

本期热词

规范化管理

规范体系建设是“推进治理体系和治理能力现代化”的核心任务,是推进集团公司“十大战略任务”的一项重点工作。构建规范化管理体系是中国邮政落实党和国家决策部署的重要举措;是中国邮政面对复杂市场环境、打造核心竞争优势的关键

抓手;是中国邮政解决当前存在问题、实现高质量发展的迫切需要。前不久,集团公司印发年度工作要点,规范体系建设工作进入全面实施阶段。规范体系应该是什么样子,应该怎么建设,下一步应该怎么推进,本期,我们对“规范化管理”进行专题解读。

划重点

是什么

规范化管理就是通过运行一套上下认同且结构化的规则体系,不仅更加高效实现企业价值,更强调实现企业的自我修复、自我免疫、自我完善。规范化管理是从与企业价值增值紧密相关的生产、经营活动出发,对各环节输入的生产要素、转换过程、产出等制定上下认同且结构化的规则体系,通过规则体系有效运转,实现资源的高效配置,确保企业健康发展。

规范化管理不同于制度化管理和标准化管理。制度化管理是用制度的形式界定和贯彻每一种管理,标准化管理是用标准的形式界定每一种企业组织运行和活动过程,这两种管理都强调“法制化”。相比之下,规范化管理融合了现代企业管理思想,更有利于企业长期发展和对外竞争,是一套有机的管理体系。
规范化管理的对象与企业管理的对

做什么

以业务流程为切入点。企业价值在于为社会提供服务与产品,是企业生存的根本。业务流程是产品生产和服务提供的过程,贯穿组织内多个单位和部门,连接了企业各层级的活动,具有目标明确的特点。以业务流程为切入点,能够紧紧抓企业端到端的价值增值过程,通过流程的动态运行,有效推动企业制度规范建设,提升管理效率。同时,业务流程作为业务与数字化之间的桥梁,只有实现端到端的流程规范化、数字化,才能有效推进企业走向数字化进程。
根据业界通用的流程管理做法,需要对业务流程进行分类分级管理。分类的目的是结合不同业务特点匹配业务流程,提高流程运行效果和资源利用率。分级是为了实现从战略到执行的路径,同时也为不同层级管理者提供不同的管理对象。
以管理要素为抓手。管理要素是实现有效管理的抓手,流程是管理要素按照既定的程序化方式流动的过程,流程有效运转依赖管理要素深度融合。结合

业务流程,对管理要素进行定义,是实现管理目标的重要工作。
一般业务流程主要涉及以下5类管理要素:人员、资源、对象、管控与评价。人员是流程运行与管理的主体,包括组织结构、自然人、人工智能等。资源是流程目标实现需要的非人因素的资源,可分为实物类资源、虚拟类资源。对象是流程活动的客体,即整个流程活动实现的产品或服务的对象,包括客户、邮件等。管控是流程活动的管理点和控制点,是流程活动运行所需要的规则、方法、定额等,是流程活动得以高效协同运作的机制保障,分为过程管控和关键节点管控。评价用于衡量流程运行是否高效、结果与指标目标值的差距,包括过程评价和结果评价。
以规范化管理体系框架和建设任务蓝图为指导。遵循完整性、系统性、先进性、统一性、操作性、有效性等原则,以业务流程为切入点,结合各层级流程的管理目标,形成规范化管理体系框架。明确现阶段各业务条线下的各

象基本一致。二者都是对企业的组织架构、人员、财务、市场营销、生产运营等各个方面的管理。但规范化管理强调全面涵盖企业运行过程中的每一个环节,具体包括目标体系、组织架构、岗位角色、运行流程、企业文化等方面。
规范化管理具体实现“十化”目标。通过运行规范化管理体系,企业具体的管理应实现目标计划化、决策程序化、组

织系统化、业务流程化、权责明晰化、措施具体化、行为标准化、控制过程化、考核量化、奖惩有据化。
规范化管理是数字化转型的基石。数字化转型是国家战略,也是中国邮政实现高质量发展的重要战略。规范化管理可帮助企业实现各类管理规则清晰明确,为各类管理要素的数字化打下坚实基础,是数字化转型的基石。

序、方式的规定和约束,以及对责任、职权的明确和界定;规范是技术类的约束文件,由一系列定性或者定量的技术要求组成,主要对具有技术属性的要素进行约束;标准是对重复性事物和概念所做的统一规定,以科学技术和实践经验的结合成果为基础,主要对操作、建设等具有重复属性的要素进行约束;定额是业务流程中用来衡量人员劳动、物资消耗等的具体标准和尺度,是标准的特殊形式,主要指导人员投入、物资消耗,是企业资源投入与产出所应遵循的标准与依据;表单是流程运行过程的跟踪文件,一般对关键节点涉及的相关人员、时间、量化内容等细节进行记录,一般随着制度/规范、标准/定额等存在,通常不单独呈现。指标类文件是相对动态的管理文件,更新频率较高,既是流程运行的目标,也是用来衡量和评价流程运行过程和结果的依据,一般是成体系的指标集合,其具体数值按季度或年度进行周期性调整,包括过程考核指标和结果考核指标。

发力点

实现有效的规范化管理,需要对标杆企业,并结合中国邮政的成功实践。采用“7步法”可有效推动规范化管理工作。
1.优化业务流程是基础。在识别现有业务流程目标、结构、活动等属性的基础上,对全流程进行写实,并与同业进行深度对标,消除流程中的堵点、断点,提高流程运行效率。即通过流程优化,实现战略发展目标的纵向顺畅、精准逐级传导,横向高效、密切关联协同的作用和效果。
2.识别管理要素是关键。根据优化的流程和5类管理要素定义,运用5W2H分析方法,识别流程中相对应的具体管

理要素。
3.编制规范文件是依据。以业务流程为切入点,以管理要素为抓手,通过制定制度、建立标准、明确定额、量化指标内容、创建表单等,形成一系列具有约束力的规范化管理文件。文件明确各级流程下的具体管控规则,为各级管理人员提供管理依据,促进各项事务规范管理,提升企业管理效率。
4.固化信息系统是手段。将规范化管理文件中的管控规则和管控目标、流程数据嵌入信息系统,推动规范准确、高效落地执行,实现强约束的目的。嵌入管控规则,是将流程规则显性化,促进流程目标高效、准确执行。嵌入管控目标,

是对关键节点设定阈值,实现对业务流程实时监控与评估。嵌入流程数据,是对流程进行全方位数据采集,为数字化转型提供基础。
5.推广规范执行是保障。通过制定计划、宣贯、推进、验收等自上而下的多级保障体系,业务管理部门积极开展规范推广,明确推广计划的关键时间节点,运用线上线下相结合的宣贯手段,采取协调一致的深化推进措施,制定相适应的验收方法和标准,将规范化管理文件自上而下深入推广到基层一线。
6.严格考核评估是驱动。运用科学的考评方法和模型,通过制定考评目标、

明确考评标准、组织考评活动、落实考评责任,对规范化管理体系建设进行全面考核评估,驱动业务管理部门通过反馈差距、查摆问题、分析影响等,制定相应解决方案,确保规范管理落到实处、形成实效。
7.持续迭代升级是阶梯。以评价结果与目标差距为导向,基于管理现状,运用PDCA方法,通过明确问题差距、找出原因、确定主因、拟定措施、执行措施、检查结果、规范化修订、修订目标等8步,实现对企业规范化的闭环管理,不断循环迭代、持续提升企业规范化管理水平。主要包括对规范化管理体系更新和规范化文件修订。

最佳实践

华为公司

建立端到端业务流程。华为公司借鉴通用流程架构,对流程进行分类,将全部流程分为执行类流程、使能类流程和支撑类流程3大类。执行类流程是客户价值创造的流程,端到端定义创造客户价值所需的业务活动,并向其他流程提出协调需求。使能类流程是响应执行类流程的需要,用以支撑执行类流程的价值实现。支撑类流程是公司的基础性流程,使公司能够高效、低风险运作而存在。华为公司遵循企业价值链,建立17个端到端一级流程,实现了流程横向全系统打通;对流程进行分级,在17个一级流程的基础上进行多层次细分,实现纵向打通,推动企业经营目标的实现。

分级构建对事负责的流程责任制。流程责任制是根据企业运营流程各个环节的工作性质和业务特点,明确各级流程负责人的职责、权限和目标,并按照规定的工作标准进行考核及奖惩而建立起来的制度。处于业务流程中各个岗位上的责任人,无论职位高低,都要行使流程规定的职权,承担流程规定的责任,遵守流程的制约规则,保证流程运作优质高效。

以流程驱动组织变革。华为公司基于流程设计组织,实现流程型组织建设的企业管理目标。流程型组织结构是以客户为导向,通过业务流程搭建企业的运行秩序,打破垂直型管理模式,建立与流程相匹配的组织模式。基于流程分配权力、资源以及责任,当组织与流程不一致时,改变组织以适应流程。

为数字化转型奠定基础。华为公司将数字化转型归结为三条主线:业务流程数字化、业务规则数字化、业务对象数字化。在管理变革阶段,通过梳理流程,建立端到端流程,是流程数字化的基础;以流程为切入点,将企业管理文件中的规则显性化,建立确定的输入输出函数,是规则数字化的基础;识别流程中的管理要素,统一标准,进行全方位数据采集,是要素数字化的基础。华为公司正是通过一系列管理变革,建立高效简洁的运营流程,为数字化转型打好基础。

邮政寄递业务

树立样板示范。2021年下半年,集团公司以寄递分拣业务流程优化为切入点,重点围绕“优流程、定标准、明定额、建制度”开展工作,对各项生产管理行为进行界定,体系化推进处理中心规范化管理工作。成立工作专班,锚定问题,深入开展写实、多环节调研、对标诊断等,逐项流程梳理、逐个环节分析、逐个问题查摆,研究制定了《处理中心标准化管理手册(2.0版)》。通过建立工作机制、锚定优化目标、明晰任务分工、强化过程管控等举措,在全国90个邮区中心推广应用,为集团公司各业务条线和管理职能规范化管理体系建设树立了典范。

取得显著成效。通过《处理中心标准化管理手册(2.0版)》有效落地实施,处理环节取得“4提升5压降6加强”阶段性成效。“4提升”为人均处理效率提升43%、环节效率达标率提升至93%、设备效能提升11.6%、邮件集包率提升2.7%。“5压降”为作业人员数量压降、设备收容压降、开机时长压降、不可上机件占比压降、件均处理成本压降。“6加强”为加强网格化管理、加强外包管理、加强封闭管理、加强“劣三类”邮件管控、加强集中均衡作业、加强样板示范引领。

本版文字由集团公司战略规划部、
邮政研究中心规范化管理体系研究项目组提供