
流程分类框架

由APQC国际基准票据交换所开发

Arthur Andersen协助开发

译者前言: BEST9000致力于帮助企业通过改进质量管理提高经营业绩, 为广大企业提供ISO9000和TS16949体系流程和体系改进咨询及质量工具培训。APQC流程分类框架无疑是流程和体系改进有力工具, 本人特将此翻译出来作为ISO9000和TS16949体系流程和体系改进公开参考资料。

想进一步了解 ISO9000 和 TS16949 体系流程和体系改进事宜, 可联系:
iso16949@msn.com, www.best9000.com , www.best9000.net

翻译: jinzhoujun

流程分类框架：概述

APQC流程分类框架



关于框架说明

在几个跨国公司的帮助下，在过去的三年里，通过与Arthur Andersen 有限公司的合作，APQC国际基准票据交换所开发出了这个流程分类框架。

流程分类框架目的是创建一个高水平、普遍适用的组织模型，以便帮助商业和其他组织能够从跨行业的过程角度，而不是狭窄的职能角度看待他们的行为及活动。为了能够更好的理解现有流程、跨行业交流与分享信息，以及将信息划分为各种形式，许多组织在他们的实际工作中，已经运用了流程分类框架。

流程分类框架

目的

流程分类框架作为一个高水平、普遍适用的企业模型，它能够帮助商业和其他组织能够从跨行业的角度而不是狭窄的职能角度看待他们的行为及活动。

许多组织经常由于害怕在“苹果还是桔子”基准比较这类问题上犯错误而陷入困境。由于确信自己的独特的特点和约束，因此如何有效的与其他不同类型的组织流程做基准比较，对他们来讲是比较困难的。

然而经验表明，基准带来巨大改进的可能性往往迷于“跳出盒子之外”进行比较或是寻找行业内的一般案例所无法得出的观点。

组织如何才能跨过行业的界限进行有效的交流以克服自身业务流程中普遍存在的问题呢？

流程分类框架提供的是一个业务流程概括性的总结，它可以适用于多个行业——制造业、服务、卫生、政府、教育等等。

另外，很多企业现在寻求从扁平化流程的角度而不是垂直职能的角度来理解他们的内部运作。比如说他们怎么能够将销售流程和现有的销售部门区分开来？

流程分类框架目的在于通过框架和词汇表现主要流程和子流程，而不是职能。该框架并不是罗列出某个特定组织内的所有流程；同样的，并不是该框架下的每个流程都会在组织中出现。

流程分类框架

1. 了解顾客与市场

- 1.1 确定顾客的需要和期望
 - 1.1.1 开展定性评估
 - 1.1.1.1 开展顾客访谈
 - 1.1.1.2 确定目标群体
 - 1.1.2 开展定量评估
 - 1.1.2.1 开发和实施调研
 - 1.1.3 预测顾客的购买行为
- 1.2 顾客满意度调查
 - 1.2.1 监控产品和服务满意度
 - 1.2.2 监控投诉解决满意度
 - 1.2.3 监控沟通满意度
- 1.3 监控市场或顾客期望的变化
 - 1.3.1 判断产品/服务提供的弱点
 - 1.3.2 识别满足顾客需求的创新
 - 1.3.3 判断顾客对竞争产品的反应

2. 制定愿景与战略

- 2.1 监控内部环境
 - 2.1.1 分析、理解竞争
 - 2.1.2 识别经济趋势
 - 2.1.3 识别行政和法规问题
 - 2.1.4 评估技术创新
 - 2.1.5 了解人口统计学
 - 2.1.6 识别社会和文化的变化
 - 2.1.7 了解生态问题
- 2.2 定义业务概念和组织战略
 - 2.2.1 选择相关市场
 - 2.2.2 制定长期愿景
 - 2.2.3 拟定每个业务单元的战略
 - 2.2.4 制定整体任务报告书
- 2.3 设计组织框架和组织单元间的关系
- 2.4 开发和建立组织目标

3. 设计产品与服务

- 3.1 开发新产品/服务的概念与计划
-

-
- 3.1.1 将顾客的期望和需要转化为产品/服务需求
 - 3.1.2 计划与展开质量目标
 - 3.1.3 计划与展开成本目标
 - 3.1.4 制定产品生命周期和开发时间目标
 - 3.1.5 开发领先技术并整合到新产品/服务概念中
 - 3.2 设计、制造并评估产品和服务的原型样件
 - 3.2.1 制定产品/服务规范
 - 3.2.2 实施同步工程
 - 3.2.3 实施价值工程
 - 3.2.4 文件化设计规范
 - 3.2.5 开发产品原型样件
 - 3.2.6 申请专利
 - 3.3 更新现有的产品/服务
 - 3.3.1 产品/服务提升
 - 3.3.2 消除质量/可靠性问题
 - 3.3.3 淘汰过时的产品/服务
 - 3.4 试验新的或修改产品/服务有效性
 - 3.5 准备生产
 - 3.5.1 开发和试验原型样件生产过程
 - 3.5.2 设计并获得必要的原材料和设备
 - 3.5.3 安装并验证工艺过程或方法
 - 3.6 管理产品/服务的开发过程

4. 市场和销售

- 4.1 向相关顾客群体销产品与服务
 - 4.1.1 制定价格战略
 - 4.1.2 制定广告战略
 - 4.1.3 开发传递利益的市场信息
 - 4.1.4 评估广告资源及资金要求
 - 4.1.5 识别特定的目标顾客及其需求
 - 4.1.6 制定销售预测
 - 4.1.7 销售产品与服务
 - 4.1.8 谈判条款
- 4.2 处理顾客订单
 - 4.2.1 接受顾客订单
 - 4.2.2 将订单输入生产以及交付流程

5. 生产导向型的组织生产和交付

- 5.1 计划并获得必要的资源

-
- 5.1.1 选择及认证供应商
 - 5.1.2 购置固定资产
 - 5.1.3 购置原材料和供应品
 - 5.1.4 获得适当的技术
 - 5.2 将资源或输转换为产品
 - 5.2.1 制定或调整产品的交付过程（根据现有的流程）
 - 5.2.2 计划生产
 - 5.2.3 原材料与资源流动
 - 5.2.4 制造产品
 - 5.2.5 包装产品
 - 5.2.6 入库或存贮产品
 - 5.2.7 准备交付产品
 - 5.3 交付产品
 - 5.3.1 安排产品出货
 - 5.3.2 交付产品给顾客
 - 5.3.3 安装产品
 - 5.3.4 确认具体顾客的具体服务要求
 - 5.3.5 识别、计划资源以满足服务要求
 - 5.3.6 针对特定客户提供服务
 - 5.4 管理生产和交付过程
 - 5.4.1 文件记录并监控订单状态
 - 5.4.2 存货管理
 - 5.4.3 确保产品质量
 - 5.4.4 计划并实施保养
 - 5.4.5 监控环境约束

6. 为服务导向型的组织生产和交付

- 6.1 计划并获得必要的资源
 - 6.1.1 选择和认可供应商
 - 6.1.2 购置原材料和供应品
 - 6.1.3 获得适当的技术
- 6.2 制定人力资源技能
 - 6.2.1 明确技能要求
 - 6.2.2 识别并实施培训
 - 6.2.3 监控并管理技能发展
- 6.3 为顾客提供服务
 - 6.3.1 明确具体顾客的具体服务要求
 - 6.3.2 识别、计划资源以满足服务要求
 - 6.3.3 为具体顾客提供服务
- 6.4 确保服务质量

7. 发票和顾客服务

- 7.1 提供账单给顾客
 - 7.1.1 制定、传递并保存顾客账单
 - 7.1.2 开发票给顾客
 - 7.1.3 回应账单要求
- 7.2 提供售后服务
 - 7.2.1 提供交付后服务
 - 7.2.2 处理保证承诺和条款
- 7.3 响应顾客询问
 - 7.3.1 回应信息询问
 - 7.3.2 管理顾客抱怨

8. 开发和管理人力资源

- 8.1 制定和管理人力资源战略
 - 8.1.1 识别组织战略需求
 - 8.1.2 确定人力资源成本
 - 8.1.3 明确人力资源要求
 - 8.1.4 确定人力资源的组织内的角色
- 8.2 落实战略到工作层面
 - 8.2.1 工作分析、设计或再设计
 - 8.2.2 明确并排列工作输出和矩阵
 - 8.2.3 明确工作能力要求
- 8.3 人力资源管理配置
 - 8.3.1 计划并预测人力要求
 - 8.3.2 开发后备力量及制定职业发展计划
 - 8.3.3 招聘、选择和雇用员工
 - 8.3.4 建立和配置团队人员
 - 8.3.5 员工调配
 - 8.3.6 结构调整及数量满足
 - 8.3.7 雇员退休管理
 - 8.3.8 提供新职位介绍的支持
- 8.4 发展并培训员工
 - 8.4.1 协调雇员与组织的发展需求
 - 8.4.2 制定并管理培训计划
 - 8.4.3 制定并管理员工导向型项目
 - 8.4.4 制定职能/流程技能
 - 8.4.5 制定管理/领导能力
 - 8.4.6 开发团队能力
- 8.5 员工表现、奖励与认可管理

-
- 8.5.1 确定绩效的测量标准
 - 8.5.2 开发绩效管理方法/反馈
 - 8.5.3 管理团队绩效
 - 8.5.4 评估工作的市场价值及内部价值
 - 8.5.5 制定并管理基本和变动的报酬体系
 - 8.5.6 管理奖励和认可的项目
 - 8.6 确保员工福利和满意度
 - 8.6.1 管理员工满意度
 - 8.6.2 制定工作和家庭支持系统
 - 8.6.3 员工福利管理
 - 8.6.4 管理工作场所的健康与安全
 - 8.6.5 管理内部沟通
 - 8.6.6 人力资源多样性的管理与支持
 - 8.7 确保员工参与
 - 8.8 管理劳资关系
 - 8.8.1 管理集体谈判过程
 - 8.8.2 管理劳资合作
 - 8.9 开发人力资源信息系统

9. 管理信息资源

- 9.1 信息资源管理策划
 - 9.1.1 来自业务战略的要求
 - 9.1.2 明确企业的系统架构
 - 9.1.3 计划并预测信息技术/方法学
 - 9.1.4 建立企业数据标准
 - 9.1.5 建立质量标准与控制
- 9.2 开发并配置企业支持系统
 - 9.2.1 评估具体的需求
 - 9.2.2 选择信息技术
 - 9.2.3 确的数据生命周期
 - 9.2.4 开发企业支持系统
 - 9.2.5 测试、评估和配置企业的支持系统
- 9.3 系统安全与控制
 - 9.3.1 建立系统安全战略与层次
 - 9.3.2 试验、评估与配置安全和控制系统
- 9.4 信息存储与修复管理
 - 9.4.1 建立信息知识库（数据库）
 - 9.4.2 获得并收集信息
 - 9.4.3 存储信息
 - 9.4.4 修正和更新信息

-
- 9.4.5 利用修复信息
 - 9.4.6 删除信息
 - 9.5 管理设备和网络运作
 - 9.5.1 管理中央设备
 - 9.5.2 管理分布设备
 - 9.5.3 管理网络运行
 - 9.6 管理信息服务
 - 9.6.1 管理图书馆和信息中心
 - 9.6.2 管理商业记录 and 文件
 - 9.7 设备信息的共享与沟通
 - 9.7.1 管理外部沟通
 - 9.7.2 管理内部沟通
 - 9.7.3 准备并发布出版物
 - 9.8 评估并审核信息质量

10. 管理财务和物资资源

- 10.1 财务资源管理
 - 10.1.1 编制预算
 - 10.1.2 管理资源分配
 - 10.1.3 设计资本结构
 - 10.1.4 管理现金流
 - 10.1.5 管理财务风险
- 10.2 处理财务和会计交易
 - 10.2.1 处理应付账款
 - 10.2.2 处理薪水
 - 10.2.3 处理应收账款、贷款和回款
 - 10.2.4 结账
 - 10.2.5 处理 福利和退休员工信息
 - 10.2.6 差旅费和招待费用处理
- 10.3 汇报信息
 - 10.3.1 提供外部的财务信息
 - 10.3.2 提供内部的财务信息
- 10.4 实施内部审计
- 10.5 税务管理
 - 10.5.1 确保税款守法
 - 10.5.2 策划税款战略
 - 10.5.3 运用有效的技术
 - 10.5.4 管理税务争议
 - 10.5.5 向管理层通报税务问题
 - 10.5.6 管理税收事务

-
- 10.6 物资资源管理
 - 10.6.1 固定资本管理
 - 10.6.2 获得并配置固定资产
 - 10.6.3 管理设施
 - 10.6.4 管理自然风险

11. 实施环境管理方案

- 11.1 制定环境管理战略
- 11.2 确保遵守法规
- 11.3 培训并教育员工
- 11.4 实施污染防治计划
- 11.5 纠正措施管理
- 11.6 实施应急反应计划
- 11.7 管理政府中介和公共关系
- 11.8 管理并构/剥离的环境问题
- 11.9 开发和管理环境信息系统
- 11.10 监控环境管理项目

12. 外部关系管理

- 12.1 与股东的沟通
- 12.2 管理政府关系
- 12.3 建立与贷方的关系
- 12.4 开发公共关系计划
- 12.5 与董事会成员的接口
- 12.6 发展公共关系
- 12.7 管理法律与伦理问题

13. 管理改进与更改

- 13.1 测量组织绩效
 - 13.1.1 建立测量系统
 - 13.1.2 测量产品与服务的质量
 - 13.1.3 测量质量成本
 - 13.1.4 测量成本
 - 13.1.5 测量循环周期
 - 13.1.6 测量生产力
- 13.2 实施质量审核
 - 13.2.1 按外部标准实施质量审核
 - 13.2.2 按内部标准实施质量审核

-
- 13.3 基准确定绩效
 - 13.3.1 制定能力基准
 - 13.3.2 实施流程基准确定
 - 13.3.3 实施竞争性基准确定
 - 13.4 改进流程和体系
 - 13.4.1 建立改进责任
 - 13.4.2 实施持续流程改进
 - 13.4.3 业务流程和体系再造
 - 13.4.4 管理更改过渡
 - 13.5 实施TQM
 - 13.5.1 建立TQM责任
 - 13.5.2 设计和实施TQM体系
 - 13.5.3 管理 TQM 生命周期

