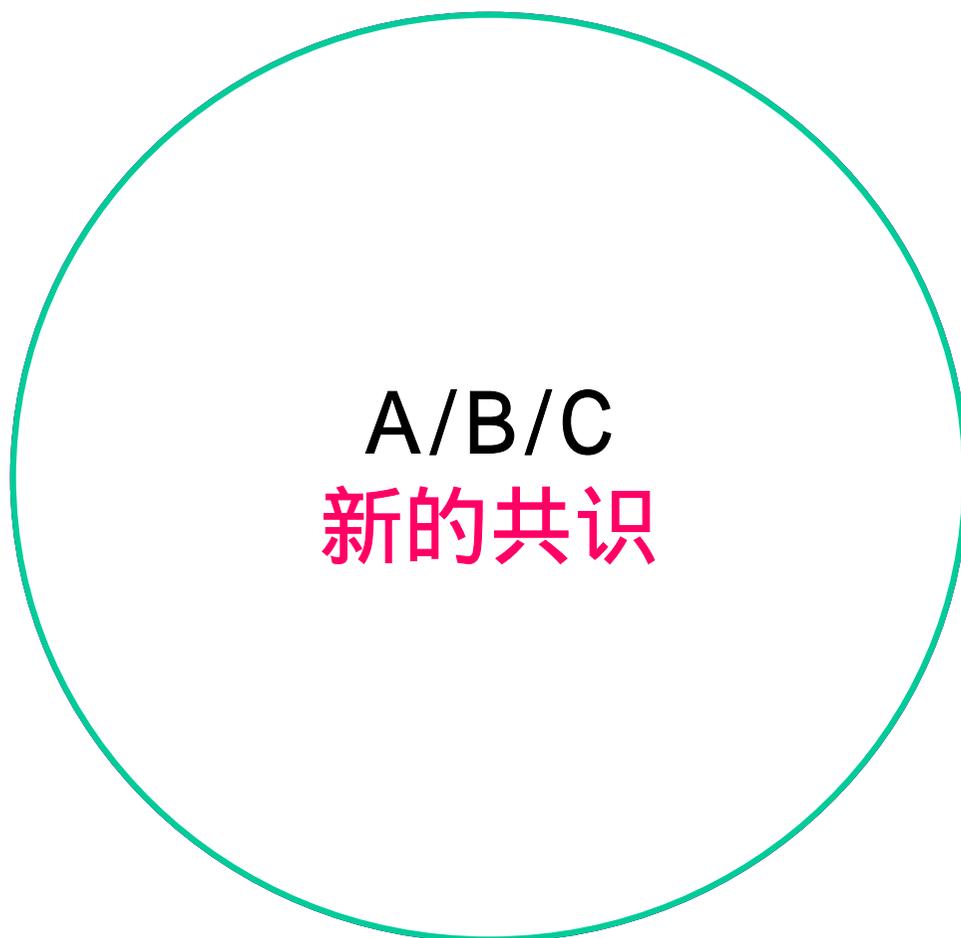
流程型组织的建立

对管理的理解



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games

# 看问题的方法 - 多视角



# 领导的三个作用

## 1. 设计作用

- 以流程为核心的系统设计，设计组织各部分之间的互动关系，思维方式，设计组织学习的过程等。

## 2. 教练作用

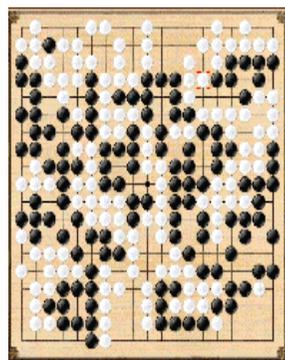
- 培训员工的思维方式和价值观，培养员工的主动性，使员工的工作能力和工作境界不断提升。

## 3. 服务作用

- 为组织的共同目标服务，为实现共同目标努力。

# 管理的系统动态复杂

- 流程描述了组织各部分的动态关系
- 管理的困难在系统的动态复杂，而不在于静态的细节复杂。



- 围棋中的各子连分工都没有，决定胜负的是各子间的动态结构关系。

# 对领导的理解

- 领导不是一个职位，而是一个过程；
- 领导的作用是发现领导的“替代品”，将领导融于环境之中；
- 将领导融于环境，创造环境，使员工富有能力，使“外部”的领导没有必要，

Thank You!

感谢聆听！



北京2008年奥运会合作伙伴  
Partner of the Beijing 2008 Olympic Games