

矩不正不可为方，规不正不可为圆

——系统好不好用，还得看制度流程梳理的是否清晰

草色青青柳色黄，桃花历乱李花香。2022年的春天，泽瑞做了一件“大事”，那就是基于目前公司的制度、流程和系统中存在的问题，我们积极寻求解决方案，力求通过一套有效的管理办法实现业务流的良好运转，对公司业务提供高效的支撑。

此项工作开展过程中，我发现大家总是会把目前 workflow 中出现的问题，大多怪责到系统身上，总是说系统如何不好用，系统无法实现我们的期望等等。但是我想跟大家明确一个事：我们都希望系统能够实现数字化、信息化、自动化的管理，解放劳动力，让低附加值的工作通过系统来解决。但是大家可能忽略了一个问题，系统虽说是为我们服务的，但系统的实现逻辑必然是要基于我们对整个业务流和各部门岗位职责的理解，只有制度规范、流程清晰，系统才能真正为我们所用。

因此，这一期老郭说，我将带领大家认识和了解什么是制度、流程和系统，它们之间的关系是什么？我们做这些要解决什么问题，能给我们带来什么好处？

一、制度、流程、系统的定义以及三者的关系是什么？

1、制度是什么？

制度是要求大家共同遵守的办事规程或行动准则，简而言之，制度制定的就是**工作标准**。制度所描述的就是要怎么做、必须怎么做、不这么做怎么处置的问题。

一个企业中之所以有制度，是因为当企业达到一定规模后，管理者无法亲自照看到企业的每一个角落和每一个工作细节。制度是结合组织架构的搭建，规范每个组织的部门职责和每个员工的岗位职责，形成标准的、规范的东西，通过制度来对日常工作行为进行约束，从而对公司、对员工实现持续的改进和提升。

2、流程是什么？

流程是处理事务的逻辑顺序，**流程是基于工作范畴把一个个步骤用流程图的方式表达出来的工作流**。流程是企业运作的基础，企业所有的业务活动都需要流程来驱动，就像人体的血脉，如果流程流转不畅一定会导致这个企业运作不畅。

举个通俗易懂的例子，一个人到长白山天池旅游，做了三件事：一是在天池里洗了个脚；二是洗了把脸；三是打了一瓶水带回去给母亲喝，将这三件事串起来看，是否合理呢？显而易见，如果按照这个流程操作，母亲最终喝到的是洗脚水，这个简单的例子可以帮助我们对流程有个简单的认知。流程就是对一系列动作进行合理的排序和串联，最终获取有效结果的过程。

3、系统是什么？

系统是通过自动化来替代流程中人工行为的平台或工具。只有具备清晰的标准和流程，才能实现系统的自动流转，提升工作效率。通过系统实现工作流的线上运作，可以节省一些不必要的时间，系统不仅能帮助企业实现智能化办公，还能让大家专注于更加重要的事情。

4、三者之间的关系是什么？

1) 流程是制度的载体，让合乎标准的工作流能够自然流转

流程与制度既有联系又有区别，它们都是企业管理的核心内容。没有流程，制度就是一张废纸，要抓好工作中的每一个环节，就要用一系列流程来保证。

制度是流程得以执行的保证。流程就像是河道，制度就像是堤坝，要使河流不会泛滥成灾，梳理河道和加固堤坝是不可或缺的工作，同时也要发挥出“护河工”的作用。根据制度的要求，当符合标准的动作执行时，流程自然会顺利地向下流转；当出现不符合标准的情况时，“护河工”就要及时做出停止动作，及时进行问题的处理，当问题解决满足向下流转的条件时才可放行。

2) 系统的实现是基于标准的制度和清晰的流程

系统是流程的逻辑呈现，系统好不好用取决于制度流程梳理的是否清晰。流程和制度不可拆分，流程和制度合力的结果才能保证系统的顺利上线和运行。

系统不是凭空而生，而是基于公司现状、部门职责以及业务工作流，有意识的对其设计构建的。当我们认为系统不好用、无法支撑日常工作时，一定要逐本溯源，认真思考我们现有的制度是不是没有依据公司管理的要求达成管理结果，没有朝着最终企业追求的目标去制定的，从而使得承载这些制度的流程出现了问题，才导致系统无法为我们所用，我们要透过现象发现本质，养成解决问题的能力。

二、 通过制度流程的梳理和系统上线，我们要重点解决什么问题？

1、让大家对制度、流程和系统有一个正确的认知

目前在系统上线准备阶段，通过各部门对系统的期望进行倒推，基于部门职责和岗位职责开始着手梳理制度和流程。我想问问大家，我们在做系统设计时，从线索到成单的项目运作阶段推进，各位有没有跳出自己部门这个圈，站在公司和主业务流的角度去思考为什么我们现有的系统不能为我们所用？这其中真实的管理需求和管理目的是什么？适配的业务场景是什么？各部门的配合点应该有哪些？

大家往往由于各方面推演的不够、认知的不清晰，导致制度无法落地，流程无法跑通，对系统的逻辑也无从下手。我们必须要对系统上线这件事有一个正确的认知，必须打破部门墙，从“利他”的角度出发，站在不同的角色上思考这件事。

在上一期老郭说中我提到过，下游是上游的客户，本次系统上线就是一个很好的演练机会。在“线索——成单”这支流程的设计过程中，上游部门在设计自己部门流程时是否有考虑到下游部门提出的要求和标准，下游部门在设计的过程中是否及时地对接了上游部门。若上下游部门没有进行信息互通和标准交互，那必然会形成数据断层！上下游之间一定要形成交互，同时要站在业务的角度上去思考业务的应用场景！

2、改变传统线下“人治”的方式，由系统进行“法治”管理

就以我们工作中的审批事项来说，假设我们已经有了明确的管理制度，同时也配套了标准的流程辅助执行，若没有系统进行承载，那么在每个节点进行流转时，需要员工在各个领导办公室挨个审批签名，我们把过多的时间放在了如何讲述这件事上，同时讲述方式的不同也有可能影响审批者的主观判断。而系统则是会通过录入统一的标准进行流程节点的管控，任何审批流在经过某节点时，遵循同一套审批标准。我们要改变传统线下“人治”的方式，提高工作效率，就要求大家的每个工作行为都要符合规范和标准，否则我们永远无法实现系统的“法治”管理。

3、我们不仅要关注做事的标准和要求，更要关注结果标准

我们做一件事情时，过程很重要，但是结果更加重要，一切都要以结果作为衡量的标准，以结果为导向。在每个节点都遵循合乎公司要求的结果标准，这个工作才会得到下一步的认同，才会保证整个流程的顺利流转。

以拜访客户为例，如果员工根据公司制度的要求和标准，既完成了签到也录入了拜访记录，但是客户和项目信息却没有有效进展，这就属于无效拜访。我们要的不是拜访的动作，而是拜访的结果。

三、 做到这些，能够给我们带来什么好处？

公司在制度制定、流程梳理和系统搭建中投入了大量的人力、物力、财力，公司力求从“利他”的角度出发，希望通过这些能够真正的帮助企业运行的更加顺利，规避更多的风险；能够提高部门间的协作有效性，解决信息孤岛问题，形成复盘数据，持续沉淀经验；能够成为员工工作的帮手，并有助于大家技能的提升。

1、助力公司实现效益最大化，规避风险，形成管理抓手

企业进行系统信息化管理的根本目标就是要实现企业效益的最大化。通过一系列信息化的管理模式，才能建立起沟通快捷、分工明确、责任到位、反应快速、处置及时、运转高效的监管机制，全面提高经营水平，实现企业可持续发展的目标。

通过制度的制定和流程的梳理，能够帮助企业规避很多风险。当每个员工都能

知道在工作流中，做事的标准和要求、结果标准是什么，那么企业就会形成管理抓手，才会将大部分的风险扼杀在摇篮里。

举个简单的例子，如果业务员能够掌握应收管理制度和流程中要求的每一个关键点，从谈判、签合同、交付、手续回收等各个环节做好管控，那么超期应收的风险就会大大降低，为公司减少不必要的经济损失，实现企业效益的最大化。

2、打破部门间信息孤岛的壁垒，对数据形成沉淀，辅助复盘

一个合理、合规的工作流程，能有效地限制工作过程中的主观能动性、做事的隐蔽性，能够更好的加强各部门之间的相互监督与促进，能够减少工作漏洞的产生。

各部门基于主业务流梳理出公司应具备的制度和流程，才能搭建出真正好用的系统，才能让各部门在工作流中及时把握最新、最有效的信息，打破信息孤岛的壁垒。通过系统的运行，不仅能够积累过程中的所有数据及记录，还有助于部门进行复盘工作，对数据形成沉淀，从中提炼经验，确保员工的努力与付出是有价值的，部门的前进方向是正确的。

3、形成员工的工作助手，有助于技能提升和职业化发展

企业的流程和制度可以帮助员工更好的完成本职工作。我们每天的日常工作是很繁忙的，很容易被日常的事务性工作淹没，而不注意检讨我们的制度是否完善，流程是否正确。如果我们的方向错了，再努力都是没有用的。

作为泽瑞的员工，我认为大家要通过制度看工作的本质，看内在的业务逻辑和管理逻辑。当我们能够清晰的看懂每一个制度和每一条流程设置的目的和底层逻辑时，那么我相信我们必定会对工作标准的认知产生不一样的理解。从中感悟到的经验不仅能应用到工作中，也能应用到生活中。每件事都基于应有的规范和标准来约束自己的行为，养成良好的习惯，持续地在有欠缺的环节学习知识、提升技能，最终必然会推动我们不断朝着职业化的方向发展！

作为一名称职的管理者，要经常反思我们现有的制度、流程是否合理，并对标准和要求提出优化建议，每一次优化对于管理来说，都是一次进步！

作为一名兢兢业业的员工，我们要基于岗位职责，基于工作范畴的上下游，发现问题，挖掘不合理的工作节点，敢于提出自己的观点，敢于对不合理说“不”！

公司要想发展，部门要出成果，个人要有成长，制度和流程的梳理显得格外重要。只有把制度和流程梳理清晰了，理清深层次的管理逻辑和业务逻辑，系统才能变得好用，真正的为我们所用！

郭瑞送

于 2022 年 3 月 31 日