

如何借助流程优化让人力资源管理效能持续提升 ——某汽车制造企业HR业务流程优化项目

流程是为达成某一特定的结果所必须之一系列作业活动的串联，而这些作业活动集合了所需的人员、设备、材料，并应用特定的作业方法，以达成为顾客创造更多价值的结果。对于人力资源管理的业务流程，其流程的客户端即为企业内部的全体员工，这就决定了人力资源业务流程梳理与优化工作将以如何有效服务于企业内部员工、支持企业业务战略达成为宗旨。

在传统的以职能为中心的管理模式下，流程隐藏在繁杂的组织结构背后，流程运作复杂、效率低下、管理风险不能有效预防、员工满意度不高等问题层出不穷。整个组织形成了所谓的“圆桶效应”。为了解决企业面对新的环境、在传统以职能为中心的管理模式下产生的问题，必须对业务流程进行重整，从本质上反思业务流程，彻底重新设计业务流程，以便在当今衡量绩效的关键（如质量、成本、速度、服务）上取得突破性的改变。

以下我们以某汽车制造企业 HR 业务流程咨询项目为例来分享人力资源业务流程标准化与优化的过程与方法。

一、项目背景

A 集团创立于 1986 年，1997 年进入汽车行业。在短短的十几年时间内，凭借顽强、持续的自主创新和灵活的经营机制，由一个名不见经传的民营小厂快速发展到现在年产 60 万辆整车和发动机、变速器的大型汽车制造企业，一步一步地成长为中国汽车自主品牌的主力军。企业经历了快速的发展历程之后，经济实力和经营规模都有了很大的提高，同时也面临管理和信息化滞后带来的问题，现有管理体系不能充分发挥集团化运营的规模和协同效应，管控模式和授权体系缺乏明确定位，同时人力资源业务与信息系统缺乏有效融合。

如何最大化的发挥信息系统的作用，使信息系统最终为人力资源业务流程提供更有效的支撑和支持？本次项目以人力资源职能管理的规范化和标准化为主要工作，对人力资源业务流程进一步优化调

整以加强与信息系统的融合，明确集团与下属公司的权限和定位，提升整体人力资源运行效率，为将来人力资源共享服务模式的推行奠定基础。

二、项目目标

业务流程梳理以实现企业风险、成本、速度和质量的优化和控制为目标，兼顾人力资源业务流程和 PeopleSoft HCM 系统（全球知名人力资源管理系统品牌之一）高效融合。具体而言，包括以下几个方面：

- 1、强化对客户有价值的业务流程，提高客户满意度；
- 2、强化企业风险管理；
- 3、优化成本，优化资源配置；
- 4、缩短工作完成时间，提高工作效率。
- 5、充分利用 IT 工具协调分散与集中的矛盾，在设计和优化企业的业务流程时应进行 IT 实现整合和信息共享机制，将串行工作流程变成并行工作流程，协调分散与集中的矛盾。本次的 IT 工具为 PeopleSoft HCM。

三、项目咨询过程与方法介绍

本次项目主要咨询过程包括四个阶段，即现状调研、流程可视化、流程优化、流程文件管理、流程固化等，如下图所示：



1、现状调研

收集资料，梳理流程现状责任人、责任部门、流程客户、流程绩效需求，访谈和调研流程存在的问题以及系统支持概况，为实现优化目标做准备；调研主要侧重流程断点的梳理和分析，主要的流程断点包括：业务活动的断点、组织的断点、岗位断点、人的能力断点、输入和输出断点、系统断点、流程监控断点、流程接口断点等。

从职能和端到端的角度补充和优化现有流程体系，对业务流程进行科学的分类和分级，形成人力资源业务流程清单；

运用 ARPCI 工具扫描集团与下属公司之间以及各职位层级之间的管控和权限现状。

2、流程可视化

流程可视化是指在客户企业当前没有建立流程管理体系的情况下，首先将隐藏在各项业务与职能之下的业务流程通过流程管理工具展示出来，为后续的流程管理提供基础。为此，我们为客户提供了多场关于流程梳理和 VISIO 使用的专题培训，主要由业务骨干人员参与，以指导客户将现在隐性存在的业务过程通过流程工具绘制出来。

3、流程优化

从质量、成本、时间、风险等角度，结合前期人力资源运营扫描报告，评估和诊断现有流程，挑选和论证 PEOPLESOFT 系统实施流程；

基于和致方法论向客户提供人力资源管控定位与授权建议，与客户充分沟通完善和确定人力资源授权体系和管控权限。

运用 ESEIA 清除（Eliminate）、简化（Simplify）、填补（Establish）、整合（Integrate）和自动化（Automate）优化现有流程，基于优化后的流程，修订管理制度，确保制度与流程相匹配。

同时，借鉴最佳管理实践也是优化流程的一个重要方法，即在具体流程设计过程中主动导入行业内、组织体系内的标杆优秀经验。

4、流程文件管理

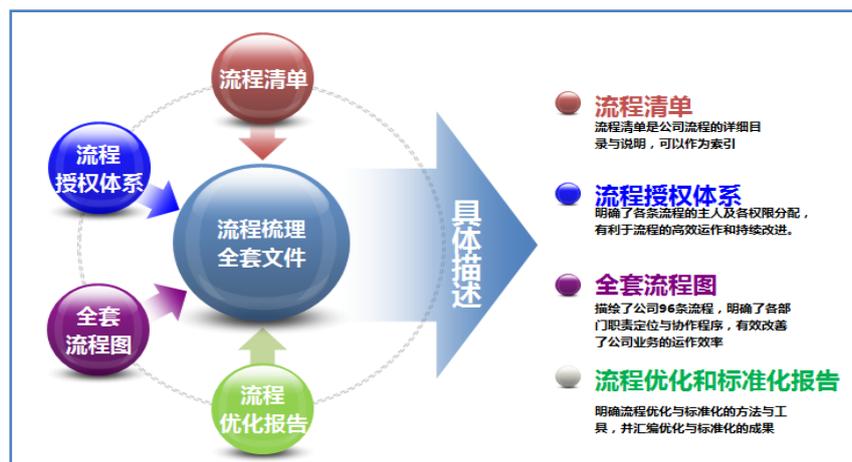
为了保证优化后的流程可以落地执行，并建立持续的流程改进机制，我们进行了流程文件管理的建立工作，指导客户编写流程说明文件。该内容主要是通过建立流程文件编写的标准与规范，并编制了文件模板，在给相关编写人员进行了专题的培训之后，辅导精通业务的人员参照我们的标准与规范进行流程管理文件的编写。

5、流程固化

通过 PeopleSoft HCM 固化即为流程的 IT 实现，IT 固化是保障流程有效执行的工具，但不是所有流程必须实施 IT 固化，大部分操作性流程应实行 IT 固化。

□ 流程固化过程中，首先需要确定 PS 系统中的标准流程实现，明确这些流程功能在系统中的技术可行性和标准解决方案；其次，明确流程在系统中的具体实现方式，针对具体流程的各个业务环节来一一决策其如何在系统中实现；最终实现系统流程配置并实现运行。本次项目根据管理的迫切度与业务的重要程度，我们提取了近 20 个业务流程首批在系统中加以实现，从而在短时期内可以有效缓解人力资源管理效率提升的压力。

四、项目成果



本次流程优化项目成果主要有：梳理和优化人力资源业务流程清单、可视化和标准化流程图、编写流程说明文档、编制人力资源业务管控权限矩阵和流程优化标准化报告，在本次项目交付过程中给客户提供了流程梳理和优化相关内容集中培训多次，共有 180 多人参与流程标准化研讨，从而大大提升了客户企业内部流程管理的能力。

关于此项目的更多信息，请联系我们：nina.wu@corecapitalchina.com

关于和致

和致（CoreCapital）是一家提供人力资源业务流程外包（HRBPO）、人力资源管理咨询、人力资源信息系统应用与实施服务的专业公司。不同于传统的人事外包服务提供商，我们从一个全方位的角度审视企业人力资源的流程、信息技术、人才以及组织，辅以管理咨询引入最佳实践，并借助我们强大的信息平台将方案实施落地。通过业务流程外包，我们帮助企业提高人力资源职能运营效率，助力企业经营业绩的达成。

更多信息，请登陆和致官网 www.corecapitalchina.com