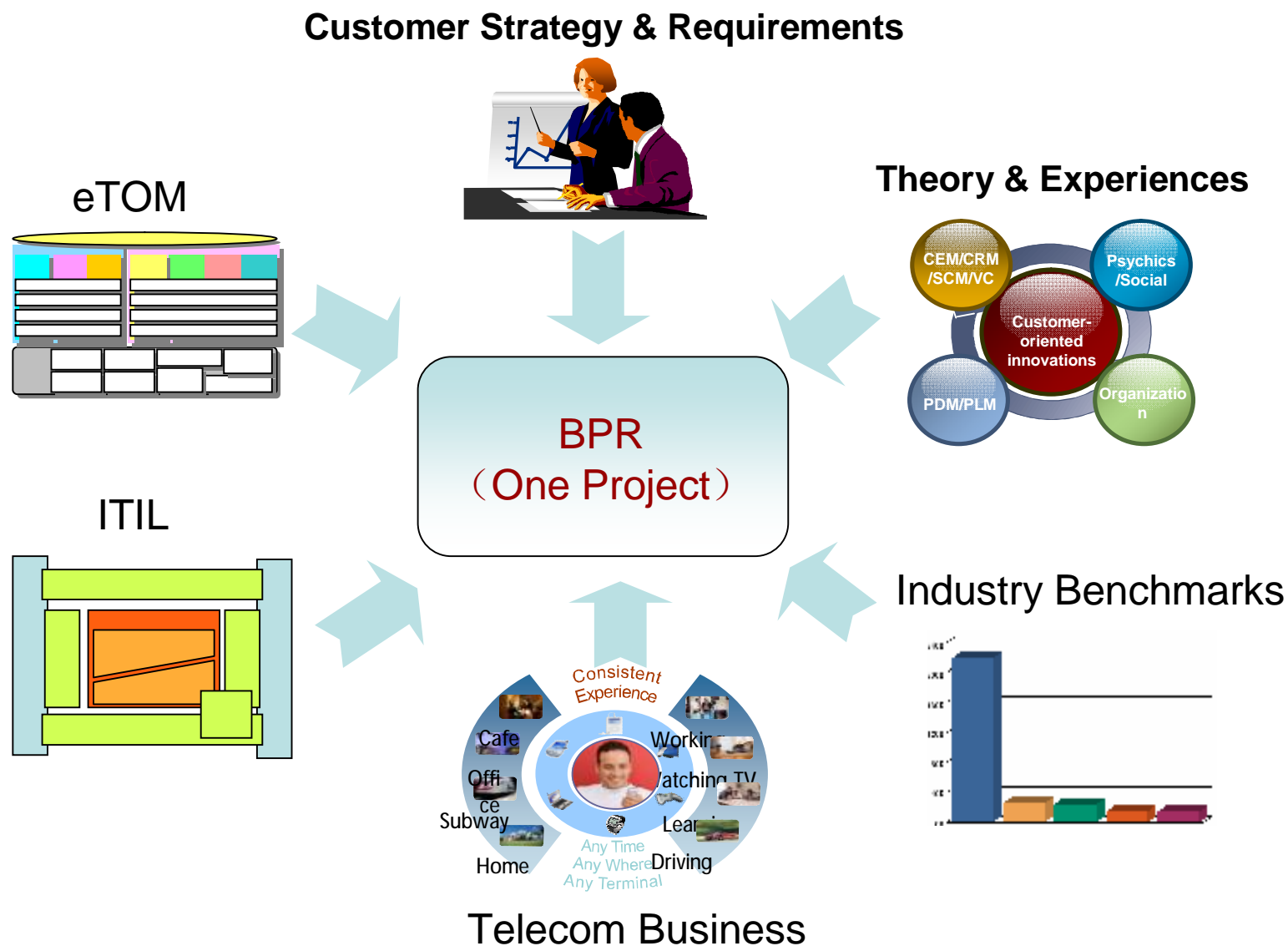


流程梳理与优化咨询项目方法论

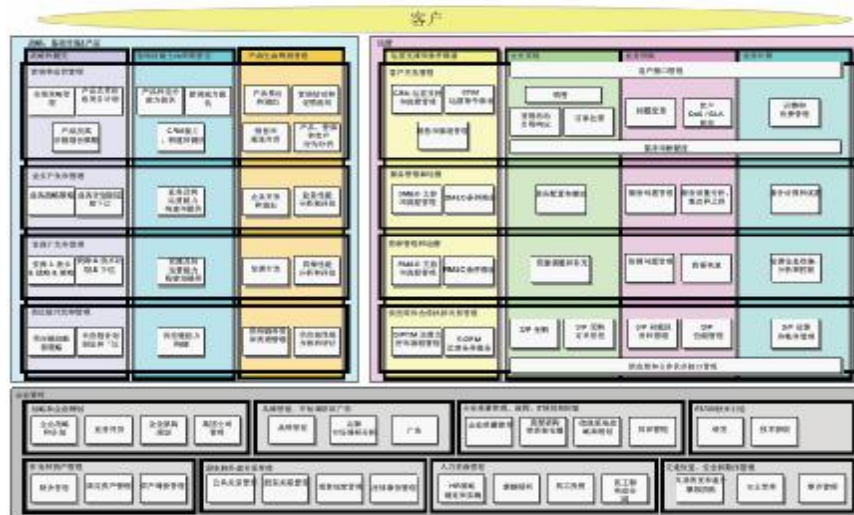
咨询与集成实施部 陈德明

www.huawei.com

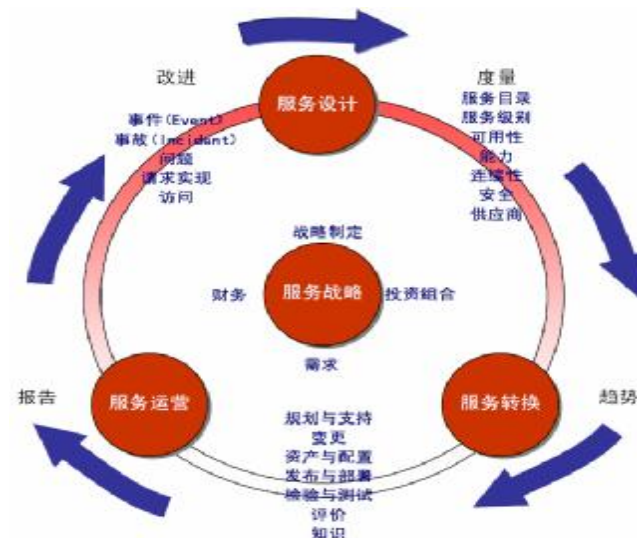
BPR是多学科综合行为的结果



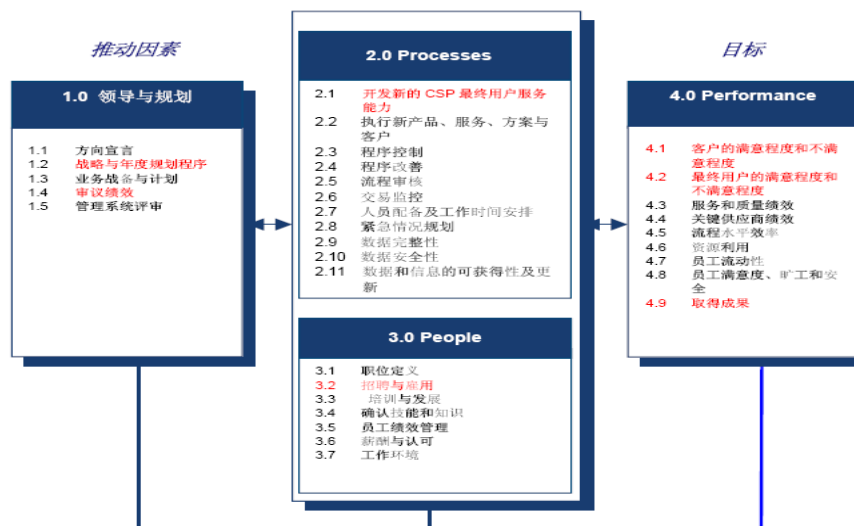
流程体系框架行业标准



增强的电信运营图 eTOM



IT服务管理框架 ITIL V3



呼叫中心行业标准COPC - 2000框架



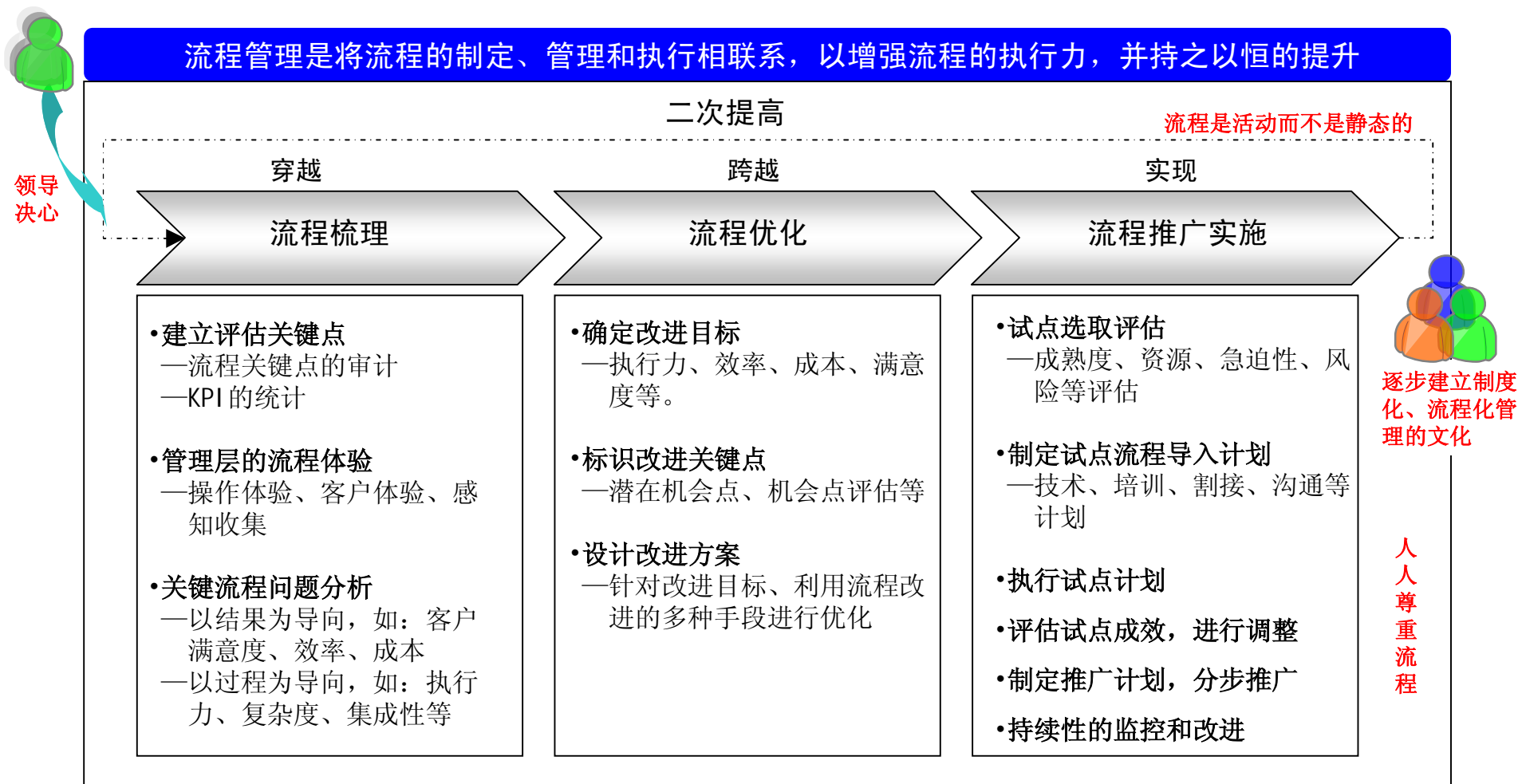
APQC企业流程分类框架

议程

1	华为流程梳理和流程优化解决方案	15'
2	工作步骤及关键工作内容	60'
3	项目价值	5'
4	项目组织、时间计划与工作分工	5'

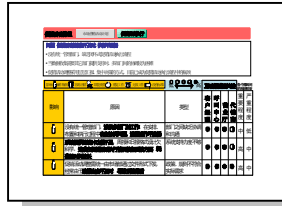
构建持续提升的闭环的流程管理文化

通过流程梳理获取关键改进点，针对关键改进点进行优化，并通过推广实施评估流程改善效果，构成持续提升的流程管理闭环。



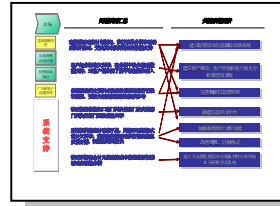
流程梳理和流程优化工作路线图

业务流程现状评估



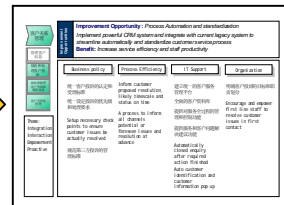
- 考虑业务规划的指导和问题分析
- 进行关键人员访谈
- 通过问卷收集流程信息
- 分析流程现存的问题和本质原因

提出关键改进因素



- 归纳流程现存的问题本质和探讨改进因素
- 系统支持
- 流程设计
- 政策规则
- 组织设计

改进机会



- 流程改进机会建议
- 改进机会的关键驱动因素

- 系统支持
- 流程设计
- 政策规则
- 组织设计

流程设计

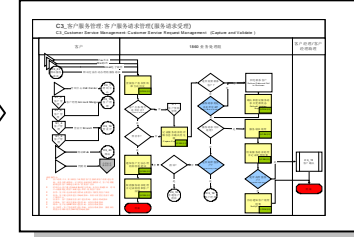
系统支持改进因素

流程设计改进因素

政策规则改进因素

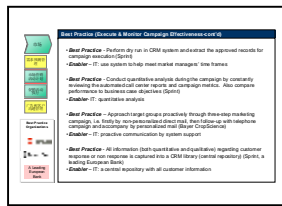
组织设计改进因素

业务流程和组织映射图



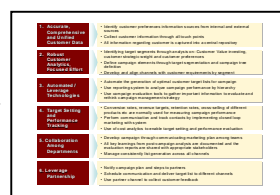
- 综合考虑改进机会中各因素设计合理的工作流程
- 结合工作流程的设计，建议合理的部门和角色，并映射到活动
- 结合工作流程的设计，建议所需的政策规则，并映射到活动
- 结合流程的设计，匹配所需的支持系统至具体的业务活动

业务流程最佳实践



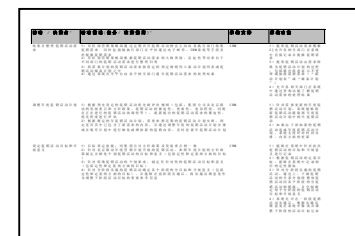
- 通讯行业的流程最佳业务实践
- 内部最佳标杆
- 华为咨询项目经验

成功关键及驱动因素



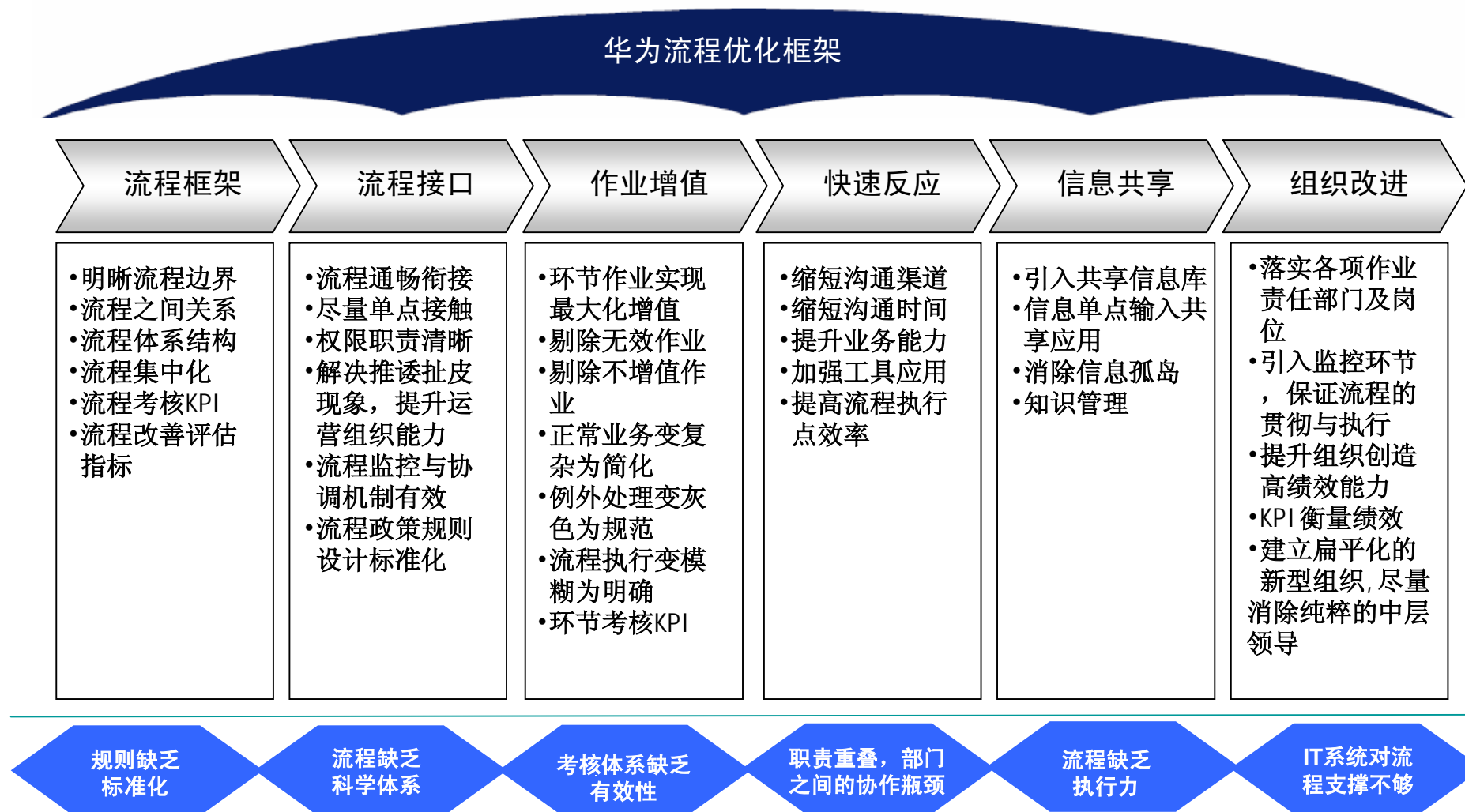
- 相关最佳业务实践经验的共通点
- 每个业务最佳实践经验的成功因素

功能需求和政策规则需求



- 针对需要业务系统支持的业务活动，设计具体的功能需求
- 结合工作流程的设计，建议所需的政策规则，并映射到活动

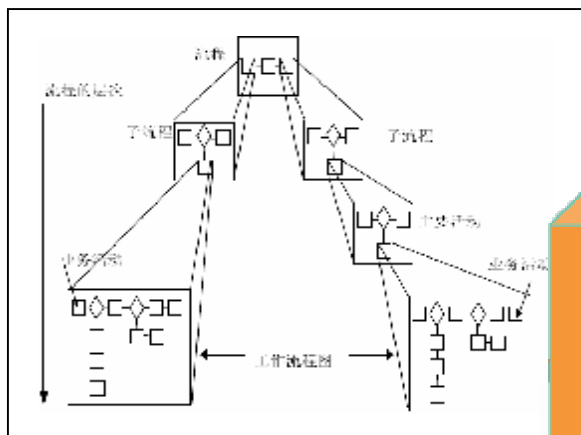
华为流程优化机会模型



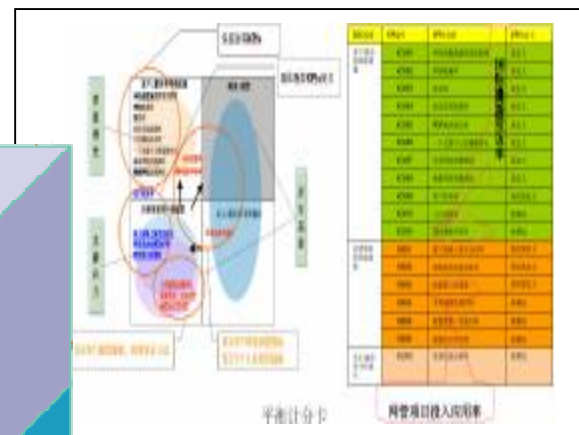
以流程为关注点，以战略目标、问题、机遇与挑战为驱动点、把与流程相关的配套元素纳入研究体系。

流程梳理项目主要成果

卓越运维体系流程库



KPI绩效考核体系 (SMART)



矩阵式岗位职责 (RACI)



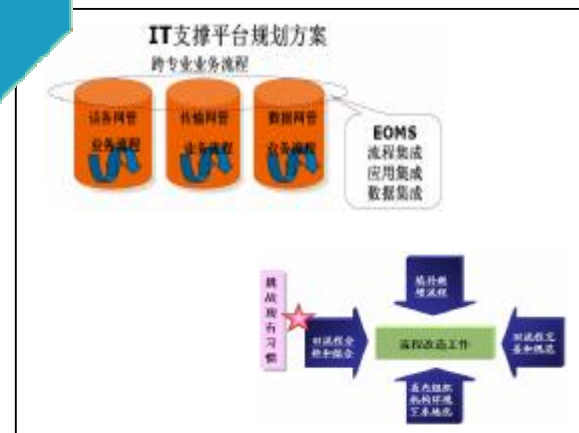
流程
体系

角色
岗位

KPI
体系

IT支撑
体系

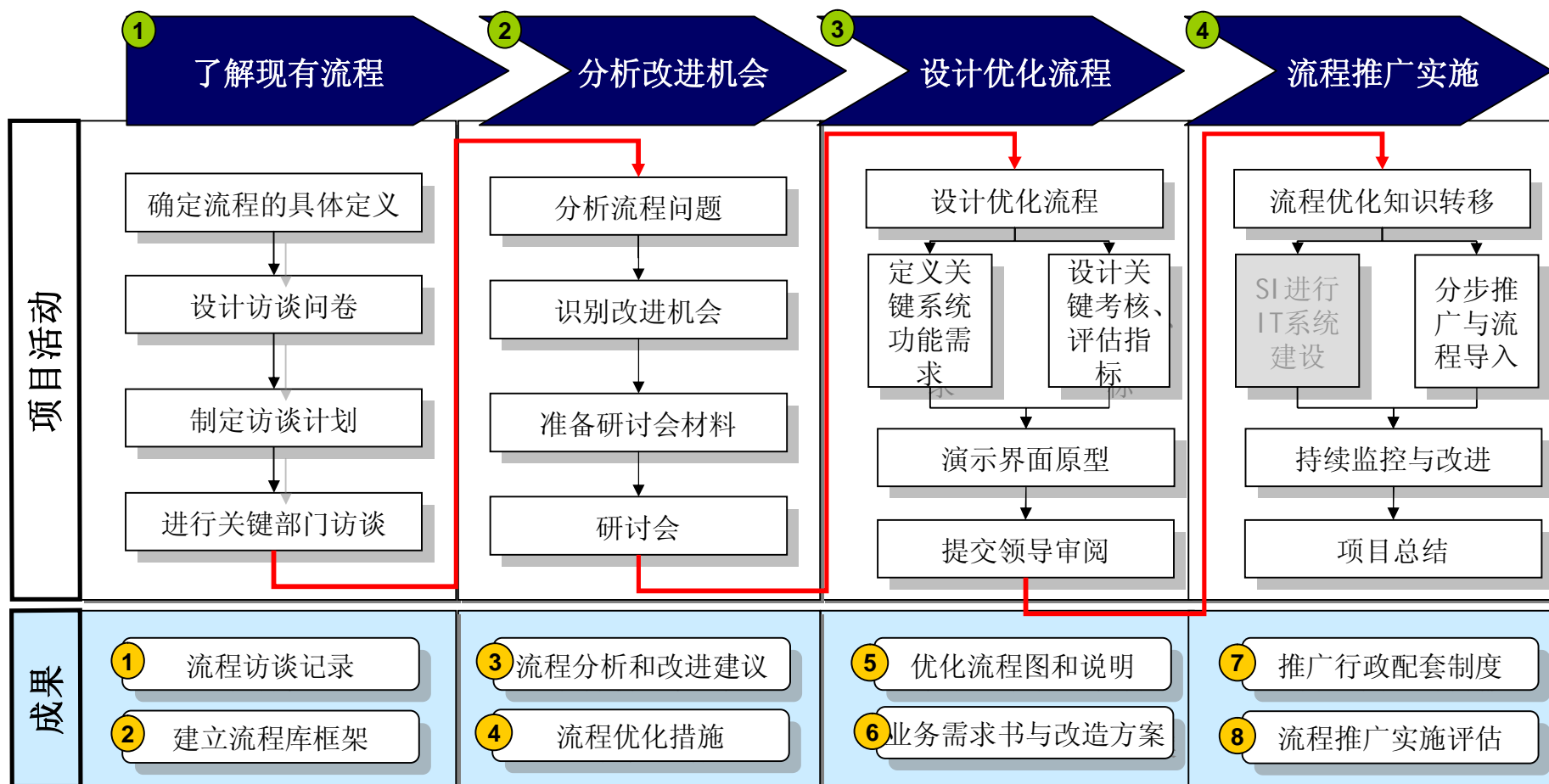
IT支撑平台规划与改造方案



议程


1	华为流程梳理和流程优化解决方案	15'
2	工作步骤及关键工作内容	60'
3	项目价值	5'
4	项目组织、时间计划与工作分工	5'

项目步骤方法框架



1 了解现有流程

[点击链接](#)

工作步骤	工作内容	依据	工作方法	成果	案例
设计访谈问卷	<ul style="list-style-type: none"> 明确本次访谈的目标、内容、范围、访谈对象 确定访谈问卷设计模式，如分层次、分部门等 设计访谈提纲、问题清单以及访谈记录模板 	SOW 组织过程资产 事业环境因素	分析设计	访谈问卷	
制定访谈计划	<ul style="list-style-type: none"> 明确本次访谈涉及的部门、访谈对象、时间安排 明确本次访谈的分工、访谈形式、访谈地点等 说明访谈时对业务部门的准备以及配合要求 以通知形式或会议形式预约并告知业务部门 	SOW 组织过程资产 事业环境因素 项目总体计划	协调资源	访谈计划	
进行关键部门访谈	<ul style="list-style-type: none"> 按照访谈计划约定时间对访谈对象进行访谈 访谈时主要围绕访谈问卷进行有针对性提问 详细记录访谈内容并形成文件、收集相关资料 	访谈问卷 访谈计划 组织过程资产	座谈会 头脑风暴 资料收集	流程访谈记录	
确定流程的具体定义	<ul style="list-style-type: none"> 理解本次项目的根本目的，如提高客户满意度 分析影响目标的因素，如客户请求响应速度 对企业的现有流程进行系统性的梳理，全面掌握业务流程的现状 分析相关流程与目标的影响因素的关联程度 根据以上步骤分析识别关键流程，确定梳理范围 定义流程的六个要素：输入资源、活动、活动的相互作用（即结构）、输出结果、顾客、价值，重现现有流程的详细定义。 	流程访谈记录 组织过程资产	分析设计	现有流程定义及流程库框架	

设计访谈问卷

[点击返回](#)


提前设计出一套体系化的问卷，使要访谈的问题体系化，提高访谈的效率，具有明确的针对性。设计问卷时需要考虑从以下几个方面考虑问题

SOW: 范围约束了本次需要通过访谈手段获取信息的目标和目的，因此针对访谈对象提出的问题也就要符合范围的要求。

序号	问题描述	重要程度
1	本次访谈的目标、目的、内容、范围是什么，访谈对象应该定位什么部门、人员等，这些决定问卷设计需要考虑针对部门职能问哪些问题、针对业务问哪些问题、针对本次目的问哪些问题、针对本次范围问哪些问题等。	A
2	内部资料收集的范围，如：战略发展报告、战略规划、市场及业务资料、业务部门需求工单等	A
3	问卷是否需要根据不同的管理层次、不同的部门、不同的业务等来分别设计	B

组织过程资产: 可以依据历史信息、经验教训、知识库等协助当前的问卷设计。

序号	问题描述	重要程度
1	以前相似经验与案例以及行业业务知识，对问卷设计参考价值比较大，也是双方有共同认识、共同语言、能够超越访谈人思路的关键	A
2	以往经验积累形成的行业问卷模板与知识库，往往可以作为标准模板进行适当修改	B

事业环境因素: 接受访谈的客户部门职能、客户岗位角色也决定了本次访谈需要问到的问题。

序号	问题描述	重要程度
1	接受访谈的部门职能是什么，涉及到什么业务，日常工作范围，接受访谈人员的角色是什么，都是提问的切入点	B

流程访谈问卷（抓住流程的六个要素：输入资源、活动、活动的相互作用（即结构）、输出结果、顾客、价值）

序号	信息需求
1	目前对投诉的定义是什么？如何区分投诉的不同等级（紧急程度，重要性？）
2	如何定义投诉的开始和结束？
3	大客户的定义是什么？个人大客户中是否还有更详细的分类？
5	目前关于投诉流程的KPI都有哪些？不同类别的客户的KPI有不同吗？每一类别的投诉有自己的处理时限吗？超过时限时怎样处理？
6	投诉占的比例？投诉的类别有哪几类？各占多少比例？
7	集团客户和个人大客户各自都习惯用哪个渠道来投诉，比例大约是怎样的？
9	客户投诉处理存在的主要问题？

总体流程考核指标

效果	一次性解决客户问题的比率、每次客户服务的平均时间（投诉处理时间）
效率	平均通话时间、平均每个电话的成本、平均每个小组的员工数量
现有指标	受理率、处理率、二次投诉率

序号	流程活动	现状描述	支持工具	活动规则和政策	部门	问题
1	投诉受理	目前对投诉的定义是什么？是否有不同的投诉级别（根据严重性和紧迫性）？第一位接触客户的人员如何判断来电内容是否为客户投诉（IVR中有提示吗？）以及投诉等级（例如：业务规范中如何对投诉进行分类的？）				

制定访谈计划（1/2）



根据不同的项目特点、项目团队水平，访谈计划可能只包含访谈进度计划。制定计划时需要从以下几个方面考虑问题：

事业环境因素：客户组织机构、咨询团队机构将影响访谈计划安排。咨询团队机构决定内部协作、分工，甚至是否可以分组访谈等模式。

序号	问题描述	重要程度
1	客户组织机构图、有哪些部门、部门相关性、职能	A
2	每个部门参加访谈的管理层、执行层人员、每个人员主管领域	A
3	每个部门或参加访谈人员的地理位置，涉及到是否集中、连续安排等	A
4	咨询团队构成，是否可以分组并行访谈以及人员分工	B

组织过程资产：可以依据组织方针、历史信息、经验教训、知识库等协助对当前的访谈进行规划。而项目日历将直接影响计划安排的时间。

序号	问题描述	重要程度
1	根据以往经验在执行访谈计划前确认客户是否正在进行组织改革，组织改革将影响计划是否能落实，对访谈结果有严重影响，如：改革后是否需要重新全部或者部分访谈等。	A
2	以前某个项目制订的访谈计划最后执行的进度偏差率是多少，基于严格要求目的，当访谈计划以紧凑式安排时，计划延迟后的机动时间多长或应急措施是什么。	B
3	咨询方、客户方等节假日、周六、周日等，本次计划需要考虑这些项目日历因素	B
4	交付件的编写以及提交给客户方汇报讨论、评审的时间是否考虑进来，交付件的完成才是阶段的里程碑，否则将对后续里程碑造成顺延并累加的现象	A
5	以前项目是否和本次项目相似，有什么经验可以借鉴，本次访谈应该怎么进行，以什么样方式开展，需要客户配合什么方面的工作，什么时候配合。	C
6	以前项目或者咨询项目工作标准模板等	C

访谈计划就是针对客户每个相关部门来安排具体访谈的时间，使访谈按照预定时间有序开展。

访谈时间安排					
序号	访谈部门	访谈对象	日期	时间	地点
	第一周(12月4日--12月8日)				
2	公司经营层	副总（主管市场）	12月4日	14:00-16:00	综合实训楼
5	市场经营部	总经理或副总经理	12月5日	14:00-16:00	
6	集团客户部	总经理或副总经理	12月5日	16:00-17:30	
7	客服中心	总经理或副总经理	12月6日	9:00-10:30	
8	大众客户部	总经理或副总经理	12月6日	10:30-12:00	
9	网络部	总经理或副总经理	12月6日	14:00-16:00	
10	IT支撑中心	总经理或副总经理	12月6日	16:00-17:30	
11	数据业务部	总经理或副总经理	12月7日	9:00-10:30	
	第二周(12月11日-12月15日)				
5	大众客户部	营销中心主任	12月12日	9:00-10:30	综合实训楼
5		一线营销业务骨干	12月12日	10:30-12:00	
6	市场部	业务骨干	12月12日	14:00-16:00	
7		业务骨干	12月12日	16:00-17:30	
8	集团客户部	业务骨干	12月13日	9:00-10:30	
9		业务骨干	12月13日	10:30-12:00	
10	客服中心	业务骨干	12月13日	14:00-16:00	
11		业务骨干	12月13日	16:00-17:30	
12	IT支撑部	业务骨干	12月14日	9:00-10:30	
14	数据业务部	业务骨干	12月14日	14:00-16:00	

制定访谈计划（2/2）



根据不同的项目特点、项目团队水平，访谈计划可能只包含访谈进度计划。制定计划时需要从以下几个方面考虑问题：

项目管理计划：访谈过程的计划将直接影响到本阶段进度计划，严格来说，本阶段进度计划是本次访谈过程计划的约束制约条件。

序号	问题描述	重要程度
1	整体项目计划是怎样的、本阶段计划是怎样的，关键路径是什么	A
2	本次访谈活动的自由浮动时间，是否对关键路径产生影响，对本阶段计划和整体计划的影响程度	A
3	本次访谈计划制订需要在开始执行日期前就要和各方协调确认好，而不是在项目整体计划中规定的开始日期才开始制订本次访谈计划，因为从计划制订、客户协调各部门安排一般至少需要3天时间	A
4	本次访谈计划的交付件是什么，是什么时候需要交付	B

阶段范围说明：在不同阶段所需要访谈的内容、访谈对象以及目标就发生变化，势必导致整个访谈规划就需要根据情况调整。

序号	问题描述	重要程度
1	本次访谈的目标、内容是什么，访谈对象应该定位什么部门、人员等	A
2	确定访谈对象后，访谈计划根据最新的访谈对象范围进行调整	A
3	本次访谈计划后的交付件内容应该包含什么	B

访谈计划就是针对客户每个相关部门来安排具体访谈的时间，使访谈按照预定时间有序开展。

访谈时间安排					
序号	访谈部门	访谈对象	日期	时间	地点
	第一周(12月4日--12月8日)				
2	公司经营层	副总（主管市场）	12月4日	14:00-16:00	
5	市场经营部	总经理或副总经理	12月5日	14:00-16:00	
6	集团客户部	总经理或副总经理	12月5日	16:00-17:30	
7	客服中心	总经理或副总经理	12月6日	9:00-10:30	
8	大众客户部	总经理或副总经理	12月6日	10:30-12:00	
9	网络部	总经理或副总经理	12月6日	14:00-16:00	
10	IT支撑中心	总经理或副总经理	12月6日	16:00-17:30	
11	数据业务部	总经理或副总经理	12月7日	9:00-10:30	
	第二周(12月11日-12月15日)				
5	大众客户部	营销中心主任	12月12日	9:00-10:30	
5		一线营销业务骨干	12月12日	10:30-12:00	
6	市场部	业务骨干	12月12日	14:00-16:00	
7		业务骨干	12月12日	16:00-17:30	
8	集团客户部	业务骨干	12月13日	9:00-10:30	
9		业务骨干	12月13日	10:30-12:00	
10	客服中心	业务骨干	12月13日	14:00-16:00	
11		业务骨干	12月13日	16:00-17:30	
12	IT支撑部	业务骨干	12月14日	9:00-10:30	
14	数据业务部	业务骨干	12月14日	14:00-16:00	

进行关键部门访谈



事业环境因素

了解客户方组织文化、人文文化等可以更好的进行有效沟通

沟通技术

包含发送接收模式（反馈回路和沟通障碍）、媒介的选择（书面、口头等）、写作风格、演示技巧（身体语言、直观演示手段设计等）、会议管理技巧（准备议程、处理冲突等）、编码、信息、媒介、干扰、解码等等。



项目实例

访谈座谈会

座谈会是访谈的主要方式，利用面地面的沟通可以有效地获取信息

头脑风暴法

在访谈时可以开放式或发散式表达自己的问题、需求、期望等，不会使得被访谈人员由于无法识别先前约定的范围而主动过滤掉重要信息

资料收集

往往访谈所获取的信息是整体概括性的，需要通过记载详细具体内容的资料来辅助理解和细化



确定流程的具体定义（1/4）

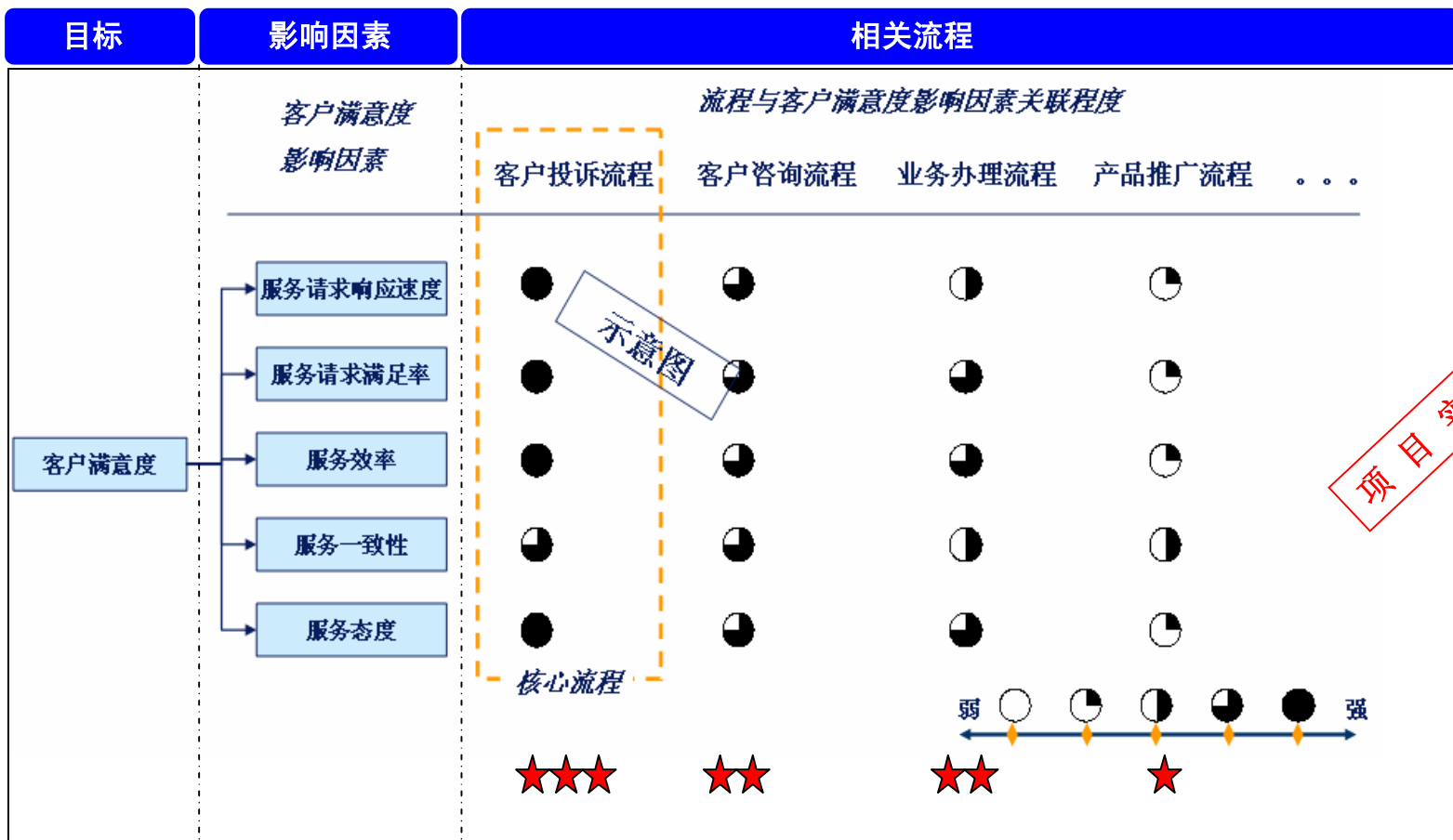
识别流程，建立流程库，如卓越网络运维体系的17个主流程：



确定流程的具体定义（2/4）



理解本次项目的根本目的，分析影响目标的因素，分析相关流程与目标的影响因素的关联程度，识别关键流程，确定本次流程梳理的范围。



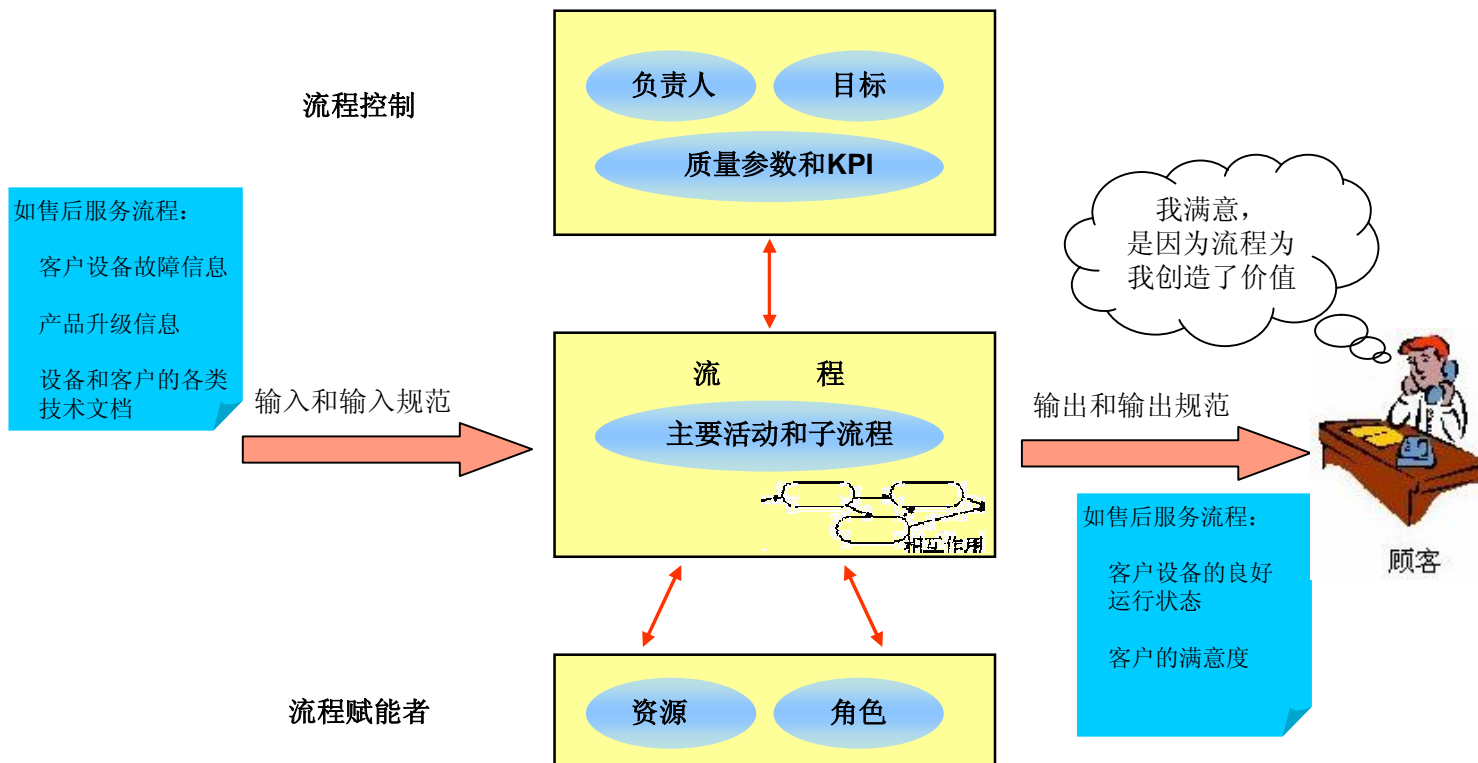
流程与目标影响因素的关联程度分析矩阵

确定流程的具体定义（3/4）



业务流程是把一个或多个输入转化为对顾客有价值的输出的活动；管理流程是使业务流程得以运行得作业和信息流程，流程优化的基本要务，就是把企业的业务流程和管理流程进行完美集成。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。

定义流程的六个要素：输入资源、活动、活动的相互作用（即结构）、输出结果、顾客、价值，对企业的现有流程进行系统性的梳理，全面掌握业务流程的现状。



确定流程的具体定义（4/4）



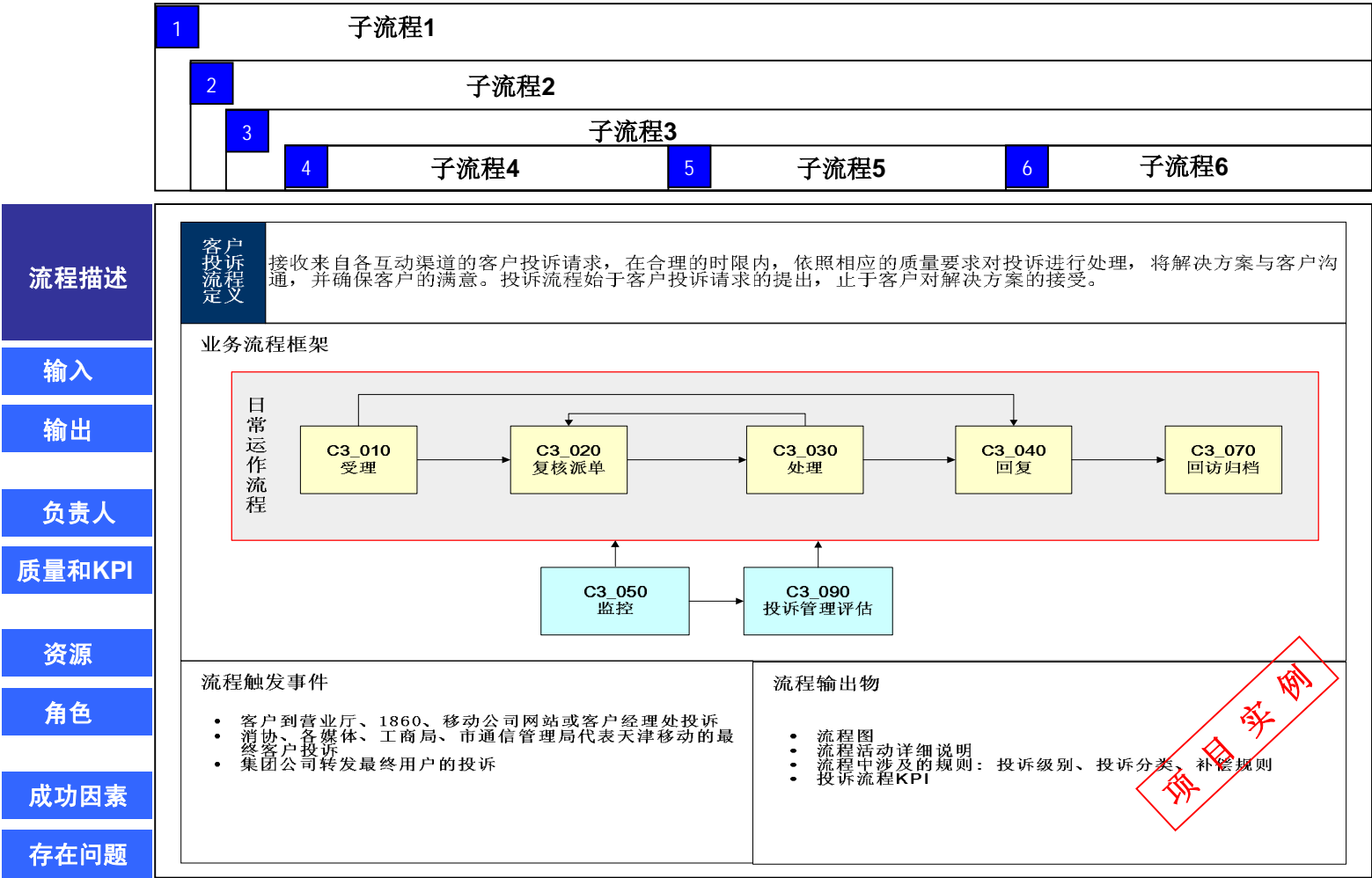
建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架



软件变更



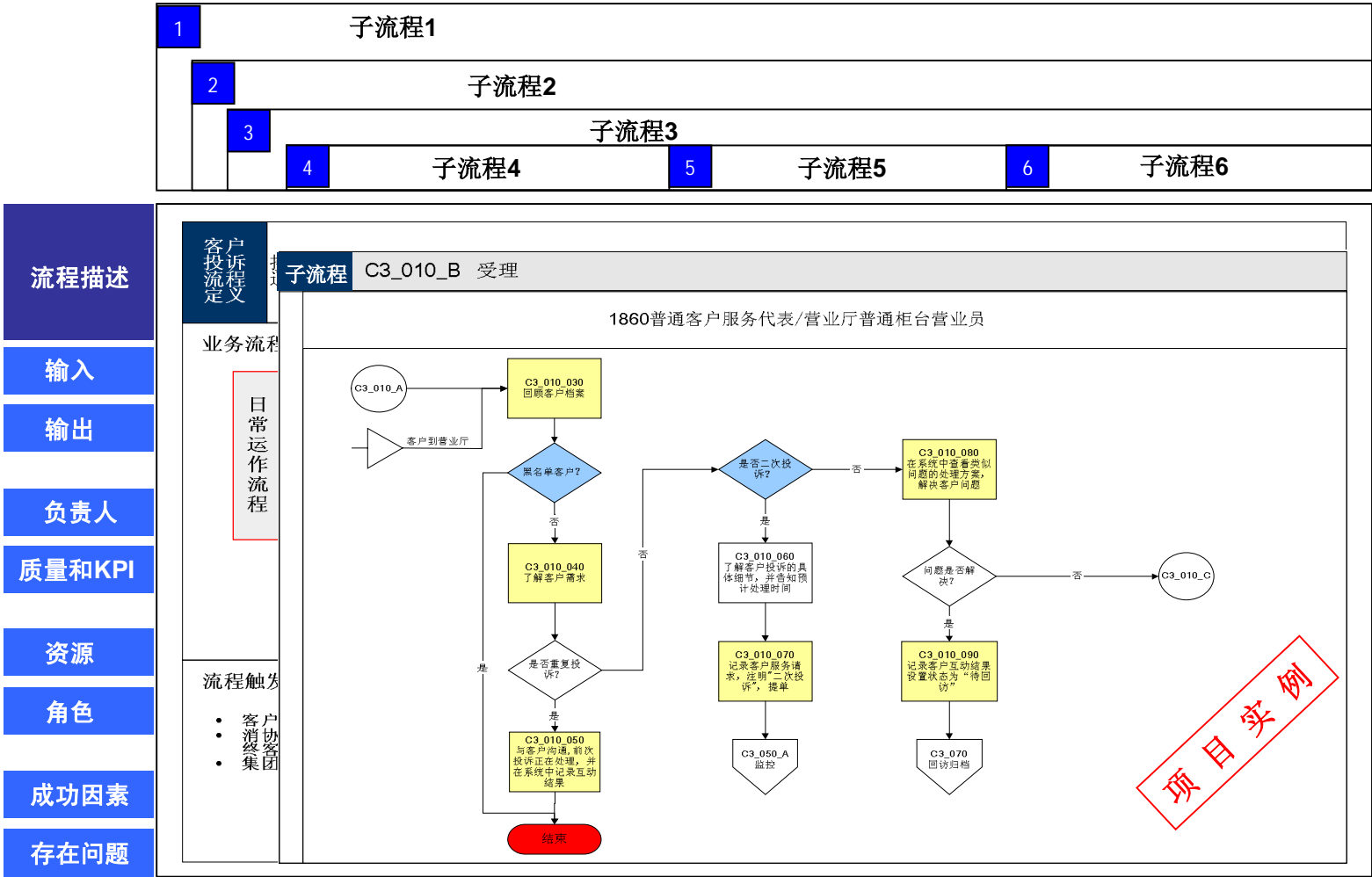
网络配置



确定流程的具体定义（4/4）



建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架



② 分析改进机会

工作步骤	工作内容	依据	工作方法	成果	案例
分析流程问题	<ul style="list-style-type: none"> 梳理流程现有问题 分析问题原因、区分问题类型、分析原因的重要程度、严重程度，总结归类 进行关键人员访谈、通过问卷收集信息、研讨 	流程访谈记录 现有流程定义 组织过程资产	分析访谈	流程问题总结	
识别改进机会	<ul style="list-style-type: none"> 提出关键改进因素（流程设计、组织设计、政策规则、系统支持） 识别关键改进机会（标识改进关键点、潜在机会点、机会点评估等），研究关键流程优化措施 	流程问题总结 组织过程资产	分析	流程分析 改进建议 改进机会总结 关键优化措施	
准备研讨会材料	<ul style="list-style-type: none"> 准备研讨会材料，以供会议讨论 	改进机会总结 初步优化措施	设计	研讨会材料	
研讨会	<ul style="list-style-type: none"> 组织安排研讨会的时间计划与协调参加人员等事宜 确定改进目标（执行力、效率、成本、满意度等） 针对关键改进机会、关键流程优化措施进行研讨 	研讨会材料	研讨会	确认的 流程分析和 改进建议	

分析流程问题



在“了解现有流程”阶段以及在本阶段都有必要了解到以下信息（明确流程优化的方向）：

- 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。

客户服务管理

客户信息管理

接收和处理客户投诉











































接收和处理客户咨询和服务请求

客户差异化管理

问题：客户投诉处理的过程不顺畅，缺乏协调，效率不高

- 客户投诉缺乏明确的定义，不同的受理人员有不同的理解，而且可以经由不同的途径和不同的部门协调
- 有的投诉缺乏记录，无法跟踪。有的投诉记入USD系统，但还需要BOSS系统提供客户资料
- 部门之间的接口不顺畅，有的部门有专门的接口人员，有的部门没有

项目实例

影响：  操作瓶颈  容易出错  职能重叠  重复工作  无效工作  没有标准			低  高		互动渠道相关性				各个原因间的相对程度	
影响	原因	类型	客户经理	呼叫中心	营业厅	代理商	重要程度	严重程度		
 	缺乏对客户投诉的完整和统一的记录。有些情况不记录，有些记入USD，有些记入华为系统，有些情况记在手工纸单上。	系统支持不足					高	高		
 	缺乏客户投诉处理的统一协调部门和明确的职责划分。多头沟通，多头协调，层层分派，影响效率。	流程负责人不明确					高	高		
	缺乏客户投诉认定和分派的统一标准。相似的投诉在各客户接触点的处理往往是不一致的。	政策和规则不完善					高	高		
 	各客户接触点，客户资料和投诉历史记录没有关联，操作人员需要使用不同的系统进行查询。	系统支持不足					中	高		
 	许多部门没有明确的投诉处理接口人员。造成部门间的协调不畅	职责定义不明确					中	低		
 	部分投诉的处理过于复杂，没有根据问题轻重和紧急程度设定标准，浪费了许多关键的资源。	流程设计不完善					中	低		

识别改进机会（1/4）



归纳流程现存的问题本质和探讨改进因素（系统支持、流程设计、政策规则、组织设计）

1. Accurate, Comprehensive and Unified Customer Data	<ul style="list-style-type: none"> Identify customer preferences information sources from internal and external sources Collect customer information through all touch points All information regarding customer is captured into a central repository
2. Robust Customer Analytics, Focused Effort	<ul style="list-style-type: none"> Identifying target segments through analysis on: Customer Value investing, customer strategic weight and customer preferences Define campaign elements through target segmentation and campaign tree definition Develop and align channels with customer requirements by segment
3. Automated / Leverage Technologies	<ul style="list-style-type: none"> Automate the generation of optimal customer target lists for campaign Use reporting system to analyze campaign performance by hierarchy Use campaign evaluation tools to gather important information to evaluate and rethink campaign management strategy
4. Target Setting and Performance Tracking	<ul style="list-style-type: none"> Conversion rates, revenue targets, retention rates, cross-selling of different products etc are normally used for measuring campaign performance Perform communication and track contacts by implementing closed loop marketing with system Use of cost analytics to enable target setting and performance evaluation
5. Collaboration Among Departments	<ul style="list-style-type: none"> Develop campaign through communicating marketing plan among teams All key learnings from post-campaign analysis are documented and the evaluation reports are shared with appropriate stakeholders Manage consistently list generation across all channels
6. Leverage Partnership	<ul style="list-style-type: none"> Notify campaign plan and steps to partners Schedule communication and deliver target list to different channels Use partner channel to collect customer feedback

项目实例

识别改进机会（2/4）



针对流程所有环节，识别关键改进机会（标识改进关键点、潜在机会点、机会点评估等）

问题汇总

•第一受理人判断客户是否投诉时，多基于个人经验判断，容易将咨询与投诉混淆

•在确定问题处理时限，主要以客户的品牌来确定时限，没有考虑其他维度

•只对客户说明回复时限，而不是处理时限，不利于提升处理问题的效率，也给客户带来不好的体验

•受理时记录的客户信息或问题不完整，不够准确，影响到后续环节的处理效率

•在受理客户问题时，受理人无法查询案例库，无法快速获得解决方案

•在同一营业厅里，很难查到同一个号码的服务/投诉历史记录

•第一受理人无法了解客户的全部服务历史（例：跨渠道、跨时间、跨营业地点）

改进机会

制定统一、明确的投诉定义

根据多个要素设定投诉级别，针对级别确定投诉处理时限

完善客户投诉信息模板，固化在系统中

对问题详细分类，统计分析各类问题的历史处理时限，提出各类问题的目标处理时限

对客户服务人员提供更细致的培训，提高关于处理时限的回复技巧

建立统一的客户投诉管理平台，对客户投诉进行统一管理，实现各渠道、各系统信息共享，集成不同的业务系统，建立案例库/知识库等

项目实例

识别改进机会（3/4）



改进机会描述

改进机会

改进机会：

根据多个要素设定投诉级别，针对级别确定投诉处理时限。

效果：

可按不同等级提供差异化服务，优先确保高级别投诉得到快速处理。

项目实例

改进原则

差异化

标准化

协同性

集成化

适当授权

主动性

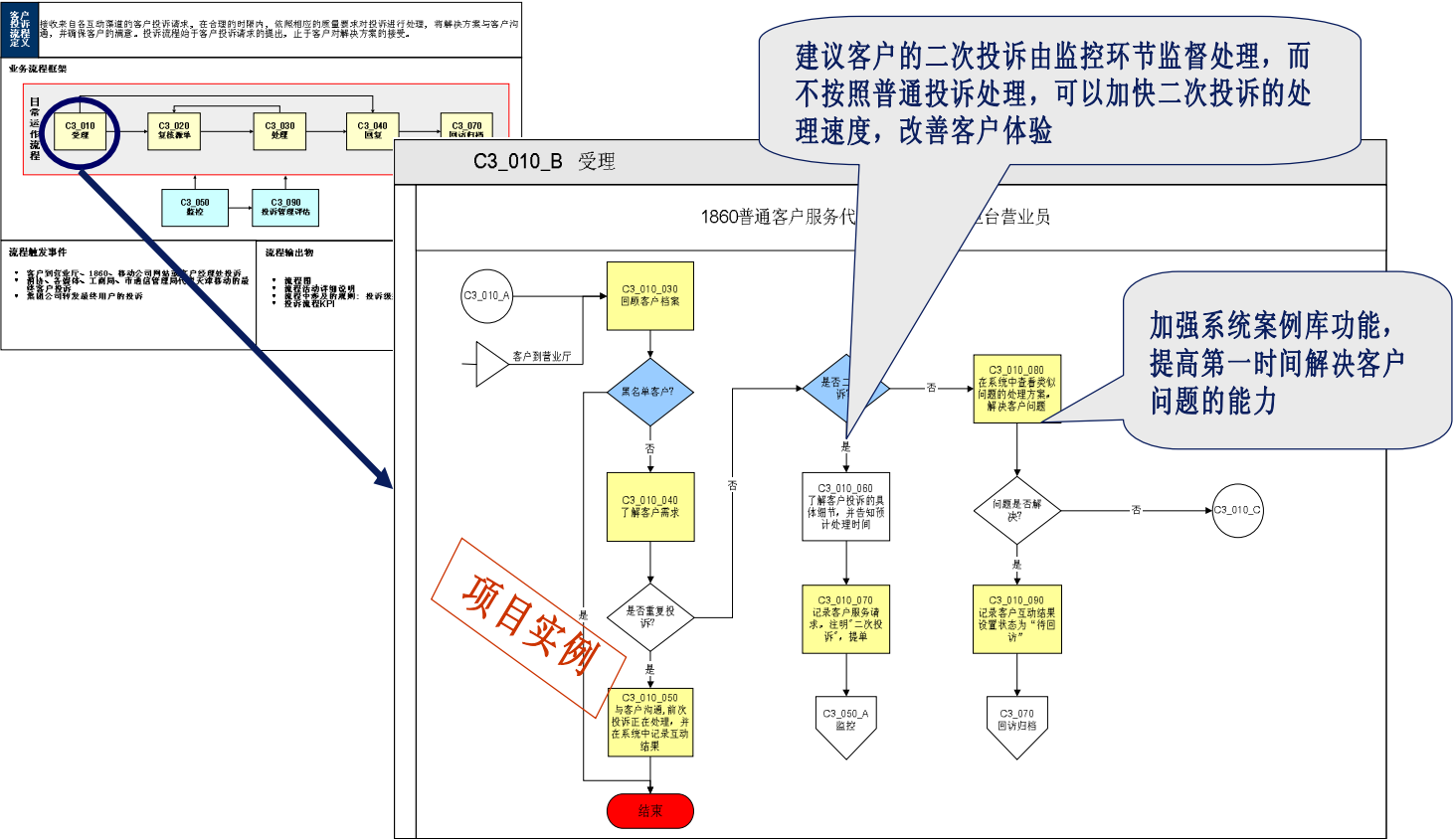
分类	具体内容
规则	<ul style="list-style-type: none"> 要素列出：1、问题类型；2、客户等级；3、客户情绪；4、问题影响的范围；5、投诉来源；6、投诉次数 确定投诉一共要有几个等级 是否要有一个单一要素可以启动绿色通道
系统固化	1、根据前面的规则自动算出投诉级别；2、显示投诉处理时间（各环节）；3、改动要设权限
监督（KPI）	（各环节）投诉处理按时完成率
培训	培训三大窗口的投诉第一受理人（组），以最快速度识别上述要素

识别改进机会（4/4）



设计关键流程优化措施，将关键流程优化措施落实到子流程的活动中

关键流程优化措施 — 客户投诉流程示例(流程关键点)



研讨会



项目实例

- **内容:** 分组讨论，每组讨论相应流程阶段的改进机会(150分钟)
- **目的:** 分组讨论的形式有助于在非正式情况下交流更多的建议和想法；着眼于生成切实可行的输出成果而非泛泛而谈和空洞的无效讨论
- **步骤:**
 - 步骤1:** 会议主持人介绍针对发现的问题，项目组建议的改进机会
 - 步骤2:** 讨论并确认改进机会和内容（1. 同意/不同意改进机会，2. 同意/补充内容）
 - 步骤3:** 每组专注于关键的改进机会，详细研讨和定义具体内容；确定小组陈述的代表
 - 步骤4:** 面向所有参会人员陈述改进机会并进行讨论
- **形式:** 主持人将负责各组人员进行讨论（任务：负责澄清机会内容，启发思维、确保有人负责在白板纸上进行记录），天津移动项目组人员应积极参与、主动提出新的改进机会
- **资源:** 白板纸、白板笔、改进机会列表

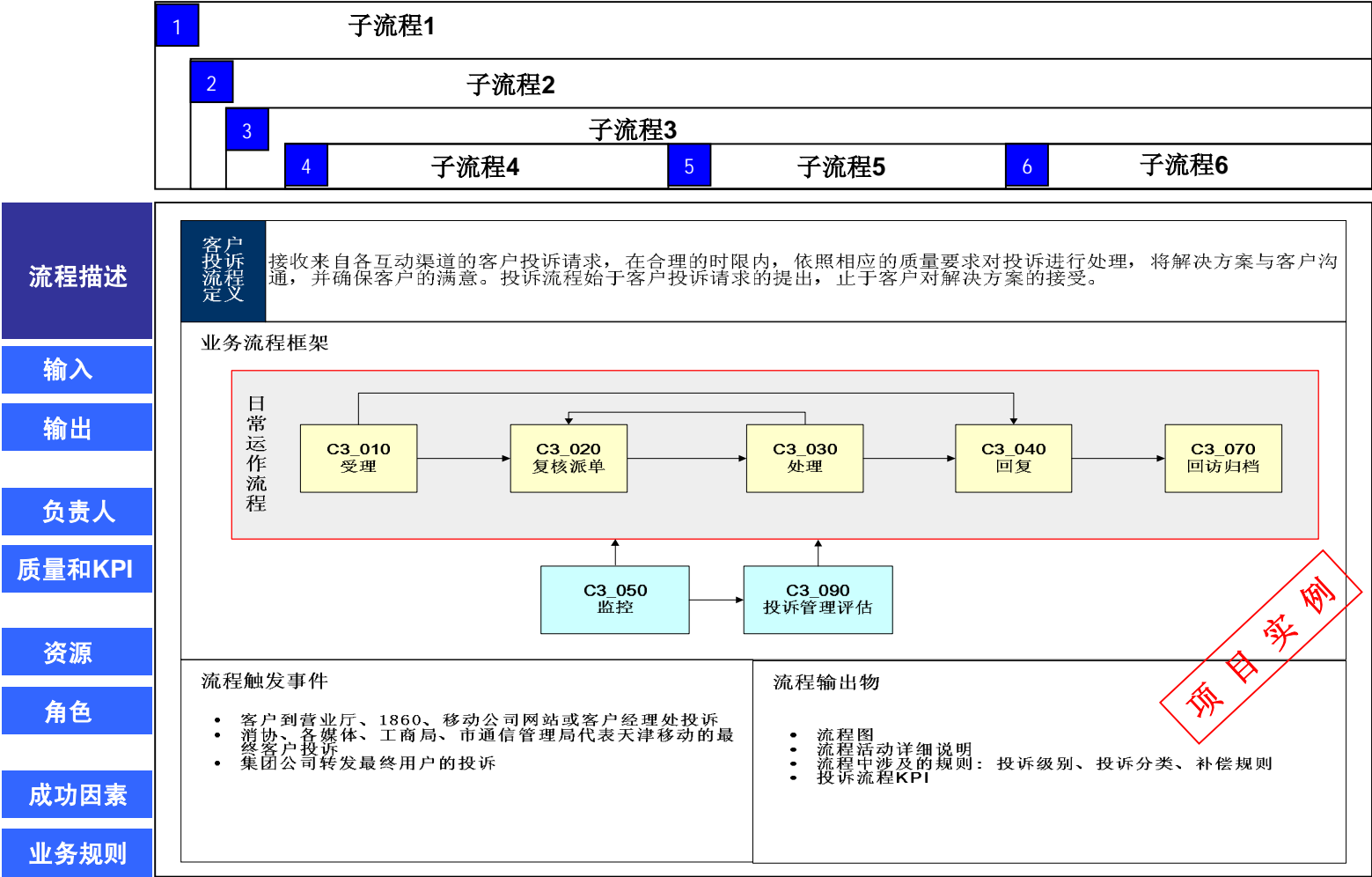
③ 设计优化流程

工作步骤	工作内容	依据	工作方法	成果	案例
设计优化流程	<ul style="list-style-type: none"> 设计流程（输入、流程活动及相互作用、输出） 对流程的规则进行整理 落实关键措施，并落实到子流程的活动中 组织改进建议、部门/岗位定位建议及工作协调机制 	流程分析和改进建议	分析设计	优化流程图和说明	
定义关键系统功能需求	<ul style="list-style-type: none"> 从IT角度定义关键系统功能需求 IT系统现状能力评估与差距分析 IT系统规划与业务优先级及实施路径图 IT系统近期建设改造方案 	优化流程图和说明	分析设计	业务需求书	
设计关键考核指标	<ul style="list-style-type: none"> 从流程使用率、部门参与率等角度设计流程推广过程监控指标 从组织绩效方面设计流程质量参数、KPI等指标 从流程效果和效率角度设计优化改善评估量化指标 	优化流程图和说明 业务需求书	分析设计	KPI指标 评估指标	
演示界面原型	<ul style="list-style-type: none"> 设计系统展现界面原型，促进对系统的认识 	业务需求书	分析设计	系统界面原型	
提交领导审阅	<ul style="list-style-type: none"> 将流程梳理及流程优化成果提交领导审阅 	优化流程图和说明 业务需求书 KPI指标 评估指标 系统界面原型	汇报	领导意见	

设计优化流程—流程设计（1/6）



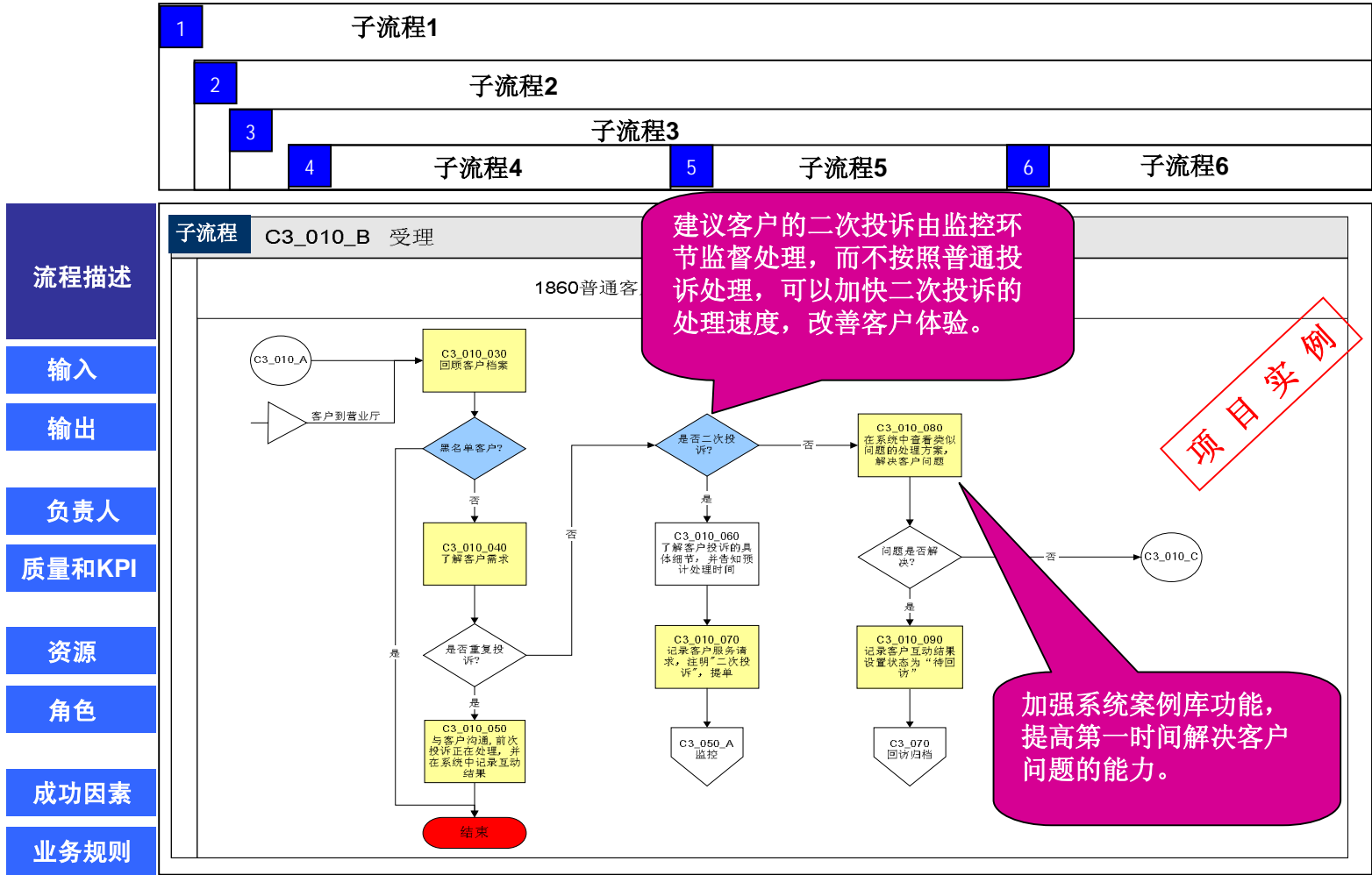
建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架



设计优化流程—流程设计（2/6）



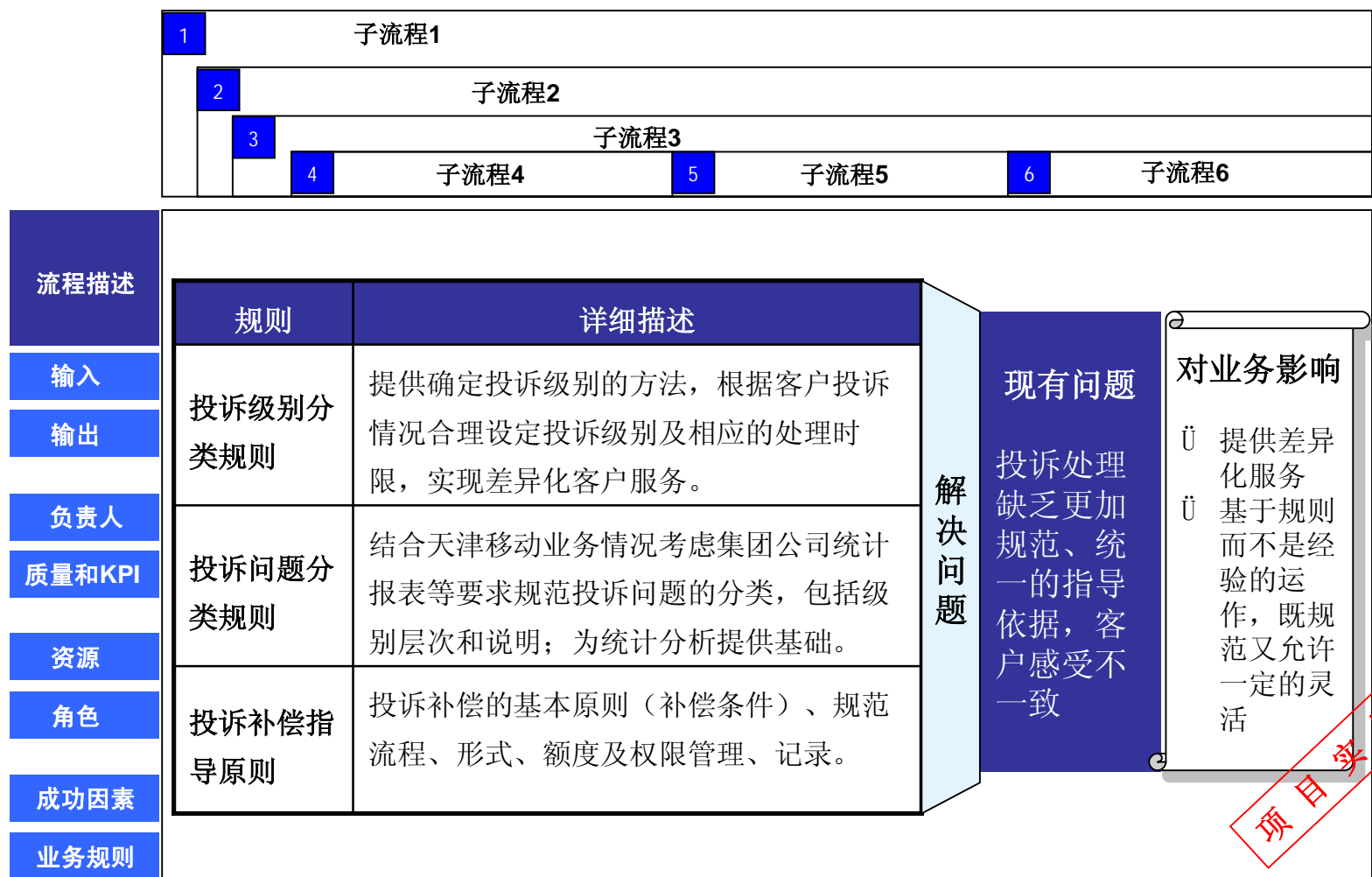
建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架



设计优化流程—政策规则（3/6）



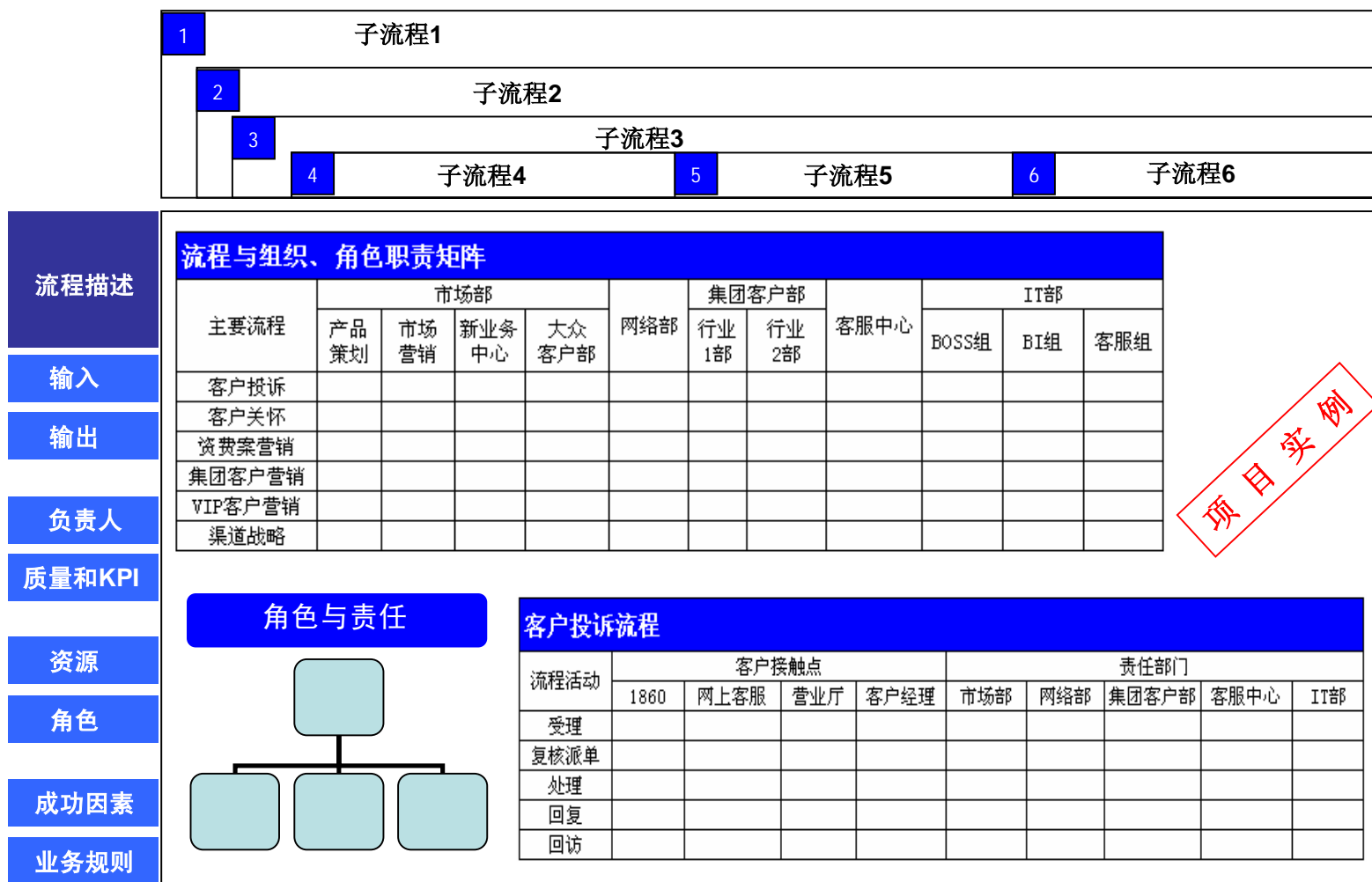
建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架



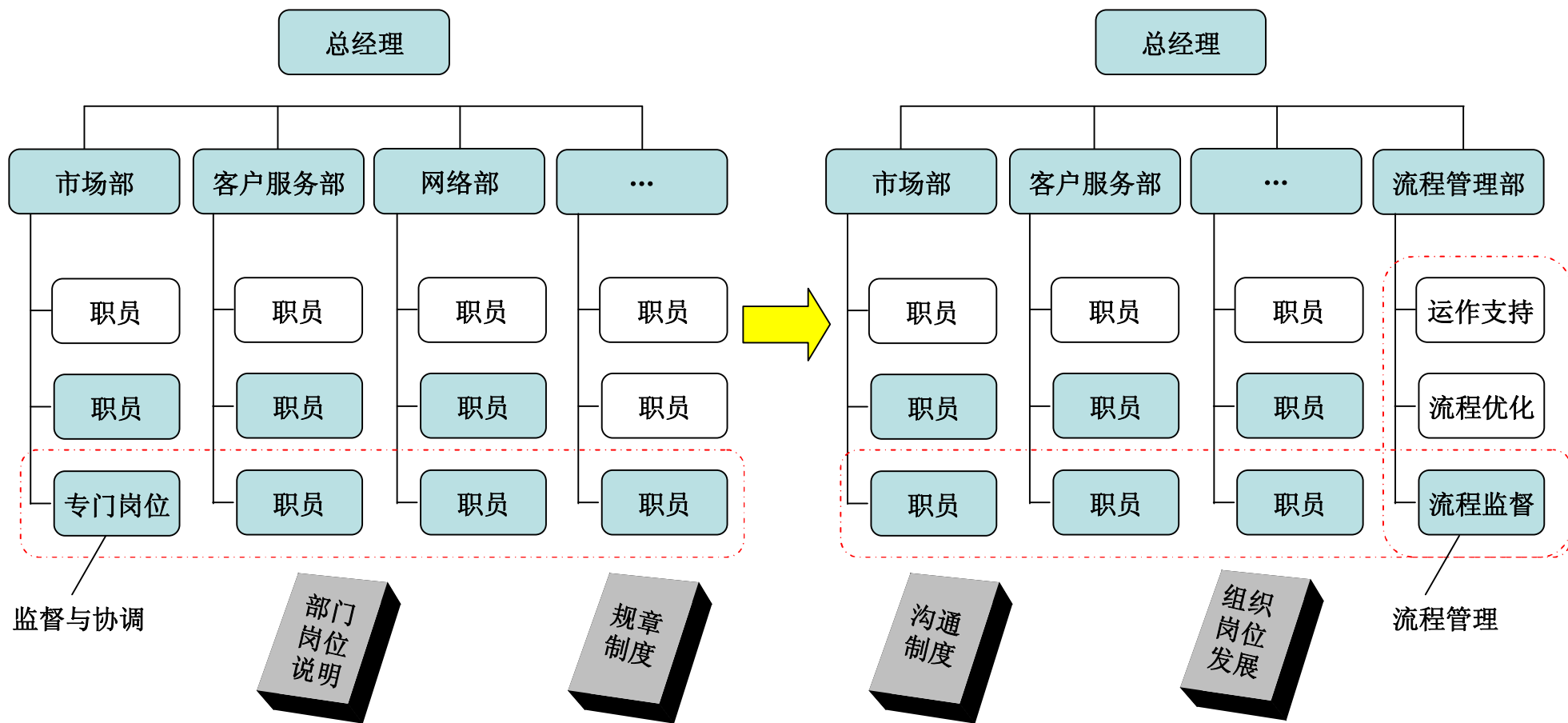
设计优化流程—矩阵式岗位职责（4/6）



建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架



设计优化流程—流程型组织改进（5/6）



在公司对流程管理的初步阶段，可以指定专门的岗位来负责对整个投诉过程的监督和评估，并对出现的异常情况给予特别处理。

在公司对流程管理的集成整合阶段，成立独立的职能部门负责整个公司的业务流程管理、优化、监督、评估、运作支持等。

设计优化流程—流程型组织规范（6/6）



部门
岗位
说明

岗位说明书

岗位职责	该岗位主要负责哪些具体的工作
上下级、内外部客户关系	说明该岗位的上下级岗位是什么，内外部客户是谁
任职资格	在该岗位工作需要具备哪些能力和要求，包括一些证书和文凭的要求
绩效考核指标	衡量在该岗位上工作好坏的指标有哪些

规章
制度

沟通制度

沟通频率	对于一般情况，按自然月的频率进行；对于突发事件，随时发生
沟通内容	在处理时限不能解决的问题；需要多部门协同解决的问题 前台提供给后台的信息：客户信息、具体故障现象等。 后台提供给前台的信息：问题原因分析、具体解决方案、客户回复建议等。
沟通方式	会议、公告传阅、电话会议、公司发文、系统信息共享
会议内容	会议需要确定：日程、内容、参与人（报告传阅人）、主持人，会议应该确定疑难问题解决日程和结果跟踪
信息系统支持	前/后台部门均可通过集成的信息管理平台监控投诉处理状态。但信息的沟通以清楚反映该投诉的处理状态为目的，不涉及各部门内部的具体处理环节。
本原则的维护	明确本原则的制定单位、维护流程和频率等。
工作考核	准确性、及时性。

组织
岗位
发展

定义关键系统功能需求与改造方案



从IT角度定义关键系统功能需求以及IT系统规划与改造，为IT系统建设提供输入与指导。

1 系统需求 (Word)

1.1.1 投诉工单的超时预警和告警

需求单号	KF_GZL_003
详细描述	对于即将超期和已经超期未处理完的工单，系统应通过短信、声音告警，超时对相关处理人短信提醒。 超时预警的提前时间可设定，如2小时；

2 业务变革迫切性分析矩阵

业务变革迫切性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性
业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性	业务变革紧迫性



设计关键考核指标（1/4）



建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架

流程描述	子流程1						
	子流程2						
	子流程3						
	子流程4		子流程5		子流程6		
	投诉处理整体工作的KPI						
	项目实例						
输入							
输出							
负责人							
质量和KPI							
资源							
角色							
成功因素							
业务规则							

设计关键考核指标（2/4）



建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架

1

子流程1

2

子流程2

3

子流程3

4

子流程4

5

子流程5

6

子流程6

流程描述

输入

输出

负责人

质量和KPI

资源

角色

成功因素

业务规则

投诉处理各环节工作的KPI

投诉处理环节	针对投诉处理质量的KPI	针对投诉处理效率的KPI
受理	投诉受理准确率	投诉现场处理率
复核派单	复核派单准确率	复核派单及时率
处理	处理方案有效率	投诉平均处理时间（分问题类型）
回复	投诉回复有效率	投诉回复及时率
回访	投诉回访完成率	投诉回访及时率

项目实例

设计关键考核指标（3/4）



建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架

1	子流程1						
	2	子流程2					
		3	子流程3				
	4		子流程4		5	子流程5	6
流程优化改善评估指标							
流程描述							
输入							
输出							
负责人							
质量和KPI							
资源							
角色							
成功因素							
业务规则							

评估标准	评估项	流程优化前	流程优化后	效果
流程推广 实施程度	统一的升级投诉处理（40％）	1、服务请求的再分派： 二次分派由各受理部门进行， 未统一至客户服务协调中心 2、统一的升级投诉处理：升 级投诉处理职能分散，未统一 至客户服务协调中心	1、各二级部门根据整体流程细化内部 流程及操作细则 2、明确定义服务请求处理的接口人 3、协调中心作为服务请求再分派部门 4、客户服务协调中心作为最终的升级 投诉处理部门的职责已明确	1、优化了服务请求流转分派 环节，提高了处理效率 2、避免了部门间的推诿和扯 皮，提高客户投诉的处理速 度和客户满意度 3、利用知识积累沉淀，使客 户服务的处理趋于标准化
	统一的客户回复（20%）			
	对客户服务过程进行 监督和结果进行回访 调查（10％）	各二级部门负责本部门的服务 质量监督	细化各二级部门考核指标，并建立客 服流程整体绩效的定期沟通汇报机制	建立统一的流程考核指标， 以保证流程整体的效果和效 率
	赔偿规则的执行情况 （30％）	以客服中心为试点，启动授权机制，已出台《客户服务小额补偿管理办法》		

项目实例

设计关键考核指标（4/4）



建立管理流程框架，定义流程和子流程，识别流程分类纬度建立流程库框架

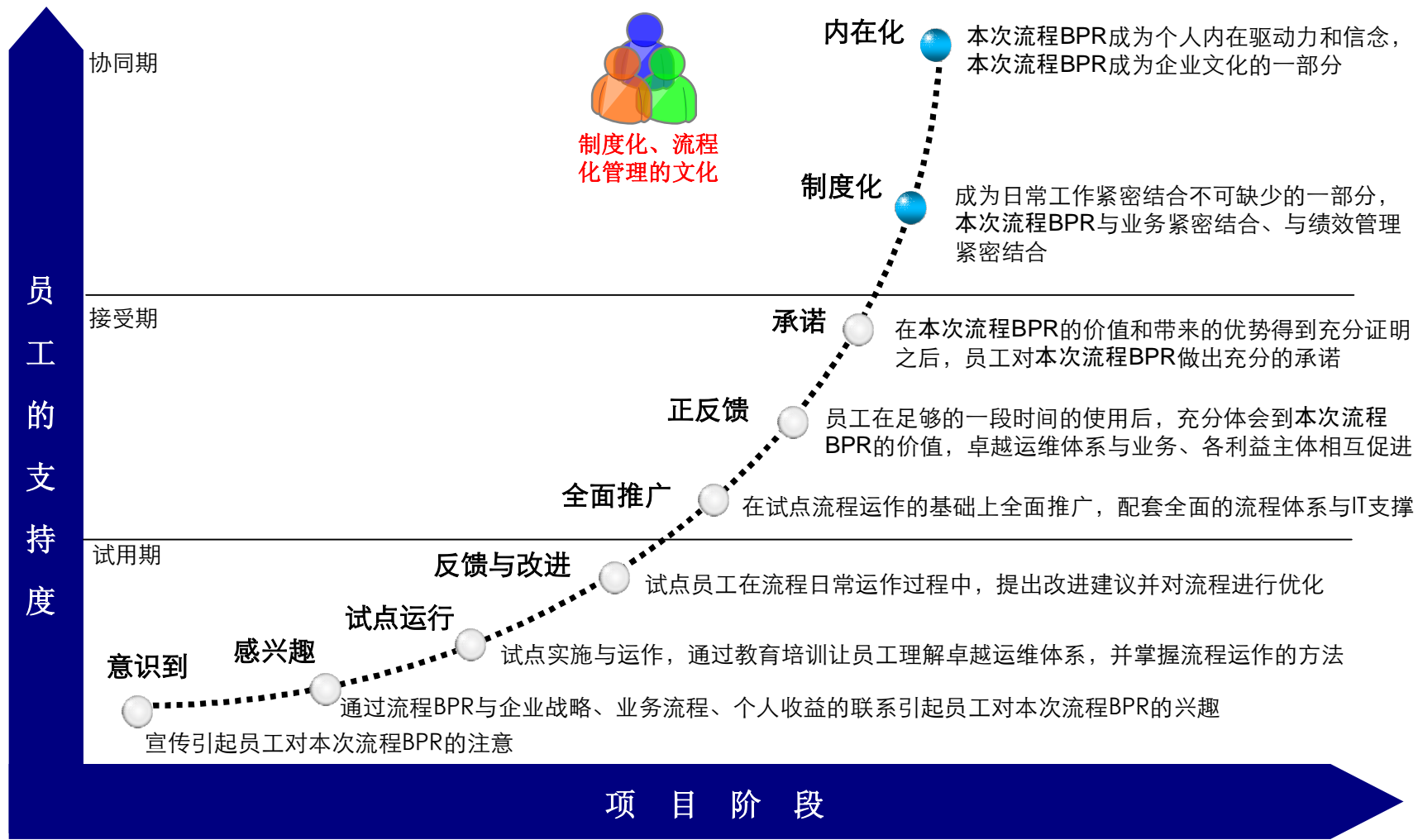
	1	子流程1			
	2	子流程2			
	3	子流程3			
	4	子流程4		5	子流程5
				6	子流程6
流程描述	流程优化改善评估指标				
输入					
输出					
负责人					
质量和KPI					
资源					
角色					
成功因素					
业务规则					
		指标	流程优化前	流程优化后	改善程度
		平均响应时长	3.9	0.5	87.12%
		平均回复时长	8.4	2.1	75.31%
		30分钟响应率	70.48%	89.34%	26.75%
		4小时响应率	85.79%	97.66%	13.84%
		8小时回复率	20.08%	94.89%	372.54%
		30分钟响应率（工作时间）	70.48%	89.	
		4小时响应率（工作时间）	85.79%	97.	
		8小时回复率（工作时间）	20.08%	94.	
		平均处理时长	125.9	1	
		平均处理时长（工作时间）	78.6	1	
		指标	流程优化前	流程优化后	改善程度
		平均参与处理二级部门数	1.9	1.1	39.75%
		平均流转二级部门次数	2.7	1.6	41.24%
		平均参与处理组数	2.6	1.5	43.24%
		平均流转组次数	6.1	2.3	62.70%
		平均经手人数	2.8	1.6	42.86%

项目实例

④ 流程推广实施

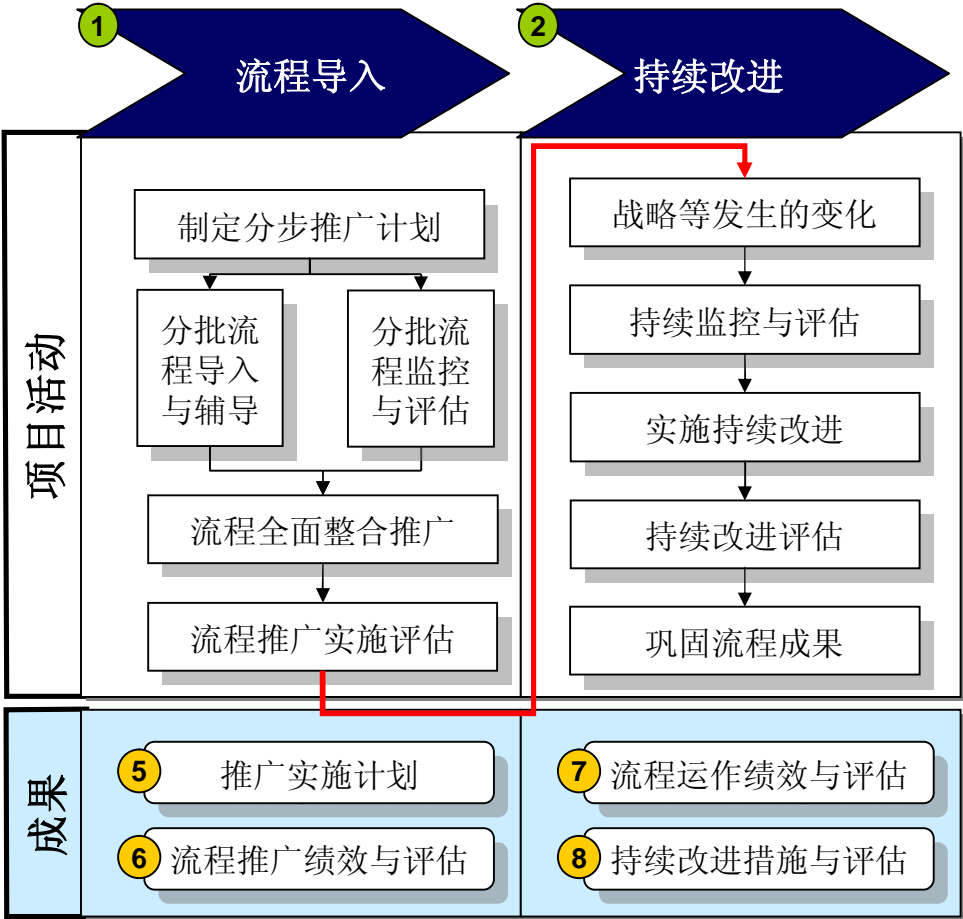
工作步骤	工作内容	依据	工作方法	成果
流程管理优化与知识转移	<ul style="list-style-type: none"> 设计《流程管理常态化工作手册》，把流程梳理和优化理念和方法融入各职能部门的日常流程管理活动中去（组织、行政、考核奖励办法、部门岗位调整、规章制度宣贯） 通过培训等手段向各职能部门的流程管理人员转移流程梳理优化以及流程管理的知识 	优化流程图与说明	分析研讨设计培训	流程管理常态化工作手册
IT系统建设	<ul style="list-style-type: none"> SI负责根据流程梳理与优化成果对IT系统进行改造 	业务需求书	分析设计	IT系统应用软件模块
分步推广与流程导入	<ul style="list-style-type: none"> 试点选取评估:成熟度、资源、紧迫性、风险等评估 制定试点流程导入计划:技术、培训、割接、沟通、组织需求等计划 执行试点计划、评估试点成效，进行调整 制定推广计划，分步推广 	优化流程常態化管理手册	分析	流程实施推广计划 流程导入绩效报告
持续监控与改进	<ul style="list-style-type: none"> 工作回顾、检查、校正、汇总（持续改进） 流程实施推广效果评估（流程推广落实与改善量化评估） 	流程导入绩效报告	分析	二次提高措施
项目总结	<ul style="list-style-type: none"> 总结项目成果 	流程推广落实与改善量化评估	汇报	经验总结 项目验收

流程实施推广一般过程

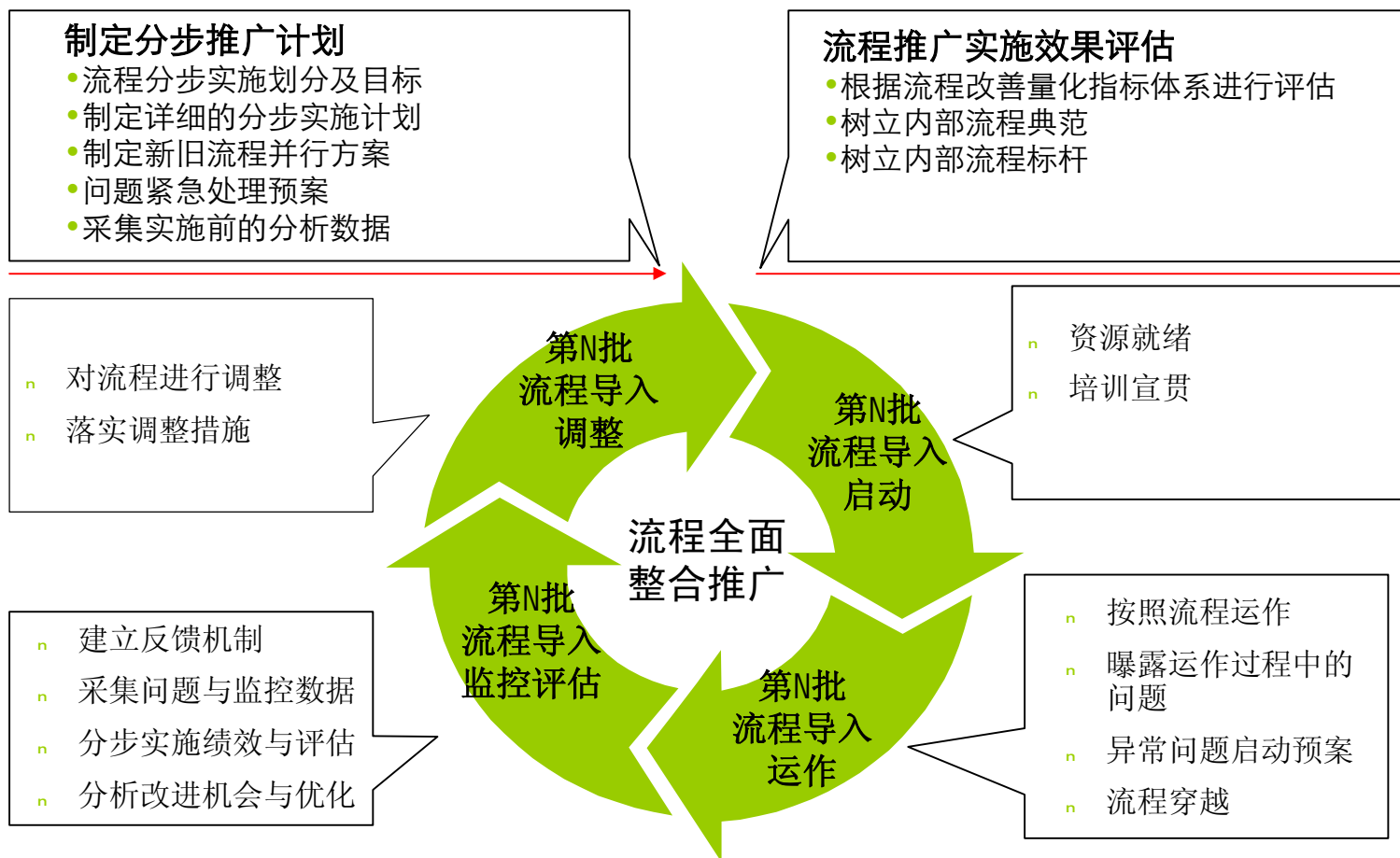


流程推广实施并被采纳的一般过程

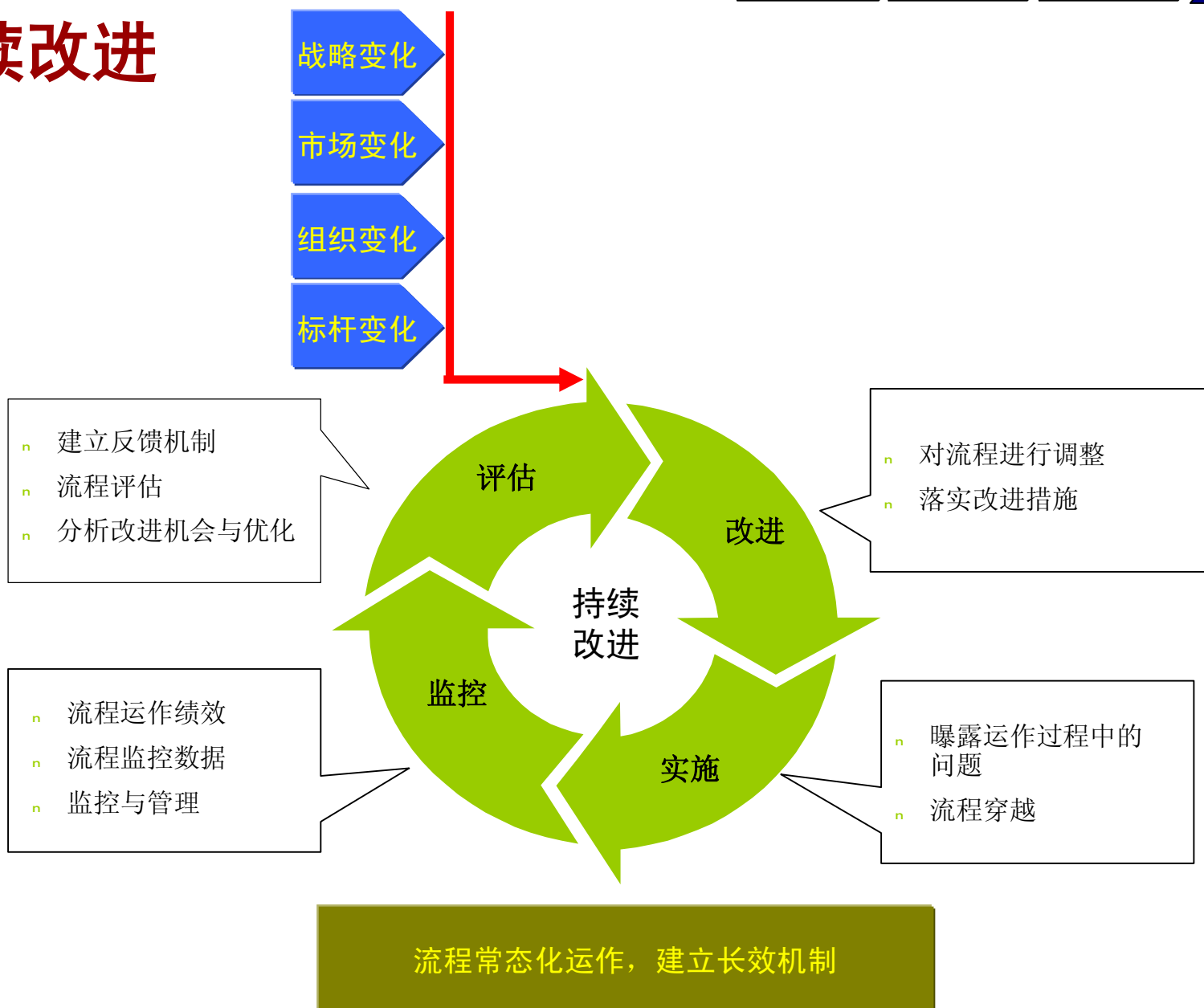
流程实施推广核心步骤



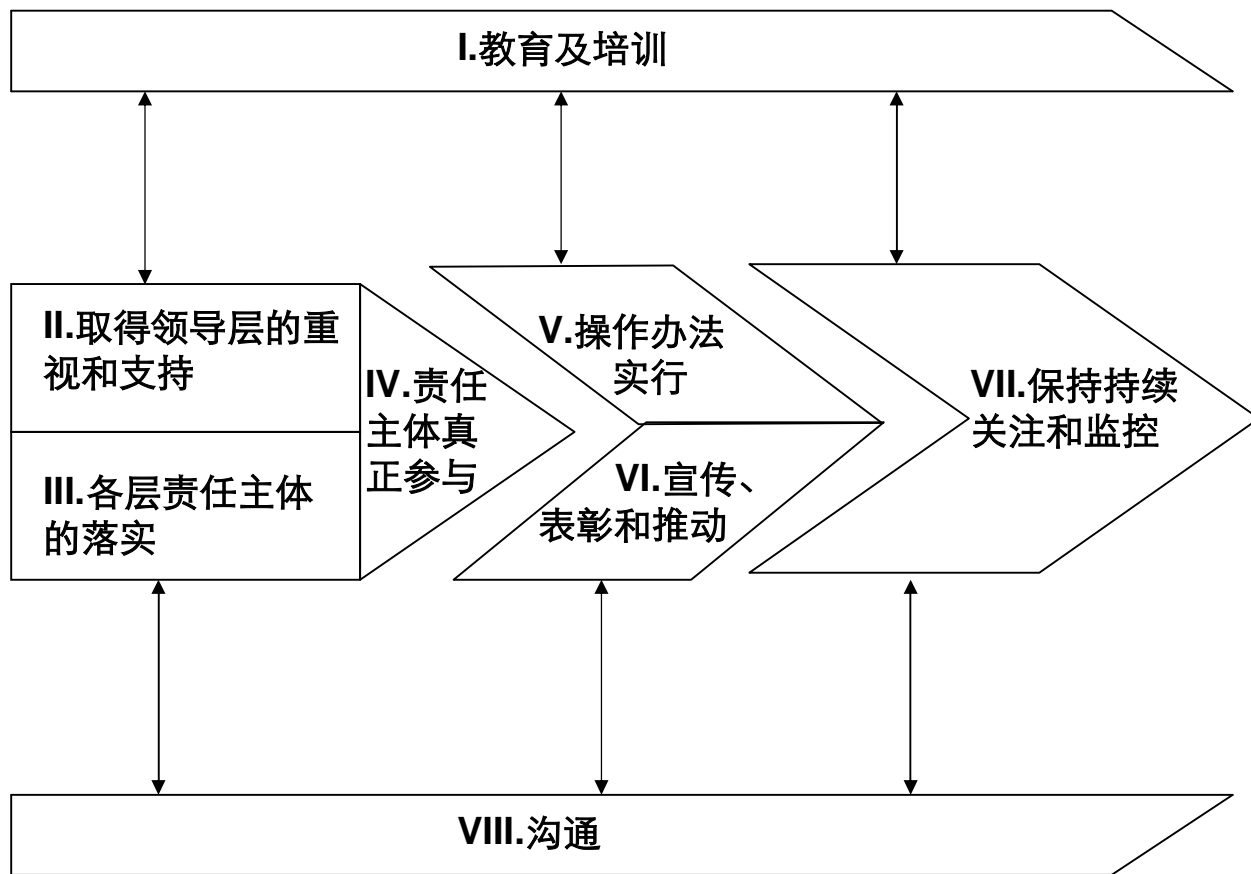
1 流程导入



② 持续改进



持续改进的推拉结合



流程推进的推、拉结合

“推”好比是“政府政策”的作用，“拉”好比是“市场”的作用，两手都要抓、两手都要硬

把流程主人“拉”动起来

流程的主人就是一个一个做业务和做管理的人，让他们有活力、自觉自愿来“拉”流程：
沟通交流：访谈、问卷、研讨
培训提高：流程管理培训、知识学习、个人经验介绍
脑力激荡：头脑风暴、知识问答赛

持续“推”的4个要件

“推”流程要有流程的专管的部门、有流程的流程、有流程的表单、有流程的文化：
流程优化申请表
流程e化申请表
流程图编制规范

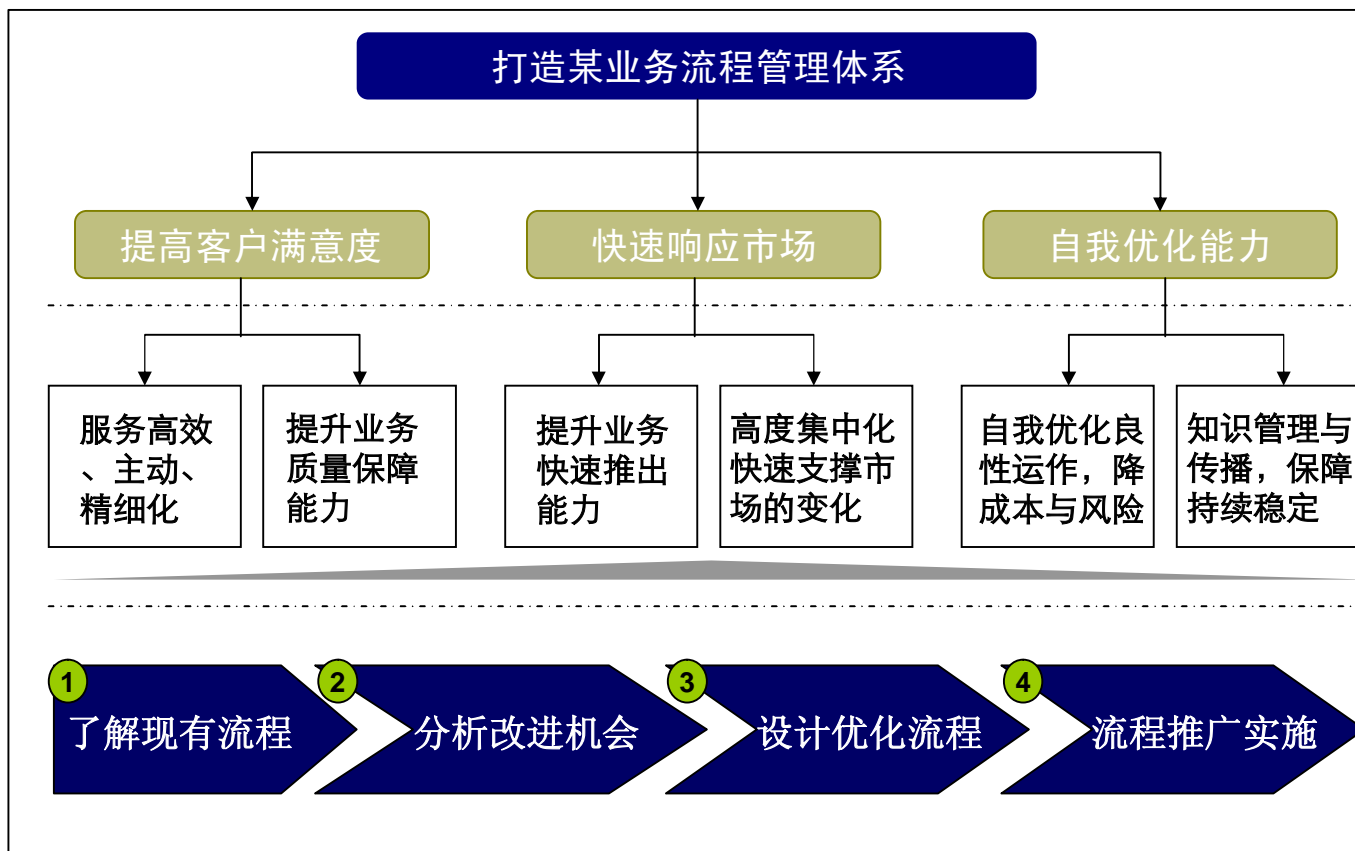
议程

1	华为流程梳理和流程优化解决方案	15'
2	工作步骤及关键工作内容	60'
3	项目价值	5'
4	项目组织、时间计划与工作分工	5'

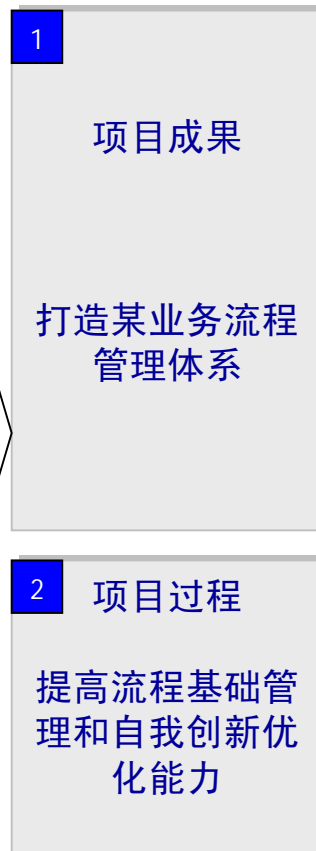
项目价值

通过先梳理，后优化再深化，然后通过流程管理制度固化流程以保证流程持续的改进和落地执行，为打造某业务体系提供扎实基础的同时，提高流程基础管理和自我创新优化的能力

项目价值实现过程



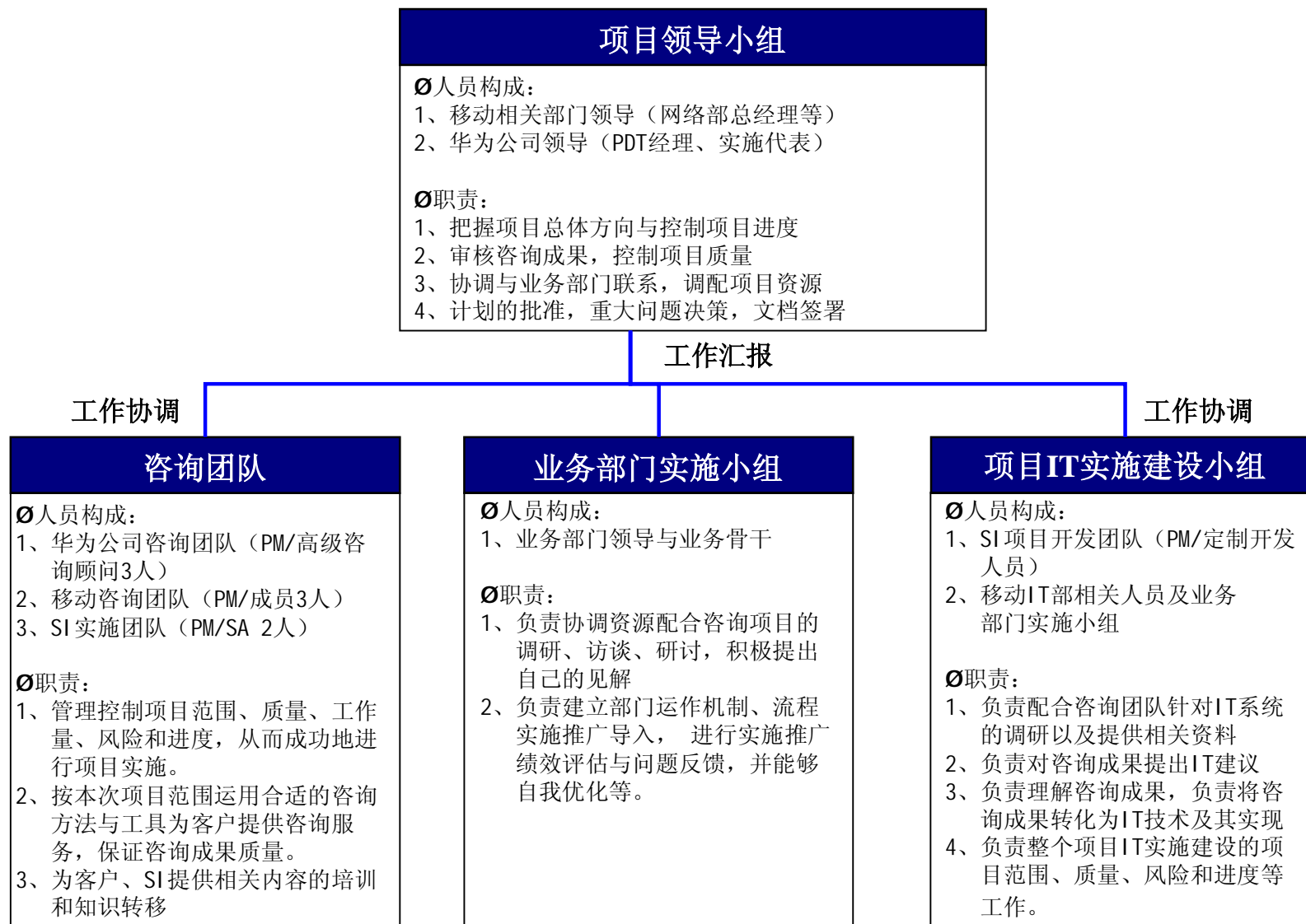
项目价值



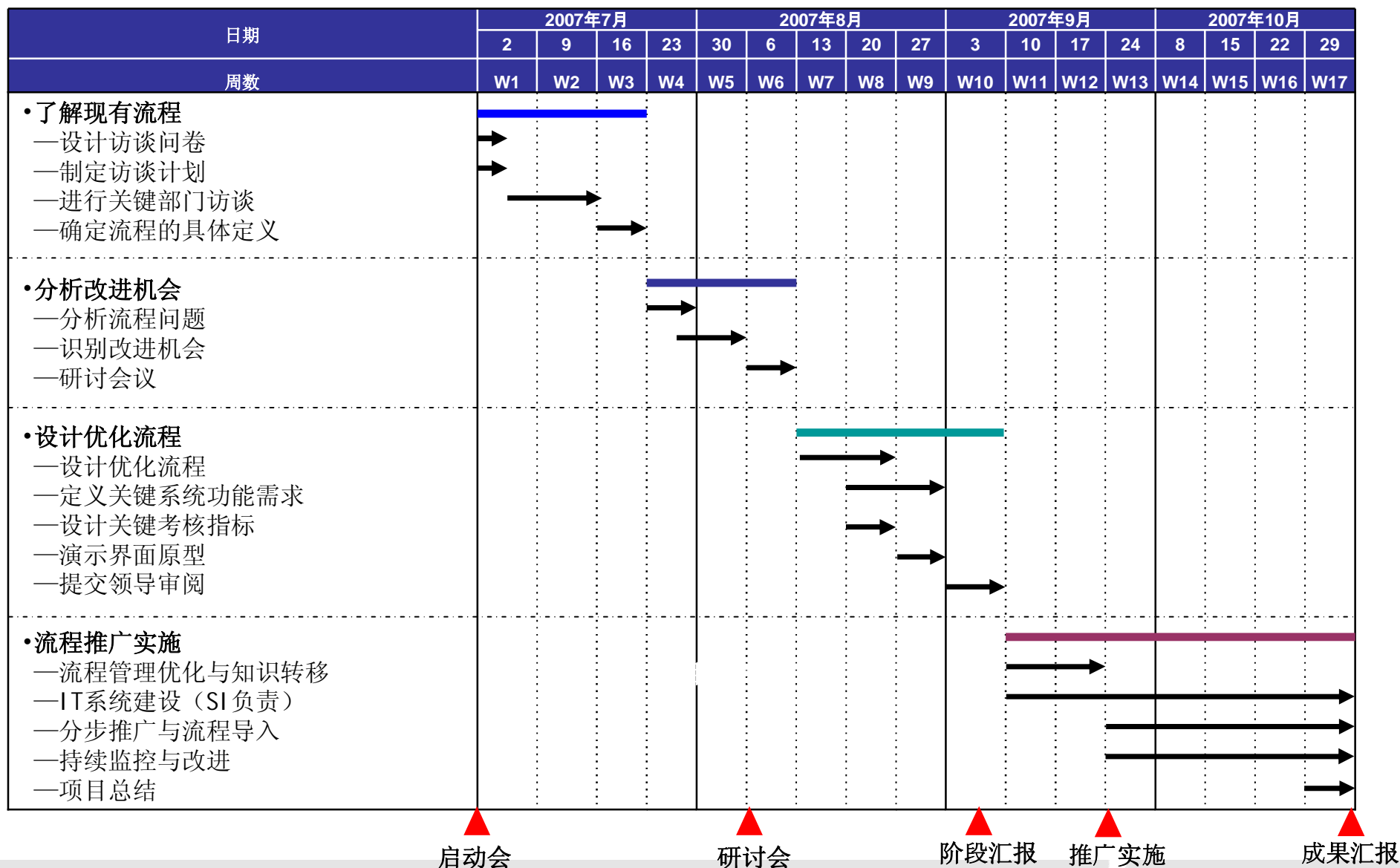
议程

1	华为流程梳理和流程优化解决方案	15'
2	工作步骤及关键工作内容	60'
3	项目价值	5'
4	项目组织、时间计划与工作分工	5'

项目组织



项目实施计划



Thank You

www.huawei.com