

流程型组织在服务行业中的应用研究

林鹏, 胡延新, 牟永欣, 刘宇, 刘晓燕, 陆达

中国华油集团有限公司, 北京 100724

DOI: 10.61369/SSSD.2026090039

摘 要 : 随着市场竞争的加剧和客户需求的多样化, 传统的职能型组织架构在服务行业中逐渐暴露出效率低下、协同不足、客户响应迟缓等问题。流程型组织以客户需求为导向, 通过优化业务流程、打破部门壁垒、提升组织协同效率, 成为服务行业组织变革的重要方向。本文以华油集团试点项目部的流程型组织优化方案为例, 探讨流程型组织在服务行业中的应用价值、实施路径及优化策略, 并结合案例分析其实际效果, 为服务行业企业提供可借鉴的组织变革思路。

关 键 词 : 流程型组织; 服务行业; 客户导向; 组织效率

Research on the Application of Process-Oriented Organization in the Service Industry

Lin Peng, Hu Yanxin, Mou Yongxin, Liu Yu, Liu Xiaoyan, Lu Da

China Huayou Group Co., Ltd., Beijing 100724

Abstract : With the intensification of market competition and the diversification of customer demands, the traditional functional organizational structure has gradually exposed problems such as low efficiency, insufficient collaboration and slow customer response in the service industry. Taking customer needs as the orientation, process-oriented organization has become an important direction of organizational transformation in the service industry by optimizing business processes, breaking departmental barriers and improving organizational collaboration efficiency. Taking the process-oriented organization optimization plan of the pilot project department of Huayou Group as an example, this paper discusses the application value, implementation path and optimization strategy of process-oriented organization in the service industry, analyzes its actual effect combined with the case, and provides referenceable organizational transformation ideas for enterprises in the service industry.

Keywords : process-oriented organization; service industry; customer orientation; organizational efficiency

引言

在服务行业中, 客户满意度是企业核心竞争力的关键指标。传统的职能型组织架构以部门职能为中心, 容易形成“部门墙”, 导致跨部门协作效率低下、客户需求响应滞后。流程型组织 (Process-Oriented Organization) 以业务流程为核心, 强调横向协同和客户导向需求的快速响应, 能够显著提升服务行业的运营效率和客户体验^[1]。

本文以华油集团试点项目部的流程型组织建设实践为例, 表明流程型组织可以在服务行业中具体应用, 探讨其建设方法、实施路径及预期价值, 为同类企业提供参考。

一、流程型组织的理论基础

(一) 流程型组织的定义

流程型组织是一种以业务流程为中心的组织架构模式, 以客户价值创造为目标, 打破传统职能部门之间的界限, 通过横向整合组织资源、明晰流程节点权责、改善流程运行机制来创建起来的一种扁平化的、协同化的组织架构模式。本质就是把企业运营逻辑由“部门职能推动”变为“业务流程推动”, 使所有的组织活动都围绕为客户创造价值这个核心流程开展, 从而实现业务流程的端到端贯通^[2]。其核心特点包括:

客户导向: 所有业务流程的设计以客户需求为出发点。

横向协同: 打破部门壁垒, 强调跨职能团队的协作。

权责明确: 每个流程节点有清晰的职责和绩效标准。

效率优先: 通过流程优化减少冗余环节, 提升响应速度。

(二) 职能型组织与流程型组织的对比

服务行业运作的本质就是经过一系列连续服务环节给客户提供价值体验的过程, 而职能型组织部门割裂的特点和服务业业务特性存在天然的冲突, 流程型组织对组织逻辑的重新塑造使其和服务业发展需求高度契合。两者在组织逻辑、运营模式、客户服务等各方面核心差异主要表现在以下几个方面。

1. 传统职能型组织的弊端

职能型组织把部门作为基本运营单位，各部门有各自不同的职责、考核标准和资源分配体系，这种结构模式在服务行业中所产生的弊端是普遍存在的，并且具有很强的顽固性，已经成为阻碍企业发展的一种主要障碍^[3]。

第一，部门协同效率低。这是由于各职能部门只从自身职能出发，没有建立跨部门合作的动力与保障机制造成的。客户需求要经过多个部门层层协调，反馈时间长。如华油集团本部职能部门之间“各自为战”，客户需求需多部门协调，反馈周期长，项目客户的实际需求要经过市场、运营、行政等部门多次流转才能得到最终的答复，一般需要48小时以上才能得到响应。

第二，客户体验不佳，职能分割导致服务碎片化，客户投诉需辗转多个部门。由于职能割裂，服务流程被人为切割成“碎片化的”服务，使得客户在接受服务过程中需要多次联系不同部门的工作人员，从而造成服务体验不连续、不一致。以客户提出酒店住宿服务问题为例，必须先与前厅部沟通联系，然后前厅部再将信息传递给客房部，当涉及到服务补偿的时候还要再次联络财务部，多次沟通不但会加重客户的成本负担，而且容易激化客户之间的矛盾^[4]。

第三，资源浪费，重复性工作和冗余审批增加运营成本。各个部门之间没有形成有效资源共享的机制，造成很多重复性、冗余的手续，使得企业的运行成本大大增加，同时整体运行效率也受到影响。华油集团各个基层项目部分别从事采购、人事、财务等基础性工作，造成采购成本居高不下，并且占用大量核心运营人力，使基层单位陷入重行政、轻服务的运营困境^[5]。

2. 流程型组织的优势

提升客户响应速度：通过流程整合，缩短服务周期。

增强组织灵活性：快速适应市场变化，如华油集团试点项目部通过增设“OTA运营岗”快速拓展线上渠道。

降低运营成本：减少非增值环节，如将事务性工作集中至区域公司共享。

二、流程型组织在服务行业的应用实践——以华油集团为例

（一）指导思想

坚定华油集团“1245”治企规划，扎实做好“对外对内三服务”，以流程型组织建设为抓手，充分调研行业头部企业，深化业态全面流程对标和组织机构对标，突出以客户为中心，适应专业化发展需求，建立完善与行业规律相统一、与酒店管理实际相匹配的项目组织机构和精干高效的岗位配置规范，牵引带动基层项目构建灵活高效、充满活力的流程型组织，形成项目发展的动力和基础，推动基层不断开创高质量发展新局面。

（二）基本原则

1. 坚持流程先导。坚持以业务决定流程，以流程决定组织，把流程型组织建设作为推动项目组织优化的重要抓手，在系统梳理优化流程的基础上，将流程运行落实到部门和岗位设置，形成

适合流程运行的组织机构。

2. 坚持对标提升。深入对标学习行业头部企业，剖析组织设置逻辑，挖掘业务、流程、组织、机制、赋能放权等方面的短板与差距，在基层项目构建符合行业运行规律的组织机构与运行机制。

3. 坚持功能聚焦。牢固树立“项目是华油集团发展根基”理念，通过赋能放权减负，构建本部及业态两级基层项目发展支撑体系，剥离基层项目非增值业务和职能，让项目轻装上阵，聚焦核心功能谋发展。

（三）工作开展和经验方法

华油集团对标华为铁三角，遵循“战略决定业务，业务决定流程，流程决定组织”主线，在试点建设过程中，提炼总结了流程型组织建设“三阶六步七成果”法，为工作全面推广奠定基础。

1. 三阶段

（1）梳理业务，以公司战略为引领，从客户旅程视角厘清主要业务。公司战略明确了公司的重点业务、发展方向，从而确定了业务的商业模式。商业模式决定了与之匹配的业务运营模式，包括业务价值流、业务能力框架等。业务梳理过程中，华油集团组织专业团队对各基层项目部进行实地调研、与客户交谈、与员工座谈，对酒店运营、物业服务、餐饮服务等主要业务流程节点、客户需求、资源供给、存在问题进行了全面的梳理，从客户需求产生、需求对接、服务提供、服务反馈、服务优化全流程的角度出发，明确了各个业务板块的核心价值创造环节，为之后流程梳理和组织结构设计打下了基础^[6]。

（2）明确流程，以客户需求为导向，根据业务运行梳理流程架构。流程是业务发展的载体，应根据业务需求梳理整个流程，使业务和流程融为一体。同时，要以客户体验牵引流程体系建设，删除冗余的、非增值枝节流程，缩短与客户接触的距离，提高组织整体的响应能力。以客户需求和业务导向为基础，重构企业价值链。在这一环节，华油集团以客户体验为轴心展开流程体系构建工作，重点删去那些没有效率的、不是增值的过程环节，合并那些雷同的部分，把繁杂的审批手续缩减，从而减小与客户的接触距离，改善组织系统整体的反应速度。从客户的需求以及业务方向出发，对企业的价值链进行重组，把各个业务部门的流程纵向合并起来，从而形成完整的流程链条，保证客户的各项需求能够通过流程链条在第一时间得到响应与解决^[7]。

（3）设计组织，以精干高效为原则，根据流程架构梳理对应的部门、部门职责并匹配到具体岗位、岗位职责。组织设计应体现业务流程的要求，与业务流程发展相匹配，按流程角色要求明确组织的责任和权力，避免组织重叠。在组织设计时，华油集团坚持扁平化管理的原则，减少管理层级，合并职能相近的部门，增加与核心流程相匹配的岗位，确定各个部门、各个岗位在流程运行中所承担的角色和职责，使每一个流程节点都有相应的责任主体，每一个部门、每一个岗位都可以在流程体系中找到自己的价值定位，从而达到组织资源与流程运行高效匹配的目的^[8]。

2. 六步骤

从业务出发，建立统一的流程体系，明确流程的分层分级，逐级落实企业的战略规划，最终实现全流程的顺畅运行，而且通过有效执行流程规避风险。

（1）结合战略进行业务分析

业务分析是流程型组织创建的开始，主要是依照企业的发展战略，确定各个业务部门的发展方向，业务范围以及市场定位，并且还要确定客户的需求，从而给流程的设计以及组织的对接提供依据。业务分析要以“战略引领、客户至上、实事求是”为原则，从企业自身业务特点和各子公司实际情况出发来考虑^[9]。例如阳光餐饮公司战略为“一体两翼”即团餐和零售两项业务并行发展，进行业务分析时就要统筹考虑两项业务。华油集团酒店业务发展战略包含酒店项目开发全周期和酒店项目服务运营两项业务，而天坛饭店只涉及酒店项目服务运营业务，分析时应聚焦酒店项目服务运营方面。

（2）设计整体流程架构（一级流程）

一级流程为“链”，即业务价值链，是业务流程的主干，明确了流程类，从客户价值出发，体现了公司的业务模式和价值链特点。例如，天坛饭店1级流程是酒店项目服务运营，以客户住宿体验为中心来建立客户的需求对接、服务供给、服务反馈的完整的业务价值链，为之后的二级、三级流程的设计打下了基础^[10]。

（3）设计二、三级流程

二级流程为“段”，即运作模式流程，是运营模式层面的业务子流程，因业务场景不同而出现差异化。梳理的是流程组，即一个流程组内部的业务运作逻辑是相似的、强相关的。例如，天坛饭店二级流程包括市场营销、住宿服务、在店增值服务、客户问题响应与解决及酒店运营管理。

三级流程为“块”，即业务能力/活动运作模式流程，是为实现运营模式所需要的业务能力与业务活动。它梳理的是被重复执行、逻辑上相互关联的一组业务活动序列，将明确的输入转换成明确的输出，从而实现为客户创造和向客户交付价值（产品和服务）的业务目的。例如，天坛饭店三级流程中，市场营销流程可细分为营销管理、公关管理、收益管理和渠道管理；住宿服务流程可分为预订服务、入住服务、礼宾服务、客房服务和退房服务。

（4）将二、三级流程与部门相匹配，形成部门职责

二、三级流程设计完成后，要根据流程运行的需求和价值创造的功能，把流程同企业的部门进行精准地匹配，确定出每个部门所对应的流程及主要职责，达到“流程到部门、职责到岗位”的精准对接。部门职责的确定要遵循“流程导向、权责对等、精干高效”的准则，保证各个部门的职责同流程运作相契合，不能出现部门职责和流程需求不一致的情况。

例如，天坛饭店市场营销二级流程对应部门就是市场营销部，主要职责是通过负责销售工作，为酒店招揽客源，创造经济效益；负责公关工作，树立酒店形象，创造社会效益；负责客户满意度改善、OTA等销售渠道运营；负责收益管理，实现酒店收益最大化。各个职责同市场营销流程的每一个三级环节一一对应

起来，使得流程运行同部门工作紧密贴合。

（5）将三、四级流程与岗位相匹配

四级流程为“线”，即 workflow，梳理的是子流程，是流程的一种，是一个更大流程的一部分。一般会用流程图和流程说明文件来呈现。以酒店大客户开发与销售流程为例，流程图和流程说明文件。根据流程运行，可知大客户开发与销售匹配岗位为销售经理，职责是开展市场分析并收集客户需求信息，了解客户信息并作出判断是否为有潜力的客户，拜访客户并建立联系，通过洽谈促成合作，签订合同。

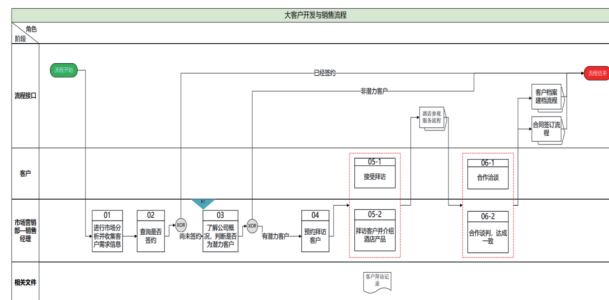


图1：大客户开发与销售流程图

流程图是流程运行的最直观表达，理清了流程运行的轨迹，明确主要角色、流程上下游接口及输出文件等关键要素。

流程说明文件是对流程图的说明书，明确了该流程在整个流程体系中的坐标，它的上下游流程及接口，也会明确该流程涉及的岗位和职责、绩效考核指标、风险控制点、配套支持文件等内容。

（6）梳理部门职责和岗位职责

通过流程层层分解，明确部门、岗位设置及职责后，要结合行业头部企业对标，再次从客户需求角度重新审视整个流程，进一步优化完善部门职责和岗位职责。这一环节属于流程型组织创建的关键闭环，其关键之处在于借助“回头看”这种做法来识别出流程规划、组织契合、责任划定等环节出现的问题及其缺失情况，进而迅速作出改良，从而保证部门职责及岗位职责具备科学性、合理性以及可行性。在梳理优化过程中，华油集团主要从三个角度入手，即职责和流程运行的匹配性检查、职责客户导向的检查、职责精简高效的检查。经过多方视角的观察和改善之后才有了科学有效的部门职责体系以及岗位职责体系。

3. 七成果

三阶六步的实施过程就是层层产生成果的过程，每一个阶段、每一个步骤的结束都会产生一个成果文件，成果文件成了流程型组织创建的重要载体，也是后续流程运行及组织管理的主要依靠。三阶六步完成后，输出成果有七个。

（1）业务架构图，是结合战略进行业务分析的输出。对企业核心业务板块、业务内容、业务逻辑以及各个业务板块间的关系做了全面的呈现，指明了企业业务发展的框架以及核心价值取向。

（2）流程架构图，是完成二级流程梳理的输出。清晰地体现出企业一级流程与二级流程之间的架构联系、逻辑排列以及价值创造的功能，创建起企业的流程体系架构。

(3) 流程键盘图，是完成三级流程梳理的输出（图2）。用可视化的方式表现出了各个二级流程的三级流程细分内容，明确各三级流程的运行节点及相互关系，就像一个“键盘”，使得各个流程环节一目了然、便于操作。

(4) 流程与部门对应图及部门主要职责梳理，是完成二、三级流程梳理的输出。确定各个二级流程和企业部门之间的对应关系，对各个部门的主要职责进行了系统的梳理，实现了流程到部门的精准对接。

(5) 部门职责与岗位对应图，是完成三、四级流程梳理的输出（图3）。把部门职责和内部岗位对应起来，清楚地表现出各个部门的职责以及内部岗位之间的对应关系，使各个岗位在部门中具体的位置和所要做的事情一目了然。

(6) 岗位主要职责，是完成四级流程梳理后的输出。对各部门具体负责的事项进行了详细地说明，即各个岗位具体的职责任务、操作标准、协作要求、绩效考核指标等，为一线员工的工作提供直接指引。

(7) 审视缺失的部门或岗位并通过流程将部门及岗位串联，是完成四级流程梳理后再整体审视后的输出。对整个流程体系和组织职责体系进行全面审视，找到并补齐缺失的部门或岗位，再通过流程体系把各个部门、各个岗位有机地连接在一起，形成“流程牵引、部门协同、岗位联动”的组织运行体系，保证组织架构的完整性以及流程运行的顺畅性。



图2：酒店项目流程键盘图



图3：从流程到部门到岗位对应图

(四) 配套机制

流程型组织的建立以及有效运行，不能单靠流程架构、组织架构来完成，还必须要有健全的配套制度做支撑。华油集团在流程型组织建设试点阶段，按照流程运转的主要需求，塑造起能力中心创建，基层赋能放权，绩效考核改良，人才培养保证等诸多配套安排，给流程型组织的落实生长并实现高效运作赋予了雄厚的制度支撑，其关键的配套机制有：

1. 能力中心建设。项目流程型组织中，后方机关单位要有很好的综合协调能力，构建工程、集采、合规等能力中心，为项目提供支持、服务和监督，让项目聚焦运营核心功能，提高流程运作效率，减少项目行政职责，及时准确地为前方作战团队提供支持。能力中心的创建主要目的是把事务性、通用性、专业性的工作集中在基层作战指挥部中进行集中处理，使前方作战队伍可

以集中精力从事客户服务、市场拓展等工作，而不再承担过多的行政管理工作，从而提高工作效率，降低运营成本，保证工作的高质量、高效率完成。这种组织形式才能实现跨部门、跨岗位流程的贯通，提高全流程的响应能力。例如，阳光餐饮公司创建中央厨房，对食材实行统一加工、统一配送，提升餐饮服务标准化程度，削减食材的购买以及加工费用；北物分创建合规共享中心，给各个项目部提供统一的合规咨询、合同审核、风险控制等服务，有效地防范了基层项目的经营风险；东北分创建片区集采小组，实现各个项目部物资的统一采购、统一配送，大大提高了集采率，降低了采购成本。能力中心和基层项目部形成了以后方支持、前方作战为特点的协同运转模式，打通了跨部门、跨岗位流程，使企业的全流程响应速度以及运营速度得到提高。

2. 基层赋能放权。以及时响应客户需求为中心，坚持放管结合原则，进一步明确基层权责权限，向基层单位精准放权，给予基层应有的事权，切实为基层减负，既要夯实监督监管责任，确保基层用好事权；又要向下服务，提升基层效率和效益，做到事权下放有保有压，进一步提高流程效率，确保项目灵活高效充满活力。华油集团在赋能放权时做到了“放而不乱、管而不死”两个方面，即本部的监督监管责任不能放松，保证基层用好事权、管好资源；本部的服务意识要强，给基层项目部提供全方位的支持服务，提高基层的运营效率和效益。放权过程坚持“有保有压”，对与客户服务、市场拓展直接相关的零星采购、客户服务补偿、现场决策等事权实行最大程度下放，而重大投资、重大人事调整、重大战略决策等事权则由集团本部统一管控，保证企业发展的战略一致。例如，以四川分公司、新疆分公司为代表的分公司，针对基层项目部零星采购权限进行优化，将一定金额以下的零星采购审批权下放至项目部，让项目部可以按照客户的需求和运营的实际需要，快速完成采购任务，从而大大缩短了采购时间，提高了工作效率。

3. 绩效考核优化机制

绩效考核是引导员工行为、保证流程运转的重要手段，流程型组织的绩效考核方式应当由过去的部门考核转变为流程考核、团队考核、个人考核相融合的综合考核体系，把考核目标同流程运转成果、客户价值产生、团队协同效能联系起来，冲破部门利益壁垒，加强员工的流程意识和协同意识。华油集团在试点项目部创建起以流程运转速度、客户满意程度、价值创造水平为主要内容的绩效考评指标体系，把流程关键绩效指标（KPI）分解到各个部门、各个团队以及各个岗位上，实现了“人人有指标、个个有责任”。以酒店入退房办理时长、OTA 业务收入增长速度、客户问题处理速度等为流程指标，将它们纳入部门和岗位绩效考核之中，把客户满意度、有效投诉率等客户指标当作团队和个人绩效考核的评判依据。在绩效考核中加入团队协作指标，重视部门之间、岗位之间的合作与配合，在流程协同上表现优异的个人、团队都将得到额外的奖励，从而形成以流程为导向、以价值为目的的绩效考核体系^[15]。

4. 人才培养保障机制

流程型组织运转当中，对员工各方面能力的要求也愈发高，

不仅要具备一定的专业水准，还要具备较强的操作流程观念、协作理念和解决问题的能力。因此，华油集团创建起契合流程型组织的培训保证体系，针对流程运作的主要需求展开专业且系统的员工培育和能力改善举措。一方面，华油集团组织了流程管理、跨部门协作、客户服务等各方面的专项培训，增强了员工的流程意识和综合能力，使员工熟悉流程结构、掌握流程操作标准、理解协同配合要求；另一方面，创建起了流程导师制，安排流程运行有经验的同事成为导师，为新入职员工以及基层员工提供一对一的帮助指导，促使他们尽快掌握流程的操作技能。与此同时又建立了内部人才流动制度，促进员工在各个部门、岗位之间的交流与学习来形成复合型人才，从而给流程型组织的运转提供强有力的支持。

（五）流程型组织试点建设取得成效

1. 业务流程提速见效。天坛饭店通过优化入退住流程，办理入退住时长缩短35%，通过优化在线旅游代理商（简称OTA）运营流程，OTA收入同比上涨7%。北物分15项管理流程平均压减2~3个环节，提速30%。

2. 客户满意度明显提升。天坛饭店制定权限管理办法，提升客户意见处理效率，客户有效投诉率降低至1.1%，OTA评分提高0.1分。昆明阳光酒店携程评分由4.68分提升至4.71分，去哪儿网评分由4.7提升至4.9分。大连和怡阳光酒店携程评分由4.87分提升到4.92分。

3. 组织效能持续提高。阳光餐饮朝阳项目部通过优化后厨生产组织模式、非核心业务外包等方式，降低人工成本18.96万元/年。北物分通过推广项目制管理，压减组织机构14个，占比23%。上海物业项目部合并办公室、人力资源、市场开发三个部门，重新梳理部门岗位职责，做到减人不减岗，降低人工成本约

18万元/年。新疆分公司整合乌鲁木齐大厦业主餐厅与酒店餐饮部，合并后优化前厅岗位8人、文员岗位1人、后厨岗位22人，在满足业务流程运行的基础上，降低用工成本约23.6万元/月。

4. 区域公司赋能放权创效。北物分通过区域共享财务、人事、采购、合同和部分工程业务，相关人员压减17%。东北分公司成立集中采购小组，大连、沈阳、大庆三个片区进行集中采购管理，实现集采率86%，节约采购成本65万元/年。四川分公司对零星采购权限进行优化，年累计采购额3万元以下、单次3000元以下由项目部审批采购，激发四川国际大厦项目部深度挖潜，全年实现创收15万元。新疆分公司整合本部职能部室赋能基层项目，建立工程运维和培训共享中心，优化专业部门与项目部间的协作。

5. 创建项目流程型组织样板。以阳光餐饮朝阳项目部、天坛饭店和丰和大厦为试点，梳理优化业务流程，沿着流程梳理组织机构，优化部门、岗位设置及职责，初步构建了项目流程型组织样板，为全面推广流程型组织建设提供了有益借鉴。

三、结论与展望

流程型组织通过以客户为中心、以流程为导向的变革，能够有效解决服务行业协同效率低、客户响应慢等问题。华油集团的实践表明，流程型组织建设需结合战略目标、业务特点和客户需求，通过组织结构重塑、职责优化和技术支持实现落地。流程型组织建设是一个持续的过程，需要企业不断地进行探索和实践，根据市场变化和客户需求及时调整和完善组织架构和流程体系。未来，随着数字化转型的深入，流程型组织将与人工智能、大数据等技术深度融合，进一步推动服务行业的效能革命。

参考文献

- [1] 夏忠毅. 华为IPD结构化流程及其敏捷变革[J]. 中国石化, 2025, (10): 23-27.
- [2] 红狮携手华为开启流程型组织建设新征程[J]. 中国水泥, 2022, (06): 67.
- [3] 唐佳佳. A公司营销中心流程型组织设计研究[D]. 西北工业大学, 2022.000556.
- [4] 刘峰源. 论印刷企业数字化转型（中）——实施数字化转型的关键点[J]. 印刷杂志, 2021, (04): 29-32.
- [5] 以价值创造为导向的流程型组织[J]. 企业管理, 2021, (04): 65-69.
- [6] 蒋敏, 李国祥, 胡洪贵, 等. 大型军工企业以价值创造为导向的流程型组织建设[C]//中国企业发展优秀成果2020（第四届）上卷. 成都飞机工业(集团)有限公司, 2020: 555-575.
- [7] 宋广怡, 陈凤祥, 孙悦, 等. 基于体系融合推进流程型组织建设[J]. 电子质量, 2020, (05): 77-79+89.
- [8] 章珏, 耿翠霞, 王立超. 软件企业构建流程型组织的实践方法研究[J]. 电子质量, 2025, (11): 89-92.