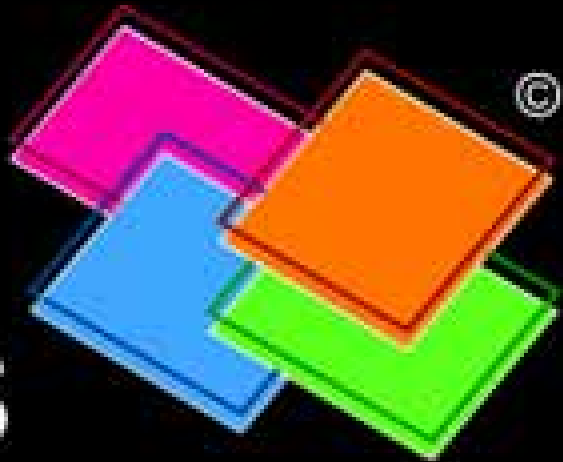
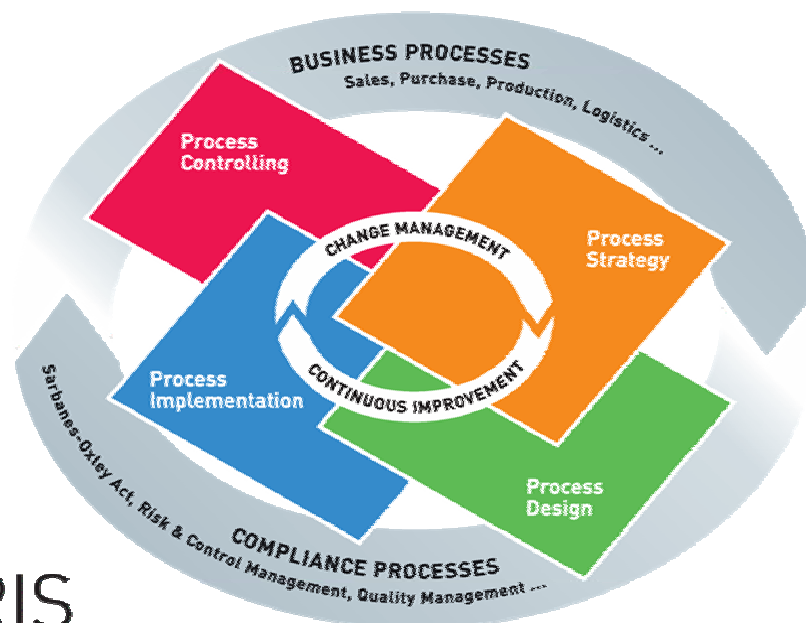


ARIS  
Platform





# ARIS Business Process Excellence

© 2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

大中型企业流程管理及德国电信案例分享

## 让业务流程管理（BPM）在企业里面开花结果

IDS Scheer 中国  
咨询总监 罗龙保  
北京.2007年4月25

[www.ids-scheer.com](http://www.ids-scheer.com)

# 概览

为什么需要业务流程管理

业务流程管理在电信企业中的应用

企业业务流程管理卓越之路

# 什么叫业务流程

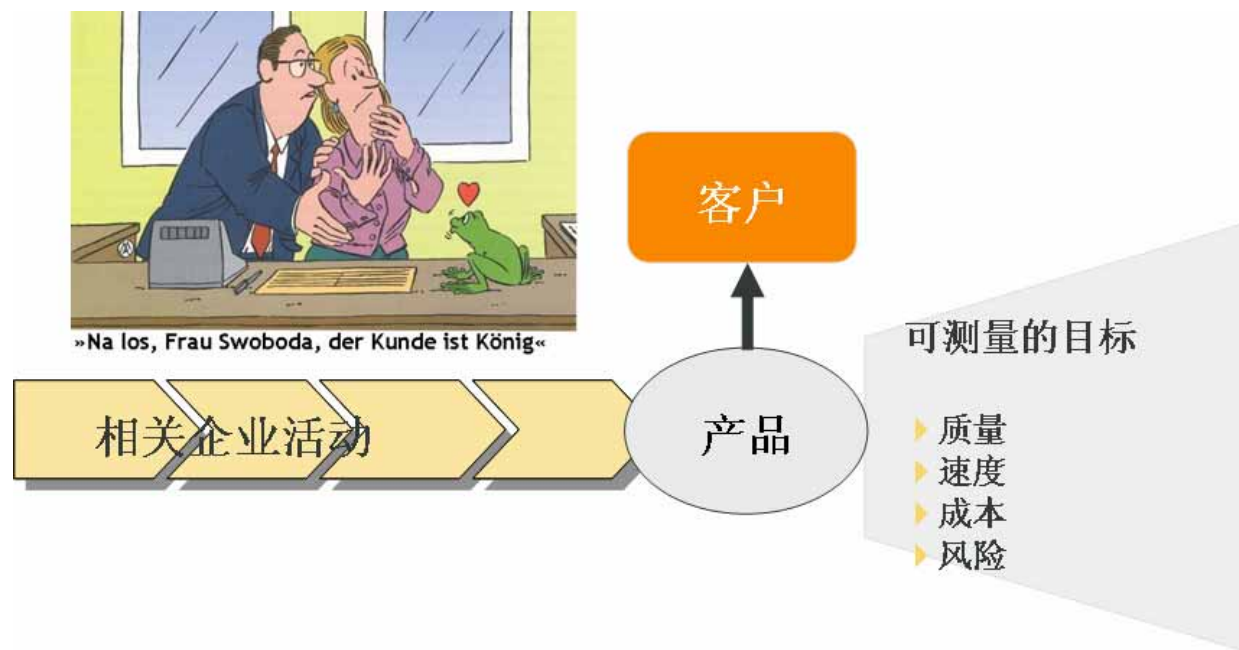


我们定义某一组活动为一个业务流程，这组活动有一个或多个输入，输出一个或多个结果，这些结果对客户来说是一种增值。

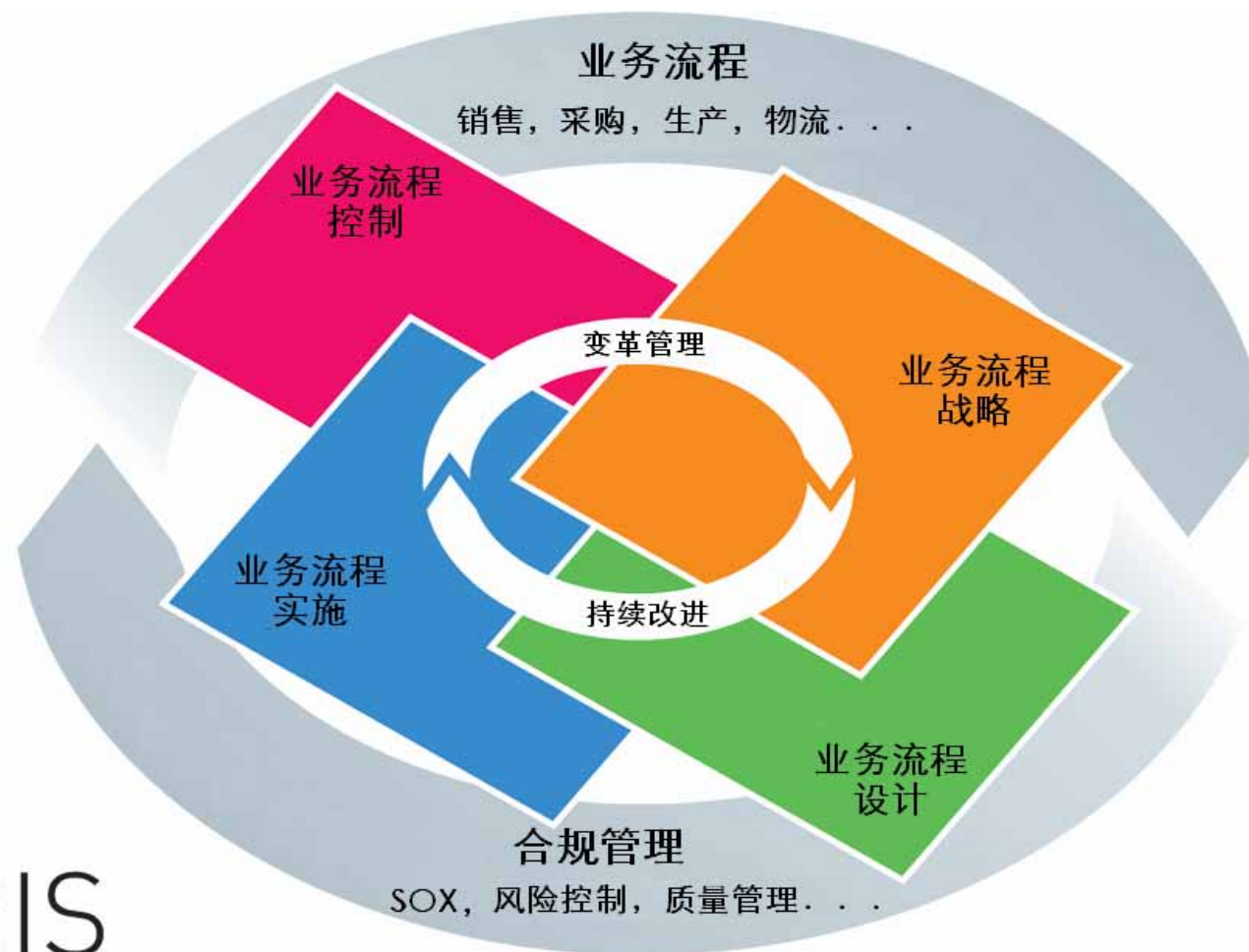


一般地说，一个业务流程是一组以生产为目的、前后相关的企业活动。业务流程的出发点和结果均是一种由内部或外部客户所要求和被接受的产品。

## 业务流程定义四要素法



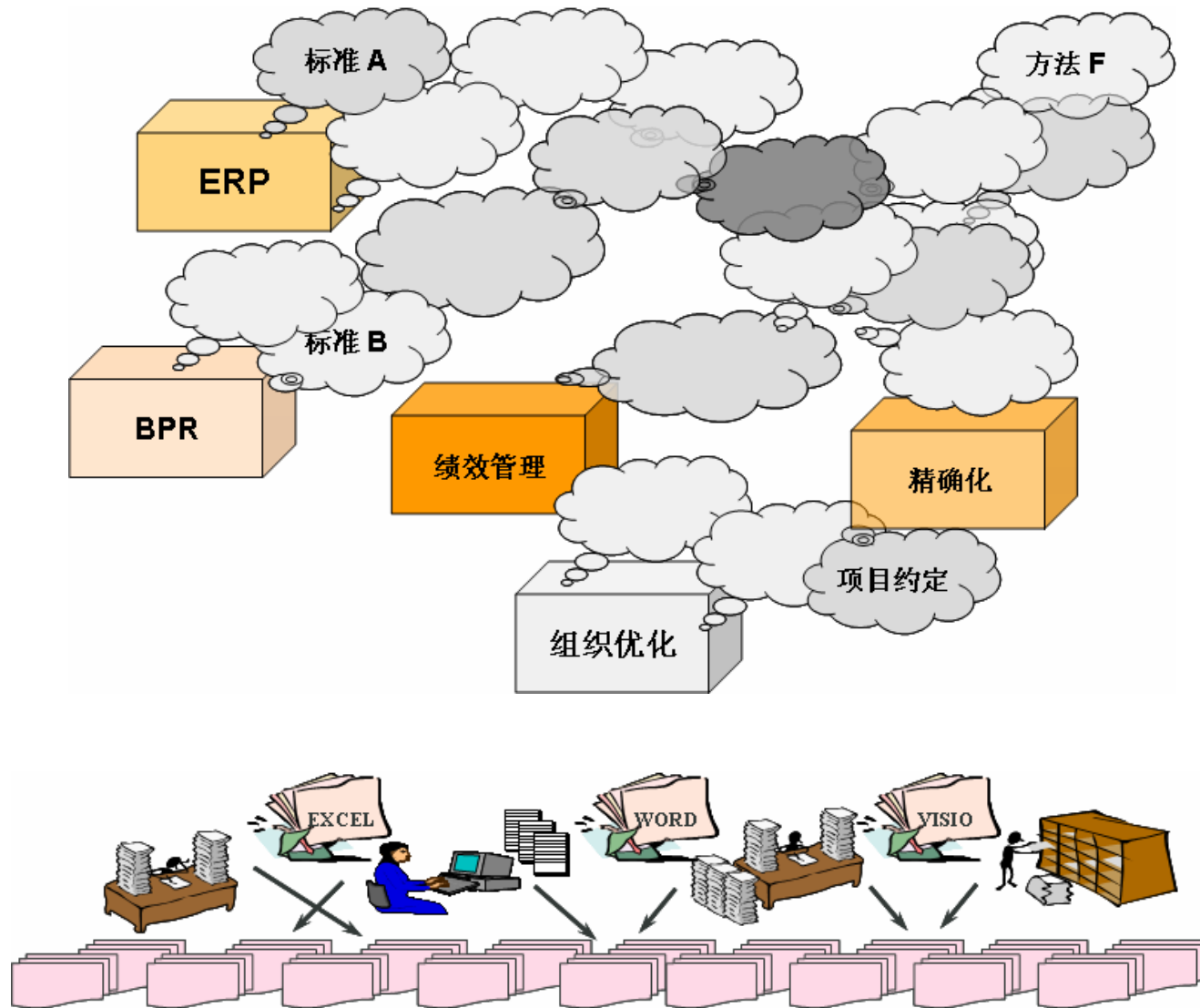
## 流程管理的流程



# ARIS Business Process Excellence

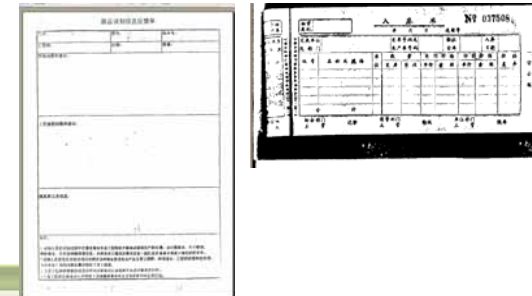
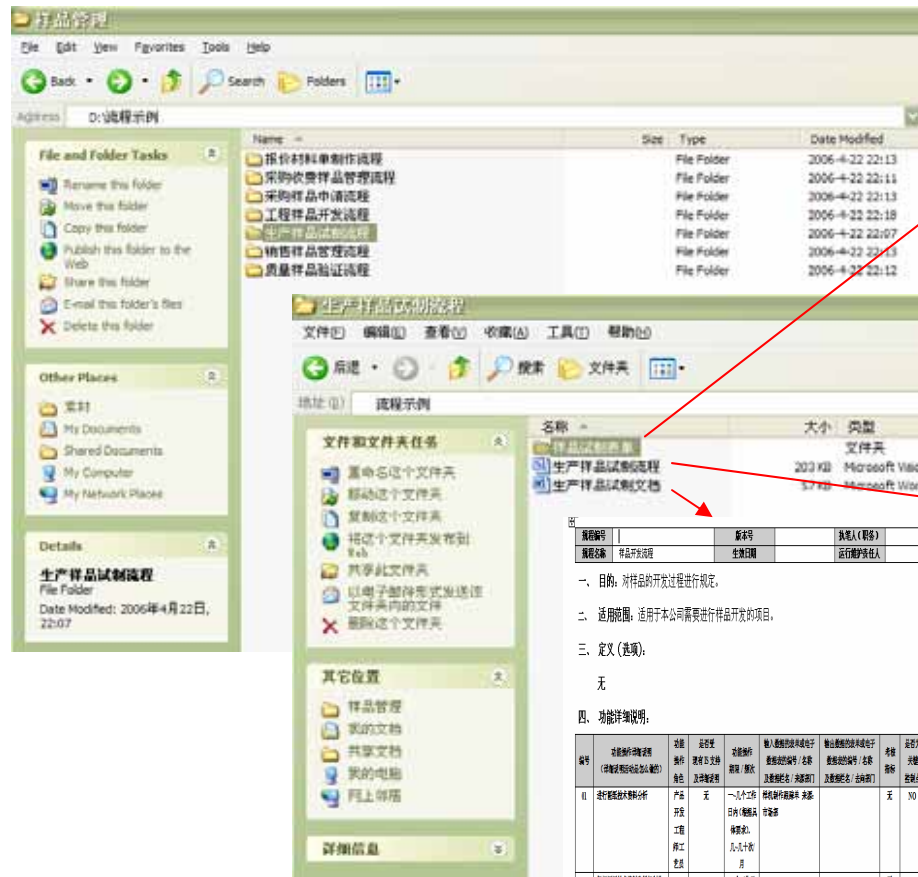
©2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

# BPR，逐渐远去的风景



- 难重用
- 难转换
- 难沟通
- 分散化
- 差别化

# 被人遗忘的流程成果



流程编号	版本号	流程名称	流程所有者
生产样品试制流程	1.0	生产样品试制流程	生产部

一、目的：对样品的开发过程进行规定。

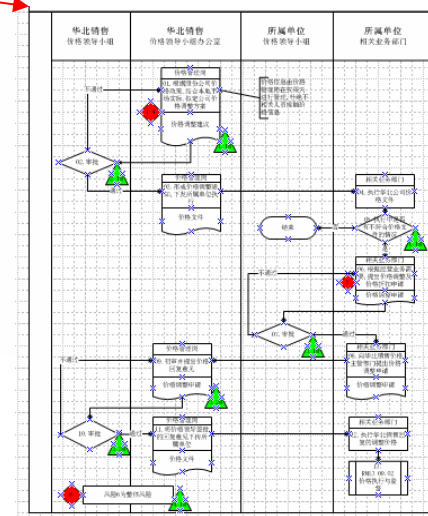
二、适用范围：适用于本公司需要进行样品开发的项目。

三、定义（选填）：

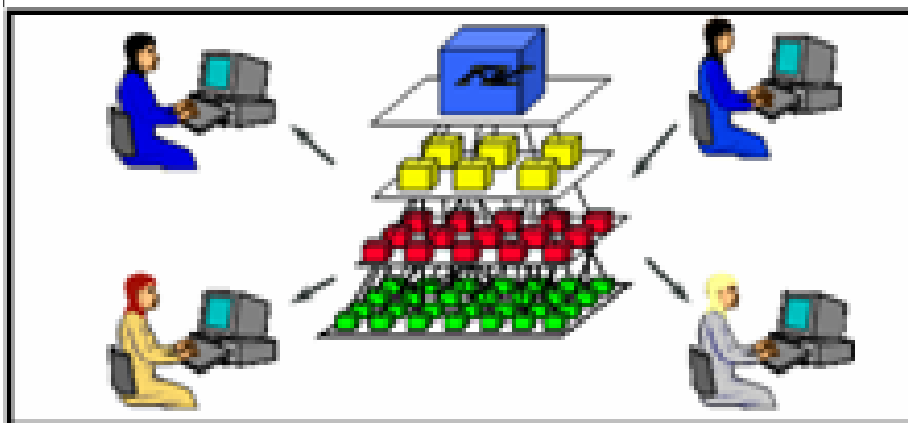
无

四、功能详细说明：

序号	功能名称	功能描述	功能实现方式	功能实现工具	功能实现人员	功能实现时间	功能实现地点
1	样品开发需求分析	对产品需求进行分析，明确产品规格、性能、外观等要求。	通过与客户沟通，明确需求。	使用 Visio 绘图工具。	生产部	2006-4-22	生产部
2	样品开发方案设计	根据需求分析，设计样品的结构、材料、工艺等。	通过设计软件进行设计。	使用 AutoCAD 软件。	生产部	2006-4-22	生产部
3	样品开发试制	根据设计方案，进行样品的试制。	通过试制设备进行试制。	使用 CNC 机床。	生产部	2006-4-22	生产部



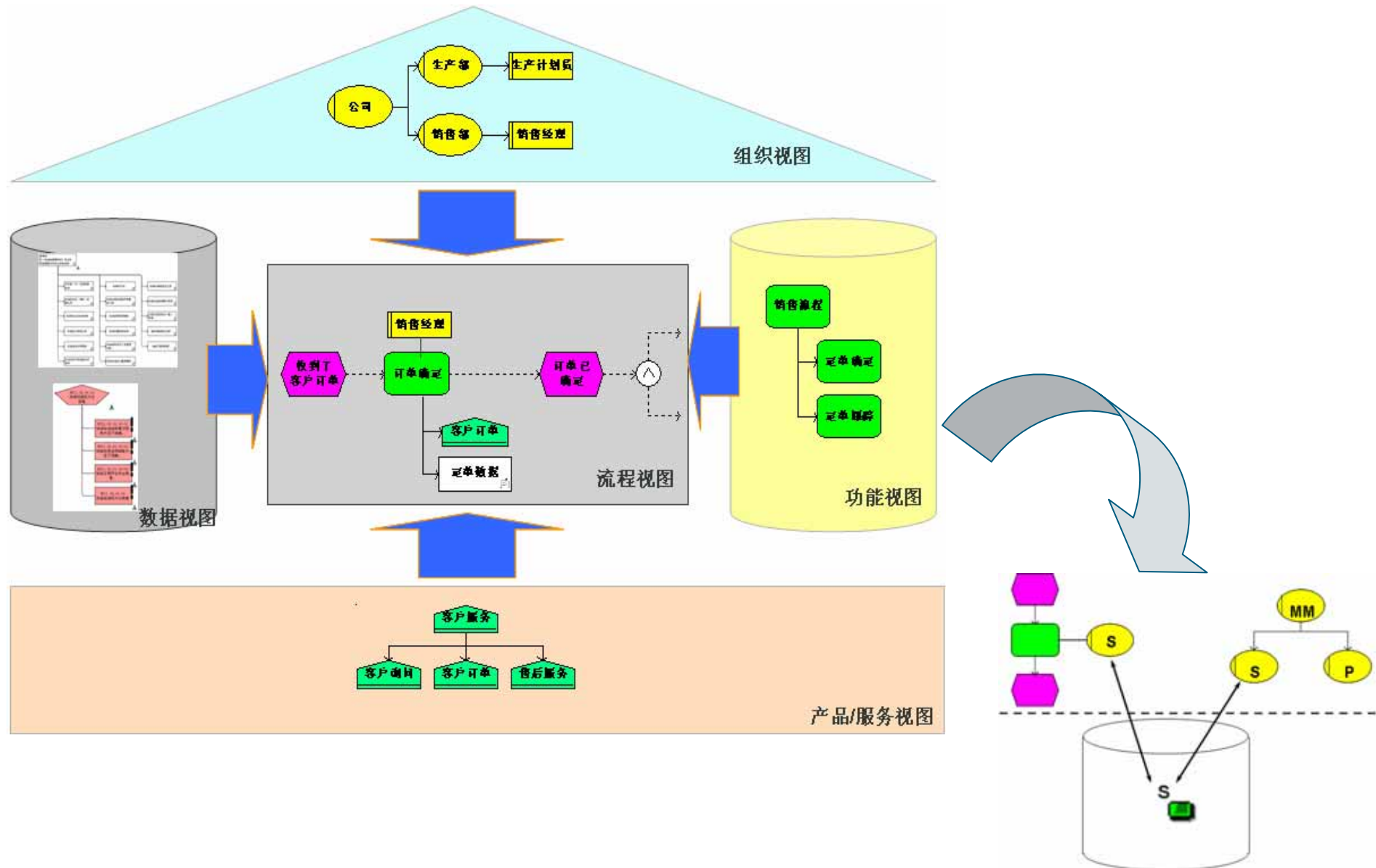
## 统一流程管理平台，分工协作



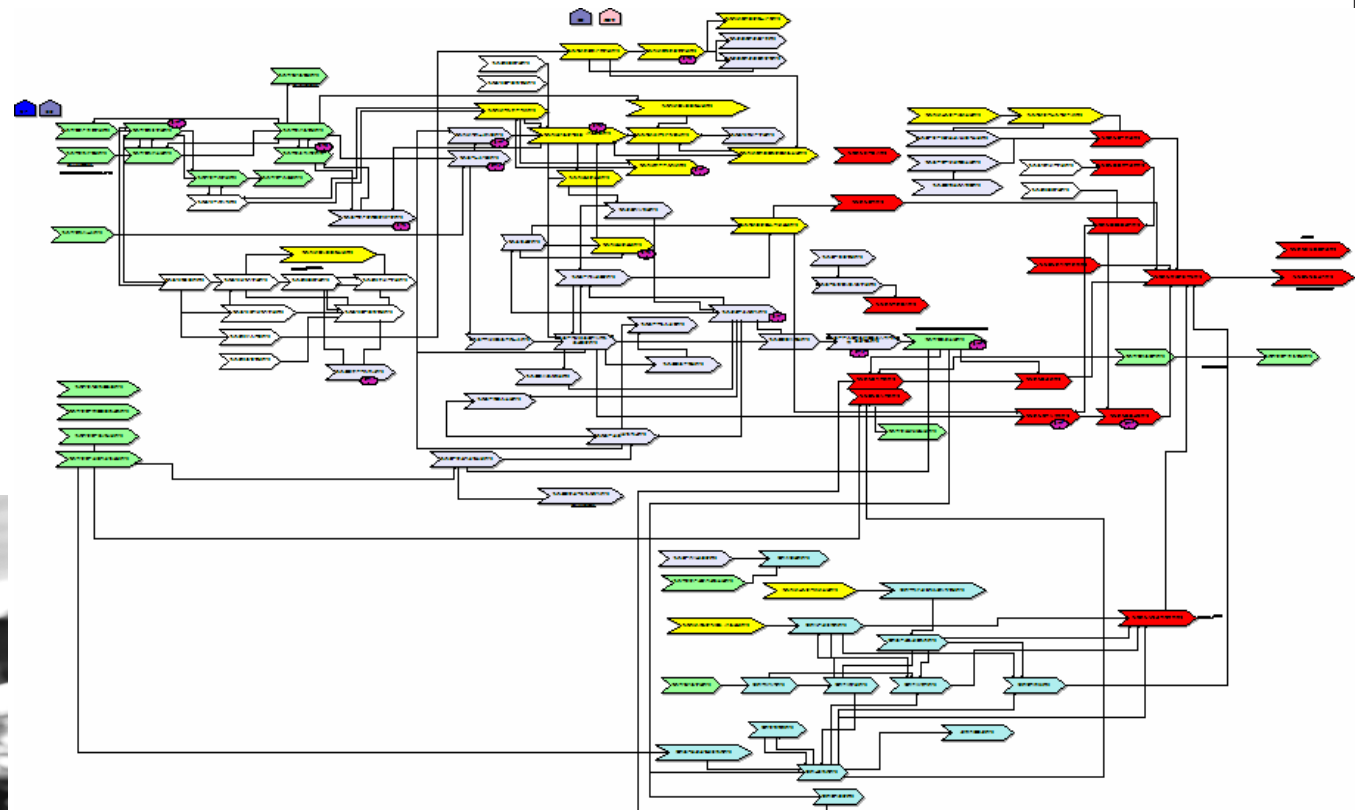
- 统一业务流程管理语言
- 统一业务流程建模规范
- 统一业务流程管理系统
- 统一业务流程管理发布
- 统一业务流程管理控制
- 统一业务流程管理制度



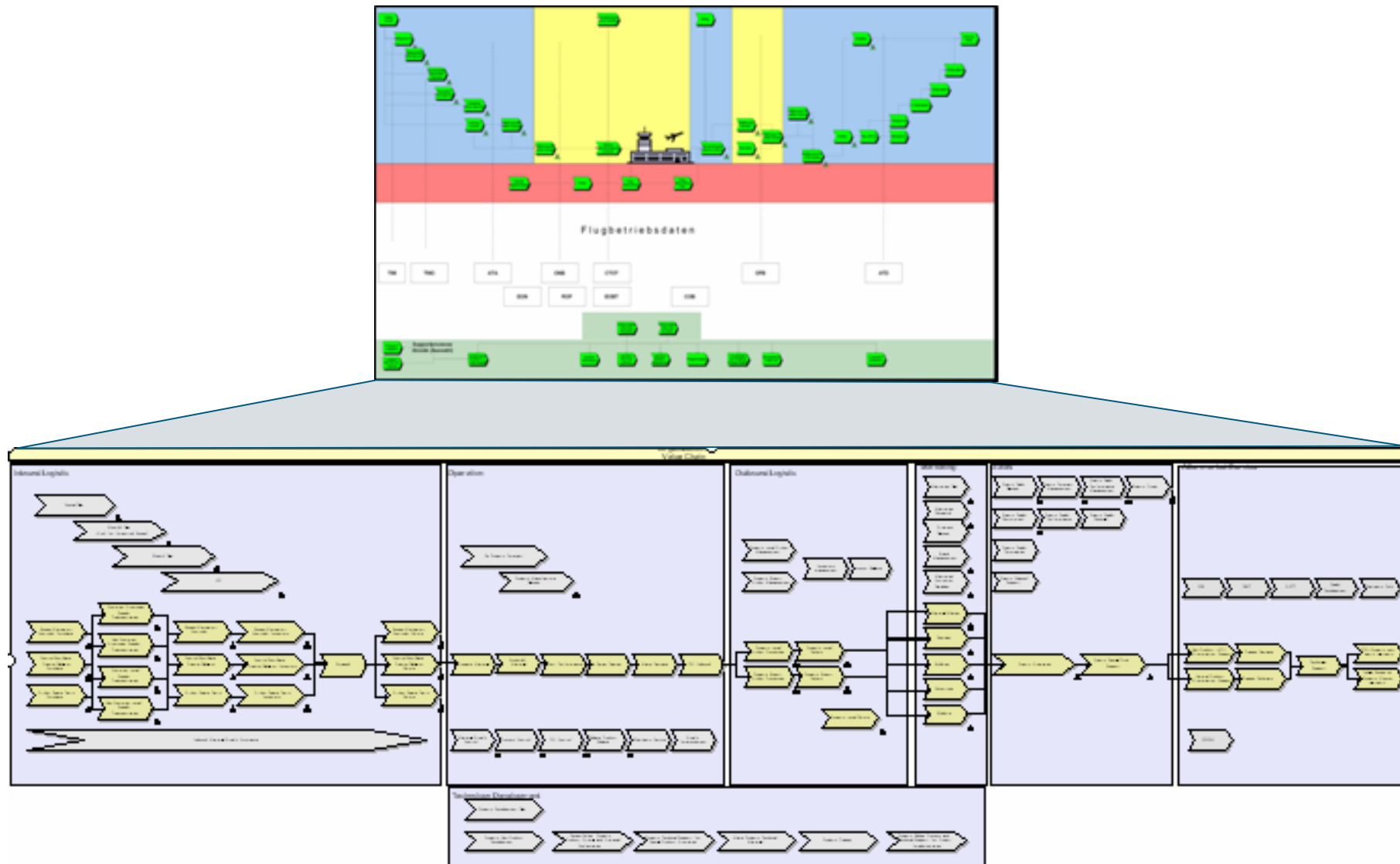
# 基于房式结构和ARIS关系型数据库的流程规范化管理



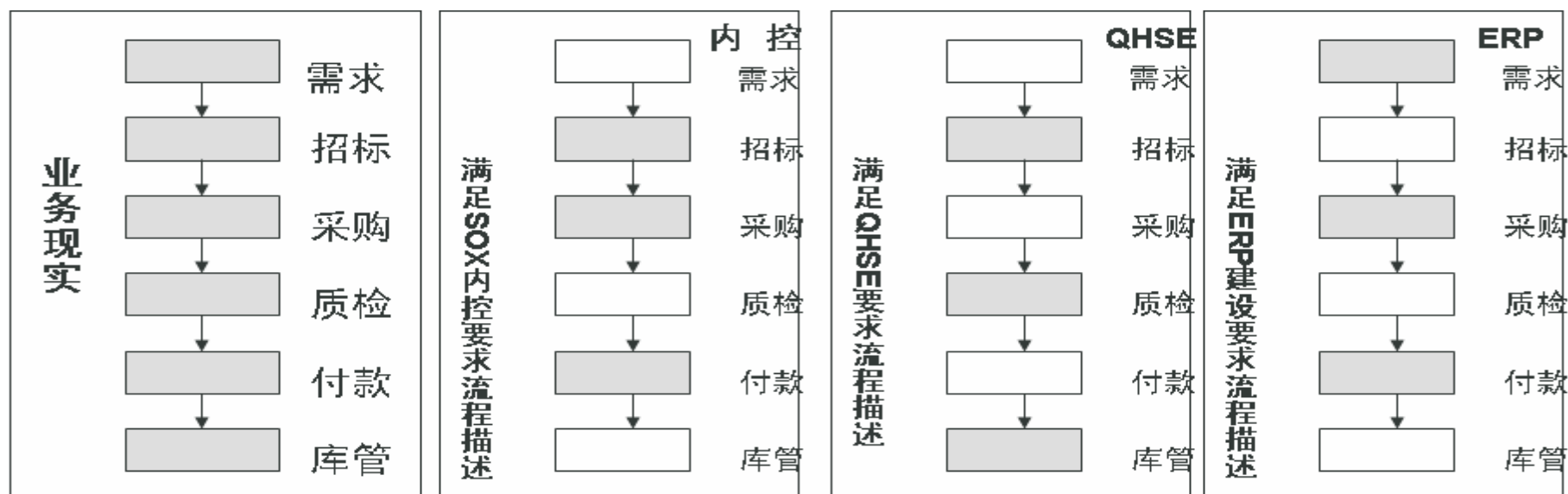
# 失真的企业CT照片



# 端到端的流程梳理和优化



## 企业割裂的管理主题

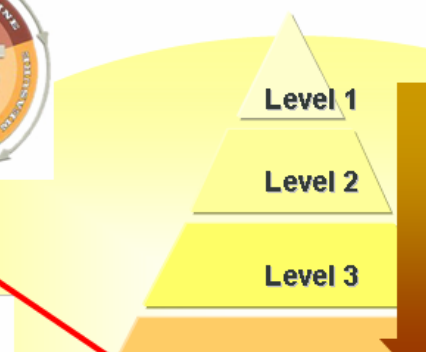


# 多套管理主题的整合 (IMS)

Six Sigma 管理框架



业务流程管理  
标准流程架构



SOX 合规与内控管理框架



ISO 9000 管理框架



ITIL 管理框架



A	B	C	D	E	F	G	H	I
岗位名称:	发货员岗							
所属科室/部门:	销售部							
参与的流程	在流程中执行的业务活动	应用系统支持 (T-CODE)	相关的ISO程序文件	ISO责任人	各种应用主题 内控关注点	标准操作时间	相关的BSC指标	战略举措
交货出库	按装运点列库存清单	ZMMS	生产和服务提供的控制 生产和服务提供过程的确认	张三 李四	a) 检查发货品的质量记录是否与合同订单上描述得一直 b) 在发货记录上签字 c) 重新检验发货品 d) 重新填写复查质量记录 e) 在复查质量记录上签字 f) 实行奖惩措施	2 分	每季度钢材销售量	
	检查是否符合订单需求					10 分		
	创建交货单	创建交货单				1 分		
	转自由库存	MB1B				5 分		
	转其它订单	MB1B				5 分		
	创建拣配单	LT03				10 分		
	下传拣配单到MES					1 分		
	发货实绩上传					10 分		
	打印质保书					20 秒		
	发货过帐	VL02N				5 分		

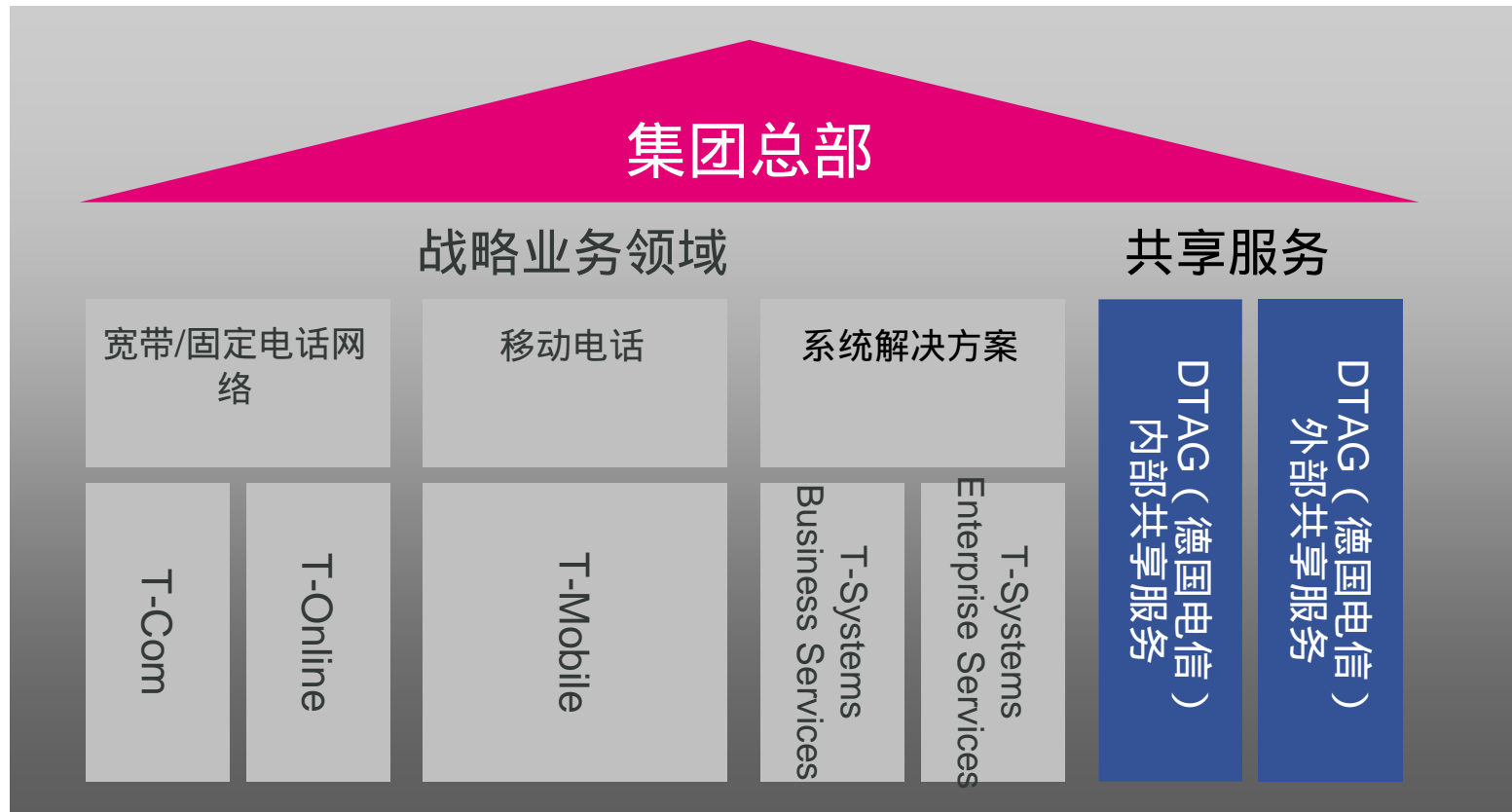
# 概览

为什么需要业务流程管理

业务流程管理在电信企业中的应用

企业业务流程管理卓越之路

# 德国电信集团组织（自2005年1月1日起）



...T...Com...

## 德国电信2005（经营）年度——集团营业额和业绩

	Q1 – Q3 2005 (百万€)	Q1 – Q3 2004 (百万€)	变更(%)
集团营业额	44.167	42.620	3,6
EBITDA	15.483	14.797	5,0
调整后的EBITDA	15.630	14.891	5,0
员工人数	243.418 <sup>1)</sup>	244.645 <sup>2)</sup>	(0,5)

\*2005年上半年数据 以及对比时间依据国际财务报告准则（IFRS）制订。

1) 统计日期2005.09.30  
2) 统计日期2004.12.31



# T-Com公司2005（经营）年度——宽带/固定电话网络营业额和业绩

	Q1 – Q3 2005 (百万)*	Q1 – Q3 2004 (百万)*	变更(%)
营业额	19.582	20.359	(3,8)
EBITDA	7.325	7.613	(3,8)
调整后的EBITDA	7.381	7.664	(3,7)
员工人数	113.092	115.386	(2,0)

\*2005年上半年数据 以及对比时间依据国际财务报告准则（IFRS）制订。

## 面临挑战



# T-Com公司的三大战略举措



## 财务管理部门分布在13个地区，并拥有不同的部门职责

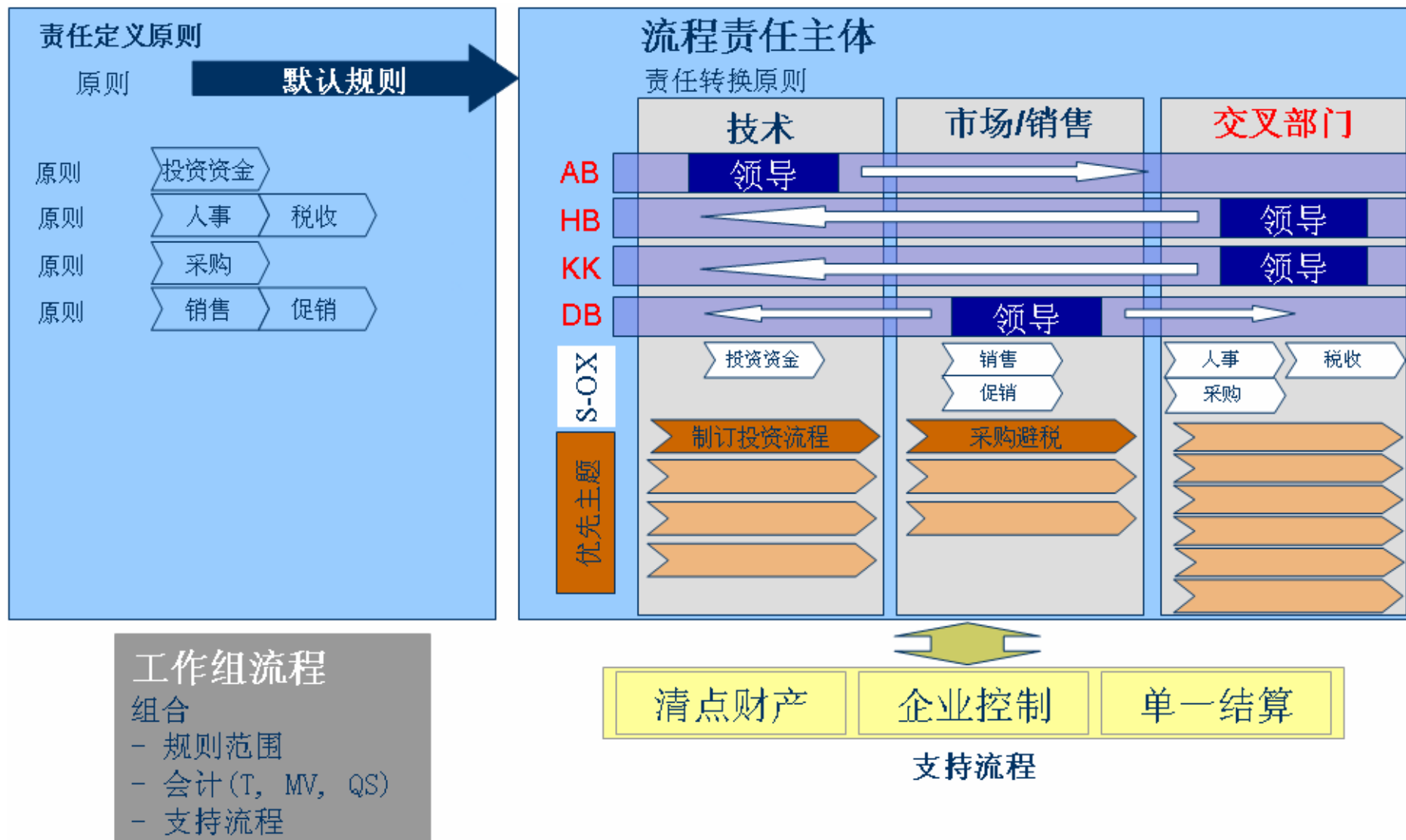
### 现状分析

- SOX合规管理引起的新职责；
- 建立新的部门全权负责
- 各业务部门的流程再造
- 流程接口规则定义
- 现有IT系统的描述、分析、构建

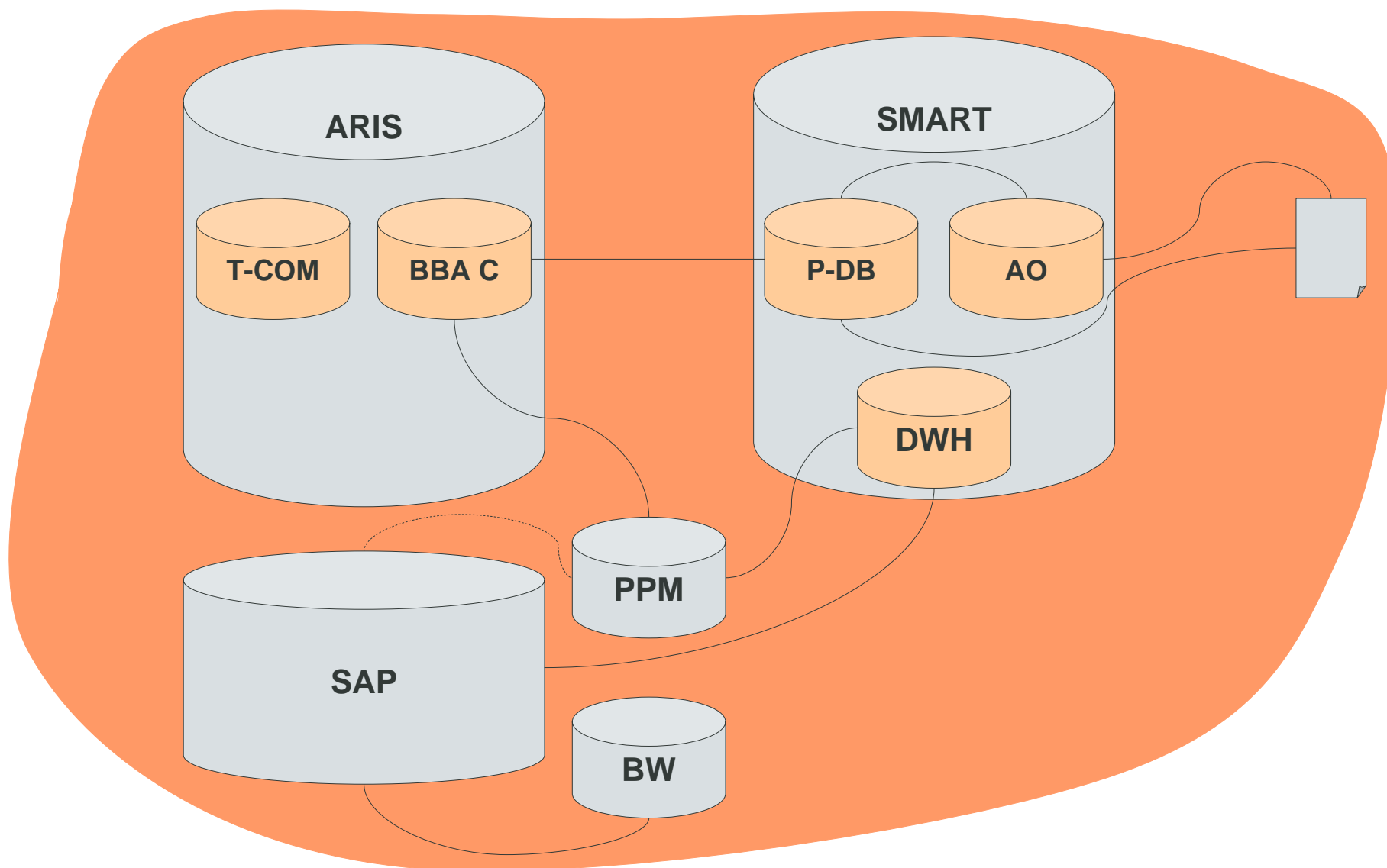
在梳理的基础上，对组织责任的重新规范和优化



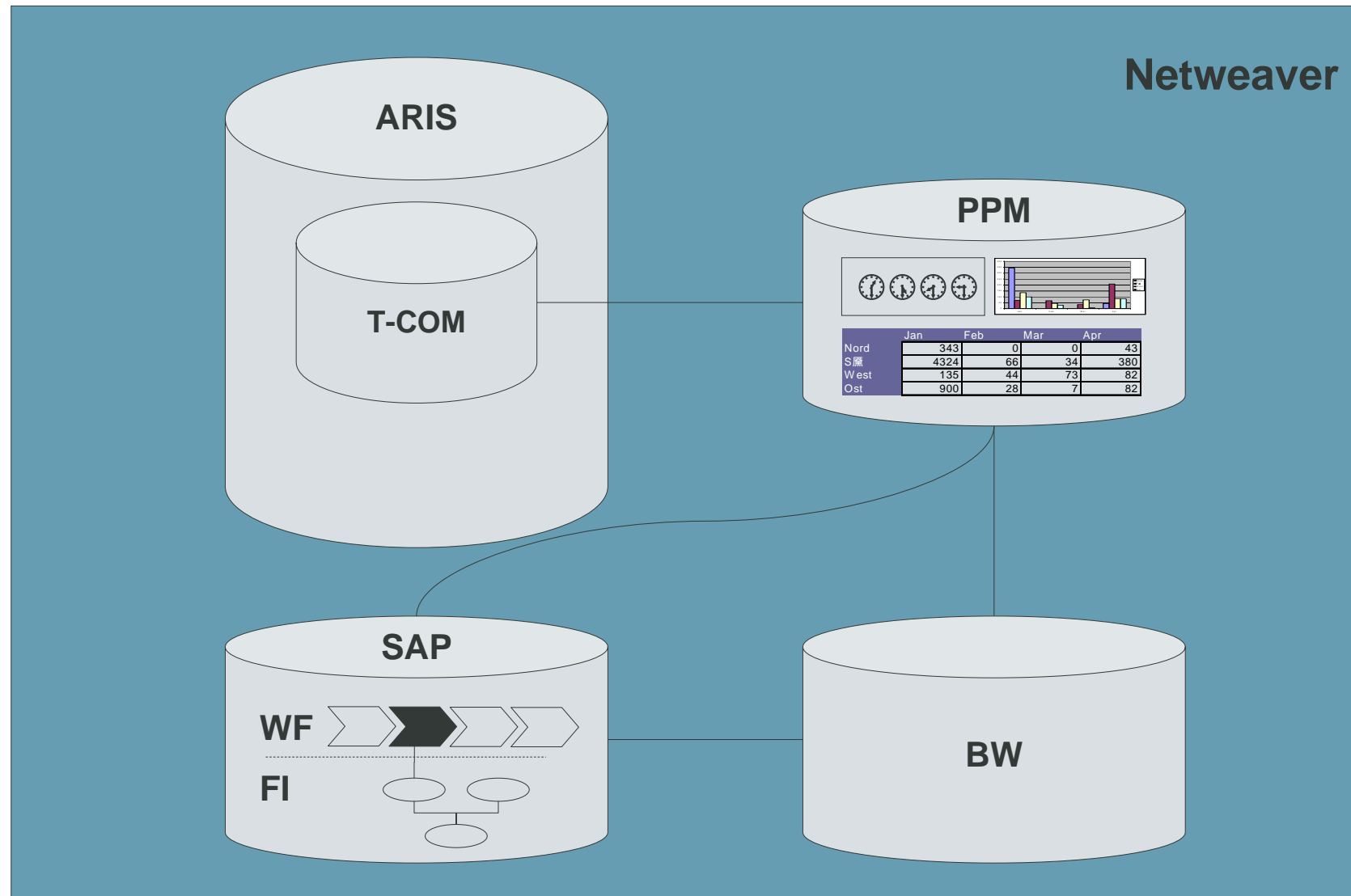
# 通过流程矩阵分析（顾客\*最佳实践）优化流程



## 信息系统架构现状



# 信息系统架构目标



## 项目其他需求



实时流程监控



支持流程战略目标的工具平台



流程接口定义、确认、共识并监控接口有效性



满足SOX要求的监测点定义描述、流程版本的控制程序



## 项目简介

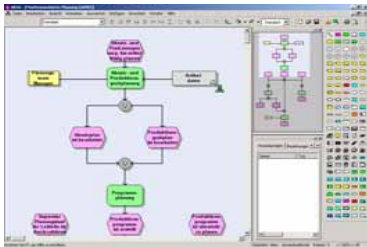


## 使用方案

- S-OX 作为一体化主题
- AS IS-TO BE之间的比较有利于确定最佳流程（未来）
- 描述组织和系统变更
- 提高流程效率和质量
- 清晰的流程职责
- 定义流程变更管理

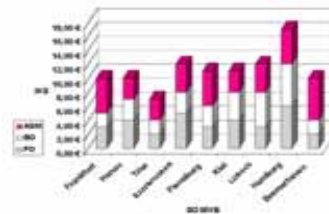
# 业务流程管理（BPM）项目的实施路线

## 第1阶段



由模型设计师实现流程模式的建立和技术测试。

## 第5阶段



从PPM和BIS系统、以及员工反馈意见中判断结果。并由此得出结论性方法。

## 第4阶段

### PPM



### BIS



### 发布



## 第2阶段



通过流程负责人实现流程模式的专业测试。

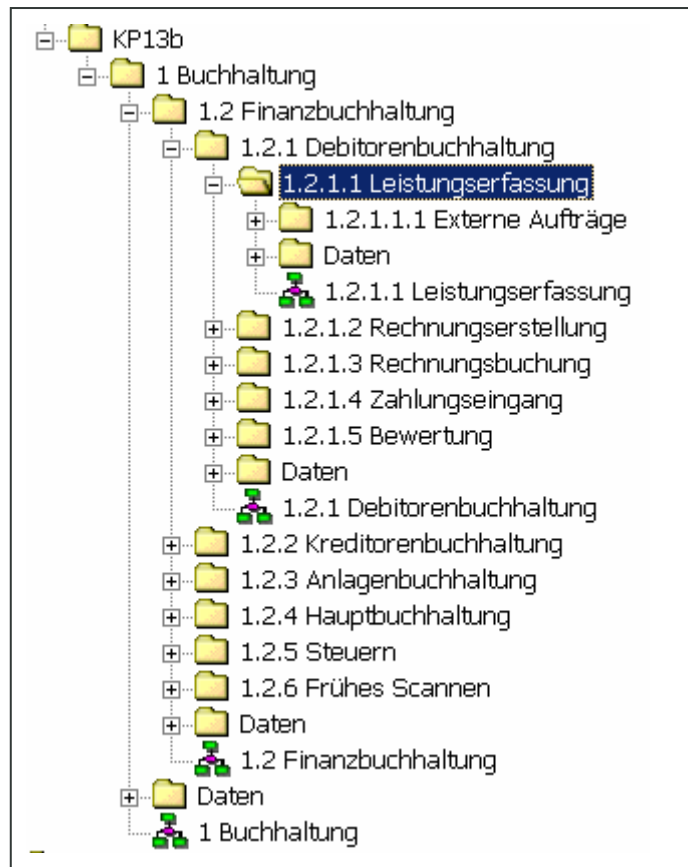
## 第3阶段



在互联网中公布流程模式  
未来: 利用在线分析和全面链接实现动态网站发布。

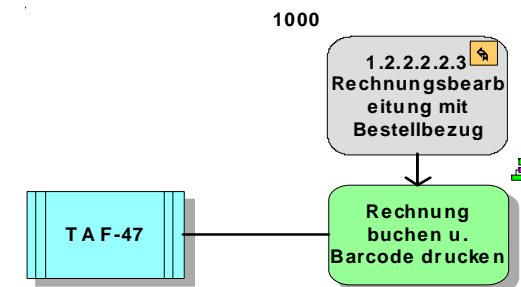
# 业务流程的完整性是通过层级和接口来展现

## 流程层次

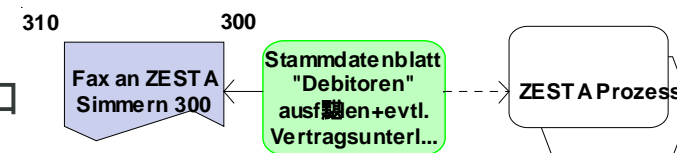


## 每个流程都有明确的责任边界

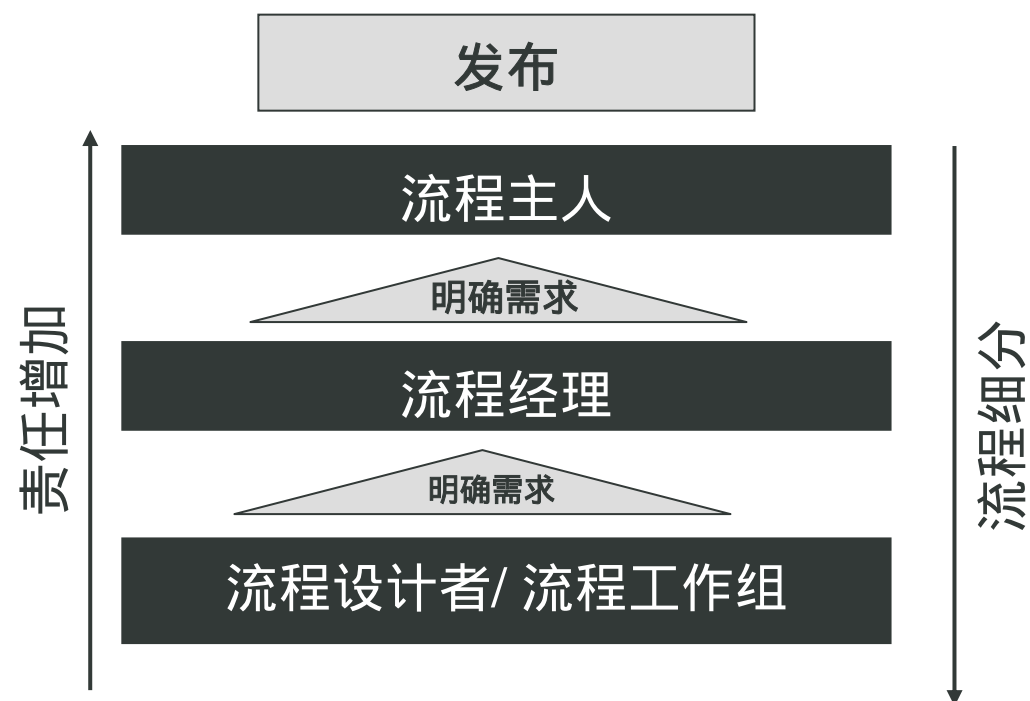
### 内部接口



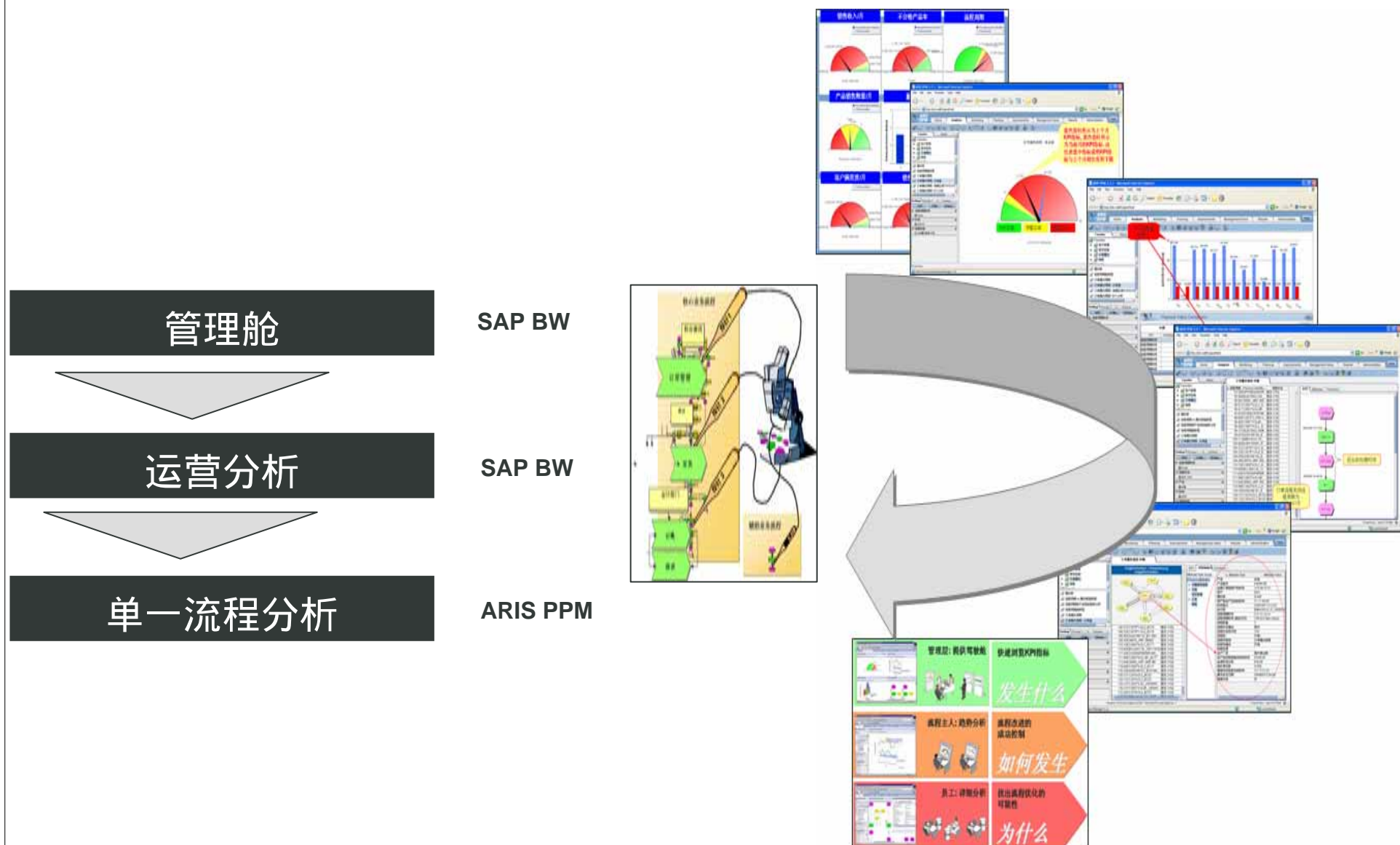
### 外部接口



## 基于流程分层的组织责任落实



# 流程监控被在不同的系统中在不同的复杂层次上观察



# 流程管理在T-Com中的重要作用

流程监控的使用方法参考

流程管理

例如...

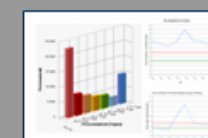
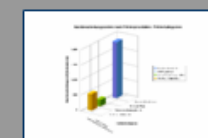
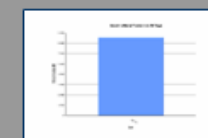
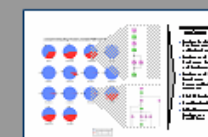
## 流程监测

数据基础上的流程  
监测和改进措施的  
效果监测

## 和控制

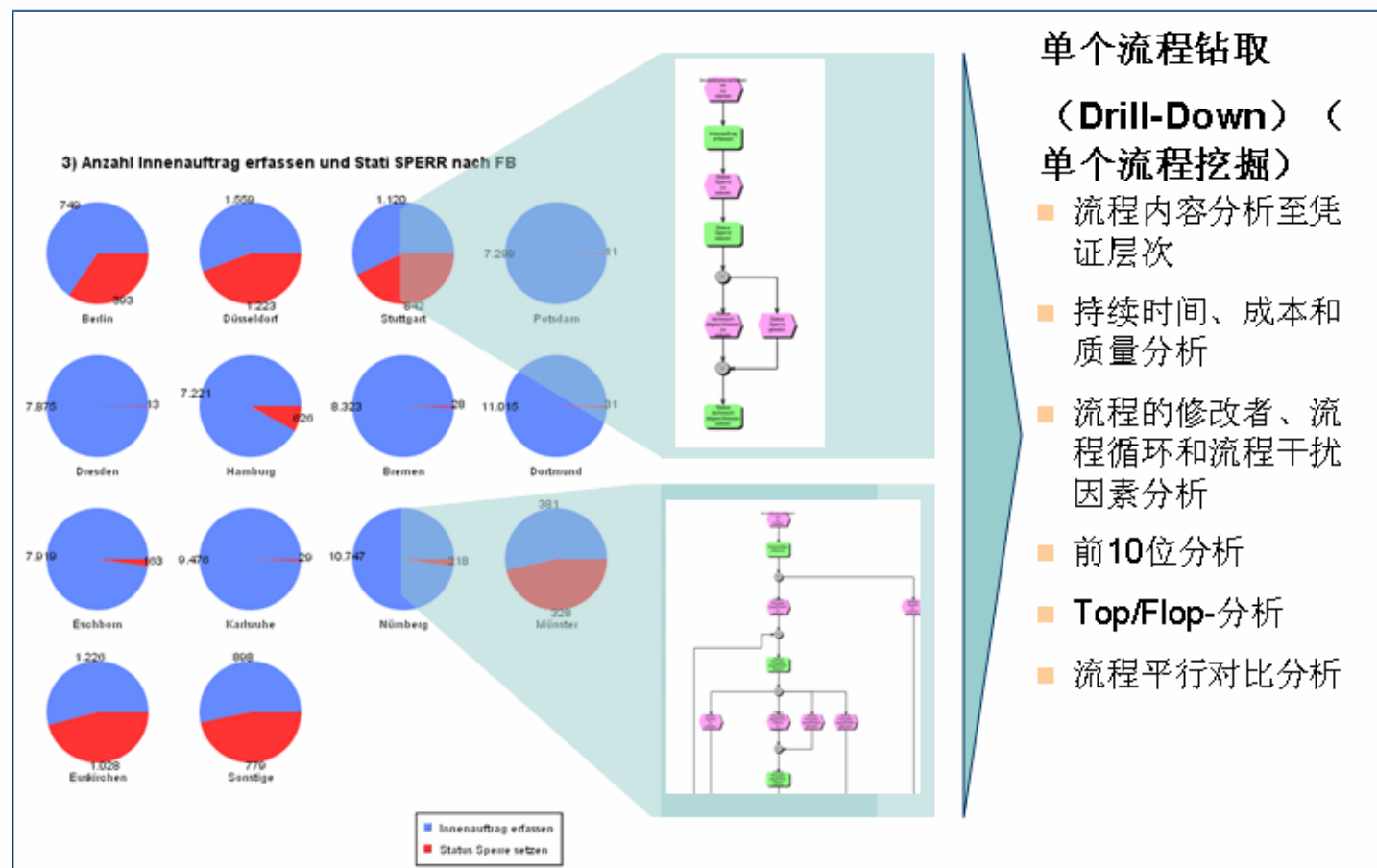
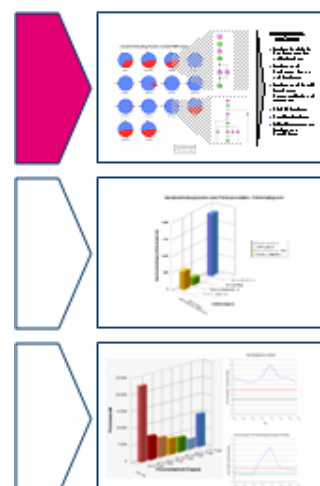
定义最佳潜能和战略的  
和有效的控制  
一体化

- 简化SOX的合规控制过程
- 通过减少数据记录的错误率，以降低成本
- 通过新设计的接口管理确保结算时间
- 优化采购开票流程，增强与用户沟通的透明度
- 通过分析采购流程降低财务风险



# 帮助树立企业内部标杆

## 流程基准测试



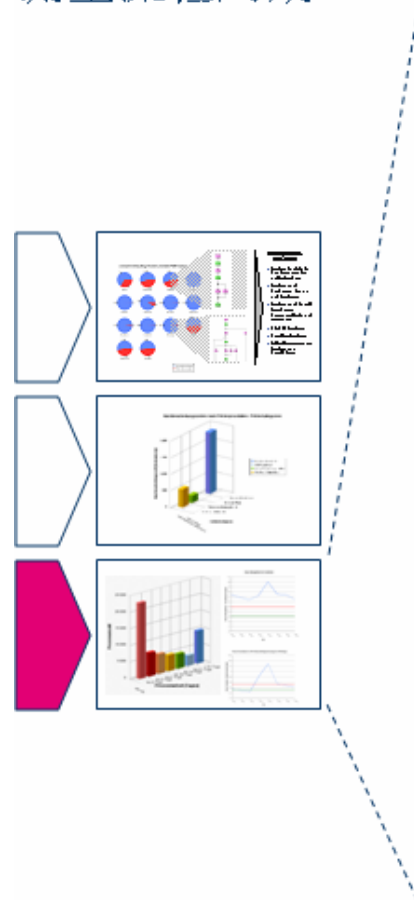
### 单个流程钻取

#### (Drill-Down) (单个流程挖掘)

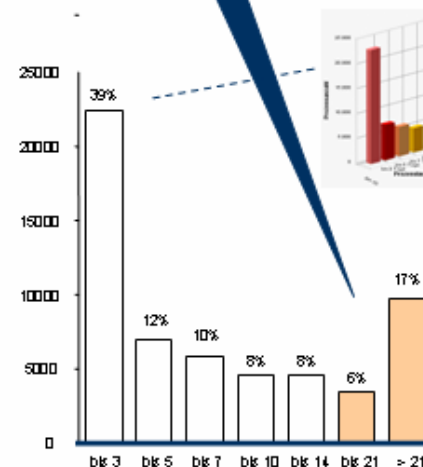
- 流程内容分析至凭证层次
- 持续时间、成本和质量分析
- 流程的修改者、流程循环和流程干扰因素分析
- 前10位分析
- Top/Flop-分析
- 流程平行对比分析

# 通过流程分析能提高流程潜能

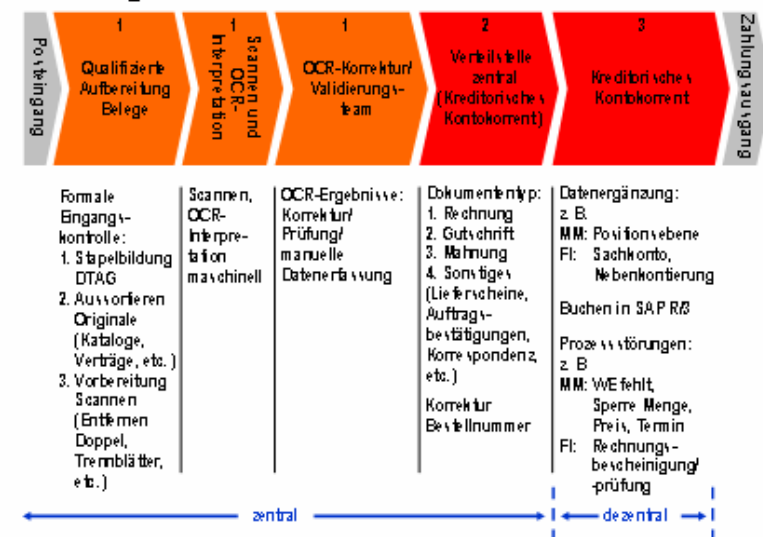
## 测量流程周期



在一月份，23%的“发票处理”流程的凭证显示工作周期大于14天



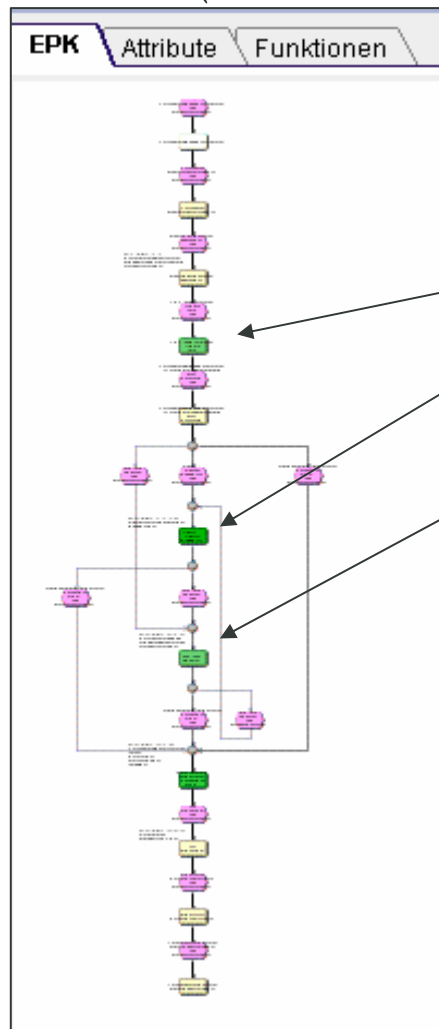
## Prozess gesamt - Grobansicht



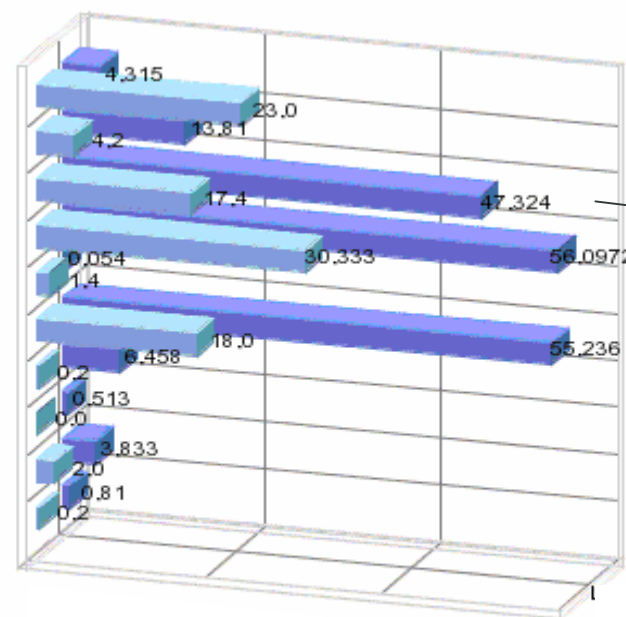


# 进行内部基准测试

## 区域A (“最佳案例”)

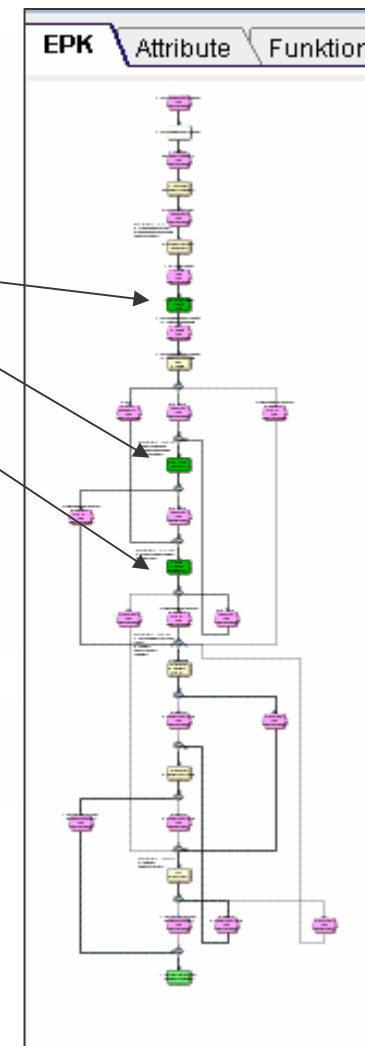


Übergabe /Beginn Entgelt GKS  
Vorfakturierung abgeschlossen  
VLT-Meldung liegt vor  
SchA, SchU erstellt  
Projektierung starten  
NK-NK fertig  
In Betrieb  
Beginn Entgeltpflicht  
ung /Angebotsabgabe an Kunde  
Auftrag produktionsreif



Durchlaufzeit [Tag(e)]

## 区域B (“最差案例”)



# IDS 在电信行业的客户...



## 帮助瑞士电信引进业务流程管理（方法、工具和组织设计）

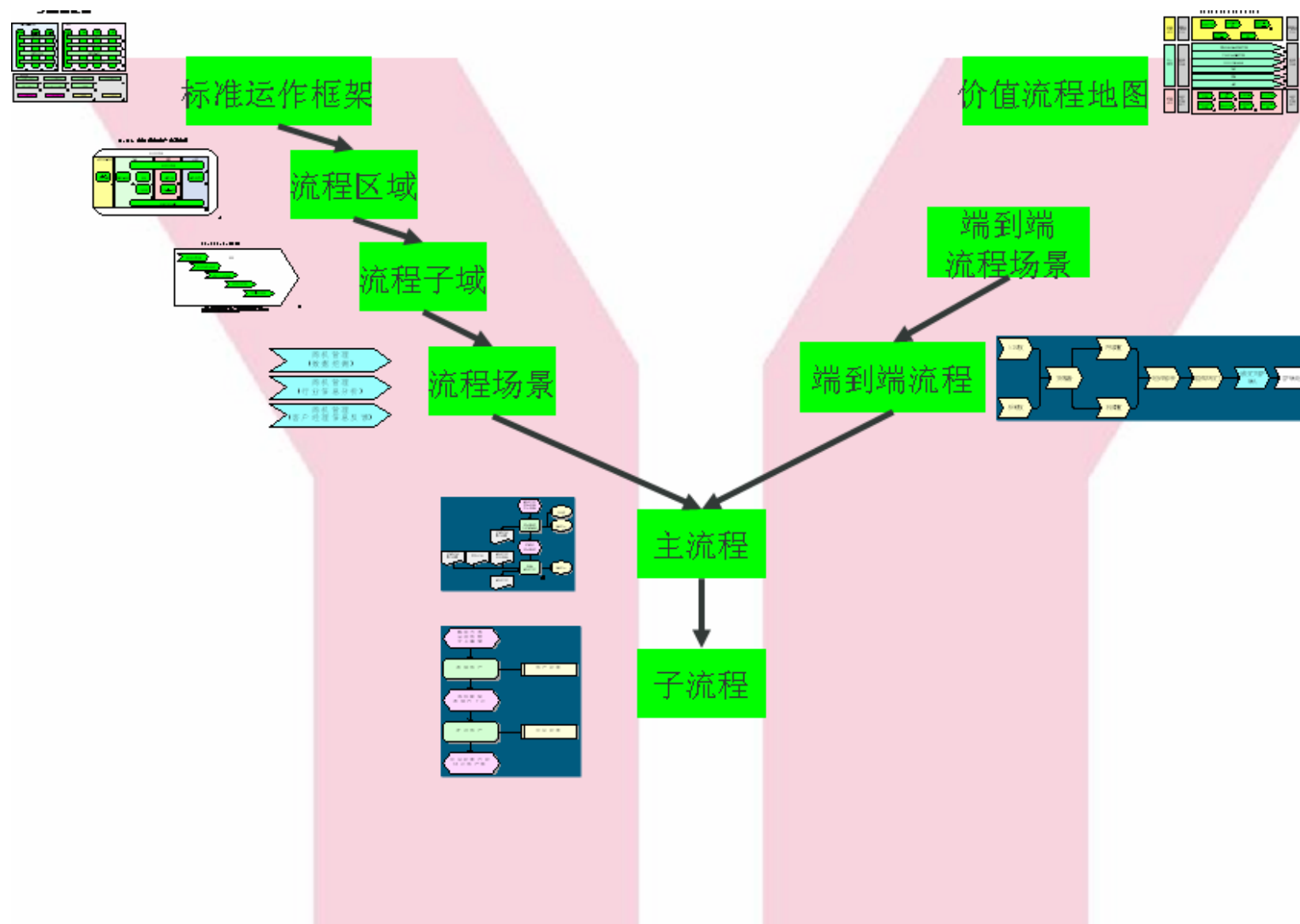


- 客户定单流程优化
- 结算流程设计和系统实施
- 客户定单IT系统的整合
- 客户定单受理流程评估
- 大型程控交换机安装流程优化
- ISDN开通流程的分析和优化
- 客户支持中心业务流程评估和成本核算



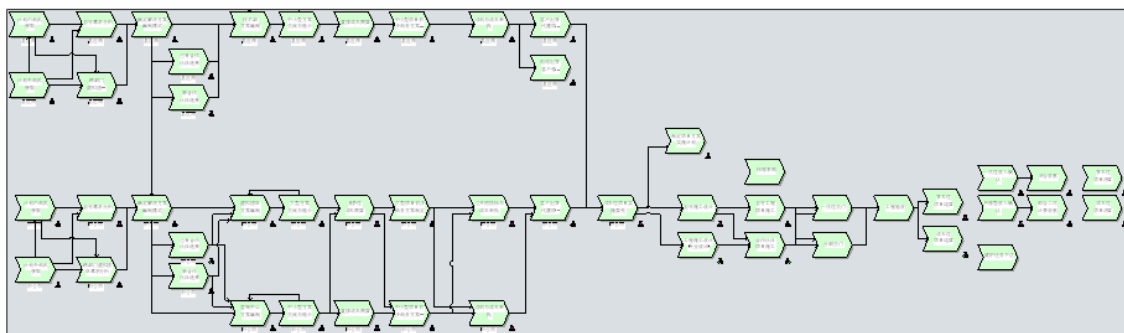
- 个人客户结算流程的分析和优化
- 引进业务流程管理（方法、工具和组织设计）
- .....

# 企业管理要素的多维关联——Y型结构理论在电信企业中的应用

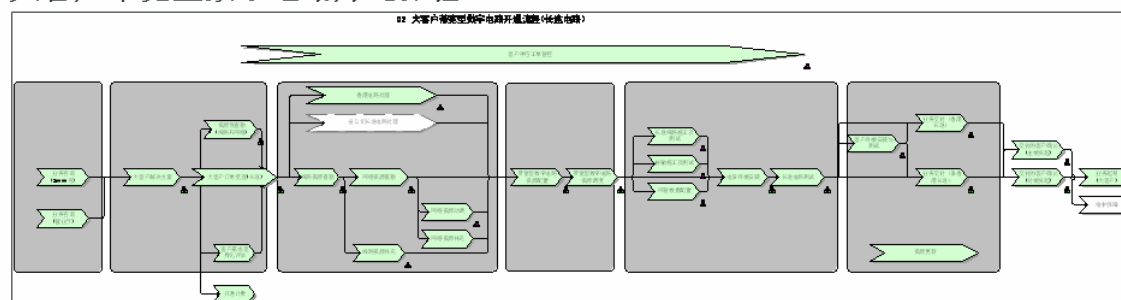


# 基于端到端流程的梳理和优化

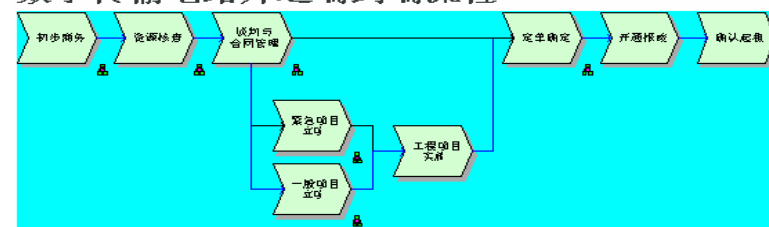
## ICT业务梳理成果介绍——构建全程端到端流程



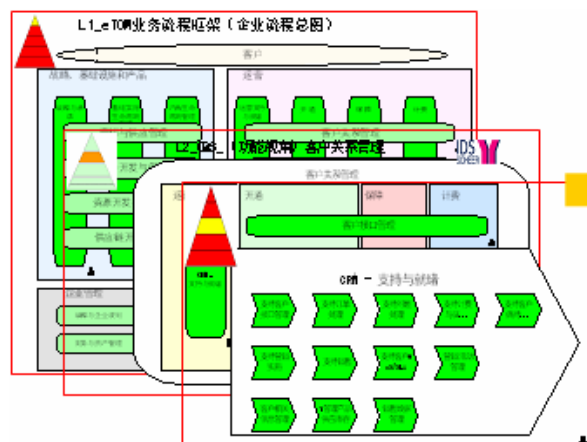
## 大客户带宽型数字电路开通流程



## 数字传输电路开通端到端流程



# 企业管理制度与流程模型的匹配分析



eTom模型

eTom模型L1-L3流程目录

模型与制度信息  
差异分析清单



中国ABC公司管理制度

中国ABC公司管理制度信息清单

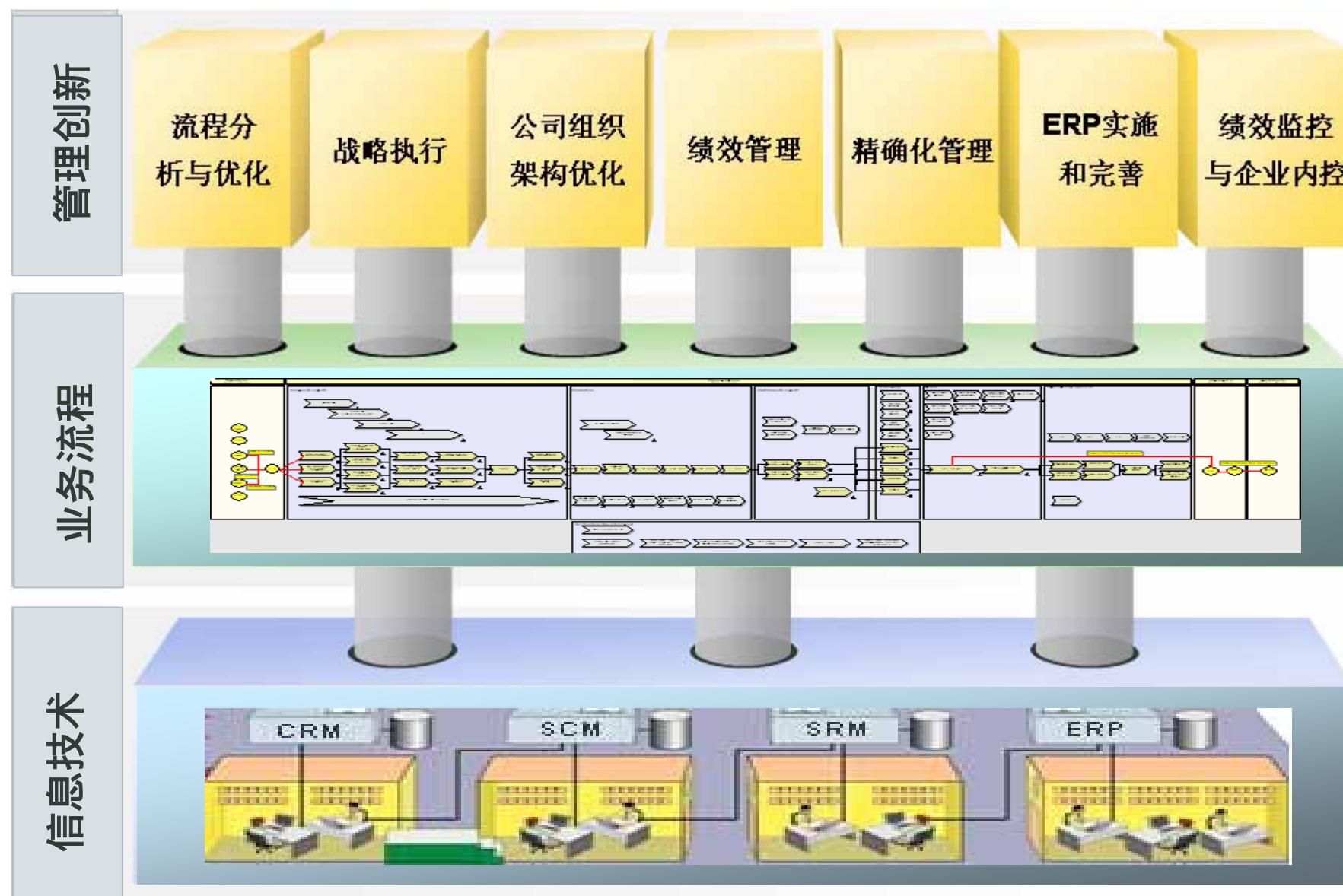
## 概览

为什么需要业务流程管理

业务流程管理在电信企业中的应用

企业业务流程管理卓越之路

# 让业务流程在企业里面开花结果——流程为体、专业为用





# 流程管理能力成熟度模型

定量的流程绩效监控反馈，并促进运作策略和技术的创新，企业进入持续流程改进的闭环。

Optimizing

德国电信

西门子

5

利用从管理者的高阶流程视图到具体流程活动的低阶视图，在全公司层面将流程、资源与企业战略和目标的聚焦联系在一起

Managed

瑞士电信

英国电信

4

公司所有的管理类和工程技术类的流程均已在统一的方法学指导下被建档、标准化并集成在一起。

Defined

马来西亚电信

印度电信

3

建立了一套基础的项目管理流程来管理成本、进度和任务节点，但还需要找到一套可以固化项目成果、保障成功的经验能够被不断重复的方法

Repeatable

2

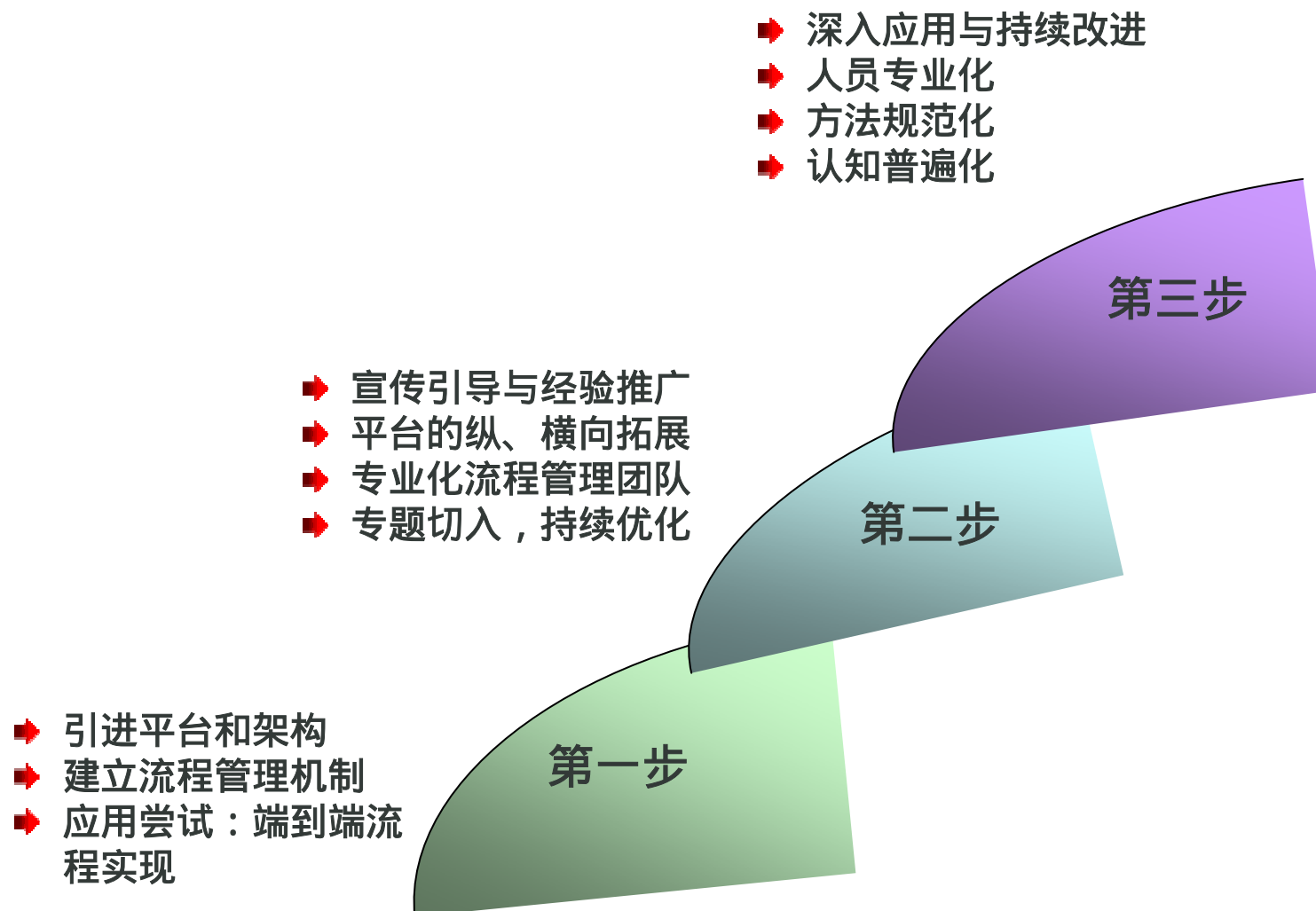
流程依靠制度来运作，几乎没有流程活动被明确定义，依赖能人

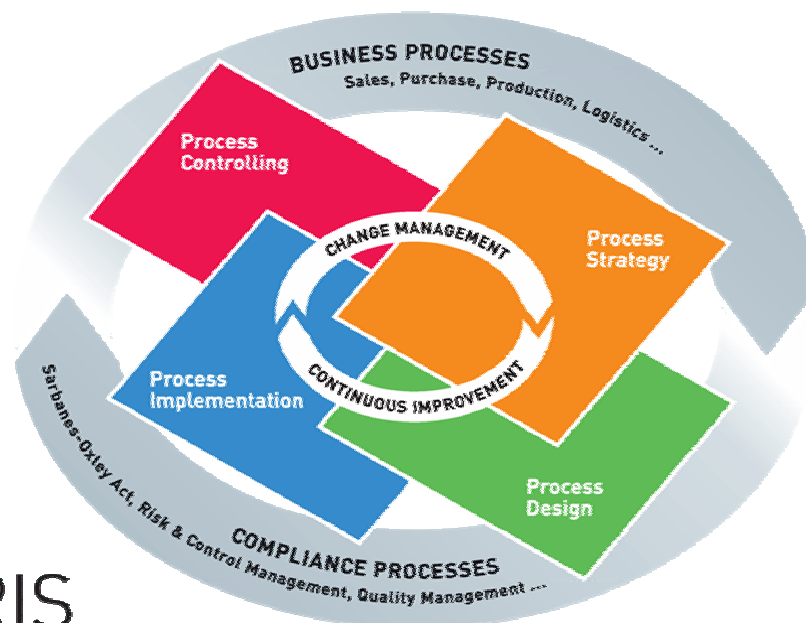
Initial

1

能力成熟度模型

## 分布实施，助力转型





# ARIS Business Process Excellence

© 2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

化战略为行动  
促转型于机制

谢谢关注!