

重新认识流程的价值

吕晓雷

流程是一个企业管理思想的具体体现,其设置的科学与否直接影响工作效率和工作质量。流程管理通过使业务流、信息流、资金流按既定路径流转,来达到内部业务部门间功能匹配和相互协作的效果,最终通过产出体现为资源的增值。笔者近读王玉荣所著《流程管理》一书,对这一平时所忽略的事项产生了浓厚的兴趣,结合自己的工作经历,对流程管理有了更深的体会。

一、流程之惑

在笔者工作过的一个单位,普通的费用报销审批流程是:首先由报销人制作单据并确认费用符合预算,部门负责人审批后交业务主管副总审核,再依次交由财务人员、财务经理、主管财务副总签字,超出一定额度还需要总经理签字,全套流程走完后方可由出纳付款,而这

一流程至少也需要一周时间。大家都认为流程太冗长,但取消哪个环节的审批好像都不合适。其中一个审批人曾私下告诉笔者,他并不知道这么多人签字有什么具体的意义。现在笔者方明白,其实很多流程都是基于官本位的思想而设置的,签字是权力的体现,也是风险规避的体现,签字的人越多代表着每个人承担的责任越小,业务的真正需求反而居于次要地位了。

如果真正以业务为核心来设置流程,以上述的费用审批为例,笔者认为,与其有直接关系的只有部门负责人与费用会计,前者为部门预算的第一负责人,后者对单据的合规性进行检查,其他岗位则只是起到信息知悉的作用。若如此设置,可以让管理层从繁琐的日常事务中脱离出来,关注更重要的事情。

流程体现的是一种工作思路,如同

法律条文一样是无法涉及所有事项的,所以在实践中会存在很多边缘职能,某项工作既可以由这个岗位做又可以由那个岗位做;流程又是在特定管理环境下的最优选择,当管理环境发生变化如部门变更、新业务出现时,如不及时地修改流程,又会让人不知如何操作。因此,流程最好是由牵头人或牵头部门来统筹。

二、何以优化

上海国家会计学院宋德亮博士在课堂上曾做过一个试验,让学员就某一业务画出完整的流程图,大家的反馈是只有模糊的认识,能够准确无误画出来的寥寥无几。这在一定程度上说明了流程设定的复杂程度。笔者曾就此做过一个小范围的企业调研,结果发现,企业很少有专门的流程设置或管理部门,仅一

与高层沟通的技巧、构建具有竞争力和协作性的工作团队等特性,则是必不可少的基本素质。因此企业应建立一个良好的氛围,筛选出真正的“千里马”履行CAE的职责,从而有效推动内部审计工作的开展。

2. 建立有竞争力的人才队伍。胡佛所引入的为新进特工开展专业培训、对调查局运行进行定期检查等制度,都为FBI的发展壮大奠定了良好的人才基础。同样,“一个好汉三个帮”,内部审计部门仅有一个优秀的CAE还远远不够,需建立一个良好的选人、用人、育人、留人机制,让内部审计部门成为优秀人才的聚集地,真正为企业提供价值增值服

务。高道德标准的企业文化、有吸引力的薪酬激励体系、个人光明的发展前景和职业荣誉感等,都是企业建立内部审计人才队伍应参考的因素。

3. 充分利用专家的工作。FBI的人才队伍有一个较明显的特色:包括执行任务的特工和支持服务的后备人选两块。在胡佛的领导下,FBI强调为其其他法律实施部门提供服务——1924年建立的身份识别部为美国警察提供了通过指纹等识别系统进行跨区域抓捕罪犯的便利;1932年创建的技术犯罪实验室,提供法医分析和法律实施研究等服务,为FBI特工开展工作提供了强有力的支持;1935年建立的FBI国家学

院,则提供标准化的职业培训。上述部门人员准确地说并不是FBI的特工,而是为特工及其他相关部门更有效开展工作提供服务的,尤其是技术犯罪实验室的人员,大都是各个领域的专家。因此对那些新设内部审计部门的企业而言,审计师可能缺乏完成全部业务所必需的知识、技能或其他能力,这就有必要向他人寻求专业建议和协助,并通过持续的职业发展来增加知识、提高技能和其他能力。

(作者单位:上海国家会计学院 信永中和会计师事务所(特殊普通合伙)昆明分所)

责任编辑 刘黎静

家知名会计师事务所将所有的流程绘制成地图状,供员工培训和业务指导,其他企业除ERP系统上线或新的组织架构搭建时统一处理外,未对流程进行过多的关注,新业务所涉及流程只是由相关部门开会简单讨论确认。

笔者认为,流程优化的前提是对流程进行深入的了解,当众多流程汇总成一张涵盖企业所有业务的流程网时,可从主要业务所涉及的流程、辅助业务涉及的流程中,筛选出20%的关键流程来重点研究。尤其在新的竞争环境、新技术或管理工具的应用以及顾客需求的改变时,要重新构建相关流程的节点设置等事项。

笔者工作过的一家大型企业某年批量清理客户的退机,考虑到电子产品跌价速度较快,管理层希望从流程上提升效率,于是建立了一个由仓管、品质、销售、财务、技术、制造等部门骨干组成的流程小组,负责从拟草案、实验、尝试、定稿、审批到业务结束的整个业务流程进行统一清理,使业务处理天数由原来的六十天缩短到了二十天,降低了库存周转天数。在看到成效后,企业又组织了责任部门对竞争者的业务流程进行分析,以此比照自身流程来判断是否仍有改进空间。

《流程管理》一书列出了流程优化的六个阶段,笔者认为,最重要的是发现业务流程优化的机会,因为改善的意识比实施的工具更重要,前者推动后者进行。一般来说外部人士对企业的流程往往有更直接的判断,如很多流程的优化是伴随空降高管而发生的,也属于新的管理思想的体现。据笔者所知,某企业采取员工提案制,任何一名员工都可以把自己的流程改善建议投入专用提案箱,经评委会评选决定是否采用,从而从不同角度审视企业流程的价值。

三、流程之思

从表面看,流程是业务流转的路径,那么是否任何事情都需要确定的流程?



是否有脱离于流程之上的管理诉求?流程在其中又处于什么地位?笔者在从上市公司转至民营企业做财务负责人时,曾尝试将重要业务事项通过建立流程来规范处理,虽经历了很长的磨合期但效果并未如预期般明显,而看似漏洞百出的流程却运行得比较安全和高效,笔者百思不得其解。如今笔者接触到更多的企事业单位,发现有的流程也是看似不清晰、责任不明确,但运行起来效率很高。最终笔者才明白,是企业文化超越了流程对人性劣性的控制作用,由被动的控制和强制协调转向自发的自我控制与自我协调,所以说要彻底了解流程管理所存在的土壤,不能为了流程而流程。

从辩证的角度看,流程可以分为推式为主的顶端推动和拉式为主的底端拉动,这决定了相关岗位是管理还是服务的定位。大多数企业都是推式促进的,即管理层向下一级一级地去推,最终推到市场上,这样就产生了判断依据是否充分和执行力是否到位的问题;少数聪明的企业采取了拉式流程,即将主导权交给市场,像戴尔公司一样,市场需要什么配置的电脑,此信息传递到总部,总部据此再下单采购原材料,其结果是流程上涉及的岗位所发挥的是面对需求

提供服务的职能,以及时地、保质保量地提供完美服务。从这个角度来看,流程其实牵制着企业的架构,流程的速度与质量就是管理能力的具体体现,也是向管理要效益的着眼点。

笔者曾在某电子商务网站购买商品,收货后发现已经损坏,联系对方得知退换货需要很长时间,与购买时及时到货有鲜明的区别。后来,笔者从若干篇对电子商务运营分析的文章里了解到,由于退货的处理成本很高,所以很多网站设置了让人望而却步的繁琐流程,最终使很多用户由于无法耐心等待或经受不起繁琐的流程而放弃。随着对退换货的放弃,笔者也彻底对这家网站失去了信任。的确,流程是存在成本的,但如果只是单一地建设流程,忽视最后一个环节或者忽视额外的事项,最终产生损失的恰恰是这个缺口。

理论上通过对流程的改善可以实现时间、质量、成本、服务等方面的提升,但在实践中流程的建设却需要对工作环境、管理思想、人员素质、基础设备等全面的评估后才可进行,确实是一件看上去容易做起来很难的事情。■

(作者单位:上海国家会计学院)

责任编辑 李卓