

特别说明

此资料来自豆丁网(<http://www.docin.com/>)

您现在所看到的文档是使用**下载器**所生成的文档

此文档的原件位于

<http://www.docin.com/p-66879156.html>

感谢您的支持

抱米花

<http://blog.sina.com.cn/lotusbaob>

中国移动集团广东公司 珠海分公司

流程管理手册

二〇〇九年二月

综合部制

目 录

第一部分 总则 3

1.1 流程管理的目的..... 3

1.2 流程管理的机制 3

1.3 流程管理的原则 3

1.4 流程管理制度适用范围 4

1.5 本流程管理手册的内容结构及阅读建议..... 5

第二部分 流程的定义及分类分级标准..... 6

2.1 流程的基本定义..... 6

2.2 流程的分类分级..... 6

2.2.1 流程分类 6

2.2.2 流程分级 6

2.3 流程描述规则 7

第三部分 流程管理的组织结构及职责界定..... 8

3.1 分级管控的组织管理 8

3.2 各级流程管理结构的主要职责 8

3.2.1 流程管理委员会..... 8

3.2.2 流程管理职能部门..... 9

3.2.3 流程管理岗位..... 9

3.2.4 流程管理主要机构权责列表 10

第四部分 流程生命周期管理 11

4.1 流程的建立与发布 11

4.2 流程的实施与推广 12

4.3 流程的反馈与优化 13

4.4 流程的废止 14

第五部分 流程管控 16

5.1 流程管控的指导思想 16

5.2 管控方式 16

5.2.1 部门内部自查 16

5.2.2 定期检查评估 16

5.2.3 不定期抽查评估 16

5.2.4 年度考评 16

5.3 珠海移动公司流程管控基本流程 17

5.4 珠海移动公司流程管控的执行说明 18

第六部分 流程管理的奖惩机制..... 19

附录一：综合部流程管理评估工具..... 20

 表 1：公司级流程规范化管理评估表 20

 表 2：公司级流程执行效率评估表 22

 表 3：流程运行状况定期评估报告 24

附录二：珠海移动公司的公司级流程清单..... 25

附录三：珠海移动流程框架图 29

第一部分 总则

1.1 流程管理的目的

为了贯彻珠海移动“面向目标，有责无界”的理念，推动珠海移动公司从职能管理向流程管理演进，更好地实现以企业战略为导向的流程标准化、信息化、可视化和柔性化管理，规范企业流程管理过程中的各项工作，明确流程管理过程中各环节权利、业务和职责的统一，构建以市场为导向，以客户为中心的经营意识，确保公司有充足的能力执行各类公司流程，以流程提升带动管理提升，深入落实一体化管理，实现管理新跨越，特制定本管理制度。

1.2 流程管理的机制

流程管理制度是指长效的流程管理机制，通过流程生命周期管理办法，以长效的流程管理组织为保证，以流程管理文控系统和流程管理工具、模板与相关培训为措施，管理公司所有公司级流程和部门级流程，实现流程的有效执行与不断优化提升。

1.3 流程管理的原则

原则一 责权对应原则

确保流程管理的各项职责落实到人，并且与绩效考核挂钩。流程管理工作要做到责权利对等，促使流程管理人员与流程执行人员真正将改进流程管理作为自身的责任；同时在流程执行与演变的过程中，改变目前部门 KPI 设置与绩效考核以完全职能为出发点的现状，将部门的绩效考核与相关流程的目标和执行状况相对应。

原则二 全员参与原则

以人为本，全员参与，不要完全依赖工具和系统。在落实流程管理制度及相应工具、系统的同时，致力于转变员工的流程管理理念，鼓励所有员工作为流程管理的参与者与主力军，使其亲身领导标准化、规范化的工作，并切身感到其成效，进而将公司转变为流程化管理的企业。

原则三 持续长效原则

建立一个长效与持续性的机制确保流程管理可以长期推进与实行。以定期评估为流程管理的切入点，建立有效的机制确保流程管理可以长期推进与实行，使流程管理作为一项持续性的工作，切实的对公司的运营与管理起到长期的指导与促进作用。

原则四 重点监控原则

贯彻主辅结合的流程管理思想，分步骤实现珠海移动公司流程管理能力的全面提升。流程管理首要关注公司级核心流程，以实现核心流程的专项优化和管理固化为现阶段中心任务，围绕中心任务对核心流程进行优化，在完善各流程区域核心流程群组的基础上，管理重点逐步延伸至其他相关流程，最终实现整体流程效率的提升。

1.4 流程管理制度适用范围

流程管理制度适用的流程范围包括珠海市公司与下属分支机构两个层面所有公司级流程及部分重要的部门级流程；重要性程度不高的部门级流程和岗位级流程不包括在内。各部门可按照或借鉴流程管理制度的总体方法与框架，自行对岗位级流程及各种非流程形式的现行制度进行统一管理。

1.5 本流程管理手册的内容结构及阅读建议

手册结构	章节介绍	核心内容	高层关注	中层关注	基层关注
第一部分 总则	回答本手册制定宗旨及管理意义。	制定目的	▲	▲	
		管理机制	▲	▲	
		管理原则	▲	▲	
		适用范围		▲	▲
		主要内容	▲	▲	▲
第二部分 流程的定义及分级分类	介绍流程定义及管理实践中流程分级分类规则。	流程基本定义	▲	▲	▲
		流程分类分级	▲	▲	▲
		流程描述规则			▲
第三部分 流程生命周期管理	介绍流程从建立、推广、优化到废止四个周期的管理要求。	流程建立与发布		▲	▲
		流程推广和实施		▲	▲
		流程优化		▲	▲
		流程废止		▲	▲
第四部分 流程管理的组织结构及职责界定	介绍流程三级管理组织结构及各级管理部门承担的流程管理职责。	分级管控的组织管理		▲	▲
		各级流程主管部门流程管理职责		▲	▲
第五部分 流程管控	介绍珠海移动公司流程运行管控的重要工具及模板。	流程管控的指导思想	▲		
		流程管控方式	▲	▲	▲
		天津公司流程管控基本流程		▲	▲
第六部分 流程管理的奖惩机制	介绍流程管理工作评估结果对应的奖惩机制	流程管理结果的奖惩		▲	▲
附录		公司级流程规范化管理评估表		▲	▲
		公司级流程执行效率评估表		▲	▲
		流程运行状况定期评估报告		▲	▲

第二部分 流程的定义及分类分级标准

2.1 流程的基本定义

流程是指以需求为起点到创造出有价值的产品或服务为终点的、完全闭合的、适时执行的、有逻辑性的一系列作业活动和管理活动。

2.2 流程的分类分级

珠海移动公司的流程管理体系遵循结构化管理模式，将运营中的流程体系按照级别与类别进行划分，配套组织结构和职能体系进行分类分级管理。

2.2.1 流程分类

珠海移动的流程框架模型是基于eTOM业务框架模型，并根据自身运营情况做了针对性的修改。具体流程框架中的各级流程模块，用于指导具体流程的建设与设置。流程根据具体的作用归属于不同模块。（具体详见附录二公司级流程分类清单和附录三流程框架模型图）。

2.2.2 流程分级

根据流程的属性将公司现有的、未来规划的流程分成公司级、部门级和岗位级三个级别，流程分级判断标准的具体内容如下：

流程级别	定义	说明	形式	部门	提交物
公司级	<ul style="list-style-type: none">● 决定公司未来发展，关乎企业存亡的流程群组● 必须由公司最高层掌控	<ul style="list-style-type: none">● 公司流程管理的重点● 关键流程选择的范围● 满足其中一个条件就可以判断为公司级流程	<ul style="list-style-type: none">● TL9000确定的二阶文件● SOX法案要求的流程材料	<ul style="list-style-type: none">● 流程内容涉及公司所有部门● 流程内容跨越综合线、业务线和网络线	<ul style="list-style-type: none">● 涉及战略规划、财务数据等公司重要信息● 对公司安全、形象、控制影响较大● 其他密级较高的文件
部门级	<ul style="list-style-type: none">● 公司各部门之间相互接口、互相联动的，直接影响公司业务相互配合发展的流程群组● 可以由流程责任部门或者综合部统一协调管理	<ul style="list-style-type: none">● 部门级的流程的管理主体是责任部门● 没有达到公司级流程的标准，但是对企业运营有较大影响	<ul style="list-style-type: none">● 部分TL9000确定的三阶文件● 涉及SOX的关键控制点	<ul style="list-style-type: none">● 流程内容跨部门，但是没有跨越综合线、业务线和网络线	<ul style="list-style-type: none">● 流程产生的文件、信息将作为其它部门或者下一个流程的重要参考根据

岗位级	<ul style="list-style-type: none">● 公司各部门内部相应的业务处理流程● 由部门内部负责流程组织管理	<ul style="list-style-type: none">● 部门级的流程的管理主体是部门内的责任处室● 属于流程范畴，不属于公司级和部门级的流程	<ul style="list-style-type: none">● 部门内各处室之间的操作流程各处室对具体岗位的操作指导	<ul style="list-style-type: none">● 只是在部门内部使用，不涉及另外一个部门	<ul style="list-style-type: none">● 部门内部使用的一般性文件
-----	--	---	---	---	--

2.3 流程描述规则

珠海移动公司流程管理采用统一的规范和标准对流程进行描述，结合 TL9000 和 SOX 的要求，公司层面各级别流程均依照珠海移动公司流程描述标准模板进行描述、规范和备档。

描述要素		说明
流程名称		流程名称由流程责任部门拟定，拟定时避免与已有的流程名称重复
流程目的		流程存在的意义，即流程给公司以及部门带来的价值或能够解决的问题
适用范围		流程的使用部门以及使用条件
职责与分工		流程责任部门和执行部门在整个流程过程中的主要工作内容
名词释义		对流程内容描述中的相关专有名词进行解释
流程内容		主要通过流程环节、流程参与岗位、相关记录（流程中输入或输出文档）、工作要求和准则（各个环节对应岗位工作内容描述）等几个方面对流程工作流进行刻画
相关制度/流程及部门		流程过程中所涉及的相关法律、法规、公司规定等。
相关记录		流程运行期间，最初阶段的输入信息记录、中间阶段的过程信息记录、最终的输出信息记录
岗位说明	部门	流程中涉及到的岗位所在的部门
	岗位	流程中涉及到的相关岗位
	岗位职责	具体岗位在流程中所从事的具体工作内容
	岗位绩效	针对具体岗位职责所设定的考核指标
关键控制点	关键控制点	流程中的重要环节，其工作质量的好坏对整个流程的输出成果影响很大
	评估内容	关键控制点上需要重点考查的工作内容
	评估标准	针对评估内容所设定的考核指标
	评估信息来源	获取评估内容的主要渠道
	考核对象	关键控制点上所涉及的主要人员
	考核人选	对考核对象进行考核的人员

第三部分 流程管理的组织结构及职责界定

3.1 分级管控的组织管理

珠海移动流程管理工作依据职能管理与流程管理相结合的原则、流程管理自上而下的原则，采用职能组织与委员会制相结合的组织方式：流程管理委员会和职能组织相结合。珠海移动“流程管理委员会”是流程管理的最高决策机构。流程管理职能部门和流程管理岗位是流程管理的执行机构。

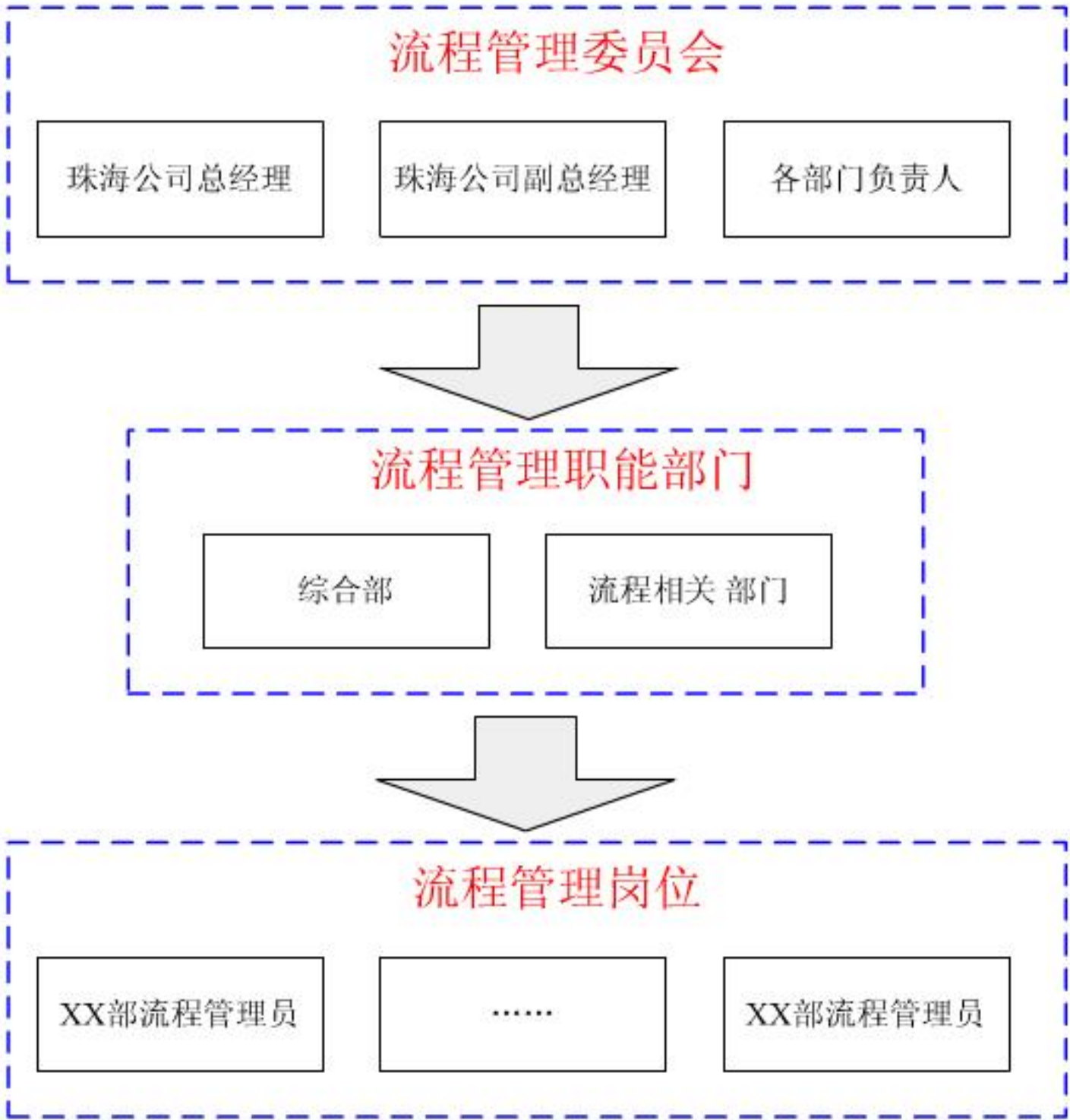


图 4.1 流程管理组织示意图

3.2 各级流程管理结构的主要职责

3.2.1 流程管理委员会

珠海移动公司流程管理最高决策和审批机构，由公司高层领导与各部门领导组成，指导流程管理的方向，并负责流程管理工作的主要决策。主要责任如下：

- 一、负责流程管理规划的审批，相关制度的发布审批；
- 二、负责重大流程优化工作的最终决策；
- 三、负责公司级关键流程的评审；

四、负责其它涉及公司流程管理体系优化工作的重大决策。

3.2.2 流程管理职能部门

由流程责任部门和综合部组成。流程责任部门负责相关流程的建立、发布、优化、废止工作，并负责宣贯、培训、协调、组织工作。综合部负责流程管理各项制度的制定，以及对公司关键流程的执行情况的评估管控。主要职责如下：

- 一、负责珠海移动公司流程体系框架以及流程管理制度的建立与动态优化；
- 二、负责珠海移动公司流程的整体管控，指导各部门实施流程管理；
- 三、负责珠海移动公司流程 IT 固化需求提出，利用信息系统推动流程信息化管理进程；
- 四、组织珠海移动公司公司级流程的建立、发布、优化及废止管理，负责珠海移动公司流程知识库的建立和更新，落实流程的生命周期管理；
- 五、负责珠海移动公司公司级流程的建立、优化、废止申请的审批组织协调工作和流程的发布工作；
- 六、负责珠海移动公司各级各类流程文档的备案管理；
- 七、会同人力资源部组织珠海移动公司流程的培训、交流等相关工作。

3.2.3 流程管理岗位

由各部门的流程管理员组成。流程管理员负责部门内流程管理工作，以及流程建立、发布、优化、废止工作的发起工作，并负责响应流程管理职能部门对流程管理工作的具体要求。具体工作职责如下：

- 一、负责部门级和岗位级流程的建立、优化、废止申请与实施工作；
- 二、参与公司级流程建立、优化、废止工作；
- 三、依照综合部相关要求针对部门级和岗位级流程实施调研并及时反馈流程执行过程中存在的问题；
- 四、负责部门级和岗位级流程指标的设定与动态调整；
- 五、负责本部门流程文件的留存备查以及向综合部的提交报备；
- 六、协调综合部组织本部门员工的流程培训，确保流程执行到位。

3.2.4 流程管理主要机构权责列表

<div>流程分级</div> <div>流程管理机构</div>	公司级流程	部门级流程	岗位级流程
流程管理委员会	✓ 决策审批		
综合部	✓ 流程分级判断 ✓ 流程会审组织 ✓ 方案发布 ✓ 流程的执行监控 ✓ 流程调研评估考核 ✓ 备案	✓ 部门流程调研、评估与考核 ✓ 备案	✓ 备案
流程责任部门	✓ 流程方案建议 ✓ 流程建立、优化与废止的申请 ✓ 新建、优化与废止流程实施	✓ 决策审批 ✓ 流程的执行监控 ✓ 流程会审组织 ✓ 方案发布 ✓ 流程建立、优化与废止的实施	✓ 备案 ✓ 决策审批 ✓ 方案发布 ✓ 流程调研、评估
流程相关部门	✓ 流程方案评估和建议 ✓ 配合新建、优化与废止流程实施	✓ 流程方案建议 ✓ 流程建立、优化与废止的申请 ✓ 新建优化流程实施	✓ 流程建立、优化与废止的实施配合

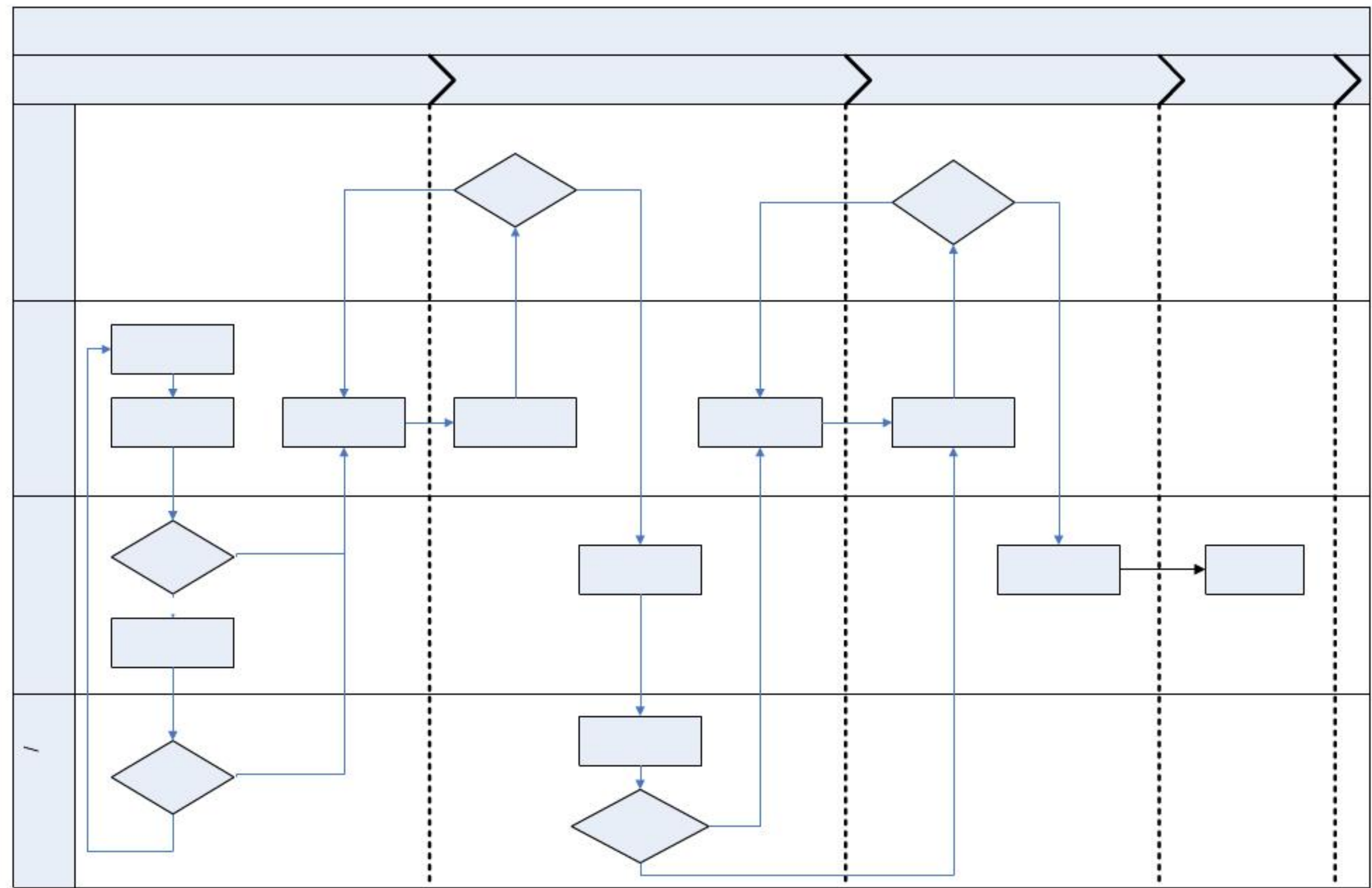
表 4.1 珠海移动公司各级流程管理机构的流程管理权责

第四部分 流程生命周期管理

流程管理基于流程生命周期管理，包括流程的建立与发布、流程的实施与推广、流程的反馈与优化、以及流程的废止四个阶段。

4.1 流程的建立与发布

流程的建立和发布由四个环节组成：流程建立、流程试运行、流程发布、流程归档。流程图如下：



环节一 流程建立

流程责任部门对需要建立的流程经过全面分析并向综合部提出流程需求草案，如综合部判断为公司级流程，则联系相关部门联席对流程责任部门提出的流程需求草案进行可行性分析，如果可行，各部门配合制定详细流程，如果不可行，则由流程责任部门重新制定方案。

环节二 流程试运行

流程制定完成后，流程责任部门向流程管理委员会递交流程试运行申请，获得通过后，由

综合部发布流程试运行通知，各部门配合流程运行，在运行过程中,如果流程需要优化，流程责任部门负责该流程的优化工作。如果流程平稳运行，不需要优化，则进行流程发布审批。流程试运行的周期一般为 2 至 4 周。

环节三 流程发布

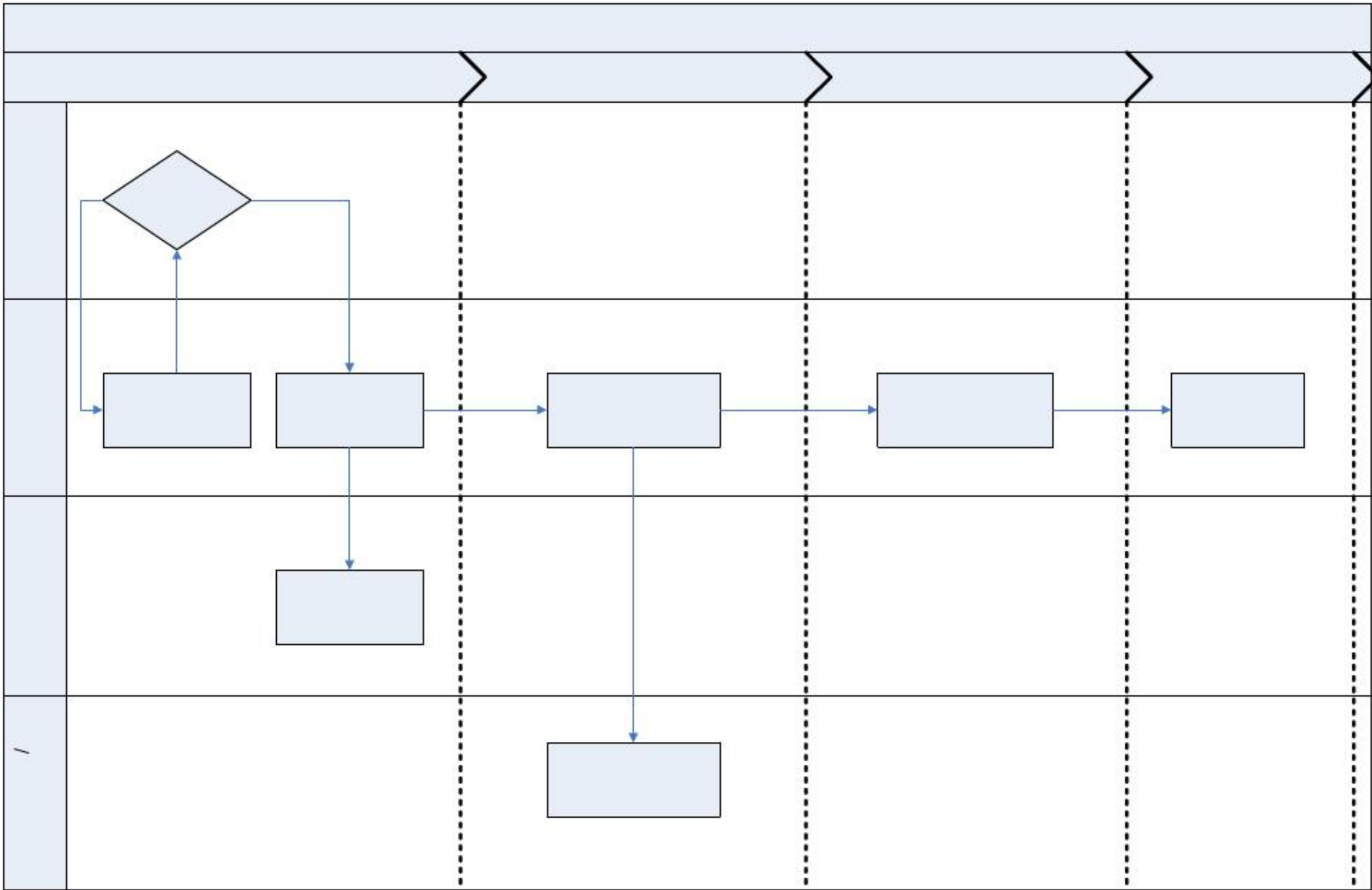
流程试运行完成后，流程责任部门向流程管理委员会提出流程正式运行申请，流程管理委员会进行审批，如果不同意正式运行，则重新转入流程优化程序，如果审批通过，则进行流程发布。

环节四 流程归档

流程正式发布实施后，流程责任部门、综合部及流程相关部门共同完成对该流程相关资料的归档备案。

4.2 流程的实施与推广

流程的实施和推广由四个环节组成：流程实施部署、流程培训、推广新流程、流程推广评估总结。



环节一 流程实施部署

流程责任部门组织与准备流程布署，负责编写流程部署与推广计划，该计划需要经过流程管理委员会审批，并交综合部归档。

环节二 流程培训

流程责任部门负责对相关部门的流程执行人员进行设计或者优化后流程的实施培训工作。

环节三 推广新流程

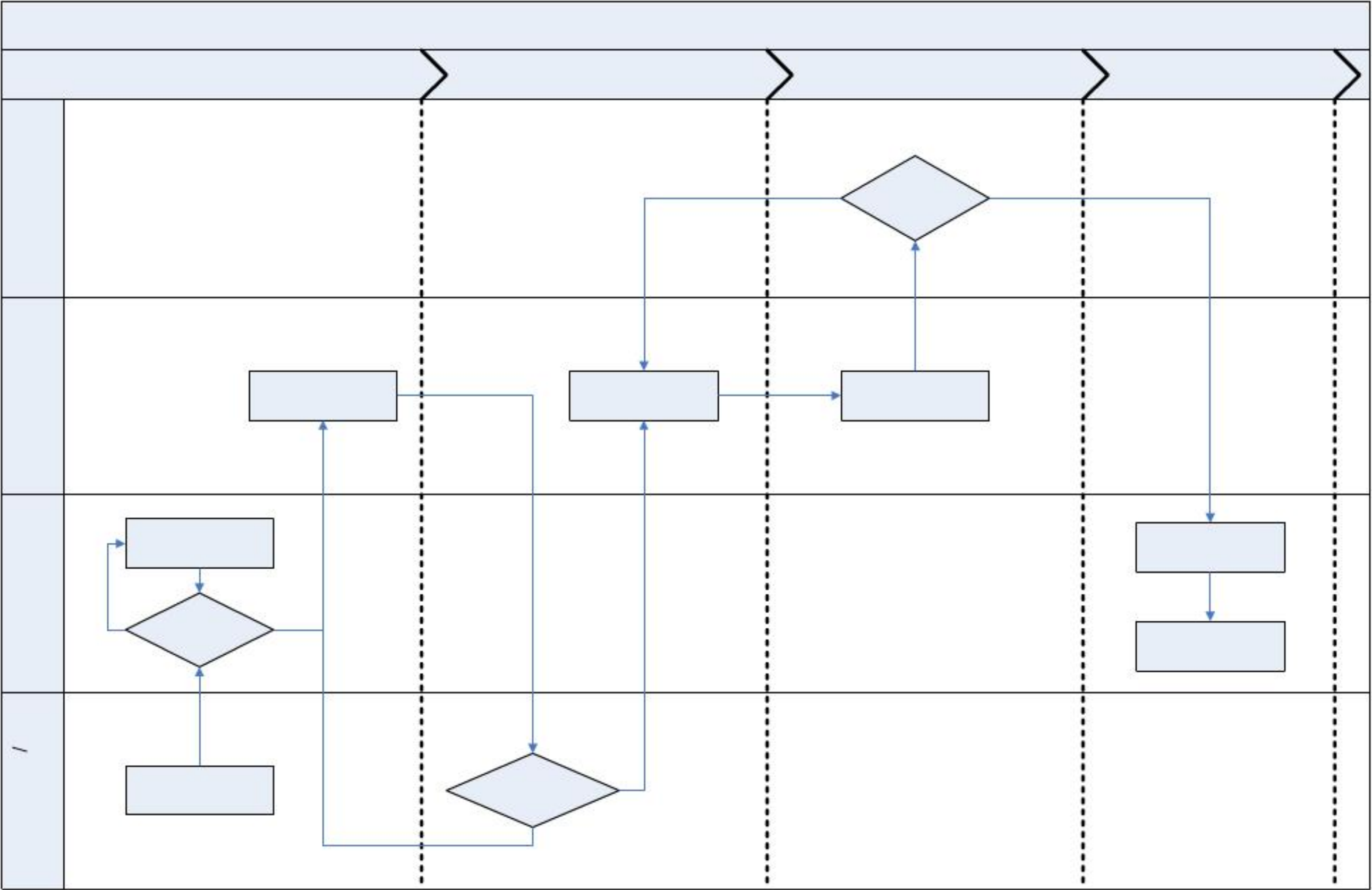
流程责任部门负责流程的部署与推广工作，执行流程部署与推广计划。另外，流程责任部门还需要协调与平衡各部门之间的利益和责任，控制流程推广中的风险，确保流程实施与推广工作的顺利开展。

环节四 流程实施推广总结

流程责任部门负责总结流程实施推广工作，向流程管理委员会提交流程实施推广工作总结报告。流程管理委员会审阅流程管理人员提交的流程实施推广工作总结报告，评估流程实施推广效果。

4.3 流程的反馈与优化

流程的优化由四个环节组成：流程反馈信息收集、流程优化实施、优化流程试运行、优化流程发布。



环节一 流程反馈信息收集

综合部负责对实施的流程进行评估，并收集各相关部门对流程的反馈信息，决定是否需要启动流程优化流程。

环节二 流程优化

流程责任部门经过流程优化可行性分析后，编写流程优化意见，然后向各相关部门发出流程优化评议会议通知。各流程相关部门对优化流程进行可行性分析，如果不可行，返回流程责任部门重新制定，如果可行，制定详细的优化流程。

环节三 流程优化试运行

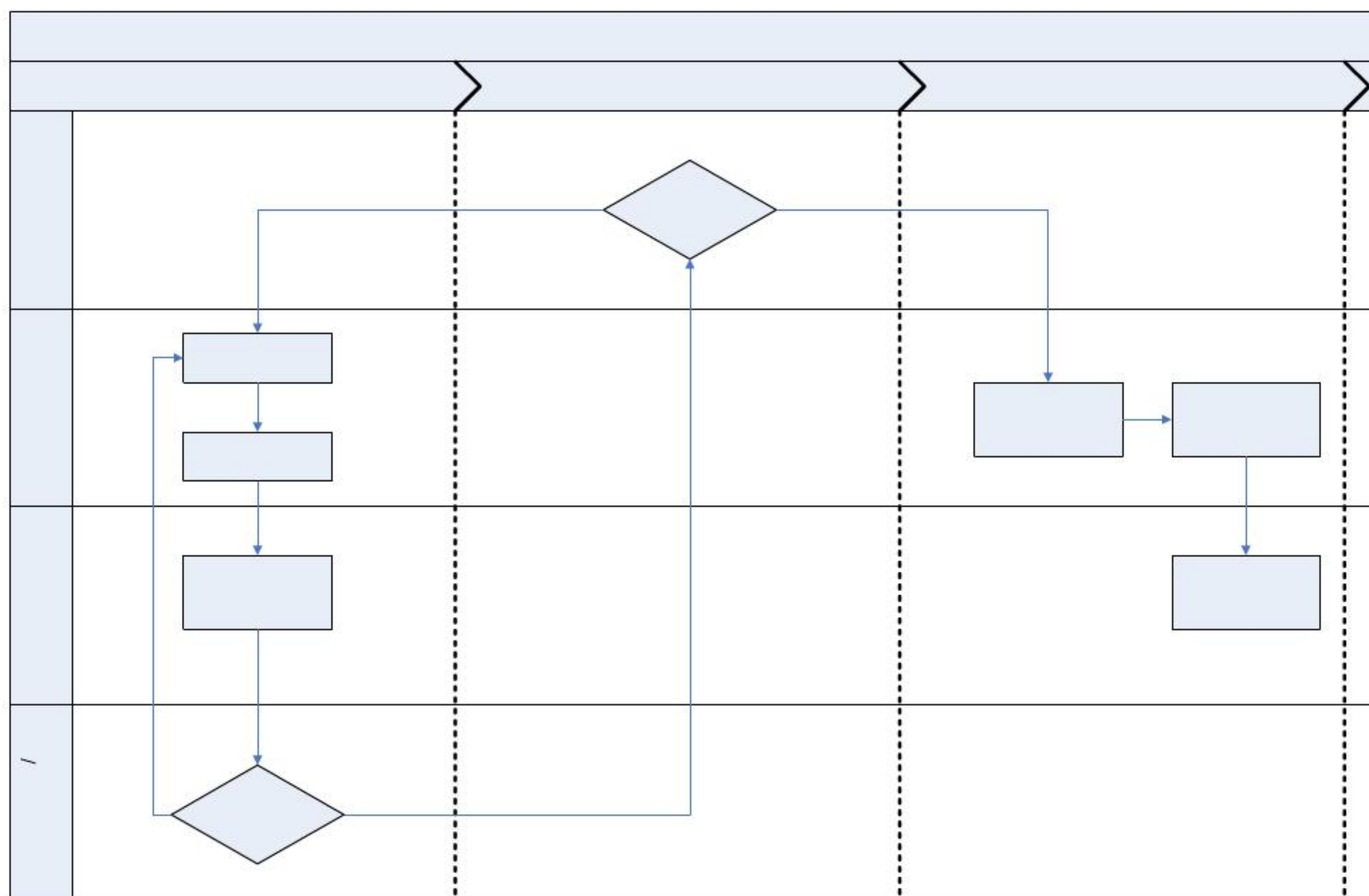
流程责任部门发布流程优化通知，各部门配合流程运行，在运行过程中,如果流程需要进一步优化，流程责任部门负责该流程的优化工作。如果流程平稳运行，不需要优化，则完成优化后流程的发布工作。

环节四 优化流程发布

流程优化试运行完成后，流程责任部门将委托综合部对流程优化情况进行评估，果评估结果不合格，则重新转入流程优化程序，如果评估合格，则正式发布优化后的流程。综合部负责更新流程的归档资料。

4.4 流程的废止

流程的废止由三个环节完成：流程废止发起、流程废止审批、流程废止发布。



环节一 流程废止发起

流程责任部门因为工作内容改变、流程重新规划等原因，导致原来的流程需要被完全替代（更新）或者停止使用（废止）。流程责任部门需要向综合部提出流程废止的申请，并说明原因和实施方案。

环节二 流程废止审批

由综合部负责召集流程各相关部门对流程更新或废止方案进行可行性分析，并将讨论结果提交流程管理委员会。如果流程更新或废止方案审批通过，则发布流程废止通知，并实施流程更新或废止方案。如审批没有通过，需要流程责任部门重新制定方案。

环节三 流程废止发布

流程责任部门负责发布流程更新或废止的通知,并根据方案实施流程的更新或废止工作,并向综合部提交实施结果总结,由综合部对实施结果备案。

第五部分 流程管控

5.1 流程管控的指导思想

- 流程关键控制点指标与外部评价指标相结合的原则；
- 流程实施部门自查与综合部门抽查评估相结合的原则；
- 检查结果与部门绩效、岗位绩效挂钩的原则。

5.2 管控方式

5.2.1 部门内部自查

各部门对各自负责的流程每月进行检查或抽查，及时发现问题并解决，如果需要启动公司级流程优化流程，则提请综合部启动流程优化程序。内部自查结果不记入考核评估体系，部门内部留存检查记录，作为流程定期和不定期检查评估的参考依据。

周期	内容	范围	管控部门
每月	流程质量	部门内所有流程	流程责任（主导）部门
	执行规范性和效率		

5.2.2 定期检查评估

珠海移动公司流程管控以季度定期检查评估为主，综合部结合公司各阶段的经营管理侧重点，于每季度第一周提出一至两项需要重点关注的公司级流程进行专项调研，以标准化形式对流程质量和流程执行结果进行评估打分（综合部流程管理评估工具参见本手册附录一），并根据实际评估结果，记入部门和相关责任人的考核评估体系，并评估结果酌情启动流程优化程序。

5.2.3 不定期抽查评估

在定期检查评估的基础上，如遇公司专项工作重点推进或突发性事件发生或公司战略举措调整，综合部应辅以不定期的流程运行状况抽查，针对公司级关键流程和问题流程实施不定期抽查。综合部分析抽查结果，酌情启动流程优化程序。综合部履行公司级流程牵头优化职责、优化监控职责及流程备案职责，流程责任部门对流程进行优化实施。

5.2.4 年度考评

年终评定是在当年四次季度定期检查和不定期检查中获得的评分的平均值，根据该分值对

公司的相关部门和责任人进行排名，确定最终的考核结果。

- 公式：部门流程管理工作年度考评得分 = (Σ 每次检查 (包括季度和不定期检查)) / 检查次数

评分排名分布	考核结果
前 10%	优秀 (A)
前 20%	良好 (B)
前 60%	一般 (C)
后 10%	不合格 (D)

表 5.1 考核结果评估表

5.3 珠海移动公司流程管控基本流程

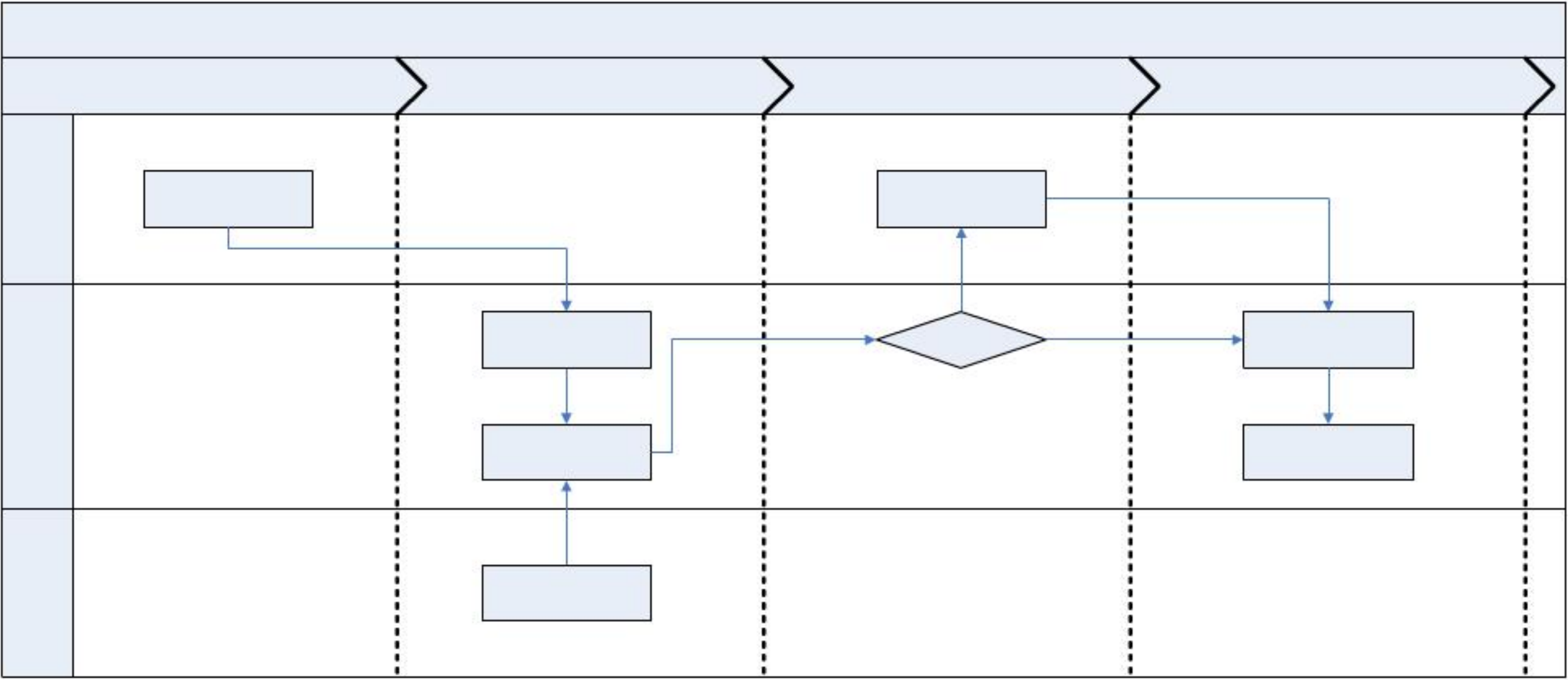


图 5.1 珠海移动公司流程管控实施 workflow 描述

5.4 珠海移动公司流程管控的执行说明

关键环节	执行部门	工作说明	工作频度	输入信息	输出信息
部门内部自查	各部门	各部门根据综合部提供的标准和规范，定期对本部门关联的流程运行状态进行分析和总结	一个月	1、流程质量 2、流程执行情况	1、流程质量和执行情况的评估和总结 2、流程运行主要问题分析和优化建议
定期和不定期重点流程问题检查评估	综合部以及流程责任部门	综合部根据公司各阶段的管理侧重点，选择 1-2 条目标流程进行专项检查评估，根据检查评估的结果，如需进行优化，启动相应的流程优化流程。	三个月	1、确定公司现阶段流程问题检查的重点 2、现阶段流程的质量和执行问题	1、流程质量和执行专项问题总结与改善策略 2、协调优化的问题流程
流程优化状况的跟踪评估	综合部	对于经过专项检查评估后需要优化的流程进行事后跟踪监控和评估	三个月	1、流程质量和执行专项问题总结与改善策略	1、跟踪监控分析结果 2、专项问题复查
年终考评	综合部	综合部根据定期和不定期评估结果，统计相关部门和责任人在一年中流程管理工作的总体执行情况。	十二个月	1、流程运行状态的评估和总结 2、流程运行主要问题分析和优化建议	1、相关部门流程管理工作总体评估结果

第六部分 流程管理的奖惩机制

流程管理工作纳入公司各相关部门的KPI考核,综合部是对流程管理工作评估的责任部门。本着奖惩兼备的管理原则,依据流程管理工作的考核结果,对相关部门进行奖励或者处罚。根据考评得分,按总分将珠海移动所有部门排名

部门考核结果	奖惩措施
优秀（A）	根据公司奖励制度进行嘉奖
不及格（D）	根据公司处罚制度进行处罚

附录一：综合部流程管理评估工具

表 1：公司级流程规范化管理评估表

评估单位：综合部

考查指标项	评分标准	评分范围	考查指标权重
格式	流程规范文档编写完全符合流程格式说明要求，具体包括流程规范的排版，字体的选择，文件编号的说明，没有错别字。	5	5%
	不符合流程编写格式说明要求的地方不超过 2 处，具体包括流程规范的排版，字体的选择，文件编号的说明，错别字不超过 5 个。	4	
	不符合流程编写格式说明要求的地方不超过 5 处，具体包括流程规范的排版，字体的选择，文件编号的说明，错别字不超过 10 个。	3	
	不符合流程编写格式说明要求的地方不超过 10 处，具体包括流程规范的排版，字体的选择，文件编号的说明，错别字不超过 30 个。	2	
	不符合流程编写格式说明要求的地方不超过 20 处，具体包括流程规范的排版，字体的选择，文件编号的说明，错别字不超过 50 个。	1	
流程基本信息说明	具体包括流程版本说明、目的、范围、部门职责与分工、名词释义、相关制度/流程及部门、相关记录等信息无缺失且表述非常清晰并符合实际情况。	5	5%
	具体包括流程版本说明、目的、范围、部门职责与分工、名词释义、相关制度/流程及部门、相关记录等信息无缺失且表述基本清晰并符合实际情况。	4	
	具体包括流程版本说明、目的、范围、部门职责与分工、名词释义、相关制度/流程及部门、相关记录等信息有一项缺失，或者有多处表述不准确。	3	
	具体包括流程版本说明、目的、范围、部门职责与分工、名词释义、相关制度/流程及部门、相关记录等信息有二项缺失，或者一半以上内容表述不准确。	2	
	具体包括流程版本说明、目的、范围、部门职责与分工、名词释义、相关制度/流程及部门、相关记录等信息有二项以上缺失，或者全部内容表述不准确。	1	
流程环节规划	流程各环节设计逻辑合理，各个环节具体到岗位且岗位职责界定清晰、流程图易读且可操作性强。	5	50%
	流程各环节设计逻辑基本合理、各个环节具体到岗位且岗位职责界定比较清晰、流程图易读且可操作性较强。	4	
	流程规范中有不超过 3 个环节不合逻辑，各个环节虽然具体到岗位,但岗位界定不太清晰、流程图可读性一般	3	
	流程规范有不超过 10 个环节不合逻辑、多个环节不能具体到岗位、流程图可读性差	2	

	流程各环节描述完全没有逻辑性，各个环节没有具体到岗位、流程图可读性差无操作价值	1	
执行内容描述	流程所涉及环节的描述都非常清楚，特别是流程的执行时间、操作方法、判断条件等重要因素完整准确。	5	25%
	流程所涉及环节的描述比较清楚，特别是流程的执行时间、操作方法、判断条件等重要因素基本准确	4	
	流程所涉及环节中有部分内容表述不清或存在歧义，但是基本上能够用于操作指导。	3	
	流程所涉及到的环节的重要因素没有表述。	2	
	流程所涉及到的环节的内容描述基本没有参考价值。	1	
流程控制点设定	关键控制点设定准确且从评估内容、评估标准、评估信息来源、考核对象、考核人选等内容的描述非常完整清晰的描述	5	15%
	关键控制点设定准确，且评估内容、评估标准、评估信息来源、考核对象、考核人选等内容的描述基本完整清晰	4	
	关键控制点设定基本准确，且评估内容、评估标准、评估信息来源、考核对象、考核人选等内容的描述较为完整清晰	3	
	关键控制点设定不准确，且评估内容、评估标准、评估信息来源、考核对象、考核人选等内容的描述不清晰，可操作性差。	2	
	没有设定关键控制点。	1	

被评估单位 _____

评估日期_____

考评结果计算方法：

- 公式一：每个流程得分=Σ（每项指标得分×该项权重）
- 公式二：部门流程管理考评得分=（Σ每个流程得分）/抽取流程数

说明：

- 1、 本评估表用于综合部流程日常管理中定期和不定期的专项流程评估工作，用以评估考察目标流程的规范化管理完备度；作为管理工具，本评估表得分作为一个参考指标，用来做不同流程管理水平的横向对比评估，根据评估结果识别优化需求较高的流程；
- 2、 本评估表的被评估单位是评估表中的流程责任部门；
- 3、 本评估表由综合部根据检查评估的实际情况填写。

表 2：公司级流程执行效率评估表

评估单位：综合部

考查指标维度	考查指标项	评分标准	评分范围 (5 分制)	指标权重 分解
流程执行的规范性	输入规范性	流程启动时，输入信息完整、清晰、详细，完全符合流程规定的要求。	5	20%
		流程启动时，输入信息完整、清晰，符合流程规定的要求。	4	
		流程启动时，输入信息基本完整，在后续操作中基本不需要补充。	3	
		流程启动时输入信息不完整（或有缺失项）、不清晰，在后续操作中有少量信息需要补充。	2	
		流程启动时输入信息非常不完整或者不清晰，在后续操作中需要重新输入。	1	
	输出规范性	流程完成时，输出结果完整、清晰、详细，完全符合流程规定的要求。	5	45%
		流程完成时，输出结果完整、清晰，符合流程规定的要求。	4	
		流程完成时，输出基本完整，在后续操作中基本不需要重新补充。	3	
		流程完成时输出结果不完整（或有缺失）、不清晰，在后续操作中有少量资料需要补充。	2	
		流程完成时输出结果非常不完整或者不清晰，在后续工作中完全不能用。	1	
	流程中间报告	流程中间环节的报告有对应的负责人，且信息完整、清晰、详细。	5	10%
		流程中间环节的报告有对应的负责人，且信息完整、清晰。	4	
		流程中间环节的报告有对应的负责人，且信息基本完整、清晰。	3	
		流程中间环节的报告有对应的负责人，但信息不完整（或有缺失项）、不清晰。	2	
		流程中间环节的报告没有对应的负责人，信息不完整（或有严重缺失项）、不清晰。	1	
流程执行效率 （当前可读取或测量的流程）	周期时间	流程执行周期时间小于标准周期时间 20%以上。	5	20%
		流程执行周期时间小于标准周期时间 10%-20%。	4	
		流程执行周期时间等于标准周期时间。	3	
		流程执行周期时间大于标准周期时间 10%-20%。	2	
		流程执行周期时间大于标准周期时间 20%以上。	1	

	响应时间	实际响应时间小于标准响应时间 20%以上。	5	5%
		实际响应时间小于标准响应时间 10%-20%。	4	
		实际响应时间等于标准响应时间	3	
		实际响应时间大于标准响应时间 10%-20%。	2	
		实际响应时间大于标准响应时间 20%以上。	1	

被评估单位 _____

评估日期_____

考评结果计算方法：

- 公式一：每个流程执行情况得分=Σ（每项指标得分×该项权重）
- 公式二：部门流程执行情况考评得分=（Σ每个流程得分）/抽取流程数

使用说明：

1. 本调研表用于综合部定期（每季度一次）和不定期的专项流程评估。该表用以评估目标流程的运行效率，并作为流程责任部门绩效考核的参考依据。综合部根据对流程环节的评估情况进行汇总并给被评估部门评分。
2. 本评估表的被评估单位是评估表中的流程责任部门；
3. 本评估表由综合部根据检查评估的实际情况填写。

表 3：流程运行状况定期评估报告

流程运行状况定期/不定期评估报告	
200_年第__期	
提交部门： _____	提交日期： _____
1、本部门归属流程管理总结	
I、新建流程个数_____；新建流程名称_____；	
II、优化流程个数_____；优化流程名称_____；	
III、废止流程个数_____；废止流程名称_____；	
2、本部门流程管理规划推进情况总结	
I、推进流程名称： _____；取得成果： _____；下一步关键工作： _____；	
II、推进流程名称： _____；取得成果： _____；下一步关键工作： _____；	
III、推进流程名称： _____；取得成果： _____；下一步关键工作： _____；	
3、当前公司级流程协调运作中存在的突出问题及其原因分析	
I、流程名称_____；突出问题： _____；解决建议： _____；	
II、流程名称_____；突出问题： _____；解决建议： _____；	
III、流程名称_____；突出问题： _____；解决建议： _____；	
4、其他建议或意见	
部门主管领导签字： _____	
提交人（部门内部流程管理小组组长）签字： _____	

使用说明

- 1、 本报告用于珠海移动公司各部门对实际工作中的流程运行状况进行定期总结和分析，并将一线信息反馈给公司流程管理部门（综合部），以尽早发现问题，分析和解决问题，从而提高整体流程效率；
- 2、 本报告由珠海移动公司各流程责任部门填写并提交至综合部；
- 3、 本报告由部门主管领导签字生效；

附录二：珠海移动公司的公司级流程清单

表 1：综合管理线公司级流程清单（共 22 个）

基本信息			涉及部门													
流程名称	编号	流程责任部门	综合	人力	财务	党群	行政	市场	集客	分公司	数据	网络	工程	网优	网维	信息
文件控制程序	综合－001	综合部	√													
记录控制程序	综合－002	综合部	√													
内部审核控制程序	综合－003	综合部	√													
管理评审程序	综合－004	综合部	√													
纠正与预防措施管理程序	综合－005	综合部	√													
沟通管理程序	综合－007	综合部	√	√												
环境和危害因素识别、评价和控制程序	综合－008	综合部	√													
法律、法规和要求识别程序	综合－009	综合部	√													
目标、指标方案管理程序	综合－010	综合部	√													
相关方施加影响管理程序	综合－011	综合部	√													
采购及供方管理程序	综合－012	综合部	√		√		√									
商务谈判管理办法	综合－采购－001	综合部	√		√	√										
选型管理办法	综合－采购－002	综合部	√		√	√										
物质采购管理办法	综合-采购-003	综合部	√		√	√	√									
重大突发事件处理管理规范	综合－公关－001	综合部	√					√							√	
事件通报与调查管理程序	行政-008	行政服务部					√									
应急准备与响应控制程序	行政-009	行政服务部	√				√								√	
珠海公司营收款管理流程	财务（规范）	财务部			√			√	√	√						
预算管理辦法	财务（规范）	财务部			√											
选型监督检查实施办法	党群-纪检-001	党群工会部	√													
商务谈判监督检查实施办法	党群-纪检-002	党群工会部	√													
教育培训管理程序	人力-001	人力资源部		√												

说明：综合线的流程的服务界面，都是面对公司所有部门开放的，例如财务部的“预算管理流程”主要由财务部操作，但是公司各部门都是相关部门，都需要通过该流程申报预算。

表 2：市场运营线公司级流程清单（共 31 个）

基本信息			涉及部门													
流程名称	编号	流程责任部门	综合	人力	财务	党群	行政	市场	集客	分公司	数据	网络	工程	网优	网维	信息
客户生命周期管理程序	市场－001	市场经营部						√								
产品研发管理程序	市场－002	市场经营部						√	√		√					√
市场推广管理程序	市场－004	市场经营部						√	√	√	√					
资费管理程序	市场－007	市场经营部						√	√	√	√					
营销渠道规划管理程序	市场－008	市场经营部						√		√		√				
沟通 100 服务厅/动感地带品牌店建设管理主流程	市场－009	市场经营部	√				√	√					√			√
宣传品环境控制程序	市场－011	市场经营部						√			√					
商品流通环境控制程序	市场－012	市场经营部	√				√	√		√						
投诉管理程序	市场－013	市场经营部						√								
珠海分公司客户资料管理程序	市场－014	市场经营部						√								
顾客满意管理程序	市场－015	市场经营部						√	√	√	√			√	√	√
服务质量检查管理程序	市场－016	市场经营部						√	√	√						
服务数据分析和改进程序	市场－017	市场经营部						√	√	√						√
顾客沟通管理程序	市场－018	市场经营部						√		√						
用户号码资源管理程序	市场－019	市场经营部						√							√	
业务受理管理程序	市场－020	市场经营部						√	√	√	√					
TL9000 测量指标数据报送程序	市场－021	市场经营部	√					√								
市场营销发展课题管理程序	市场－022	市场经营部						√								
广告宣传管理办法	市场－传播－001	市场经营部	√		√	√		√	√	√	√					
投诉管理办法	市场－服管－001	市场经营部	√					√		√		√	√	√	√	√
越级投诉管理办法	市场－服管－006	市场经营部	√					√		√		√	√	√	√	√
帐务管理规范	市场－帐务－001	市场经营部			√			√								√
渠道酬金计发管理流程	市场－帐务－002	市场经营部			√			√	√	√						
营收款管理及物料管理流程	市场－帐务－003	市场经营部			√			√	√	√						
信用监控业务细则	市场－帐务－004	市场经营部						√		√						√
卡类资源管理办法	市场－业管－002	市场经营部	√		√		√	√		√						√

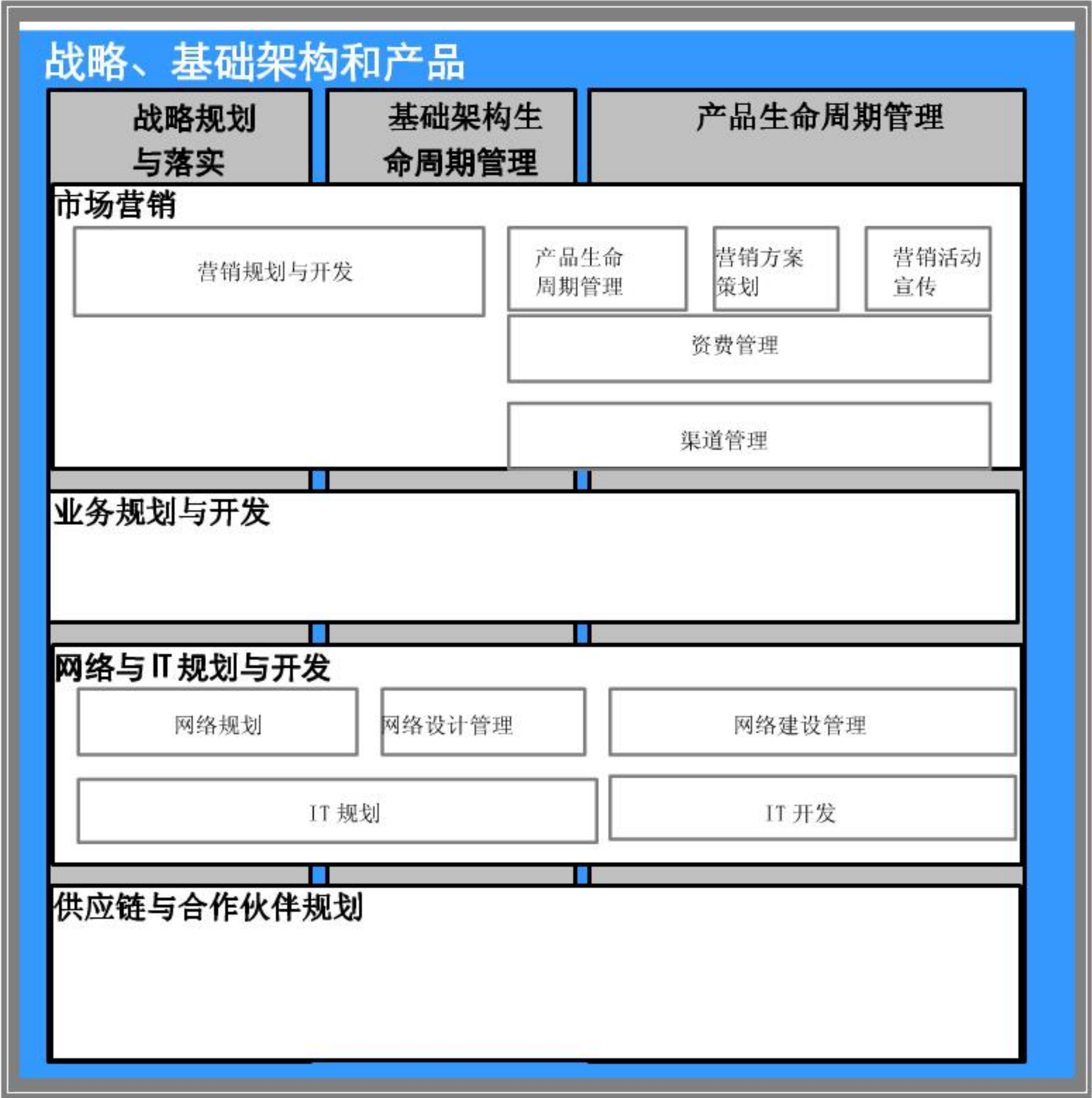
珠海移动流程管理手册																
重大事件处理流程	市场—业管—005	市场经营部	√			√		√	√	√						
集团标准化产品推广管理程序	集客—001	集团客户部							√	√						
集团产品研发管理程序	集客—002	集团客户部						√	√	√	√	√	√	√	√	√
集团行业应用推广管理程序	集客—003	集团客户部						√	√	√				√	√	√
集团客户满意管理程序	集客—004	集团客户部						√	√	√					√	√

表 3：网络技术线公司级流程清单（共 20 个）

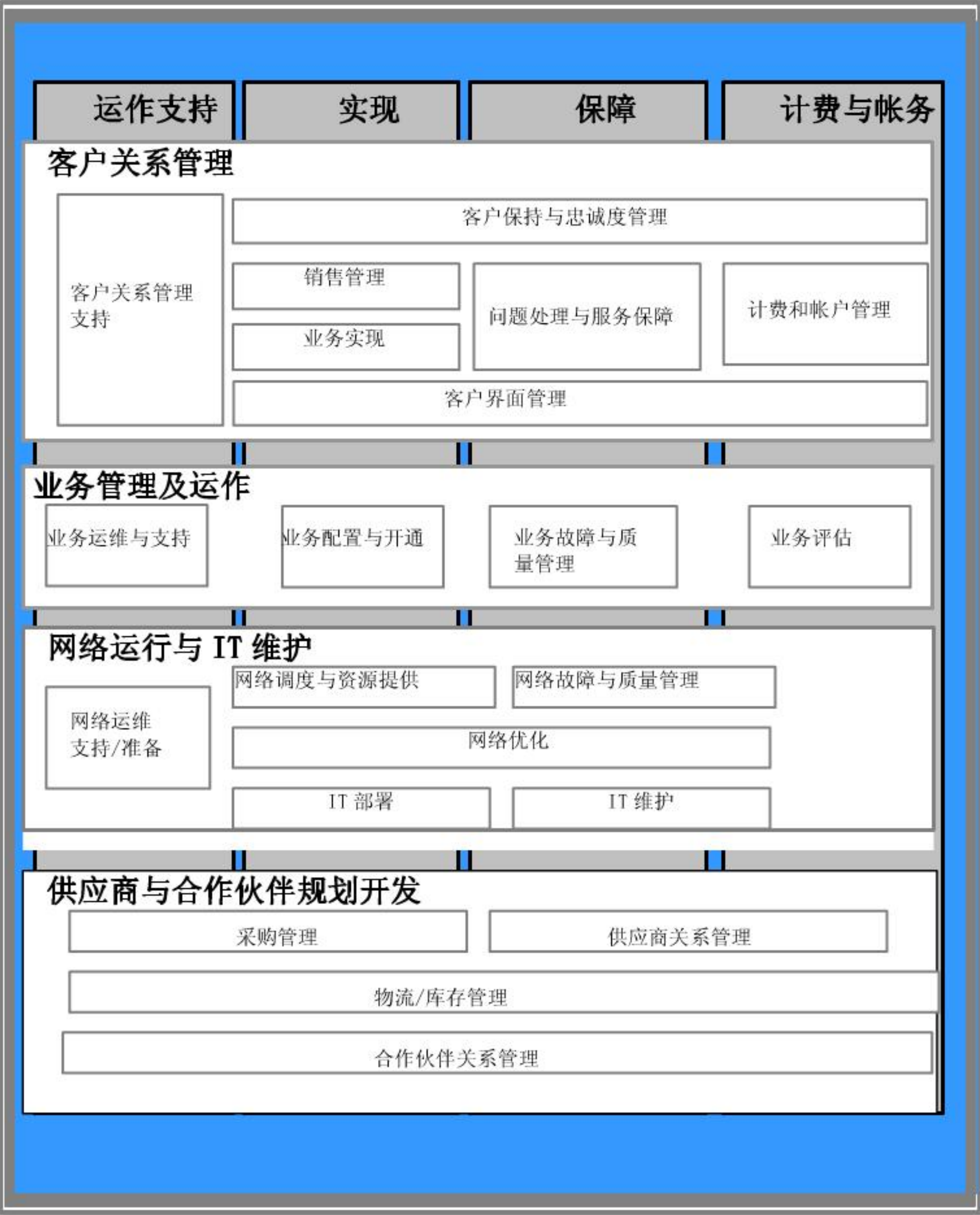
基本信息			涉及部门													
流程名称	编号	流程责任部门	综合	人力	财务	党群	行政	市场	集客	分公司	数据	网络	工程	网优	网维	信息
三年滚动规划管理程序（含网络规划）	网络-001	网络部										√				
投资计划管理程序	网络-002	网络部			√		√	√	√		√	√	√	√	√	√
代维供应商管理程序	网络-003	网络部										√		√	√	
网络优化管理程序	网络-004	网络部	√									√	√	√		
网间通信质量管理程序	网络-005	网络部										√			√	
网络运行维护质量管理程序	网络-006	网络部										√	√		√	√
科技项目管理程序	网络-007	网络部										√				
机房资源审批管理程序	网络-009	网络部										√	√		√	√
投资项目转资主程序	网络-010	网络部										√				
投资项目转固程序	网络-011	网络部	√		√		√					√				
投资项目竣工决算程序	网络-012	网络部	√		√		√					√				
网络资产报废程序	网络-013	网络部			√		√	√			√	√	√	√	√	√
报废资产实物处理程序	网络-014	网络部			√		√	√			√	√	√	√	√	√
固定资产投资统计管理程序	网络—投资—002	网络部			√		√	√			√	√	√	√	√	√
网络故障处理程序	网维-002	网络维护中心						√				√			√	
网络投诉处理程序	网维-003	网络维护中心						√						√	√	
通信保障管理程序	网维-004	网络维护中心												√	√	
网络数据分析管理程序	网维-005	网络维护中心	√											√	√	
应急通信管理程序	网维-006	网络维护中心	√				√	√				√	√	√	√	
工程建设管理程序	工管-001	工程管理中心	√			√	√					√	√	√	√	

附录三：珠海移动流程框架图

战略、基础架构和产品模块框架



运营模块框架图



企业管理模框架图

