**改进方案**

目录

[摘 要 1](#_Toc1890)

[一、岗位设置 2](#_Toc6531)

[（一）需改进问题 2](#_Toc5991)

[（二）改进依据 2](#_Toc7060)

[（三）初步改进方案 3](#_Toc1389)

[（四）理想改进方案 5](#_Toc21752)

[二、业务流程 5](#_Toc11911)

[（一）需改进问题 5](#_Toc15095)

[（二）改进依据 16](#_Toc13629)

[（三）初步改进方案 16](#_Toc26329)

[（四）理想改进方案 23](#_Toc13101)

[三、 服务语言及行为 24](#_Toc9069)

[（一）需改进问题 24](#_Toc10471)

[（二）改进依据 24](#_Toc21498)

[（三）改进方案 28](#_Toc9640)

[四、 环境布局与文件设施 30](#_Toc26518)

[（一）需改进问题 30](#_Toc11735)

[（二）改进依据 31](#_Toc25639)

[（三）初步改进方案 37](#_Toc24173)

[（四）理想改进方案 42](#_Toc11946)

# 摘 要

本文主要是对社会组织服务大厅岗位设置、服务流程、服务语言及行为、环境布局与文件设施等方面的问题提出改进方案，在对服务大厅进行岗位设置时，使用了工作分析与设计和岗位优化的方法，然后提出服务大厅的岗位规范；使用信息化方法对服务大厅的服务流程进行改进；使用服务质量要素和服务质量构成对服务语言和行为进行分析，形成服务语言和行为规范；使用目视化和5s等管理工具，对服务大厅的环境布局和文件设施进行优化；最后就工作岗位设置、服务流程和环境布局与文件设施提出改进设想。

关键词：岗位设置 服务流程优化 环境布局 投诉抱怨

# 一、岗位设置

## （一）需改进问题

通过调研发现，在登记窗口值班的工作人员除了在窗口值班的任务外，还负责所在登记处的各相关业务，所以会出现大厅访客业务和其他工作冲突的情况，经常因为其他工作而离开服务大厅内的工作岗位，往往导致访客进行不必要的等待，浪费访客的时间。同时，在对访客满意度问卷调查分析以后发现，访客对大厅窗口工作人员电话咨询响应、解答满意度和大厅窗口工作人员办理业务的效率满意度较低（见调研分析报告表2-8、图2-15），其原因在于服务大厅内没有专门的人员负责电话咨询业务，登记窗口工作人员业务量过大，在接待访客期间为遵循现场访客优先接待的原则，无暇顾及电话咨询，同时各窗口岗位缺乏相关岗位说明书。

实例：在调研过程中发现，登记窗口工作人员在进行电话人工服务时，经常遇到访客一开口就怒气冲冲，抱怨大厅办公电话涉及业务内容太多，无法快速找到所需要的相关人工服务，导致对工作人员造成误解，将脾气发在无辜的工作人员身上，使满意度大幅降低。

## （二）改进依据

针对调研过程中发现的问题，对社会组织服务大厅进行工作分析，在工作分析中使用了观察法和访谈法，通过观察法，了解窗口工作人员的工作过程、行为、内容、特点、性质、工具等，采用文字的形式记录下来；然后对各个窗口的工作人员进行了访谈，进一步了解每位工作人员的业务流程和工作内容，以便对服务大厅的业务流程进行梳理，优化工作流程和工作岗位。最后使用工作专业化方法对社会组织服务大厅的工作进行设计，制定岗位说明书。同时针对服务电话经常无人接听的情况，利用精益理论进行优化设计。

（三）初步改进方案

为解决在登记窗口值班的工作人员会出现访客业务和其他工作冲突的情况，在服务大厅接待访客的值班人员不能在值班时间去处理处室工作，以保证及时处理现场访客的业务，岗位说明书中必须规定窗口工作人员不得擅自离开工作岗位。

为解决咨询电话无人接听的现象，将接听咨询电话的主要职责划分到二号咨询窗口，在二号咨询窗口的工作人员主要负责对访客电话咨询的问题进行解答，当二号登记窗口工作人员空闲时，可以帮助一号窗口的员工处理服务大厅内的访客业务，并且每天利用固定时间对网上申请进行关注和审核，确保访客尽快得到申请审核结果。

优化以后社会组织服务大厅内的窗口设置情况为：一号窗口为登记办理窗口，负责在服务大厅接待访客的现场咨询，审核访客提交的材料；二号窗口为登记办理窗口，主要职责是接听访客的咨询电话，并对访客的网上填报进行审核，在空闲状态时可以帮助一号登记办理窗口处理服务大厅内访客的业务。三号窗口为批复办理窗口，负责制作各种批复；四号窗口为证章办理窗口，负责办理和社会组织证书印章相关的业务。五号窗口为社团年检窗口，负责社会团体年检业务。

同时，针对调研中发现的大厅服务电话存在过多非大厅业务范围、人工服务提示出现太迟等问题。精益管理理论中对花费时间和资源，但未能让访客享有产品与服务上附加价值的过程视作一种浪费，从访客角度出发，为提高访客电话咨询效率，提出以下设计：

①缩减语音提示的范围，去除不在大厅办理业务的语音提示；

②将第三层语音提示中的人工服务提示提前到第二层。（见图3-1）



图3-1 改进后的电话语音提示优化设计

## （四）理想改进方案

在不考虑服务大厅资源限制的情况下，服务大厅采用项目型工作方式，即一个工作窗口可以办理访客的所有业务，此时对窗口工作人员的业务能力要求较高，工作人员不仅要掌握访客办理业务的工作能力，而且要对国家政策和规定比较熟悉，能够解答访客关于登记咨询的业务。此时，其它改进方面与考虑服务大厅人力资源限制的改进方案相同。

此时，服务大厅内共有五个窗口，1-3号窗口均为业务办理窗口，用来办理访客的所有业务；4号窗口为电话咨询窗口，主要职责是接听访客的咨询电话，并且在特定时间对访客的网上填报进行审核，当4号窗口空闲时，也可以接待大厅内访客的业务。5号窗口为领取窗口，用来打印批复、证书，并且将批复和证书盖章，最后将批复、证书、印章等发放给访客。

# 二、业务流程

## （一）需改进问题

在调研中发现，访客在办理成立及章程核准等业务期间，提交纸质材料时由于材料可能出现问题，需要多次往返大厅与工作人员反复沟通，审核周期长，而且在对访客满意度问卷调查分析以后也发现，访客对大厅窗口工作人员办理业务的效率满意度较低。针对上述流程中存在的问题，在对社会组织服务大厅进行改进时，运用了信息化的方法。

实例：在调研过程中发现，经常有访客仅仅因为一个印章没盖好或一个签名没写对，来回多次往返服务大厅，使得访客常常抱怨大厅缺少网上预审程序，抱怨工作人员办理业务效率低，导致满意度不高。但其实大厅各工作人员已经在现有条件下尽最大努力减少访客往返的次数，尽量提高办理业务的效率。

社会组织服务大厅主要办理的业务有社会团体成立、变更、备案、章程核准以及和证书、印章相关的业务。以下分别为社会团体成立、社团名称变更、备案、章程核准和新成立社会组织申请刻制印章的业务流程。

申请成立社会团体流程：经业务主管单位审查同意，发起人向登记管理机关提交成立申请材料；登记管理机关审查批准后，发起人在3个月内，开展成立工作，召开成立大会，通过章程；发起人在成立工作完成后，在“中国社会组织网-社会组织网上办事大厅”上填报成立登记材料，登记管理机关核准无误后，发给成立登记批复和社会团体法人登记证书；社会团体成立后，在民政部民间组织服务中心申请刻制印章，办理组织机构代码证书，在税务部门办理税务登记，在银行开立银行账户，办理完毕后报登记管理机关备案。（见图3-2）

图3-2 改进前社会团体成立流程图



办理社团名称变更的流程：访客首先要在中国社会组织网上进行填报，按要求完成相关表格的填写，完成网上填报。网上提交后，由登记管理机关进行形式审查。一般10个工作日后，可通过原路径登录网上办公平台查询回复意见。审查通过的，直接在网上打印相关表格，按要求签字，加盖社会团体印章，经业务主管单位审查同意并加盖印章后，向登记大厅提交纸质材料。（见图3-3）

图3-3 社团名称变更流程图



办理负责人变动备案的流程：访客首先要在中国社会组织网上进行填报，按要求完成相关表格的填写，完成网上填报。网上提交后，由登记管理机关进行形式审查。一般10个工作日后，可通过原路径登录网上办公平台查询回复意见。审查通过的，直接在网上打印相关表格，按要求签字，加盖社会团体印章，经业务主管单位审查同意并加盖印章后，向登记大厅提交纸质材料。提交的纸质材料如果无误，即可审核通过。（见图3-4）

图3-4 负责人变动备案流程图



章程核准流程：社会团体修改章程，须在会员（代表）大会召开至少一个月前报登记管理机关预审；预审通过后，由会员（代表）大会审议，审议通过后15日内完成网上填报并报业务主管单位审查同意，再报登记管理机关核准。社会团体修改章程未履行规定程序的，登记管理机关不予受理章程核准。未经核准的章程，不能作为社会团体开展活动的依据。（见图3-5）

图3-5 章程核准流程图



办理新成立社会组织申请刻制印章业务流程：访客需要到社会组织服务大厅登记窗口提交法定代表人签字的刻章申请、登记证书副本复印件、法定代表人、经办人身份证正反面复印件各1份，登记窗口审核材料无误以后交由证章办理窗口在收取访客刻章费用以后进行登记，印章刻好以后通知访客前来领取。（见图3-6）

图3-6 新成立社会组织申请刻制印章流程图



## （二）改进依据

面向访客需求的原则：社会组织服务大厅实施业务流程优化时要求以服务访客需求为首位，流程活动涉及多个窗口，必然要求窗口之间进行协作而不是各人独立完成任务。要以访客为中心考虑其目标，根据访客需求考虑流程是否合理。流程的思维摆脱了过去职能固化的限制，重新设计了工作过程。在这个过程中，打破现有的限制，以贴近实际需求的方式来设计社会组织服务大厅的业务流程。

面向全局的原则：流程优化最终是为了提高社会组织服务大厅的效率。服务大厅要跳出个别过程的视角，针对大厅要为访客提供服务的质量，在设计和组织过程中做出正确的决策，从全局的角度筛选和精简不必要的活动，达到实现工作过程的改进的目的。

面向信息技术的原则：现代信息技术的发展使流程优化得到极大地便捷，是流程优化的推手，成为优化不可或缺的因素。业务流程优化与信息技术相配合，使社会组织服务大厅的运作更有效率，摆脱限制的束缚。

## （三）初步改进方案

针对在过程中，访客可能会因为成立材料出现错误，而导致需要往返服务大厅多次的情况，现将社会团体成立、社团名称变更、备案、章程核准和新成立社会组织申请刻制印章的业务流程中现场提交材料，改进为在线提交材料，访客可以将材料打印成PDF版本，对于有签字盖章的页面在保证材料编码一致的情况下，可以进行扫描提交。服务大厅将电子材料进行存储，当访客来服务大厅办理后续工作的同时提交纸质材料。

社会组织服务大厅应该重视访客的电话咨询或者在线办理业务，这样能减少部分到大厅办理业务的访客，既方便了访客，也减少了大厅的工作量。对于将访客在大厅提交材料改进为访客在线提交材料，大厅工作人员在线审核的方式，重点在于访客能够按照要求提交相应材料，并且大厅工作人员和访客之间能够保证有良好的沟通机制。

在线审核方式的核心点：服务大厅可以开通完善的网上办公渠道，设定权威的大厅网上电子印章，直接授权在网上进行审核的大厅员工在材料审核通过后的签字盖章权，访客可以直接将盖有大厅电子印章的材料下载并打印提交给大厅。大厅要强调在网上办理业务的访客材料中必须加盖大厅电子印章，否则认定材料无效。

对此，服务大厅工作人员应该明确告知访客需要上传的材料和上传形势，对于非签字盖章页访客可以将材料打印成PDF版本，对于签字盖章页访客可以将其进行扫描成PDF电子版，并保证PDF电子版的编码与实际提交材料一致，然后与电子版正文合并上传。上传的文档由工作人员在空闲时进行审阅，在审阅完成以后，将访客提交的材料出现的问题逐条列出并发送给访客，并且电话告知访客按照要求进行修改，直至材料符合要求，这样可以减少访客往返大厅的次数。

最终对社会团体成立、社团名称变更、备案、章程核准和新成立社会组织申请刻制印章的业务流程进行改进。（见图3-7、3-8、3-9、3-10、3-11）



图3-7 改进后社会团体成立流程图

图3-8 改进后社团名称变更流程图



图3-9 改进后负责人变动备案流程图



图3-10 改进后章程核准流程图



图3-11 改进后新成立社会组织申请刻制印章办理

## 理想改进方案

1.设置电话咨询窗口

对专门设置电话咨询窗口并设置专人负责接听电话的方案，实施的重点在于改善电话咨询流程，精简电话咨询的过程，访客能够根据电话咨询的提示准确找到自己可以获得的信息。此外，负责接听电话的工作人员应该对服务大厅的各项业务都比较熟悉，并且熟悉国家相应的政策，只有这样才能准确解答访客的问题，减少因为电话咨询无人接听而到服务大厅现场咨询的访客，减少服务大厅的现场压力。当电话咨询窗口的业务空闲时，也可以协助1-3号业务办理窗口进行现场办理访客业务。

2.使用排队叫号系统。

对于社会组织服务大厅内访客在排队等待办理业务时处于无序状态，经常出现多个访客围在一个窗口前的状况，并且插队情况时有发生，针对这种情况建议服务大厅使用排队叫号系统。当访客到达大厅时，大厅内引导人员上前询问并帮助其取号，然后引导访客到大厅中央的长椅上坐着等待，每个窗口前只放置一个座椅，供办理业务的访客使用，未办理业务的访客不得在窗口前逗留。当窗口工作人员办理完当前访客业务时，语音提示下一访客到该窗口办理业务，访客根据叫号系统语音提示到指定的窗口办理业务。实施排队叫号系统的重点在于大厅内的引导人员能够积极、正确引导访客，引导人员需要对大厅办理的业务有一定的了解，其次引导人员需要维护大厅内的秩序，禁止未办理业务的访客到窗口进行围观。

# 服务语言及行为

## （一）需改进问题

通过调研发现，当工作人员业务繁忙或者需要重复解释访客的问题时，说话语气有时不够委婉；在服务人员态度方面，对待访客热情程度不够，较少积极主动询问访客需求，出现访客办理完业务后未能及时向访客说明情况，导致访客继续等待，并且对访客的致谢较少地进行回应。在对访客服务满意度问卷调查中，就有访客提出大厅窗口工作人员微笑服务的建议。

实例：在调研过程中，经常看到访客业务办理完时未被告知，员工服务过程中缺少微笑。究其原因可以发现，各窗口尤其是登记办理窗口员工工作压力很大，经常同时处理办公室业务、现场访客业务和电话业务，导致员工难以在保证完成任务的同时再有足够的精力去提高服务质量，员工难以对访客进行微笑服务。

## （二）改进依据

针对上述问题，使用服务质量要素和服务质量构成理论来进行分析改进，服务质量要素是用来判断服务质量的，包括五个方面：可靠性、响应性、保证性、移情性、有形性。

可靠的服务行为是访客所期望的，它意味着服务以相同的方式、无差错地准时完成。可靠性实际上是要求服务人员避免在服务过程中出现差错。

响应性表现在服务大厅的窗口工作人员帮助访客并迅速有效提供服务的愿望。让访客等待，特别是无原因的等待，会对质量感知造成不必要的消极影响。出现服务失败时，迅速解决问题会给质量感知带来积极的影响。对于访客的需求，服务大厅能否给予及时的满足将表明服务大厅的服务导向，在服务传递过程中，访客等候服务的时间是个关系到访客的感觉、访客印象、服务大厅形象以及访客满意度的重要因素。所以，尽量缩短访客等候时间，提高服务传递效率将提高服务大厅的服务质量。

保证性是服务大厅工作人员所具有的知识、礼节以及表达出自信和可信的能力。它能增强访客对大厅服务质量的信心和安全感。友好态度和胜任能力两者是缺一不可的。服务人员缺乏友善的态度会使访客感到不快，而如果他们的专业知识懂得太少也会令访客失望。保证性包括如下特征：完成服务的能力、对访客的礼貌和尊敬、与访客有效的沟通、将访客最关心的事放在心上的态度。

移情性是设身处地地为访客着想和对访客给予特别的关注。移情性有以下特点：接近访客的能力、敏感性和有效地理解访客需求。

有形性是指有形的设施、设备、人员和沟通材料的外表。有形的环境是服务人员对访客更细致的照顾和关心的有形表现。对这方面的评价可延伸到包括其他正在接受服务的访客的行动。

访客从这五个方面将预期的服务和接受到的服务相比较，最终形成自己对服务质量的判断，期望与感知之间的差距是服务质量的量度。从满意度看，既可能是正面的也可能是负面的。

服务质量既是服务本身的特性与特征的总和，也是访客感知的反应，因而服务质量既由服务的技术质量、职能质量、形象质量和真实瞬间构成，也由感知质量与预期质量的差距所体现。

技术质量是服务过程的产出，即访客从服务过程中所得到的东西。职能质量是服务推广的过程中访客所感受到的服务人员在履行职责时的行为、态度、穿着、仪表等给访客带来的利益和享受。形象质量是服务大厅在访客心目中形成的总体印象。真实瞬间是服务过程中访客与工作人员进行服务接触的过程，这个过程是一个特定的时间和地点，这是服务大厅向访客展示自己服务质量的时机。

服务大厅在对服务访客的过程中，应该防止棘手的“真实的瞬间”出现。如果出现失控状况并任其发展，出现质量问题的危险性就会大大增加。一旦真实的瞬间失控，服务质量就会退回到一种原始状态。服务过程的职能质量更是深受其害，进一步恶化质量。因此，服务大厅应该加强对窗口工作人员专业知识学习和服务礼仪等的培训，引导员工使用专业知识和术语，提高服务技术质量，满足访客技术需求，服务态度友善，穿着、仪表得体，服务行为按照规范进行要求。

为了更加清晰的分析服务过程，找出服务过程中的控制点，使用服务蓝图对服务过程进行分析，在利用服务蓝图提升服务质量的过程中，共开展了三个步骤的工作：第一绘制服务蓝图；第二寻找和分析关键点；第三制定服务质量改进方案。利用服务蓝图对社团名称变更业务进行研究。（社团名称变更服务蓝图见图3-12）

图3-12 社团名称变更服务蓝图



（三）改进方案

由服务蓝图可以看出，访客在办理社团名称变更业务时，首先要在中国社会组织网上进行填报，按要求完成相关表格的填写，完成网上填报。网上提交后，由登记管理机关进行形式审查。一般10个工作日后，可通过原路径登录网上办公平台查询回复意见。审查通过的，直接在网上打印相关表格，按要求签字，盖章，向登记大厅提交纸质材料。提交的纸质材料如果无误，即可领取相应批复。

绘制出访客服务过程服务蓝图后，根据服务大厅的实际状况，逐一分析服务大厅在服务访客过程中的关键点。服务蓝图的关键点分三类：失败点(F)、等待点(W)、判断点(D)。通过实地观察、人员访谈的方法来寻找服务大厅特别注意的关键点。经过认真调研和讨论分析，总共提炼出6个关键点，分别标注在图中。

在实地观察、人员访谈的过程中，不仅发现了关键点，同时也分析了关键点的形成原因。之后，调研小组以头脑风暴为主要方法，分析了关键点的改进措施。（见表3-1）

表3-1 社会组织服务大厅服务过程关键点分析结果表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 关键点类型 | 关键点 | 形成原因 | 改进措施 |
| 等待点 | W1 | 工作人员后台审核工作周期较长，总是进行批量审核，而不是实时审核 | 将网上审核的工作交给二号登记窗口的工作人员，每天在特定时间进行审核 |
| W2 | 访客在现场提交纸质材料时，工作人员需要对材料进行审核 | 将现场提交材料改为网上提交扫描版材料，也减少了访客往返大厅的次数 |
| W3 | 批复窗口和证章办理窗口在制作批复和证书过程中，访客需要等待 | 将证书打印机搬至证章窗口附近，将批复和证书所使用的印章放置在相应的办公桌上以减少窗口的办理时间 |
| 失败点 | F1 | 访客不知道服务大厅网站，或者不知如何填报 | 加强对社会团体负责人的宣传与培训 |
| F2 | 填报出现错误 | 加强对社会团体负责人的培训，及时告知访客填报要求 |
| F3 | 纸质材料签字盖章出现问题 | 加强对社会团体负责人的培训，宣传办理业务需要准备材料的要求 |
| F4 | 当登记窗口访客较多时，访客材料出现错误，窗口工作人员与访客沟通的态度和语气不够委婉 | 严格按照服务规范与访客进行沟通，始终保持主动热情、耐心解释，禁止厌烦、冷落、刁难、歧视 |
| F5 | 当访客办理完业务以后，窗口工作人员没有提示性语言，导致访客仍然在窗口前逗留 | 窗口工作人员在业务办理完以后及时告知访客，办理完毕时说：“请收好资料”、“再见”。 |

为了提高社会组织服务大厅的服务质量，创建良好的政府形象，社会组织服务大厅应该结合业务变化的要求，适当合理增加服务资源。同时，社会组织服务大厅应该完善《工作人员服务语言及行为规范》，窗口工作人员要严格按照《工作人员服务语言及行为规范》要求自己，并且对窗口工作人员进行规范用语培训，并定期进行考核，并建立适当的奖惩机制。

# 环境布局与文件设施

## 需改进问题

环境布局问题：

1.窗口访客用椅是旋转式的，存在很大的安全隐患。

2.窗口服务柜台过高，不便于工作人员与访客进行交流。

3.大厅里没有任何消防、医疗等紧急救助设备；缺乏大厅路径指

示标识，同时大厅现场也缺少引导或提示标识。

4.没有提供访客电脑，访客经常会因很小的问题多次往返大厅；

有的窗口没有访客用笔或坏了，没能及时提供或更换。

5.窗口4被大厅的柱子挡着，与窗口5共用一个窗口，导致访客

办理业务时出现拥堵情况。

6.大厅只有一个热水壶且没有提供水杯；液晶显示屏上播放一些

无声新闻，没有充分利用设备；访客休息用椅数量不足，且质量较差。

文件设施存在的问题：

1.办事指南上并没有根据政策的改变及时更新，缺乏流程指示图

和常见问题提醒。

2.办公桌上的文件摆放比较杂乱，办公区域没有员工衣柜，导致

员工衣服随意放置。

3.部分重要的文件柜并没有及时上锁，存在一定隐患。

实例：在调研过程发现，访客经常出现在刚进入大厅时不知所措的情况，这归根结底是大厅缺少引导人员或相关标识，使得访客不能及时获得适当的引导造成的；在大厅办理业务的访客中，相当一部分是年龄较大的老年人，大厅缺少医药箱、除颤仪等紧急救护设备，老年访客一旦出现身体不适，后果很难想象；同时窗口访客座椅是旋转的，访客坐上重心过高，存在倾倒的隐患。2016年7月8日，一患者去辽宁葫芦岛某医院治病，医院候诊大厅窗口使用与服务大厅窗口同类型的座椅，患者刚想往椅子上坐时，座椅倾倒造成腰部不适，经检查为3-4和4-5节膨突。

## （二）改进依据

针对上述问题，运用目视管理和“5S”管理和作业相关图法等相关管理理论、工具对服务大厅的环境布局及文件设施进行优化。

目视管理不仅普遍应用于一般企业的管理，还可以应用到服务领域。文字、图表、影像、色彩、意义符号等视觉信号手段在管理上具有引导、确认、说明、警示、通告、简化、视觉形象识别等目视管理功能，运用这些视觉信号手段帮助开展服务，可以在服务中的环境管理、安全管理、现场标识、行为指引和宣传通告中发挥应有的作用，减少人力、物力、财力的投入，可以细化管理，提高效率，使服务事半功倍。

1.现场标识

通过目视管理手段标识现场，可以让访客对服务大厅状况有准确清晰的认识和了解，减少行为的失误与无效重复，提高现场工作与活动效率。在服务大厅窗口上张贴窗口名称，可以使访客对自己将要到哪个窗口办理业务一目了然。

2.安全管理

在安全管理方面，通过目视管理手段提高访客的安全防范意识，遵守安全管理规定，引导访客紧急避险。安全管理的小提示板、小标语，消火栓、消火器、火灾报警器标识，逃生通道显示灯等，实行警示引导；在大厅墙壁上张贴应急疏散图及应急事件处置流程，可以指导工作人员及访客在突发事件时迅速撤离规避或处置突发事件。

3.物品、设备管理

对物品、设备，运用目视管理手段进行标识，可以很好地对物品、设备进行分类管理与目视操作管理。例如将访客使用电脑位置的墙上张贴标志，在服务手册放置的位置张贴标志，可以让访客很快知道自己想要使用物品的位置。

4.行为指引

在行为管理方面，通过目视管理手段可以发挥行为指引的功能作用。在看板上写明大厅服务工作的内容、流程、要求等，可以正确引导访客行为，有利于大厅服务更加高效率的进行，在大厅墙上张贴办理各种业务的流程，网上业务办理指南等。

社会组织服务大厅在具体实施5S管理时可参考如下的方案：导入期→实施期→改进期→例行期；此为一个实施周期（约需要半年到一年时间），完成之后开始新一轮更高标准和要求的5S实施周期，类似于PDCA循环。在导入期内，社会组织服务大厅应成立有效的5S推进委员会，并宣传5S及举行5S相关知识的培训，使得5S管理观念能够为大家所接受并深入人心，为后续5S管理活动的推广打下坚实的基础，划分5S区域及确定责任人，制定推进计划及方案。然后开始实施5S方案，这是推行5S的实质性阶段。每位员工的不良习惯能否得到改变，能否在大厅中建立一个好的5S工作风气，在这个阶段得以体现。通过前3个“S”可以创造干净、整洁、安全、有序的作业现场环境。

实施1S时，将服务大厅的所有物品分为必要与没有必要的；将必要的留下，没有必要的清除或放置在其他地方，目的是腾出空间和防止误用。要对服务大厅进行全面检查，包括看到的和看不到的。从地面开始，有无垃圾、纸屑，电线分布是否合理安全；工作台有无不用的文件、材料、办公设备；办公场地（包括现场办公桌区域），具体到抽屉、文件柜、办公桌等；墙上、标牌、灯具、天花板等各个角落都是检查的范围，把大厅内用不到物品进行处置。

实施2S把必要的物品定位、定量、整齐放置；必要时加以标识，目的是使得工作场所一目了然，以消除寻找物品的时间，它是提高效率的基础。要把大厅内的物品摆放进行标准化，具体到桌椅摆放和办公桌上的办公用品等，物品摆放地点要科学合理，根据物品使用的频率，经常使用的东西应放得近些，偶尔使用或不常使用的东西则应放得远些。

推行3S时，将整个服务大厅彻底清扫干净，目的是保证整个工作场所处于干净的状态。不仅要把大厅内的桌面和地面清扫干净，真正的“清扫”应是除了包括上述的最基本动作之外，工作场所的地面、墙壁、天花板以及日光灯的内侧均要清洗干净，除了能消除污秽，确保员工的健康、安全卫生外，还应对大厅内的办公设备例如电脑、打印机等进行保养维修，使办公设备能够正常运行。

持续推行前面的3S，并使之规范化、标准化，目的是维持、巩固前面3S的成果。“清洁”与前面所述的整理、整顿、清扫的3S略微不同。3S是行动，清洁并不是“表面行动”，而是表示了“结果”的状态。它当然与整理、整顿有关，但以与清扫的关系最为密切。“清洁”是具有“追根究底”的科学精神，大事从小事做起，创造一个无污染、无垃圾的工作环境。可以说整理、整顿、清扫是“行为动作”，清洁是“结果”。

5S管理的核心是人“素养”的提高，因此，在实施5S管理时要特别关注员工素养的提高。员工素养提高的关键是培养员工认真、负责的主人翁意识和积极向上的进取精神。如果在推行5S管理过程中，不关注员工素养的提高，结果只能是 “走过场”、“搞形式”。

作业相关图法是由穆德提出的，它是根据企业各部门之间的活动关系密切程度布置其相互位置。将关系密切程度划分为A、E、I、O、U、X六个等级，然后列出导致不同关系密切程度的原因，根据相互关系重要程度，按重要等级高的部门相邻布置的原则，安排出最合理的布置方案。（见表3-2）

表3-2 关系密切程度分布表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 代号 | 密切程度 | 评定分值 | 代号 | 密切程度 | 评定分值 |
| A | 绝对重要 | 6 | O | 一般 | 3 |
| E | 特别重要 | 5 | U | 不重要 | 2 |
| I | 重要 | 4 | X | 不予考虑 | 1 |

然后，列出导致不同程度关系的原因（见表3-3）。使用这两种资料，将待布置的部门一一确定出相互关系，根据相互关系重要程度，按重要等级高的部门相邻布置的原则，安排出最合理的布置方案。

表3-3 导致不同程度关系的原因

|  |  |
| --- | --- |
| 代号 | 关系密切原因 |
| 1 | 使用共同的原始记录 |
| 2 | 共用人员 |
| 3 | 共用场地 |
| 4 | 人员接触频繁 |
| 5 | 文件交换频繁 |
| 6 | 工作流程连续 |
| 7 | 做类似的工作 |
| 8 | 共用设备 |
| 9 | 其他 |

运用作业相关图法得到结果。（见图3-13）



图3-13 不同窗口之间作业相关图

根据五个窗口之间的关系密切程度，对五个窗口之间的综合相互关系进行评分。（评分结果见表3-4）

表3-4 窗口综合相互关系计算表

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 序号 | 作业单位对 | 综合关系 | |
| 分值 | 等级 |
| 1 | 登记办理1-登记办理2 | 6 | A |
| 2 | 登记办理1-批复办理 | 5 | E |
| 3 | 登记办理1-证章办理 | 1 | U |
| 4 | 登记办理1-社团年检 | 1 | U |
| 5 | 登记办理2-批复办理 | 5 | E |
| 6 | 登记办理2-证章办理 | 2 | O |
| 7 | 登记办理2-社团年检 | 1 | U |
| 8 | 批复办理-证章办理 | 6 | A |
| 9 | 批复办理-社团年检 | 1 | U |
| 10 | 证章办理-社团年检 | 1 | U |

根据窗口综合相互关系计算表，绘制窗口接近程度排序表。（见表3-5）

表3-5窗口综合接近程度排序表

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 窗口 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |
| 综合接近程度 | 13 | 14 | 17 | 10 | 4 |
| 排序 | 3 | 2 | 1 | 4 | 5 |

综合接近程度越高，说明该窗口越应该靠近服务大厅的中心位置，分值越低，说明该窗口越应该处于服务大厅的边缘位置，根据窗口综合接近程度排序表，绘制作业单位位置相关图，并考虑服务大厅的实际情况，确定出各个窗口的位置。（见图3-14）

（三）初步改进方案

由于涉外咨询业务量较少，且大厅内涉外窗口不设值班人员，建议将涉外咨询窗口取消；考五号工位处被柱子占据，将一号登记办理窗口移动至第一个工位，二号登记办理窗口在第二个工位，批复办理和登记业务的联系比较紧密，所以批复办理窗口在第三个工位，批复办理窗口和证章办理窗口联系紧密，所以证章办理窗口在第四个工位，社团年检窗口在原来位置保持不变。（见图3-15）

图14 窗口设置平面图



图3-15 布局初步改进定置图



此外，针对调研中发现的其它问题，进行以下优化：

1. 结构布局优化

（1）由于大厅内柱子的影响，批复办理和证章办理共用一个窗口，先将一号登记窗口移动至第一个工位，其余办事窗口依次移动，以避开大厅内柱子的影响。

（2）大厅窗口柜台高100CM，柜台过高导致访客经常站着办理业务，这样不仅给访客带来不舒适感，同时会无形增加员工心理压力。根据类似柜台高度的相关标准，以75CM—80CM是最适宜的，所以建议大厅重新设计窗口柜台高度，降低柜台到75CM—80CM（见图3-16），这样能拉近了人的心理距离，方便前来办事的访客与员工更好地沟通。同时建议换掉旋转式访客座椅，配备舒适、安全的四腿椅。

图3-16 柜台建议高度图

2.员工办公区域优化

（1）办公区域增加员工用衣架，方便员工挂置衣服。

（2）存放重要文件的柜子要及时上锁，以免出现丢失。

（3）将后台打印证书改进为大厅内打印。针对证书办理过程中，工作人员需要到大厅外后台打印证书，浪费了大量时间的情况，建议将打印证书的打印机放置在证章办理窗口附近，而且在批复办理和证章办理工作人员的办公桌上增加小型打印机，同时把批复与证书所使用的印章放置在对应办理工作人员的办公桌上，从而节省工作人员的时间。

3.访客活动区域优化

（1）在电梯外增加社会组织服务大厅路径标识；大厅门口内墙上增设大厅整体服务流程图及注意防火等标识，服务窗口增设自觉排队、禁止大声喧哗等标识。

（2）“无纸化”方案

传统的服务大厅业务办理模式，访客办理业务需要大量的纸质文件手写签名，其中存在诸如纸质文件的保存和查阅困难、耗材成本的不断加重、业务流程复杂、运行效率低等问题。因此，无纸化、信息化建设已经成为未来服务类大厅必然的发展趋势。

针对大厅窗口前的访客用笔损坏以后未及时更换的问题，现在已有很多类似服务大厅推出“无纸化”办公模式，增加电子签名设备，改变原先过多依靠笔在纸上填写资料的传统方式，改成设计出自身专用的APP或者公众平台，建立网上信息系统，访客可以依靠手机扫码或者下载APP的方式进行掌上办公。

服务大厅同样可以采用这种模式，实现大厅所有签名业务无纸化办理和数字形式存储，自然直观的交互方式带来的流程的极度简化，原笔迹数据的电子化管理也提供了安全保障。最终不仅可以为访客节省业务办理时间，同时可以大大提高员工的办事效率，还能避免纸、笔等办公用品的损坏或者丢失不能及时满足访客需求的情况出现。

（3）增加访客使用电脑，方便访客现场修改资料。

（4）大厅内增加饮水机和纸杯，方便访客使用。

（5）液晶显示屏上可以播放有关业务办理方面的知识，例如业务办理流程，需要准备的材料以及材料要求等。

（6）增加大厅内等候区域的座椅数量，并改善其舒适程度。

（7）大厅内入口旁增加消防器材，同时增加医药箱、除颤仪等急救用品，保证大厅有足够完善的紧急救护设备，有备无患。

（8）办事指南上根据政策的改变及时更新，并且增加流程指示图和常见问题提醒。

## （四）理想改进方案

当服务大厅使用排队叫号系统时，不办理业务的访客在大厅内等待，此时将大厅内靠近入口的桌椅改为两排长椅，供未办理业务的访客休息，并且在长椅的右侧靠墙位置，放置叫号机。

当在理想状态下，窗口位置不受大厅内柱子的影响，领取窗口在第五个工位，此时服务大厅的布局。（见图3-17）

图3-17 布局理想改进定置图

