

流程优化：

创新咨询模式，助力厚积薄发



在中国建陶行业，欧神诺集团是“原创技术”与“管理创新”的领跑者之一。然而，多年的“创新厚积”没有精细化的运营管理体系承载与传递，“薄发效应”姗姗来迟。面对新三年战略目标与上市计划，运营管理优化的紧迫性与重要性日益凸显。在金蝶咨询专家的指导下，欧神诺集团启动了流程优化管理咨询项目，把流程优化作为运营管理优化的重点，把“多岗位、多部门如何配合做事”作为运营管理的重要对象，驱动运营管理由粗放型向精细化转型与升级。

粗放型运营管理之弊

欧神诺集团是一家极富创新精神的国家级高新技术企业，拥有全球最大的建筑陶瓷研发中心、“欧神诺”、“特地”两大知名品牌、三大现代化建陶生产基地、多项国家级技术专利，在行业内受到广泛的尊敬与关注。然而，企业在原创技术、渠道梳理、品牌提升、管理创新等领域的投入与积累，一直缺乏精细化的运营管理体系驱动，粗放型运营管理的弊端重重，企业发展速度慢于预期。

首先，流程管理遭遇瓶颈。管理模式与管理经验缺乏有效的总结与沉淀；缺乏规范化的流程管理体系；部门壁垒与沟通障碍影响流程运营效率；关键流程环节缺乏有效的监控，企业运营存在潜在的风险；骨干员工对企业运营缺乏全盘性理解。

其次，组织管理混乱。为了配合企业上市，企业进行了股权改革，原兄弟公司变成了母子公司，但运管管理体系却没有做出相应的、系统性的调整，流程运行比较混乱；企业内部存多种组织架构，缺乏内部共识，影响组织效能的充分发挥。

【业务挑战】

流程管理体系不完善，运行效率不高，存在潜在风险，流程管理成为制约企业发展的瓶颈之一；

组织管理体系没有跟随股权调整而配套优化，缺乏内部共识，管控模式与组织架构有待明确与优化；

流程管理的规范性、系统性、有效性制约企业信息化建设与升级。

最后，信息化建设基础不牢。原有信息化系统需要进行升级，由于流程管理的规范性、系统性、有效性不足，需要通过流程梳理与优化夯实信息化基础，即流程先优化，再e化。

创新咨询模式，驱动精细化运营

挑战不仅仅来自专业技术，而且来自独特的历史环境。欧神诺集团推崇“森林型企业”，而非“大树型企业”，企业鼓励高管“人人争当企业家”，不同于一般中国企业的集权式管理，企业民主创新氛围浓厚。此外，公司在2010年上半年进行了股权改革，而运营管理却缺乏相应的整合。在这样的文化背景与特殊时期，统一思想与建立共识是项目成功的关键。

金蝶咨询专家根据欧神诺集团的特定情况，采取了“深度调研→专项培训→搭建平台→指导设计→互动研讨→方案形成→方案确认→辅导实施”的研讨式咨询模式。通过大量的跨系统、跨部门、跨岗位的互动研讨，在研讨过程中“互补角度、互动智慧、建立共识”。

研讨式咨询模式需要咨询专家直面挑战。需要精心做好每场研讨前的准备工作；需要在研讨过程中灵活应对、果断决策、快速组稿；需要在研讨过程中传递理念、方法、实践，进行价值转移；需要应对来自不同人员的挑战，说服并影响他人。充满挑战与刺激的互动研讨，让欧神诺集团骨干员工广泛地参与到流程优化的过程之中，切身感受到咨询的过程价值，并且确保了方案的可操作性。

在项目过程中，金蝶咨询专家指导欧神诺集团完成了七项主要工作：

(1) **流程现状调研**。通过资料查阅、问卷调研、深度访谈等多种方法全面了解欧神诺集团的管理现状，重点是流程运行现状，为后续的流程优化奠定坚实的基础。

(2) **流程诊断分析**。整理与分析调研所获得的各种信息，去伪存真，分类总结，提炼升华，编写诊断报告，并与欧神诺集团的高层领导进行集中沟通与研讨，聚焦待解决的核心关键问题。

(3) **流程框架搭建**。在前期调研与诊断分析的基础上，构建欧神诺集团的流程管理框架体系，指导后期的流程现状梳理与优化研讨。

【解决方案】

采用研讨式咨询服务模式，建立内部共识；

建立了品牌主导的经销管理流程体系；

建立了“以空间带动基础砖、配件、配饰、配套”的协同研发流程体系；

建立了一体化的集中采购流程体系；

建立了以任务单为核心的生产管理流程体系；

建立了集团统一管控的财务管理流程体系。



（4）**流程管理培训**。通过流程管理理念与技术的培训，导入流程管理理念，统一认识，建立沟通平台。通过专业流程图绘制方法与工具的培训，导入流程管理技术，统一工具，建立管理规则。

（5）**流程现状描述**。通过流程现状问卷调研，用泳道式流程图对流程现状进行显性化描述，建立欧神诺集团内部流程专业小组，流程调研访谈等形式，系统、详细地梳理与展现欧神诺集团的流程管理现状。

（6）**流程优化研讨**。以 5W1H 与 ESIA 模型为方法，组织欧神诺集团相关高层领导、部门经理、核心骨干、流程负责人、流程制订人、流程专业小组成员以及流程活动、任务涉及到的相关责任人，进行跨系统、跨部门、跨岗位、跨地域的流程优化研讨，并在研讨过程中，导入先进的流程管理思想、技术与实践。

（7）**管理机制建立**。针对欧神诺集团高成长的企业特点，金蝶咨询专家除了在过程中培养欧神诺集团内部流程管理团队，进行咨询价值转移之外，还为欧神诺集团建立了流程持续优化的机制，促进欧神诺集团流程体系持续优化，与时俱进。

围绕三年战略目标，金蝶咨询专家协助欧神诺集团构建流程管理转型与升级解决方案。核心解决方案包括：建立与优化了以品牌主导的经销管理流程体系；建立与优化了由卖产品向卖空间服务转型，打造“以空间带动基础砖、配件、配饰、配套”的协同研发流程体系；建立与优化了一体化的集中采购流程体系；建立与优化了以任务单为核心的生产管理流程体系；建立与优化了集团统一管控的财务管理流程体系。通过各领域流程管理转型与升级解决方案的建立与优化，驱动欧神诺集团运营管理向精细化转型与升级。

选对合作伙伴，提升管理价值

金蝶咨询专家通过流程咨询，为欧神诺集团带来比较明显的管理价值。

构建流程管理体系。协助欧神诺集团建立了分类分级的流程框架体系；建立了流程责任矩阵，明确了各级流程的责任部门；形成了各级流程的可视化的流程文件，为员工日常工作提供指引；建立了流程管理制度、流程管理组织与流程管理流程，构建了流程持续优化机制。

优化组织管控模式。协助欧神诺集团对组织管控模式进行优化，部门职能以及岗位设置，组织管理进入规范化通道。

【项目成果】

构建与优化了规范的、系统的、可操作的流程管理体系；

确立与优化了集团管理模式下的事业部组织运营机制；

提升了运营管理的精细化水平；

培养了一批流程管理专业人才。

提升运营管理水平。协助欧神诺集团优化运营管理模式，弥补了一些管理漏洞，在流程环节有效控制潜在风险；一定程度上打破了系统、部门间的隔阂，促进了各系统、各部门、各岗位之间的协作，提升了流程的运行效率。

培养了一批流程管理专业人才。项目过程中传递了流程管理的思想、方法、工具、实践，以及咨询专家的敬业精神；让欧神诺集团骨干员工对企业运营流程有了更系统与深入的理解与掌握；培养了一批企业内部流程管理专业人才，为后续流程持续优化奠定了基础。

【客户评价】

在整个流程优化咨询过程中，欧神诺集团的高层领导始终保持较高的参与度，并对金蝶咨询专家给予高度评价：“金蝶咨询老师非常专业、非常敬业，在咨询过程中帮助我们用流程指引正确方向，用流程制订统一的目标，用流程弥补管理的漏洞，用流程打破系统、部门间的隔阂，尤其在流程研讨过程中，顾问老师能够很好地控制研讨局面，非常有序地引导着流程研讨”。

发现了咨询的价值，加上对咨询专家的认可，欧神诺集团在流程优化咨询项目即将结束的时间节点上，提出与金蝶咨询持续合作，先后又启动了人力资源管理咨询项目与企业长期顾问服务咨询项目。



KBS (Kingdee Business Service)

联系我们：

咨询电话：0755-86072916

客服热线：4008-830-830

邮箱：KBS@kingdee.com

地址：深圳市高新技术产业园南区科技南十二路2号金蝶软件园