

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学号: X2013156088

UDC_____

厦门大学

硕士学位论文

A 公司管理流程设计与优化研究

Research on Managerial Process Design of Company A

王建华

指导教师姓名: 张存禄 教授

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交日期: 2016 年 11 月

论文答辩日期: 2017 年 月

学位授予日期: 2017 年 月

答辩委员会主席:

评阅人:

2016 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年月日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

() 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

() 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年月日

厦门大学博硕士学位论文摘要库

摘要

随着 A 公司规模的不不断扩大，A 公司的流程已经不能适应其发展的需要，因此需要对业务流程进行优化设计。

本文将流程管理理论与研究调查方法相结合，主要对 A 公司核心流程的现状进行细致的分析，通过分析法诊断、发现存在的问题，根据客户服务与业务发展的需要重新设计核心流程。在设计流程过程中，本人在初步了解 A 公司的基础上对其进行深入调查，并对其存在的问题进行对比研究，分析出问题形成的根本原因，并根据问题原因进行流程优化设计。在得到较为完善的业务流程图之后，进行流程规范，并同时根据业务流程相应地调整公司的组织结构，使其更加适应现在的流程管理。另外本文又按照标准化的原则对优化后的流程建立了流程评估体系，对业务流程中的活动进行记录分析并改进。最后论文还对新流程实施后的效果进行了预测，确保新的业务流程可以达到需要的效果。

通过对 A 公司流程设计优化，提高了该公司的管理水平和员工的工作效率，同时该公司的产品质量也得到了保障，资源分配更加合理化，既节约了成本又缩短了新员工的培训时间。另外，本文研究的流程设计是公司流程管理的一次有益探索，对其他公司也有一定的借鉴意义。

关键词： 流程管理； 流程优化

厦门大学博硕士学位论文摘要库

Abstract

The process of Company A has been unable to adapt to the needs of its rapid development as its scale expands continuously. Thus we need to optimize the business process.

This paper mainly analyzes the current situation of its core process by combining the theory of process management with the method of research. We find the potential problems through the analysis of diagnosis and redesign a core process according to the needs of customers and business development. During the process design, the author conducts a thorough investigation on the base of a preliminary understanding of company A, makes a comparative study and analyzes the root causes of the existing problem according to which the author gets process optimization design. After getting a quite perfect business flow chart, the author carries on the process specification and adjusts the organization structure of the company according to the business process at the same time, making it more suitable for the current process management. In addition, this paper not only establishes a process evaluation system for the optimized process according to the standardized principle but also analyzes and improves the activities in the business process. At last, this paper also predicts the effect of the new process, which can ensure that the new business process can achieve the desired results.

Based on the optimization design of the current process, the level of the management and the working efficiency of the staff get improved. At the same time, the company's product quality is ensured and the allocation of resources becomes more reasonable, which not only reduces the cost of the company but also decreases the training time for new employees. In addition, the process design of this paper is a useful exploration of the company process management, which can also have some influences on the other companies.

Key words: process management; process optimization

厦门大学博硕士学位论文摘要库

目录

第一章引言	1
第一节选题背景	1
第二节研究意义	2
第三节论文框架	4
第二章流程设计的理论基础	5
第一节流程及流程管理概述	5
一、流程的基本概念	5
二、流程管理的基本概念	5
第二节流程优化概述	6
一、流程优化简介	6
二、流程优化的基本思路及方法	7
第三节流程优化的基本步骤	9
一、流程分析	9
二、优化流程	10
三、流程规范	10
四、调整组织结构	11
五、流程实施	12
五、流程管理绩效评估	12
第四节公司战略、组织与流程优化	13
一、公司战略与流程优化	13
二、公司组织结构与流程优化	14
第三章 A 公司的现状分析	16
第一节 A 公司简介	16
第二节 A 公司战略分析	17
第三节 A 公司组织结构	19
第四节 A 公司主要问题分析	20
第四章 A 公司流程设计优化过程	22
第一节生产流程优化	22
一、现行业务流程调研	22
二、问题采集	24
三、问题分类	29
四、问题分析	32

五、流程优化.....	33
六、流程规范.....	35
七、组织结构调整.....	38
八、实施效果.....	39
第二节应收款核算流程优化	40
一、流程目标.....	40
二、流程风险.....	40
三、现有应收款核算流程分析.....	41
四、应收款核算流程优化方案.....	42
第三节成本核算流程优化.....	43
一、成本核算流程现存问题.....	43
二、成本核算流程优化方案.....	44
第五章 A 公司流程优化方案的实施.....	46
第一节实施风险和可能遇到的问题评估	46
一、人员因素.....	46
二、技术风险.....	47
三、市场风险.....	47
四、财务风险.....	47
五、管理风险.....	47
第二节流程优化实施风险的规避.....	48
第三节实施效果评估预测.....	48
第六章结论.....	51
参考文献.....	52
致谢.....	53

Contents

Chapter One Introduction	1
Session 1 Backgrounds of the Subject	1
Session 2 Significance of the Study	2
Session 3 Framework of the Paper	4
Chapter Two Theoretical basis of process design	5
Session 1 Basic Overview of process and process management	5
Session 2 Basic Overview of process optimization	6
Session 3 Basic Basic Steps of Process Optimization	9
Session 4 Company strategies, Organization and Process Optimization	13
Chapter Three Current Situation Analysis of Company A	16
Session 1 Introduction of Company A	16
Session 2 Strategic Analysis of Company A	17
Session 3 Organization Structure of Company A	19
Session 4 Main Problems Analyse of Company A	20
Chapter Four Procedure of Process Optimization Design	22
Session 1 Production Process Optimization	22
Session 2 Receivable Accounting Process Optimization	40
Session 3 Cost Accounting Process Optimization	43
Chapter Five Implementation of Process Optimization Scheme	46
Session 1 Implementation Risks and Problems May Be Caused	46
Session 2 Risk-aversion During Implementation Of Process Optimization	48
Session 3 Evaluation and Prediction of Implementation Effect	48
Chapter Six Conclusions	51
References	52
Acknowledgments	53

厦门大学博硕士学位论文摘要库

第一章 引言

第一节 选题背景

随着公司的不断发展，流程管理越来越重要。要想公司有更好的发展，就势必要重视公司流程管理，只有充分利用公司内、外资源，解决流程管理中出现的问题，使得流程更加适应公司运作的需求，才能使公司在快速发展的道路上不被内部流程所束缚。如今，A 公司就因对流程管理的不够重视，使得公司流程管理上出现了一系列的问题，于是公司不得不放慢发展速度，因而影响了公司日常经营运作。

A 公司的内部每一位员工每天都会忙得焦头烂额，但是中层管理和下属员工又说不出自己到底因为什么这么忙，公司的高层管理每天大部分的时间都是在协调解决那些看起来对公司根本无关痛痒的事情，A 公司的这种现象令人觉得十分奇怪。于是本人亲自走访 A 公司，对内部员工进行调查询问。经过详细地调查研究发现，A 公司其实是一个对流程规划十分看重的公司，公司拥有十分完善的前期流程规划方案，但问题是没有人去做流程的后续管理。起初公司规模不大，流程规划适应公司发展，但是等到公司发展壮大后，原来的流程已经不再能在公司中正常运转，于是，许多问题便在 A 公司内部产生，影响公司整体运营。

1. 经验主义盛行。A 公司高层制定了非常完善的流程管理规划，但是它并没有进行实际调查评估，强制执行的结果就是大部分员工仍然按照自己一贯的工作经验做事，停留在原有的工作步骤上开展工作，导致公司花大精力制定的流程只能停留在表面上，无法落实到真正有用的地方以履行公司管理职能。这样就造成了流程形同虚设，明明有具体的公司流程却不执行的现象出现。

2. 流程停滞不前。从表面上就可以看出，A 公司本身的运转方式是跟随外部环境的，外部环境不断变化，公司运作方式也是日益更新，然而问题出现了，公司制定的业务流程却是早期制定的而后并不在变动更新。这样的流程放到现在，越来越多的业务需要绕开流程才能正常运转，流程就变得越来越没有威信，慢慢的员工就不再信任流程，最后就将流程丢在一边了。

3. 跨部门流程的执行力度较低。A 公司内部部门与部门之间的壁垒难以打破，想要在部门与部门间进行协调也较为困难，这样就导致一旦流程是横跨部门或者是横跨业务的就无法运行下去，割裂了原本连续的流程活动。输入和输出来源不明确了，相关责任就会不清楚，就会引起并加剧各部门间的矛盾冲突，进而导致各种部门会议的不断发起，各种争辩、商讨、修改接踵而来，以试图能够改善流程不通的问题。

4. 僵化的流程管理运用。无法在流程管理的效果和效率之间找到一个最佳平衡点，这种情况放在大部分公司都是十分棘手、难以轻松解决的问题。

5. 授权和监管不能在流程操作过程中同步。容易引起在业务实际运作过程中出现问题，谁也无法确定事情的真正责任人是谁，于是互相推诿的现象就发生了，问题也就会变得更加复杂，难以得到很好的解决，甚至无人解决。

6. 流程层次不清，并且过于繁多。一个公司已经开发了大量的流程，但它没有正确和有效的分层管理的过程，导致在操作过程中不能保证目标和策略的实现。

以上存在问题的主要原因还是流程运行方面管理模块的不足，缺乏合理的流程管理，最后导致 A 公司在快速发展的市场和经济环境中不能很好的经营下去。所以 A 公司想适应这种快速发展的经济市场，就必须通过流程管理这种较为有效的方法来持续增强公司自身的适应与应变能力。

第二节 研究意义

管理流程设计与优化研究，一方面有利于流程管理理论的不断完善发展，另一方面对现代公司的流程管理也具有非常大的帮助。本文所研究的 A 公司流程管理，也可以为其他公司提供借鉴，有助于其他公司流程管理方面的发展进步。探索带有中国特色的现代公司管理流程设计与优化研究理论，这对寻求抓住当前机遇、加快自身发展、提升市场经济竞争力具有重要意义。在当前形势下，A 公司流程优化的主要意义在于：

1. 提升管理水平，提高工作效率。在公司的业务不断发展、规模不断扩大、结构不断复杂化的过程中，原有的管理模式和 workflows 已经无法满足公司运作需求，甚至还会阻碍公司的运行发展。因此，我们需要对公司原有 workflows 进行优

化设计。通过流程管理，使得公司流程更加完善并且与公司现状相适应，从而达到提升管理人员能力水平，提高员工工作效率的目的。

2. 确保产品质量。从市场出发、从客户出发，流程优化强调客户，一切以服务客户为最终目的。为了不耽误交货日期避免影响客户，公司需要进行全面的流程优化，提升工作效率、改善工作方式、严抓产品质量，这样才能更好的服务客户。A 公司面对的市场是国内外的纺织业市场，面对的客户就是生产服装、批发服装的贸易、加工企业等，产品质量是纺织业中最重要的要求，只有优秀的产品质量才能带来更多的客户，扩大需求市场，并且使公司利润呈现明显的上升趋势。因此，我们通过流程优化，减少流程中不必要的环节，就可以加快应对客户的反应速度。同时增加各个流程中的责任点，使得每个环节职责分工明确，监督落实到位，也就可以让产品质量的监管控制到每个节点。这样，就可以从根源上减少次品率，将公司的产品质量提升一个层次。

3. 调整组织结构，实行公司内部资源优化配置。在公司发展的脚步不断加快的过程中，原有的流程管理模式与新形势下的市场需求是矛盾对立的，原有的流程、组织结构也很难在新市场中立足。新的变化需要新的要求、新的制度和流程管理，公司规模壮大使得组织结构臃肿，下级工作人员与公司高层间的层次差别越来越大，任务下达的效率越来越低，公司的资源利用率严重偏低，同时存在资源配置严重不合理的情况。通过流程优化，根据业务的实际需要编制新的流程，并严格遵照组织结构扁平化的特点调整公司组织结构，这样不但可以做到与新市场相适应，而且满足了公司内部需求。理顺了组织结构，既可以加强各部门间的协同配合，又可以解决公司最致命的内耗问题，同时又可以达到公司资源利用的优化目的，实现公司资源合理配置。

4. 降低生产成本，提高经济效益。从公司效率得到提高、质量拥有保障、资源实现合理分配来看，都能够潜在反应出管理流程设计与优化对降低成本的贡献。重点是公司进行流程管理，并能够从公司实际需要出发，实事求是，对公司流程进行优化，节省了不必要的支出，就可以使得流程各环节的成本降到最低，这些变化结合起来又可以达到提高公司经济效益的目的。

除了上述对 A 公司的实际意义，该论文基于对 A 公司管理流程设计及优化的研究，有助于流程管理理论研究，为流程管理理论提供了新的案例。

第三节 论文框架

本文在对流程优化理论详尽阐述的基础上,详细分析说明了流程优化与公司战略和组织结构之间的关系。并以 A 公司流程优化为例,通过采用第一印象法、外部了解法、深入访谈法、调查问卷法、内部资料法等方法,在对公司深入了解的基础上,对公司的流程进行优化。本文详细说明了其优化设计过程,本文的内容结构安排如下:

第一章 从课题的背景出发,详细阐述了公司进行流程优化的意义,并大致介绍了论文的研究思路。

第二章 从流程管理的理论基础出发,首先详细介绍了流程、流程管理和流程优化的基本概念,然后说明了流程优化的基本思路以及基本步骤,最后分析了公司战略、组织结构与流程优化的关系。

第三章 分析了 A 公司的现状。对 A 公司进行了基本介绍,阐述了公司现行的公司战略,并对公司的组织结构进行了适当的调整。

第四章 本章第一步具体分析 A 公司生产流程优化的过程。首先对其进行调研,进行数据采集、分类,并进行数据分析,然后针对具体问题进行流程优化、流程规范,最后评估实施效果。第二步还针对应收和成本核算进行了流程优化分析,讨论了应收流程的目标、风险,并对该流程进行了相应的调整;另外分析了成本核算存在的问题并提出了解决方案。

第五章 对上一章设计的流程优化方案的实施进行风险评估,讨论可能遇到的问题、存在哪些风险、以及最终的实施效果预测。

第六章 总结本论文的主要内容、本项目取得的成果及存在的不足之处。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库