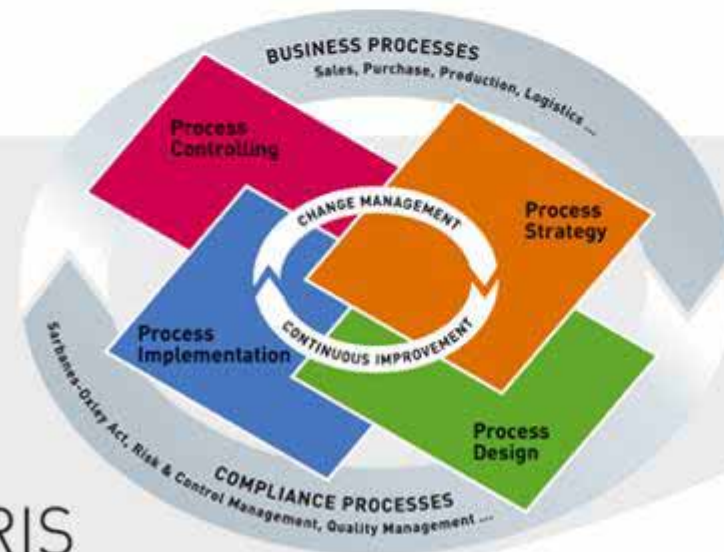


# 帮助企业建立持续追求卓越的平台 — ARIS为CIO添翼

IDS SCHEER 中国

高级咨询顾问 张凯峰

2006-06-11



ARIS  
**Business Process Excellence**

©2005 by IDS Scheer AG. All Rights reserved.

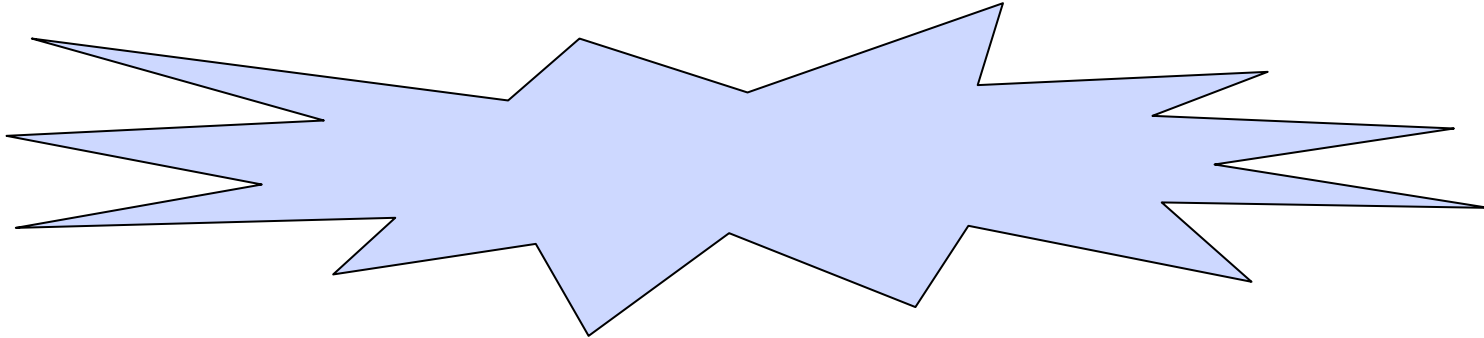
- 项目案例介绍
- 当流程成为被管理的对象.....
- 为企业建立持续追求卓越的平台—IT真的不再重要了吗？

■ CIO如是说：

——想上ERP之前，先弄清楚自己的需求是什么，所以想先理一下业务流程

■ 一把手如是说：

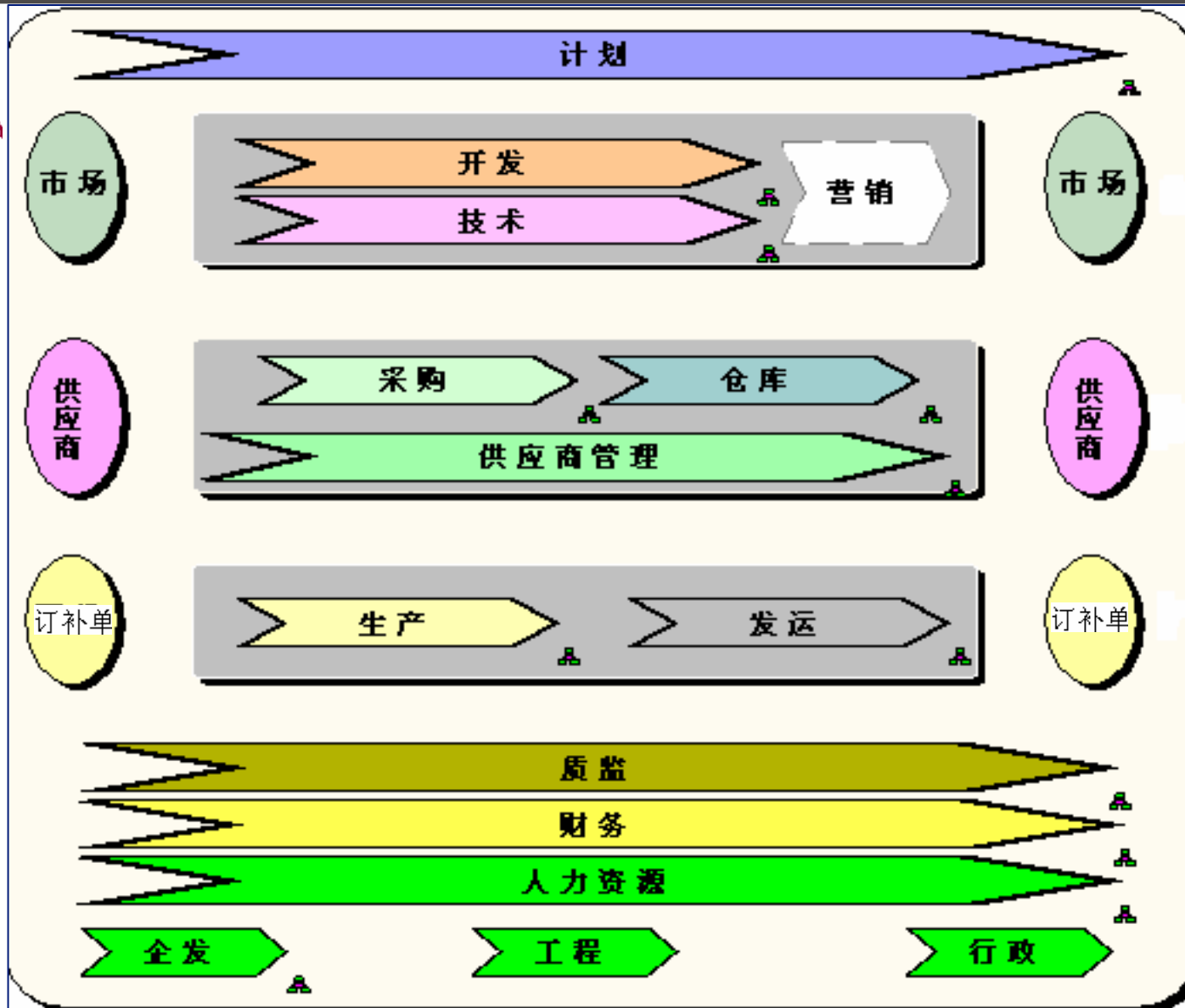
——ERP也好，流程也好，你们去整吧。我只关心一点，能让我的工厂的响应速度快起来，补单20天内准时交货能够达到75%以上就好。



生产系统快速响应的业务流程管理咨询

# 企业流程地图

示例



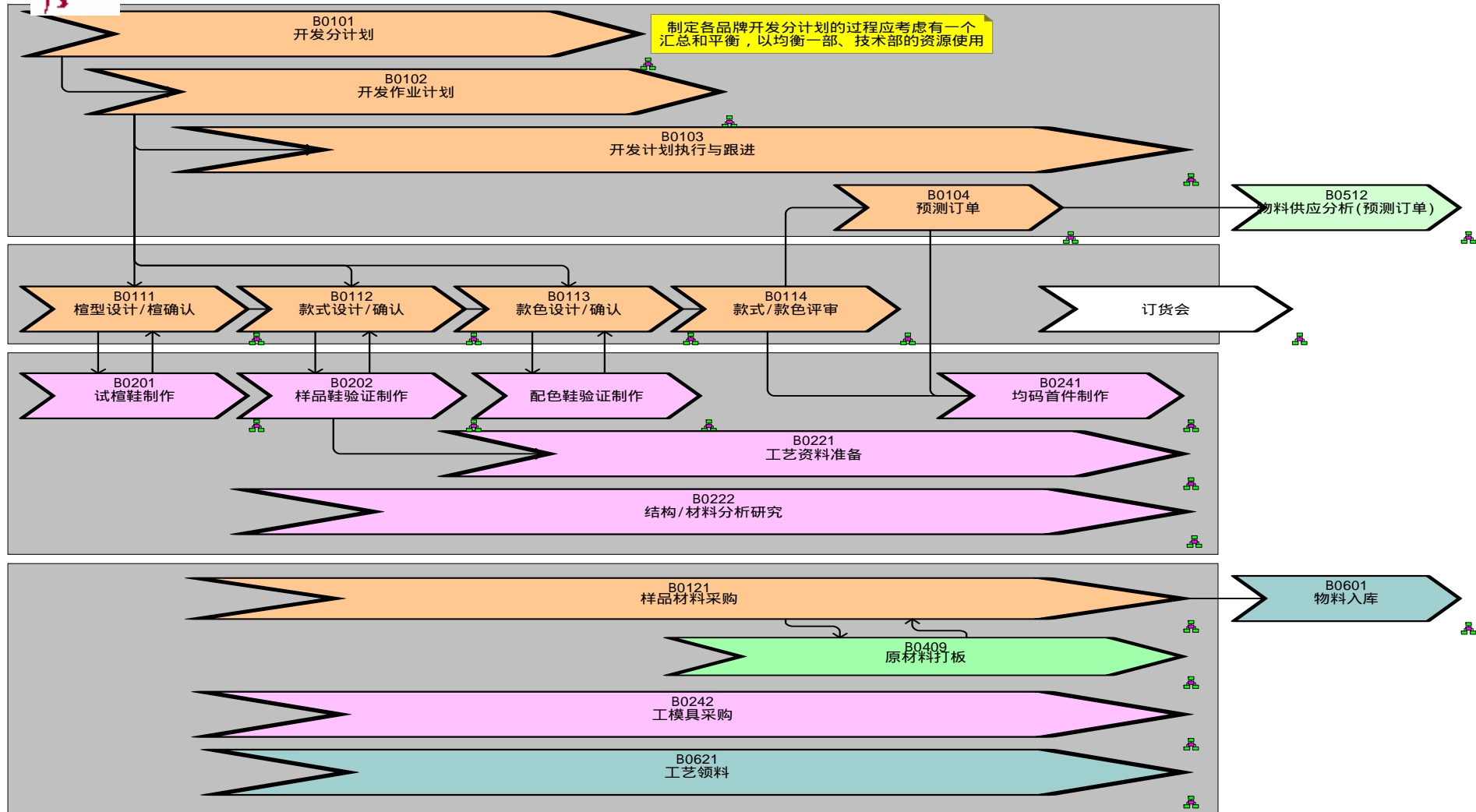
新产品快速上市

原材料及时到货

产品快速交付

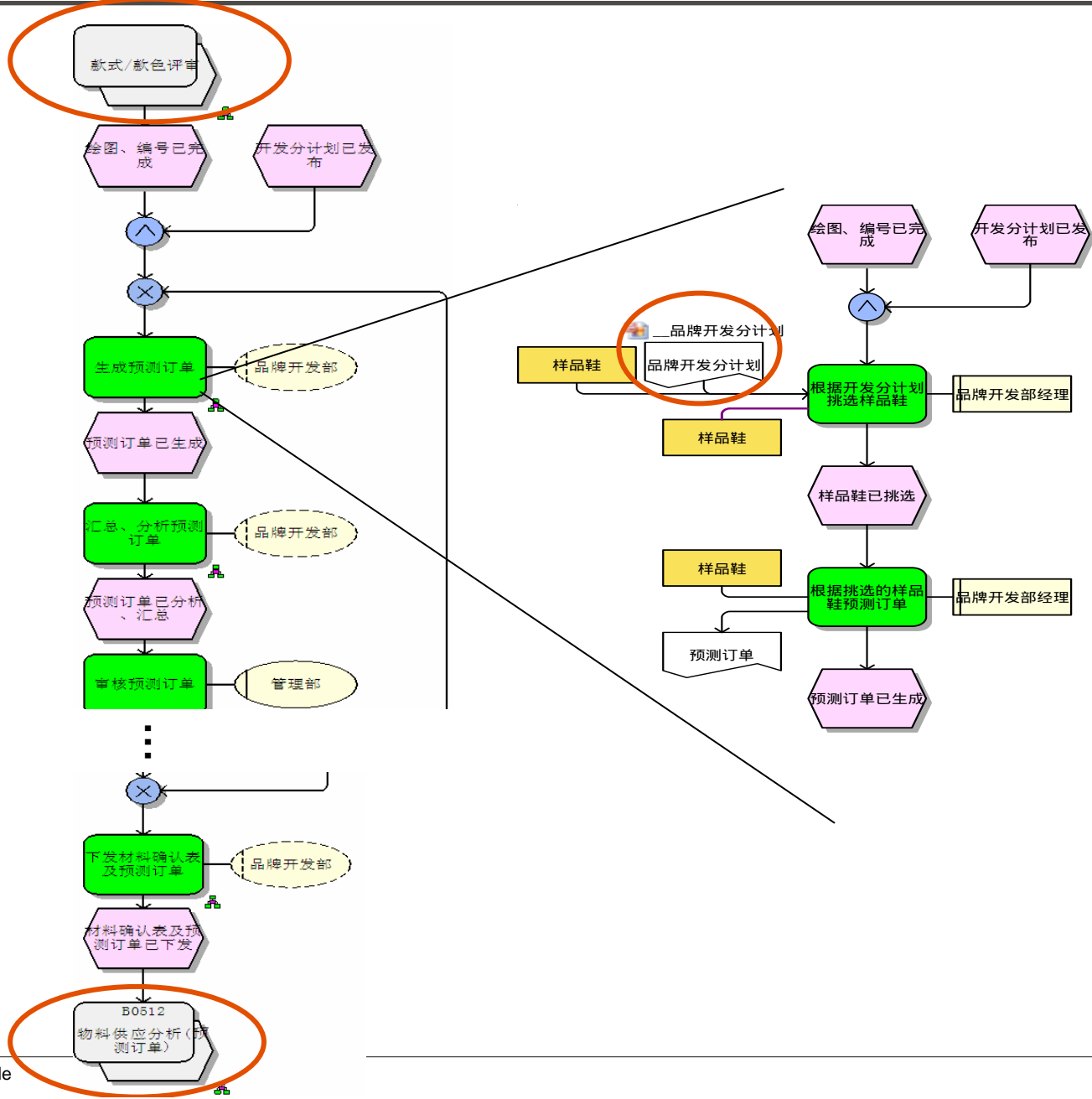
# 开发/技术流程区域

示例

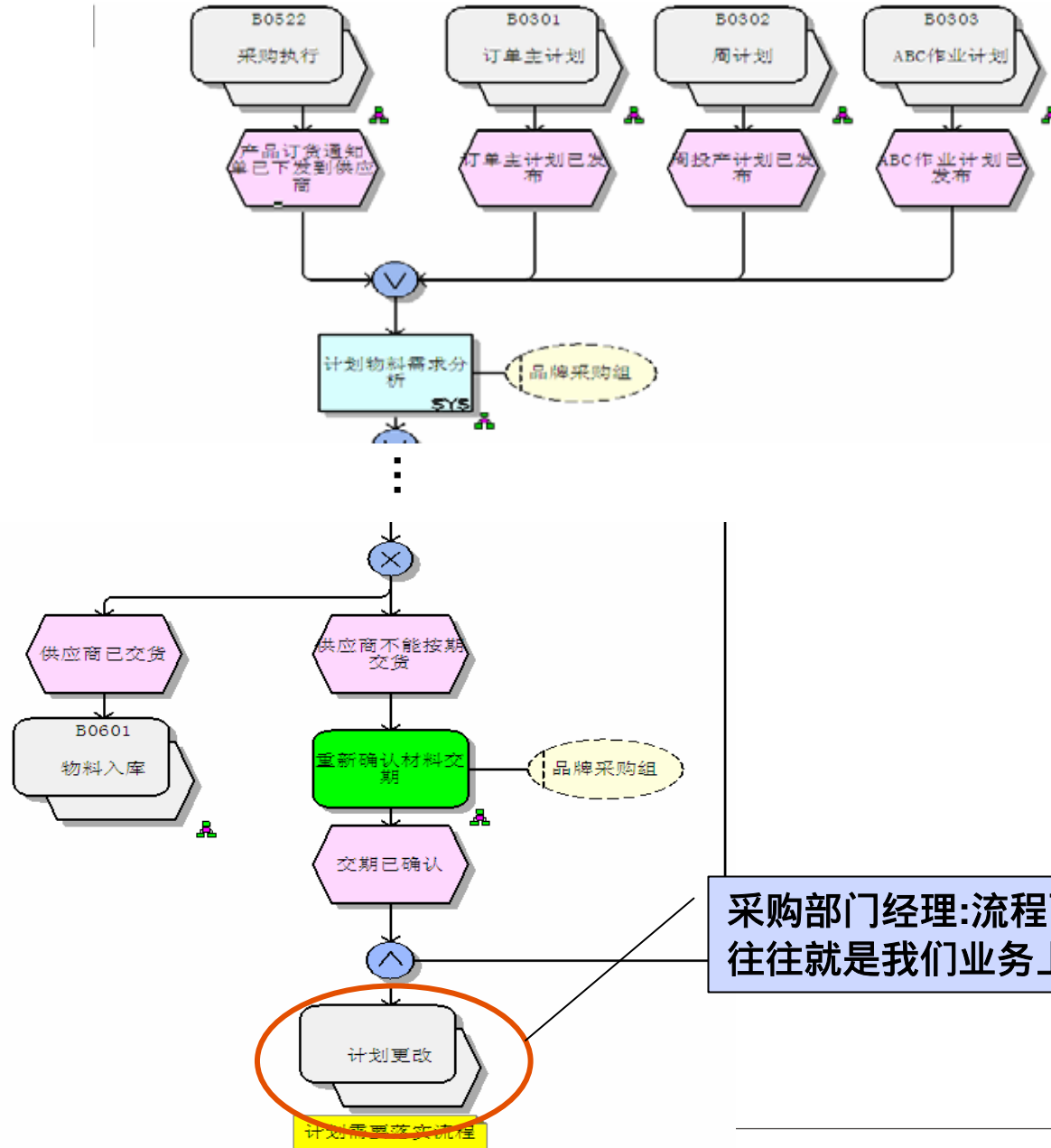


# 主流程和子流程

示例

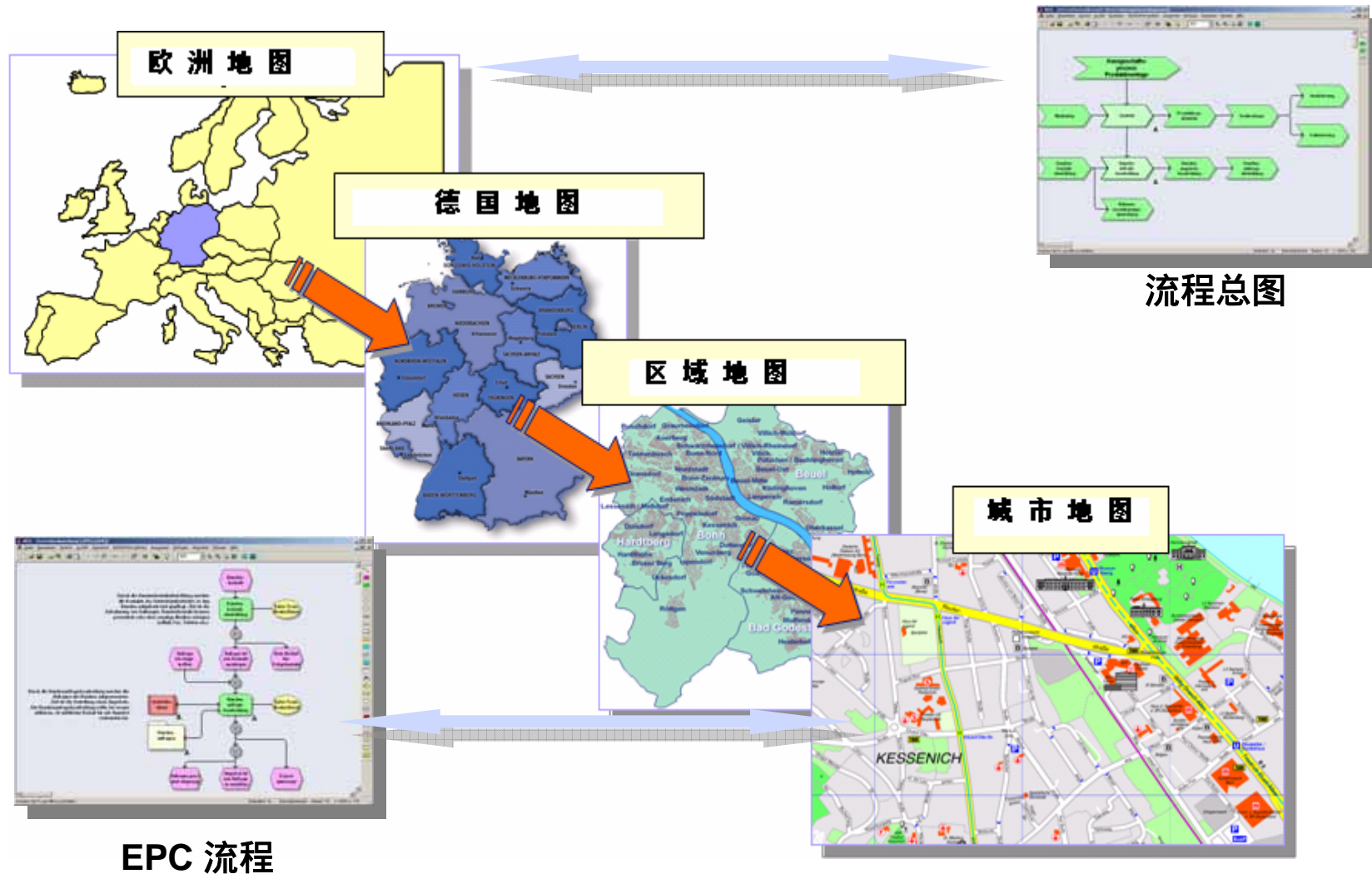


# 在建模、研讨过程中记录流程，反映问题

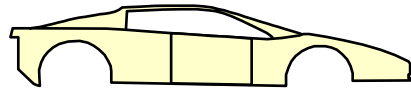


采购部门经理:流程画不清楚的地方, 往往就是我们业务上有问题的地方

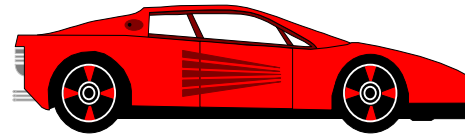
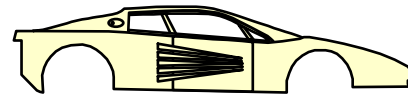
# 模型的层次性



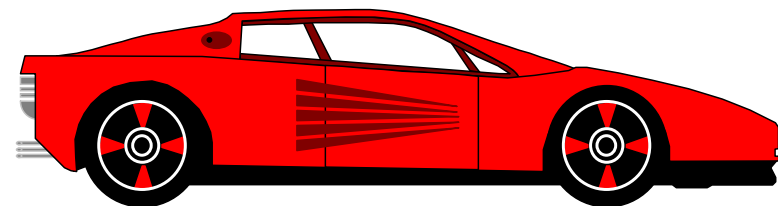


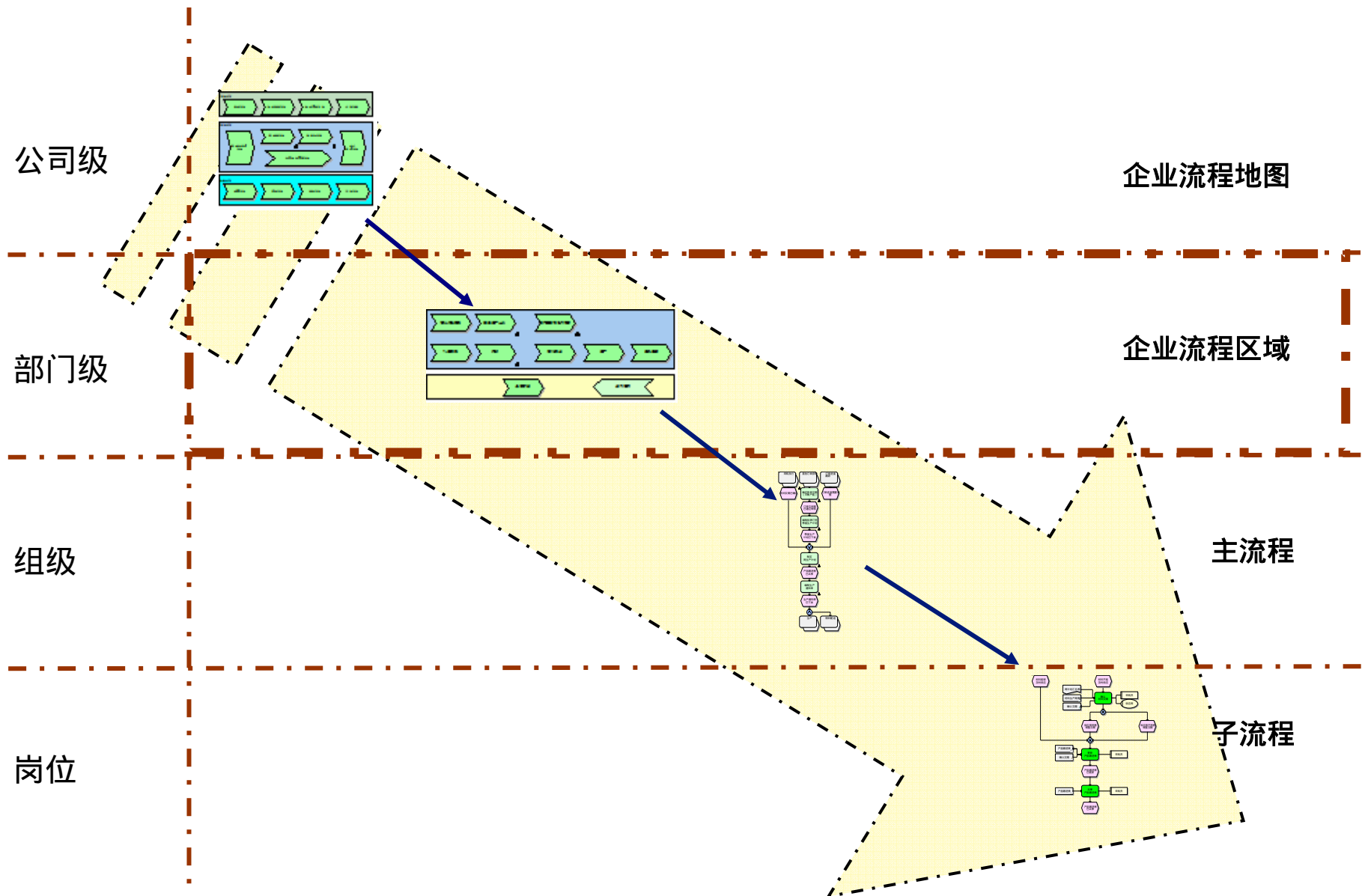


战略层面上的建模



操作或技术层面上的建模



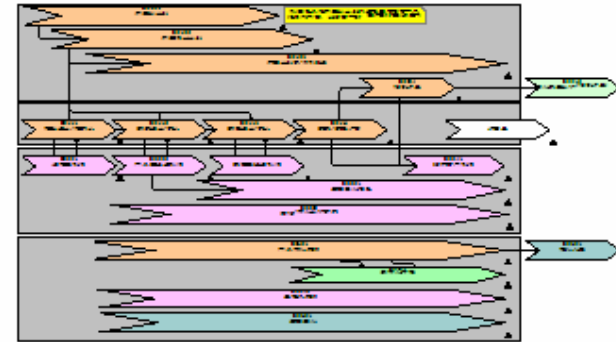


## 流程“积木块”

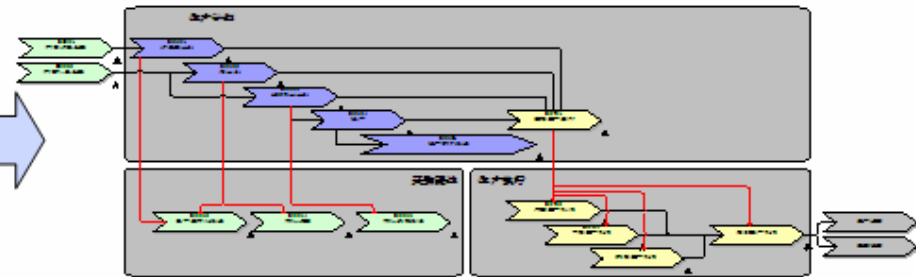
示例



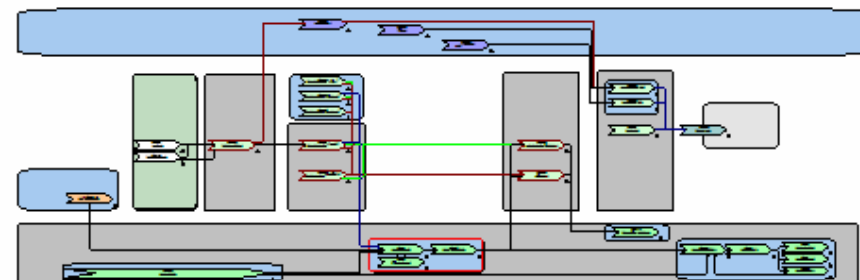
## “端到端”流程



新产品上市“端到端”流程



订补单履行“端到端”流程

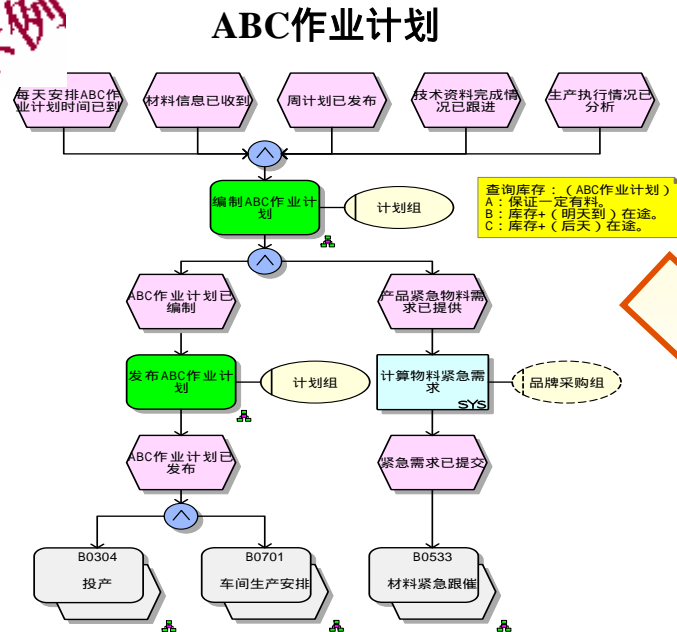


采购订单履行“端到端”流程



# 对于快速响应的核心目标流程优化，我们将解决方案细化到具体的表格与操作说明，加强了方案的可实施性.....

示例



客户	型	款	产品代码	产品名称	本投产	订单日期	订单号	ABC计划	跟进日期	投产日期	投产日期	备注
218TFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	30	2005-11-23	06BLF20176	已控	1-2	0601146076	1-14	
218JFP	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	5	2005-12-21	06BLF20392	已控	1-14	0601146076	1-14	
218BFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	10	2005-12-21	06BLF20392	A	1-23			
218TFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	9	2005-12-21	06BLF20392	B	1-24			
218TFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	13	2005-12-21	06BLF20392	C	1-26			
218TFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	5	2005-12-21	06BLF20392		1-24			
218TFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	9	2005-12-21	06BLF20392		1-24			
418JFP	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	8	2005-12-07	06BLF20386					
418BFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	7	2005-12-14	06BLF20388					
44KM	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	120	2005-11-20	06BLF20370					
44KMF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	40	2005-11-20	06BLF20370					
44KMF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	90	2005-11-30	06BLF20381					
518HFF	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	20	2005-12-17	06BLF20308					
618T	BEY	BEY20	BL6ABEY00Q	BEY20黑小牛AB151/壳金P028	40	2005-11-20	06BLF20370					

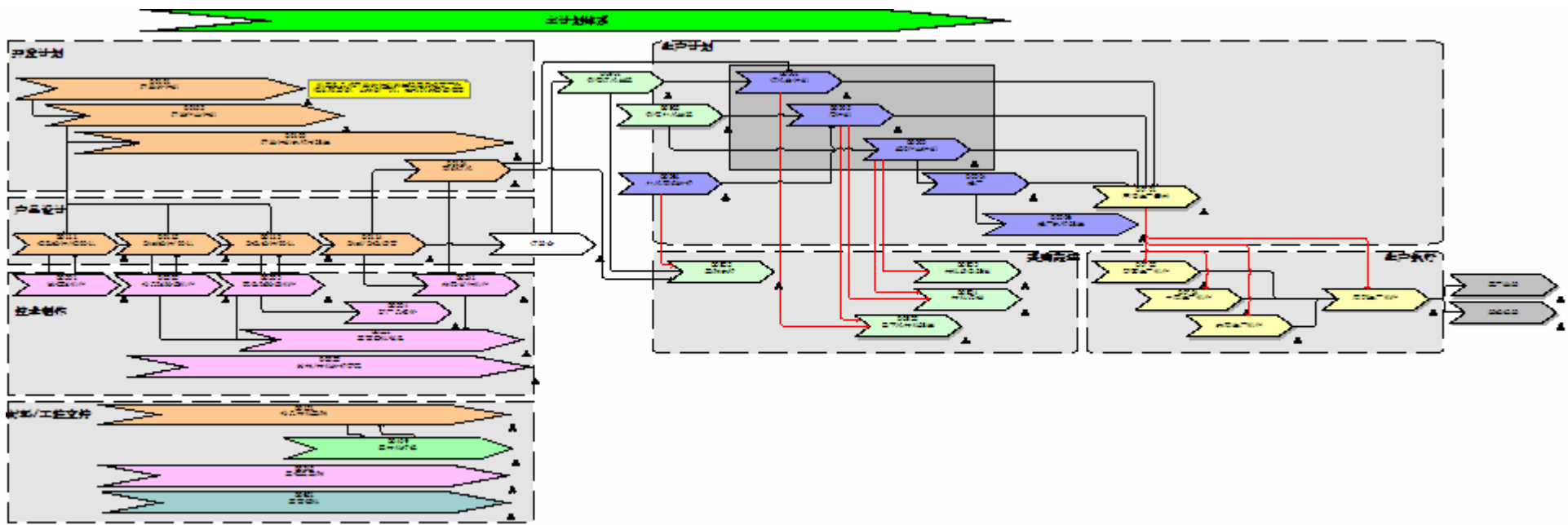
图5-14 ABC作业计划编制

1. 订单与补单表格分开:  
 订单每季一个表(一次性做好上图中红框①所示部分);  
 补单按补单日期每月一个相同格式的表,(每次补单收到后及时补充到上图中红框①所示部分,每月25号将当月此表中所有的未投产补单切割到下月补单ABC计划表中继续跟进,这样的目的是将需要跟进的补单放入一张表中集中管理)。
2. 计划员每天接单前在A列(ABC计划)针对未投产部分更新ABC:  
 注意:在计划员排计划的某个时点必须判断订单材料能否满足生产,只有材料和车间产能都可以满足的订单才能纳入ABC计划,这是计划员的责任所在,当然,由于车间共用材料备料、车间废料、库存信息不准确或不及时等各种在目前状况下计划不可控的因素,也会导致计划的后续调整。  
 A计划是执行计划,当天会转化为第二天的车间生产指令单投产,执行有两层含义:一、可执行,即计划员必须保证A计划可以执行;二、必执行,即车间必须严格执行A计划;所以,A计划一旦落实到车间生产指令单投产后是没有可调整的余地的,而B计划(跟进计划)和C计划(准备计划)会随着每天向上的滚动而逐步调整。



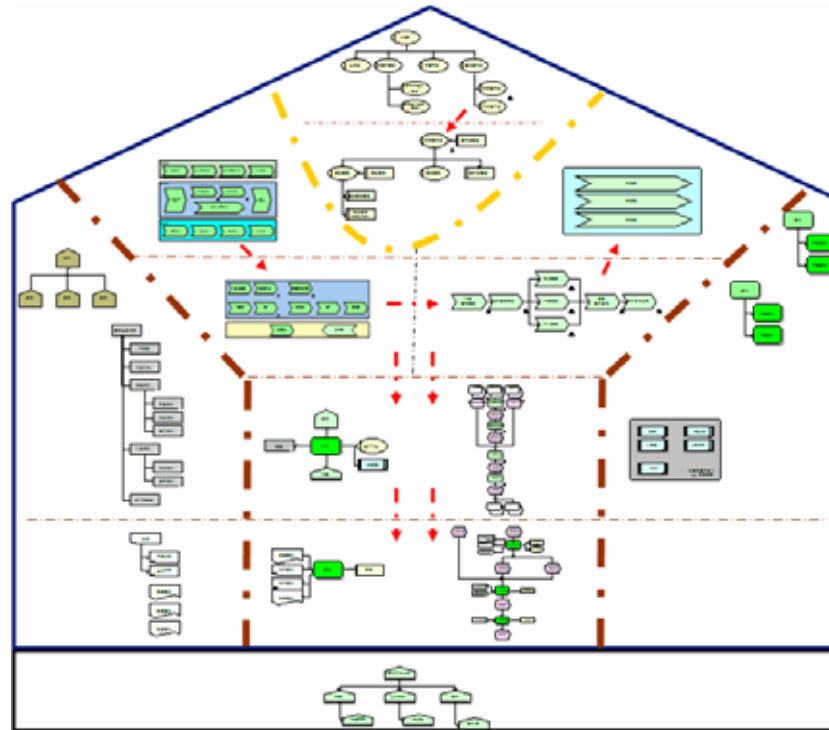
# 整体方案

示例



# 利用ARIS管理解决方案的成果落实进度.....

示例



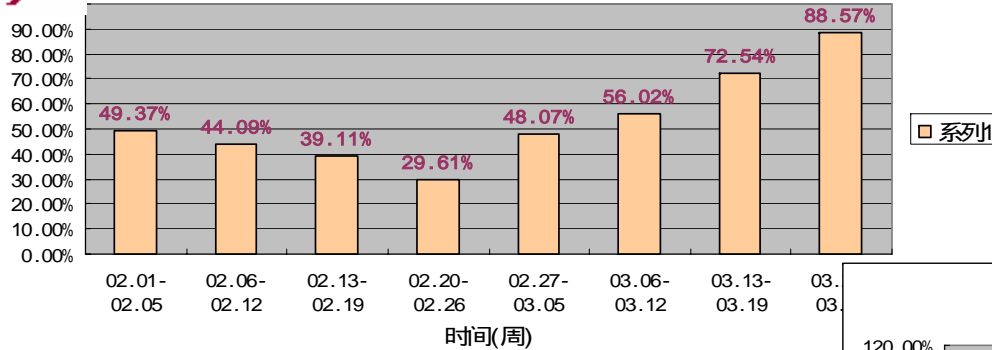
流程区域	主流程	已完成	未完成	主流程完成率	子流程	已完成	未完成	外部	子流程完成率
采购	18		2	88.89%	60	53	7		88.33%
仓库	13			100%	78	77		1	100.00%
发运	7			100%	51	43	8		100.00%
供应商	18			100%	82	82			100.00%
计划	12			100%	71	57	1	13	98.28%
技术	9			100%	53	53			100.00%
开发	10			100%	46	43	3		93.48%
生产	13			100%	59	58	1		98.31%
<b>总计</b>	<b>100</b>		<b>2</b>	<b>98%</b>	<b>500</b>	<b>466</b>	<b>12</b>	<b>22</b>	<b>97.49%</b>



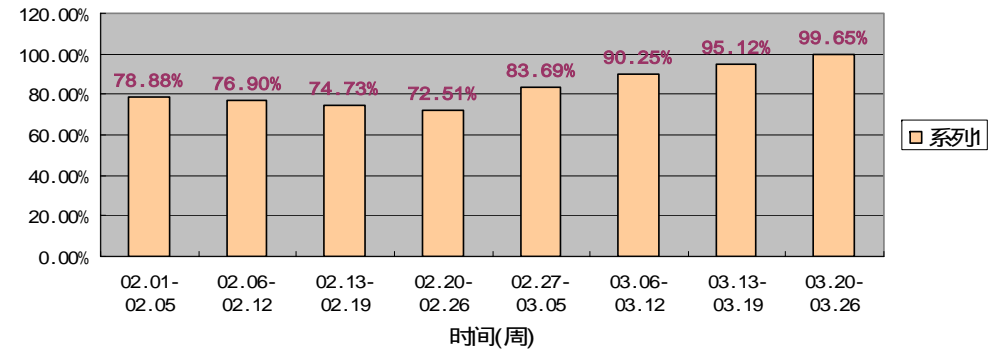
# 生产计划完成率/补单准时交货率(XX品牌春季/XX工厂)

示例

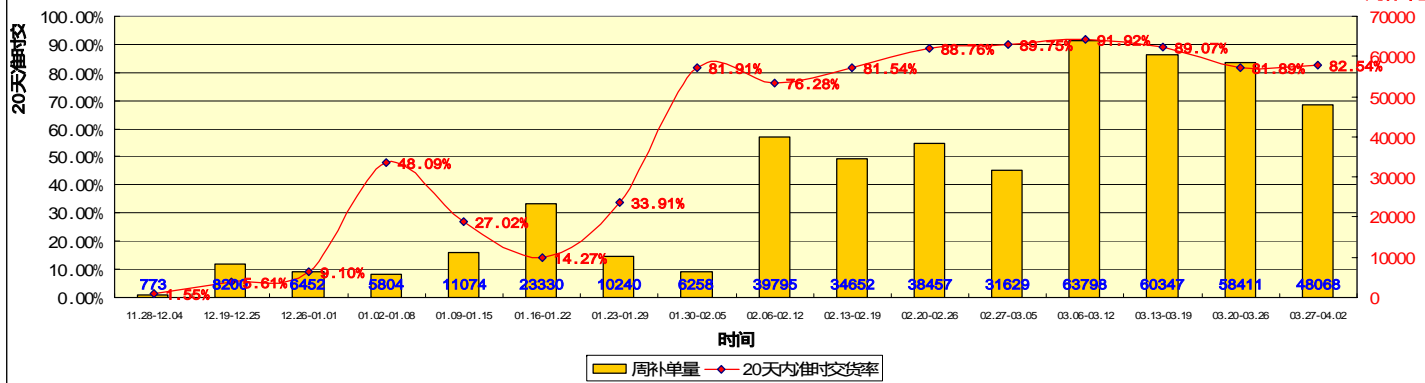
8天生产计划完成率



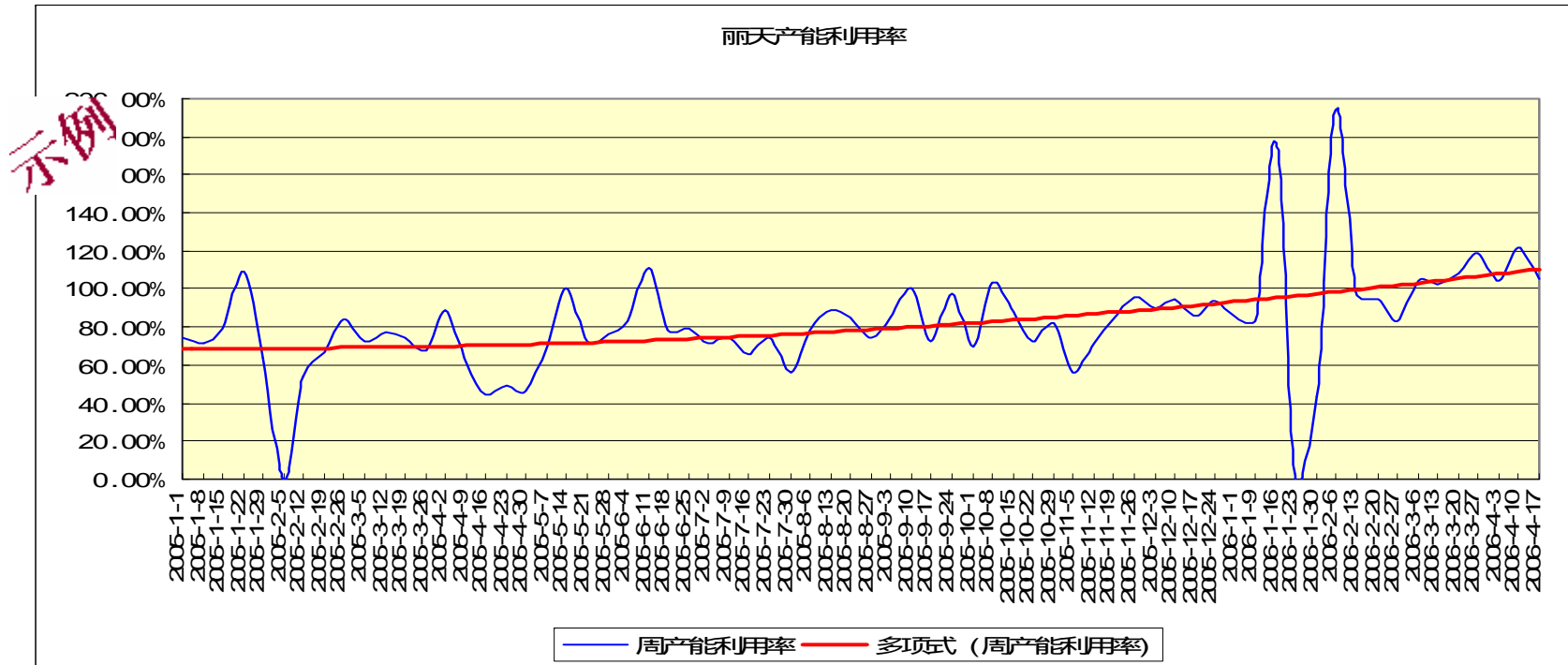
12天内生产计划完成率



20天内准时交货率

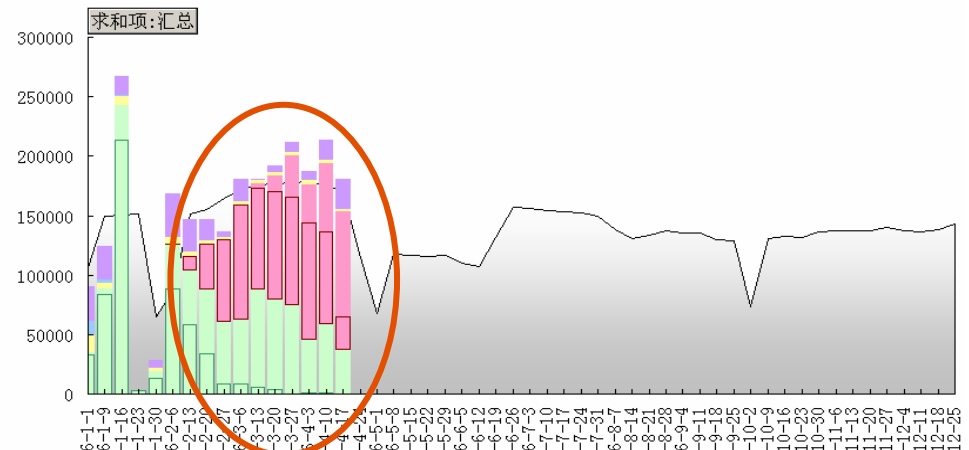
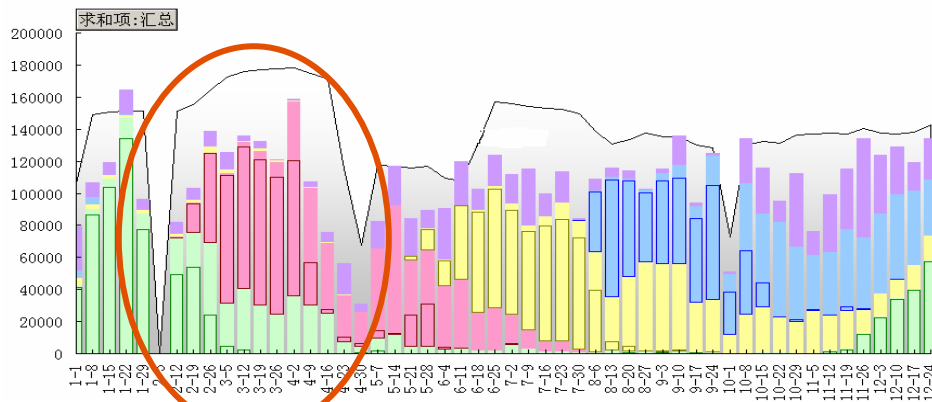


# 产能利用率



2006年1-4月丽天产能利用图析

2005年丽天占用产能示意图



## ■ 从业务流程改进主题来看

示例

- 业务流程中关键绩效指标取数点的建立，统计、分析、优化机制的完善
- 开发与技术整合的方案进一步落实，并与预测订单/主生产计划/预测补单真正串联成“主计划体系”
- 已有的经验(预测订单、主生产计划体系、补单预测分析)在各工厂、各品牌的复制
- 新的推进主题，新的优化闭环(质量管理、成本核算).....

## ■ 从组织机制角度看

- 流程相关组织与岗位的职能分析，定义相应的职责与职权
- 业务需求-技能培训-工作绩效-考核-薪酬机制的建立
- 业务流程管理团队与业务流程管理机制的逐步完善

## ■ 从人员配置角度看

- 从业务流程改进需求引出对人员招聘的技能要求
- 人力资源培训建立起有针对性的人员技能提升的课程设计与讲师资源

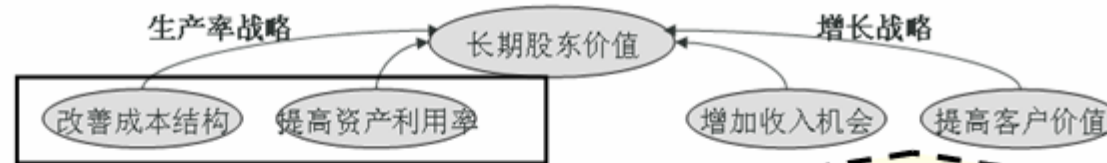
## ■ 从信息化角度看

- 从业务流程改进需求引出信息化的需求
- 信息化建设的配套跟进(工厂的ERP-与营销端(供应商)的信息集成-供应链的协同计划)

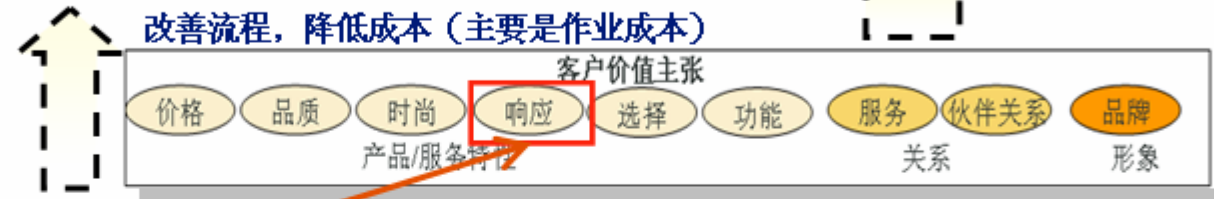
# 看一眼“平衡记分卡”

示例

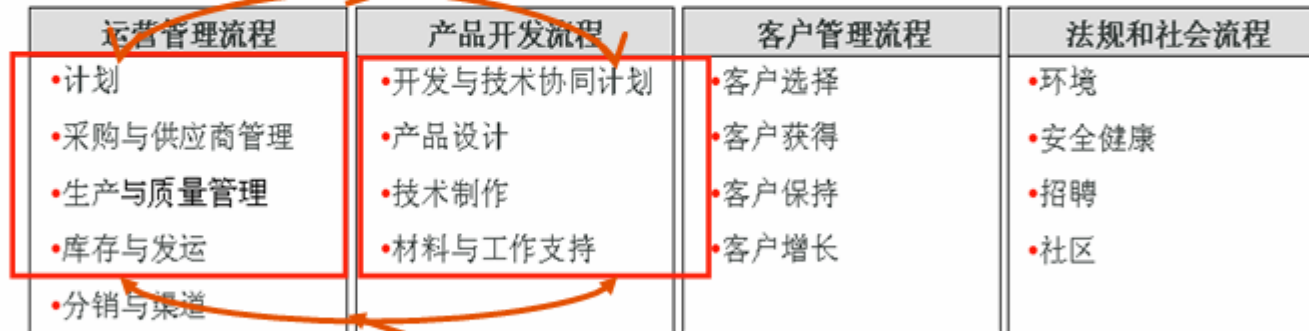
财务层面



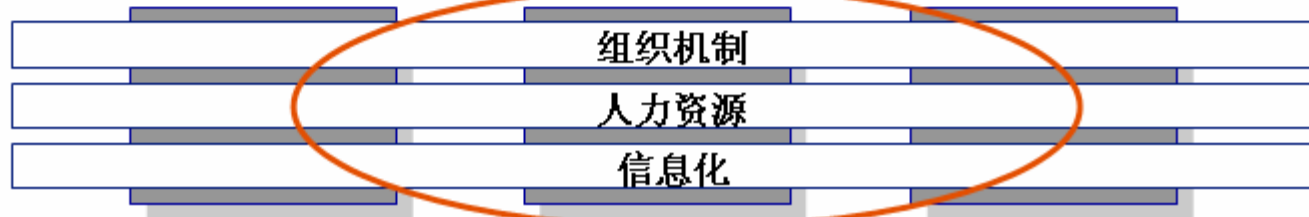
客户层面



内部流程



学习和成长

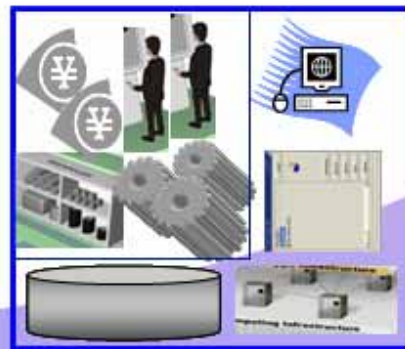
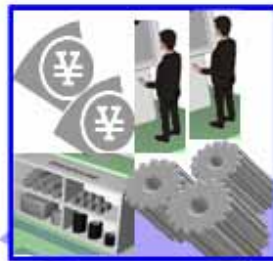
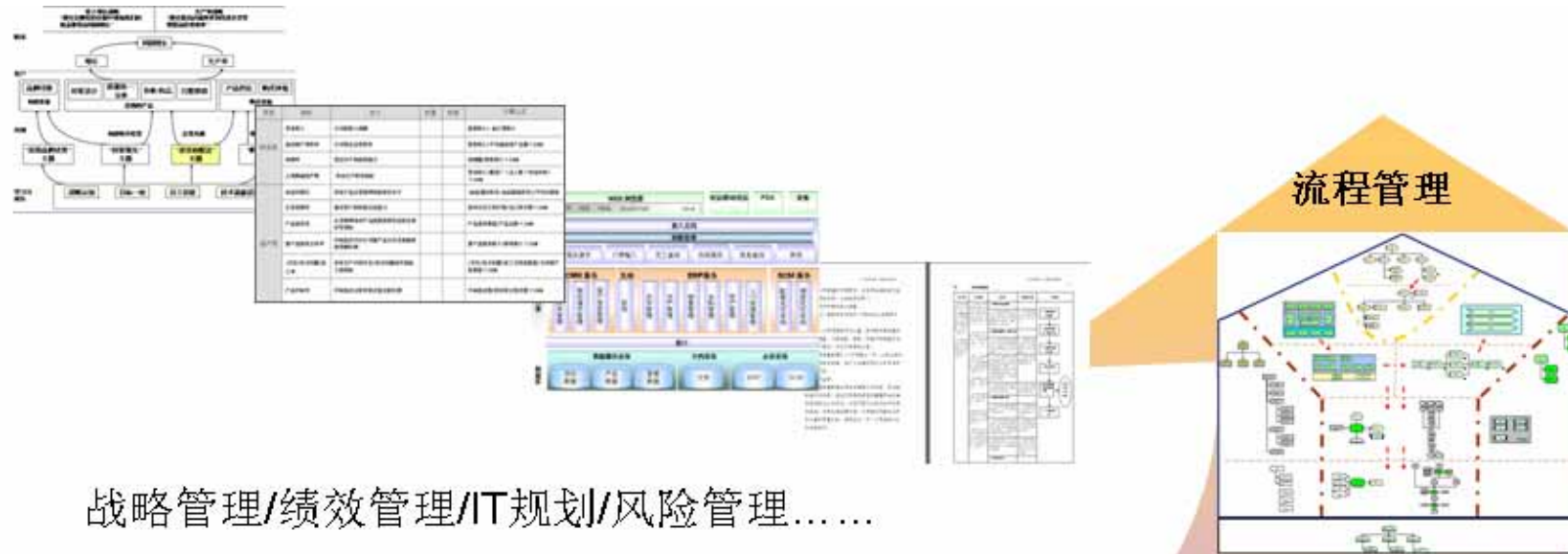


- 项目案例介绍

- 当流程成为被管理的对象.....

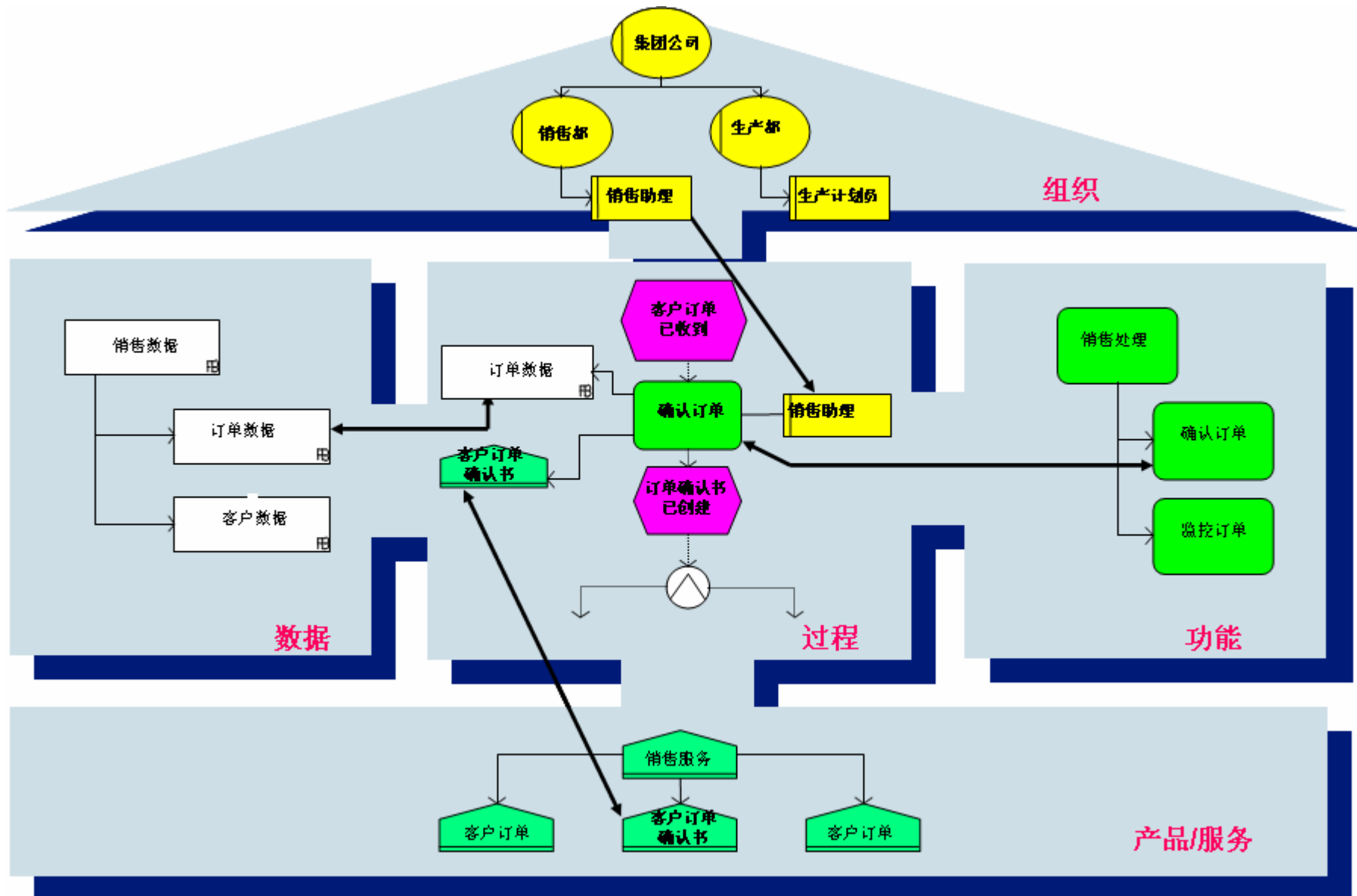
- 为企业建立持续追求卓越的平台—IT真的不再重要了吗？

# 管理的对象随着企业的扩张而逐渐增加

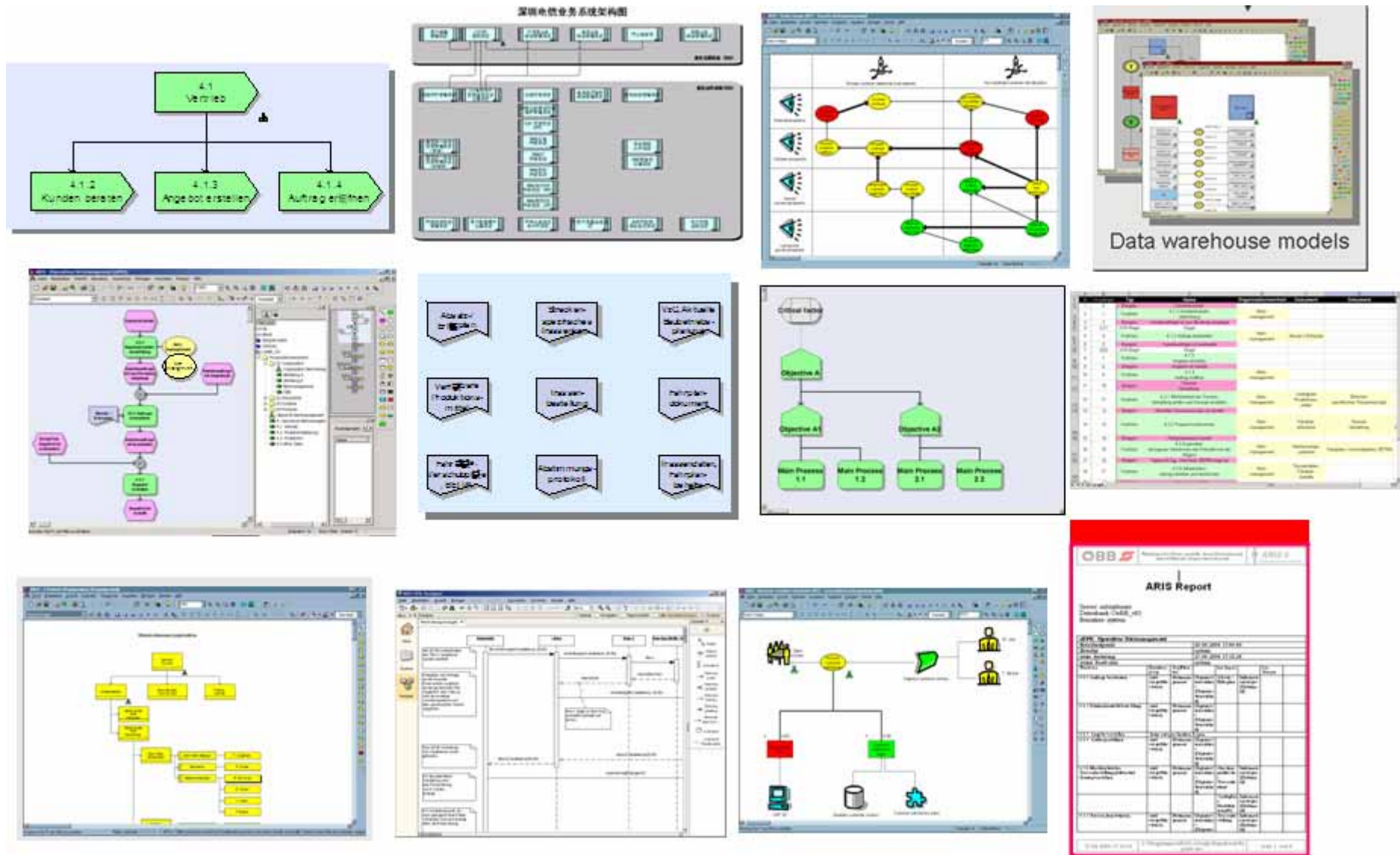


- ✓战略、目标、预算、成本、风险
- ✓客户、产品/服务
- ✓绩效、组织、岗位、职责
- ✓IT设备、数据、软件
- ✓制度、技能、文化
- ✓.....

# 对各种管理要素进行分类并建立联系



# 在统一的IT平台中建立企业各互相联系的管理要素模型





# 当流程真正成为被管理的对象.....

## ■ 流程管理平台的方法与标准

示例

- 统一的流程设计标准语言，比如，流程的操作、执行者、输入输出等要素的表达符号、形状、视图格式、关联逻辑等都应该有一个统一的规范和标准。
- 流程描述能够体现出企业流程管理的各种要素(如企业的组织岗位、流程绩效、IT系统、服务客户、数据信息、风险控制点等)，并能够建立组合和联系。
- 支持对组织架构、IT系统架构、数据信息架构、绩效指标架构的信息可以进行管理
- 能够通过技术手段统一企业描述流程的模板，建立起企业统一的流程描述方法和标准，并能按照要求的格式形成规范标准的流程文档报告。

## ■ 流程的存储和管理方式

- 建立统一的流程管理架构，对总公司、分公司的各级流程进行逻辑清晰的、分层分类的管理。
- 全公司的流程作为一种管理对象，进行集中式的存储，并支持不同的用户对不同的流程领域的分布式处理。
- 支持流程的编制、审核、发布、优化、修订、终止等操作的生命周期管理。
- 支持流程的版本管理，并支持对流程历史版本的查询。

## ■ 流程的规划和设计

示例

- 流程的设计和优化应与企业的战略目标和市场的经营要素相关，应支持流程和企业战略建立联系，从而保证战略在流程中全面有效的落实执行。比如，流程框架可以和平衡计分卡建立联系.....
- 流程管理设计不仅仅是描述工作流本身，还应该多层次、多视角、多纬度地展示企业的组织岗位、绩效、IT系统、服务客户、数据信息、风险控制点等关键要素与流程之间的关系，并从不同的维度和视图进行展示，生成各类管理分析报表，支持在流程管理的基础上延伸的组织架构管理、人力资源管理、绩效管理、IT系统规划、数据信息架构管理、流程合规控制等管理领域。
- 不同层级的流程之间、上下游的流程之间，应能建立起的逻辑和层次关联。
- 在整体流程规划和管理落实的过程中，能够针对各个企业关注的流程领域，阶段性的定期输出流程管理成熟度评估报告。例如，针对多个或一个关键流程领域下的流程梳理完善度、岗位匹配度、绩效改善度等指标。
- 对流程的组件化、可视化、图形化流程编制和设计
  - 组件化：把流程的管理要素设定为有明确属性定义的组件，例如组织、岗位、文档、操作、IT系统、数据、风险等组件，并能够支持用户随着流程管理要素需求的增加而方便的自定义扩展。
  - 可视化：应该有一个友好的、方便用户操作的流程编制界面，可以在规定的流程绘制规则下，灵活的在界面上组合、联系、拖放各种组件，清晰的展现、缩放流程的编制结果；
  - 图形化：流程应该通过图形化的形式来展现，而不是传统的文档或表格；
- 流程的标准化、规范化的模块管理，在流程平台的分层、分类的技术支撑下，通过对行业运作知识的积累和抽象，对流程象机械产品零部件一样的进行标准化(例如数据采集流程可以标准化为“Pos的数据采集”、“ATM的数据采集”、“手持终端的数据采集”.....等若干模块)，设定不同的业务模式的运作策略和输入输出的标准，形成企业流程的“积木块”。
- 流程动态柔性的端到端设计，流程“积木块”可以随管理的不同主题的需求(例如计费的主题、大客户开通的主题)，灵活的拼接成跨越不同部门、不同流程区域的端到端流程视图，进行分主题的管理。
- 支持流程设计阶段的流程自动化或半自动化的辅助分析，如业务仿真、与行业实践库的对比分析、语义检查以及生成一些流程报表进行分析等方式。

# 当流程真正成为被管理的对象.....

## ■ 流程的发布与展现

示例

- 系统需支持按照用户要求的统一格式输出各类流程指导文档、管理文件。
- 支持带权限管理的分层的WEB方式查询
- 支持流程的查阅、知识交流和共享

## ■ 流程的执行与固化

- 建立流程管理平台与IT系统的集成关系，设计好的流程可以管理和指导IT系统的选型、软件开发与系统实施，保证IT系统对流程的针对性支持。
- 能够实现业务流程与IT系统的一体化管理模式，保障业务流程的优化与IT系统的变更之间的同步。
- 对现状存在各种格式的流程图，存在于IT系统中的流程，能够提供自动转化为统一格式进入该统一流程管理平台的技术手段，减少重复的建模和维护工作。

## ■ 流程的绩效与分析

- 支持流程的多维报表分析和展现，包括实际运行的流程绩效数据、和流程设计本身的数据(比如可以分析岗位的冗余程度等)的分析。
- 打破流程绩效的孤岛现象，建立端到端业务流程的统一管理和监控平台，支持端到端流程绩效运行数据的采集，并能支持人工导入和系统自动采集两种模式。对影响企业战略、影响客户感受的端到端关键流程执行情况能够有效的监控、考核和分析，缩短流程优化周期。
- 支持端到端流程的整体绩效和流程环节绩效的监控；并能对流程运作的过程和产生绩效的原因进行分析。

## ■ 流程的合规

- 支持流程控制点的设置、描述和监控，并能从流程管理平台中自动导出内控手册
- 支持IT固化或建立审计制度

# 当流程真正成为被管理的对象.....

## ■ 流程的优化

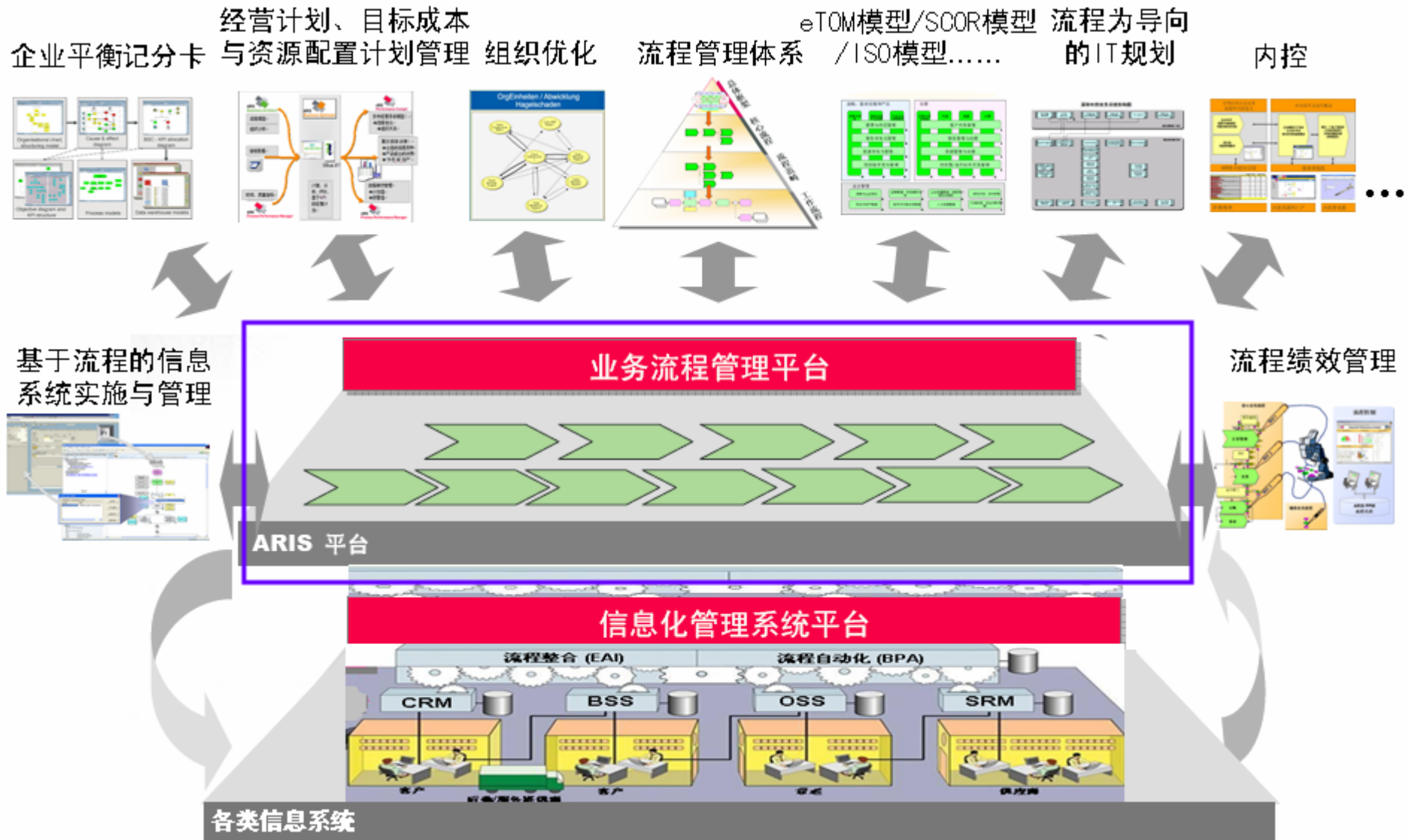
示例

- 支持流程优化的版本管理和生命周期管理
- 根据流程的绩效，支持流程预警提示，触发流程优化活动
- 支持流程优化经验库建立和查询
- 能够通过流程管理平台的帮助，建立起一套指导流程资源匹配的方法、工具和原则，保障核心关键流程的资源配置。
- 客户需求在变、市场在变、竞争对手在变，企业面向客户的服务流程也要按需应变，能够建立企业精确的流程设计、实施与监测的系统化手段，降低流程创建和修改的成本与周期，从而通过对流程的精确与柔性管理支持客户服务的柔性化和快速反应。

## ■ 流程的知识管理与传承

- 消除流程的IT“黑箱”现象
  - 在流程固化到IT系统过程中，如发现流程需修正和细化，往往会直接在IT系统中进行修改，很难保证同步在流程文档中进行相应的修正。最终企业将无法完整和准确地了解 IT系统中所运行的流程信息，造成流程“黑箱”现象。
- 消除流程的项目沉没现象
  - 为解决问题，启动项目，项目输出流程后，无法进行统一标准化存储和共享，项目结束后，人员离散，流程很快沉没在日常工作之下，难以持续完善。
- 减少流程知识随人员流动而流失的现象
  - 人员进入企业，不断成长，积累和完善了多个领域的流程，但只存在于个人头脑中，该人员离开企业，企业流程资产随之流失。

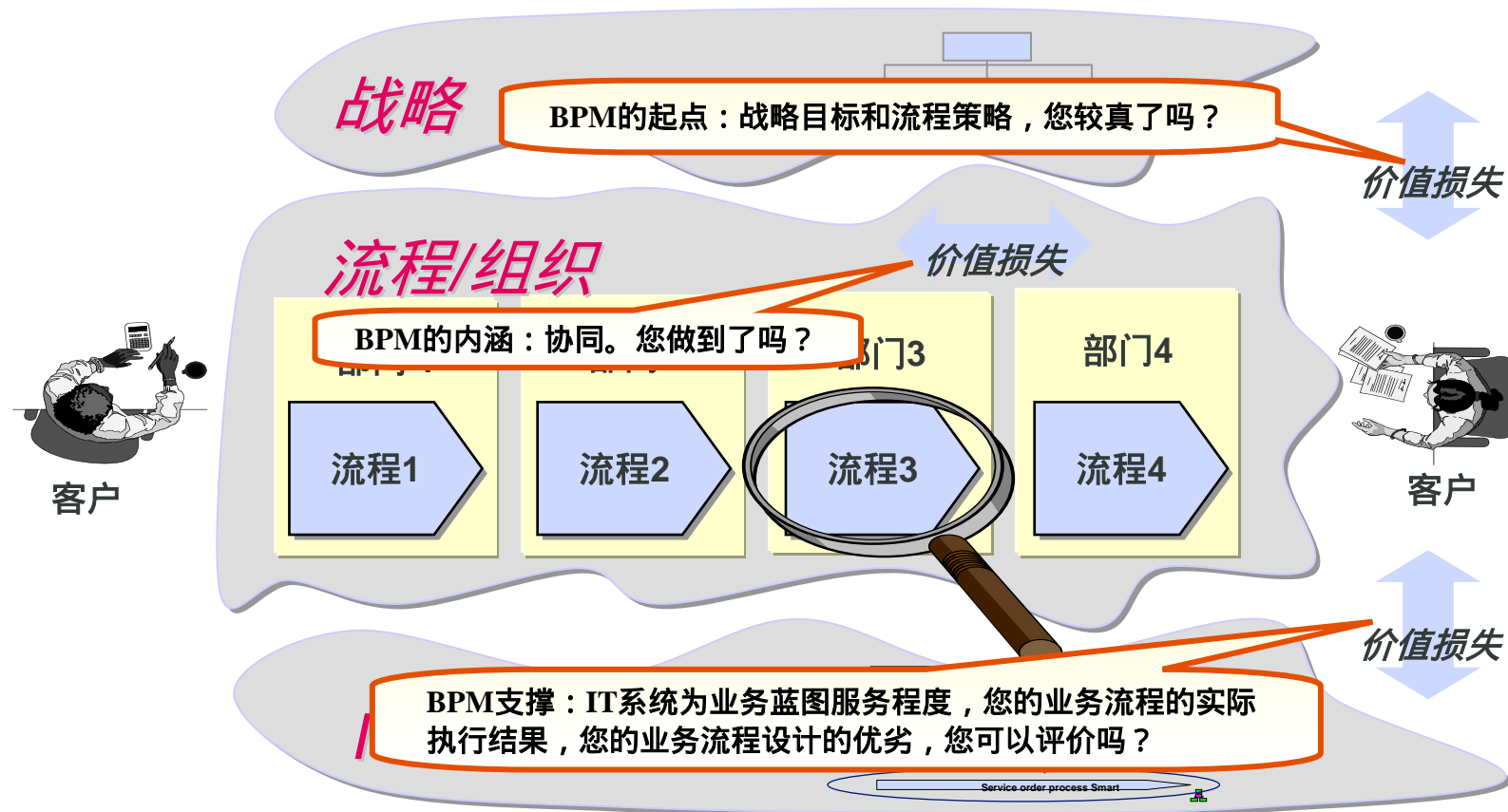
# 基于业务流程管理平台的应用



# 目录

---

- 项目案例介绍
- 当流程成为被管理的对象.....
- 为企业建立持续追求卓越的平台—IT真的不再重要了吗？



减少战略落实与执行过程中的价值损失，以流程为中心、通过IT的手段建立战略、组织和信息系统实施紧密衔接的业务流程管理体系！！

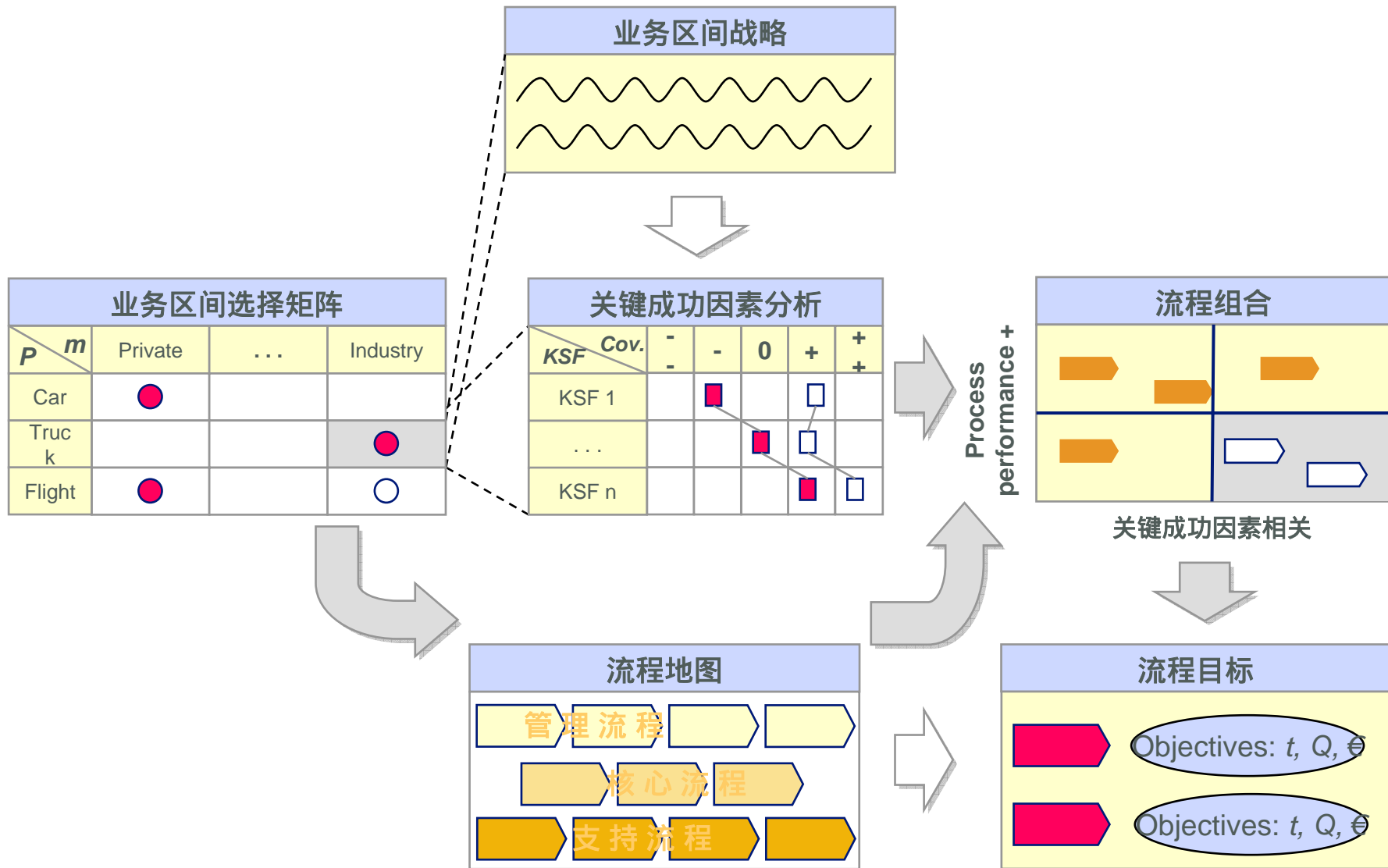
# 卓越业务流程管理—体系架构



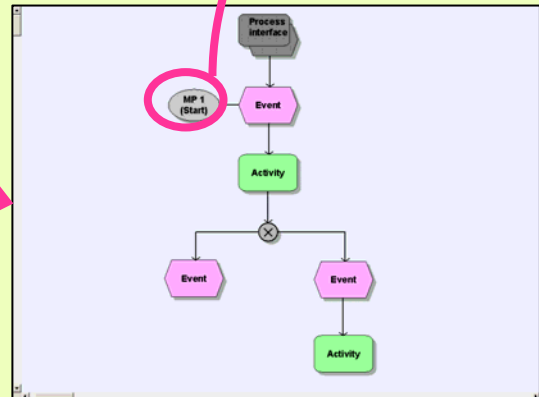
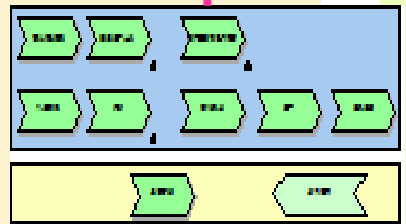
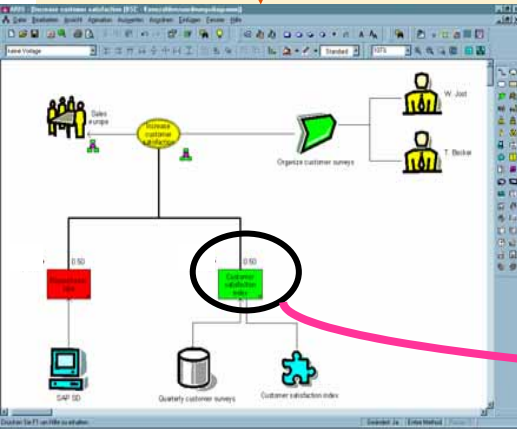
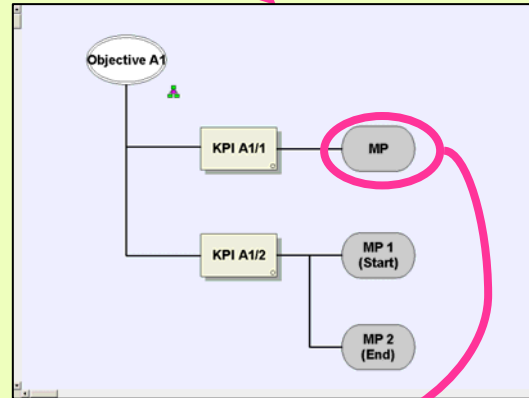
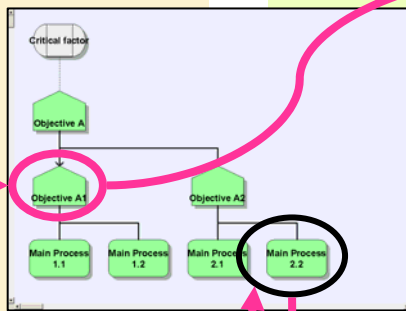
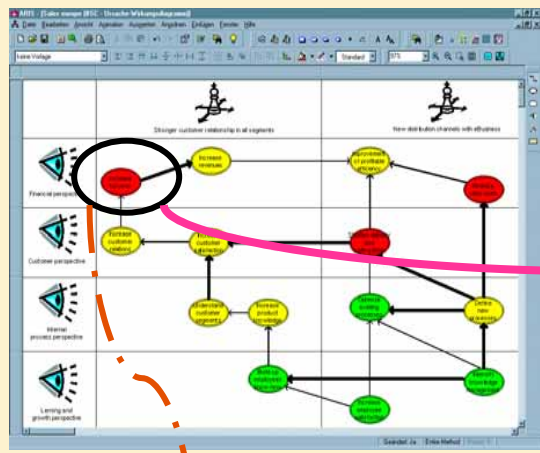
(C) 2003 by IDS Scheer AG. All rights reserved.



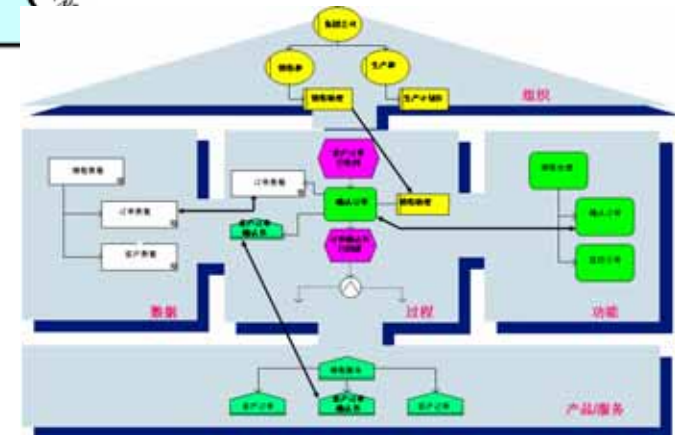
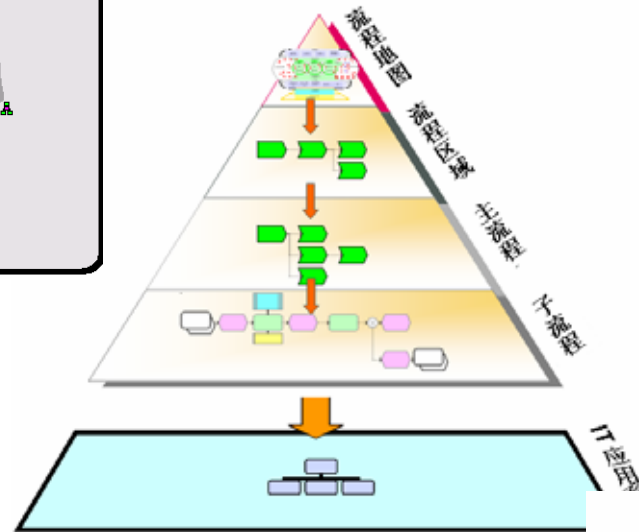
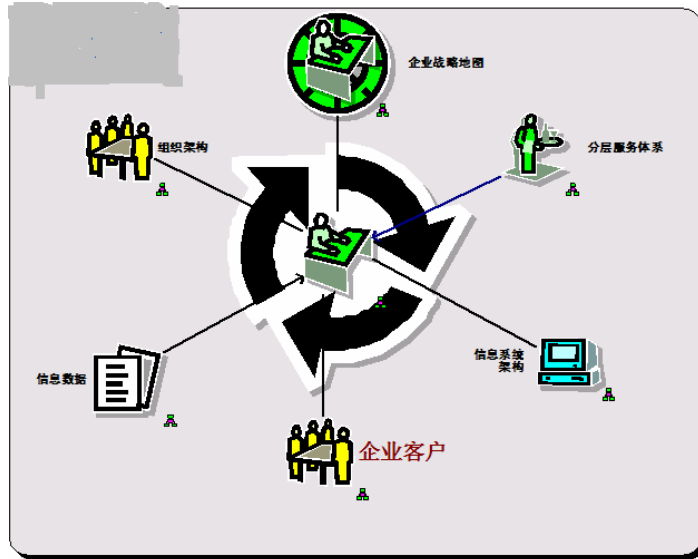
# 业务流程设计与战略之间的联系



## 战略 设计

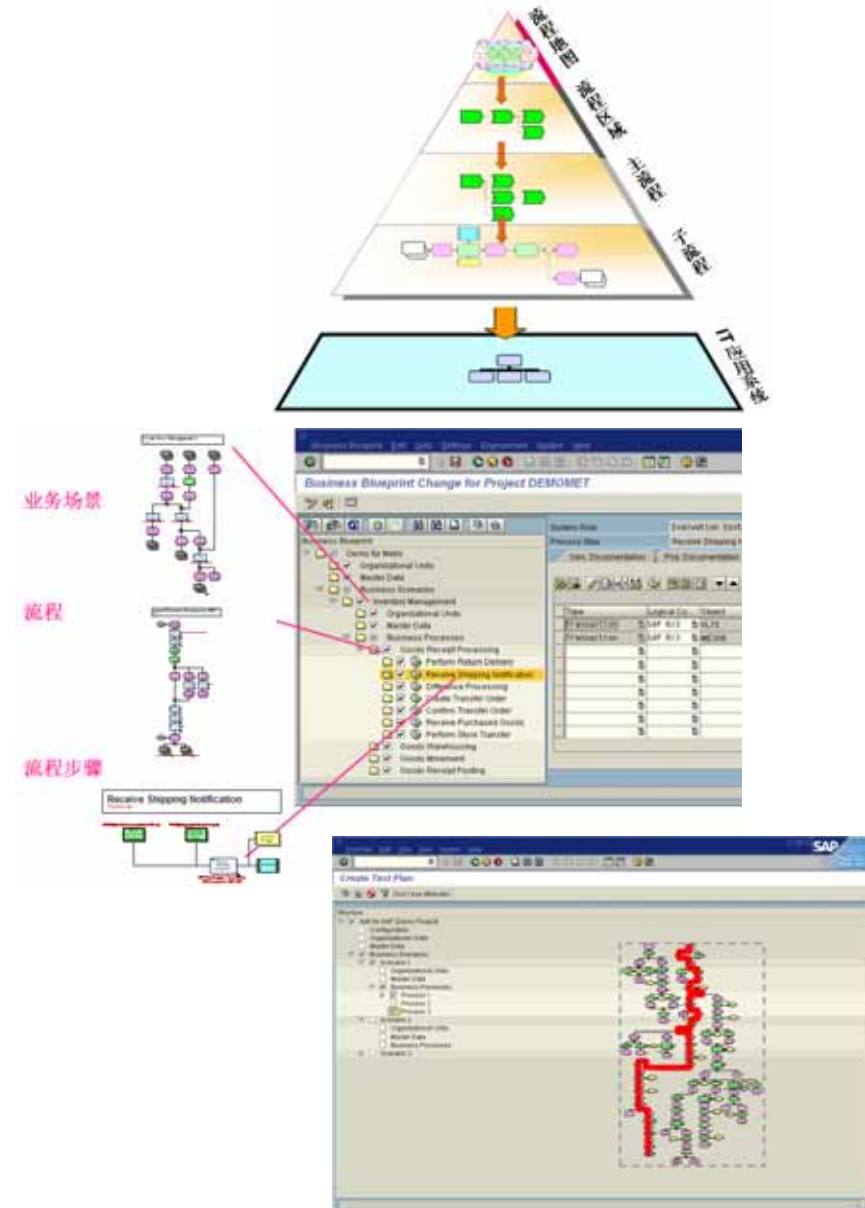


# 流程设计——构筑企业流程管理体系

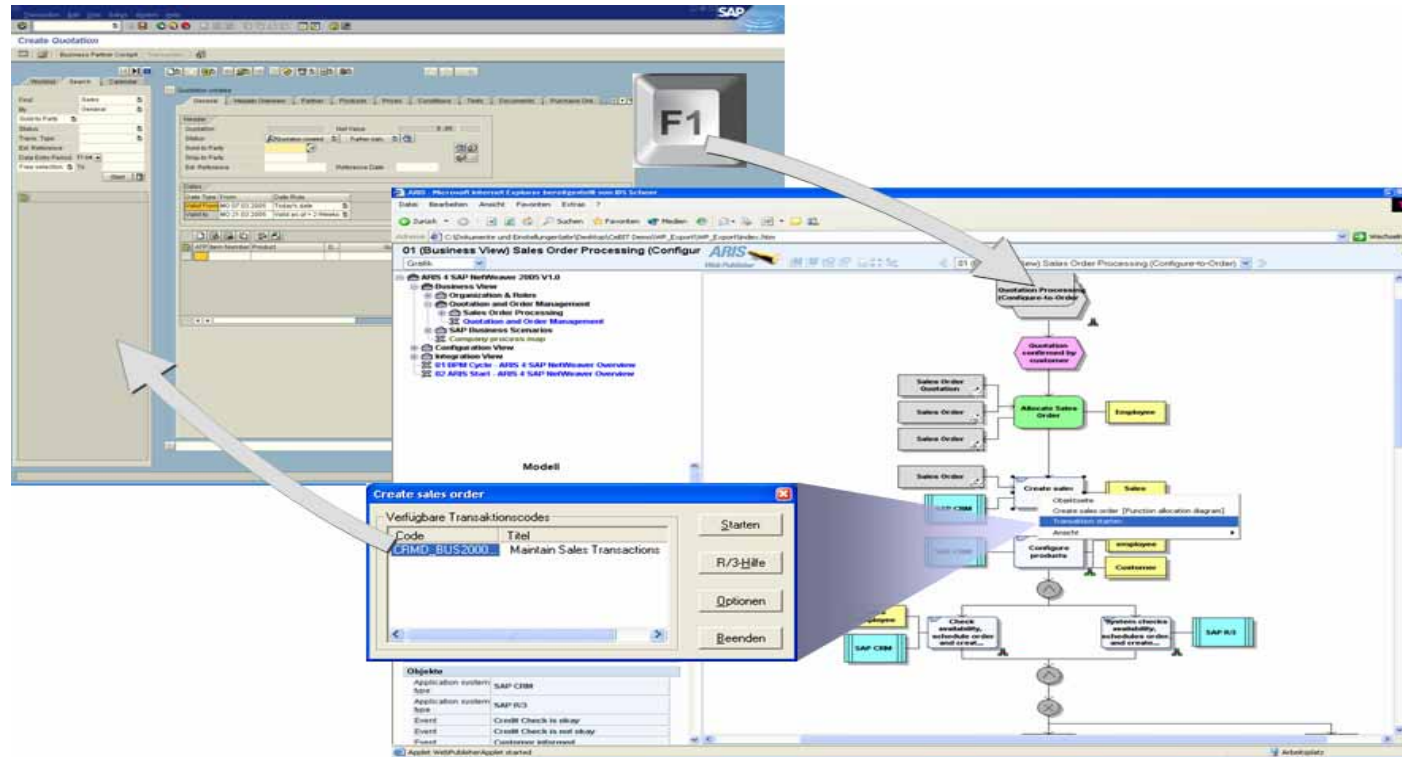


## 自顶向下(ARIS模型→SAP Solution Manager)的SAP实施管理

1. 基于流程模型，配置SAP的事务代码，并自动导入到SAP 方案管理器
2. 基于ARIS端到端流程，配置SAP的端到端信息流应用，对SAP的实施进行管理

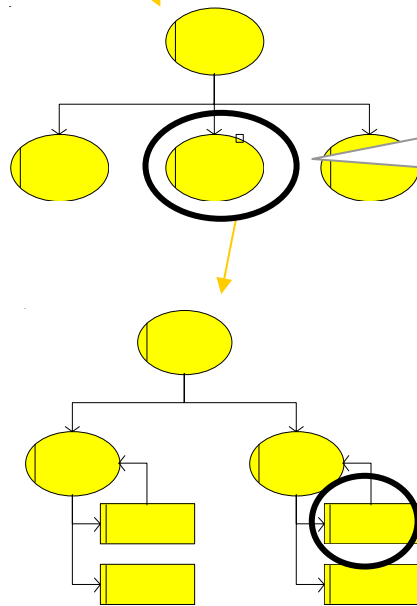
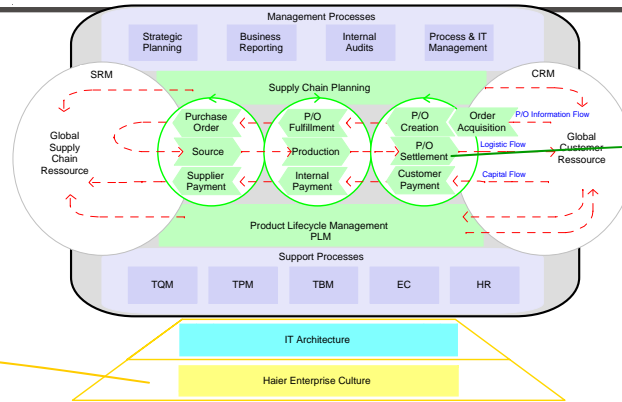


# SAP的运行维护与业务流程的一体化管理

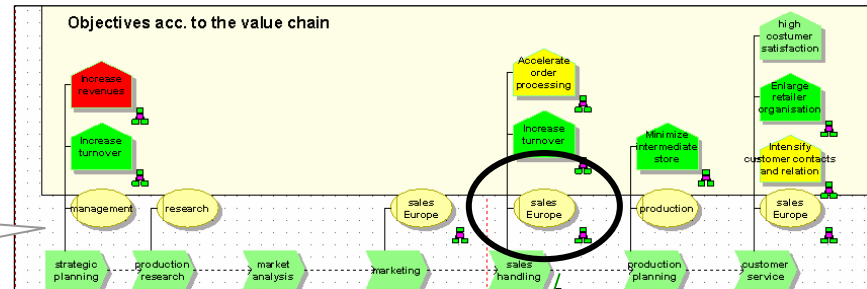


SAP软件上线之后，ARIS与SAP应用之间可以自动互相转换，可支持培训、软件配置与流程优化的同步等一体化的管理。

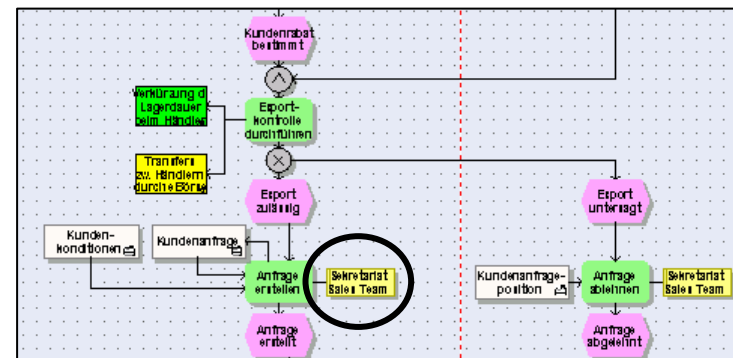
1. 从SAP的应用界面可以自动调用ARIS的流程模型，了解并维护流程模型
2. 从ARIS的流程可以自动集成到SAP的相关界面



人员在组织架构图中描述



组织与流程集成



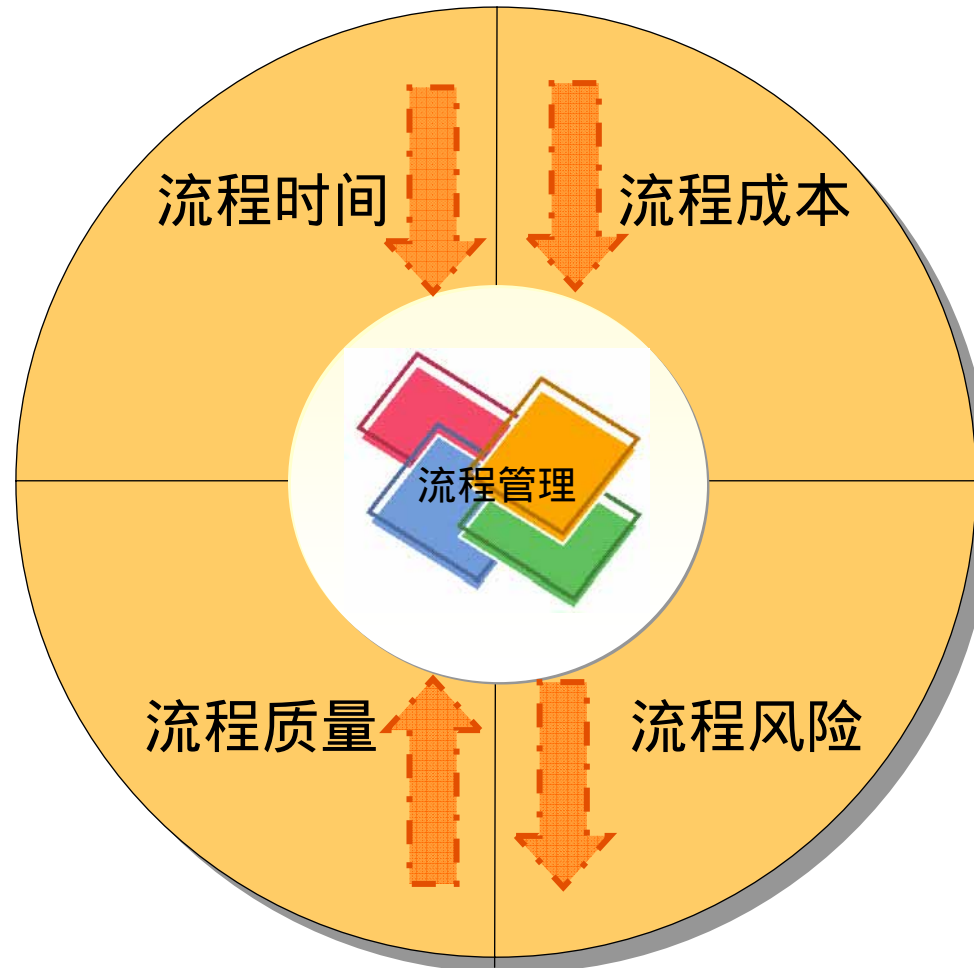
岗位联系到ERP流程中的详细活动中

## 更快

- 加快项目完成时间
- 缩短内部运作时间
- ...

## 更省

- 降低运作成本
- 提高投资回报
- ...



## 更好

- 减少无效投入
- 提高服务质量

## 更稳

- 降低商业风险
- 提高应变能力
- ...



为什么这些事情又发生？  
怎么样才能把这些事情做好？  
我们真实业务流程是怎么样的？  
谁对这件事情负责？

***如果流程不能被测量，那么很难得到改善和提高***

**➤ 解决问题是在测量和监控基础之上**

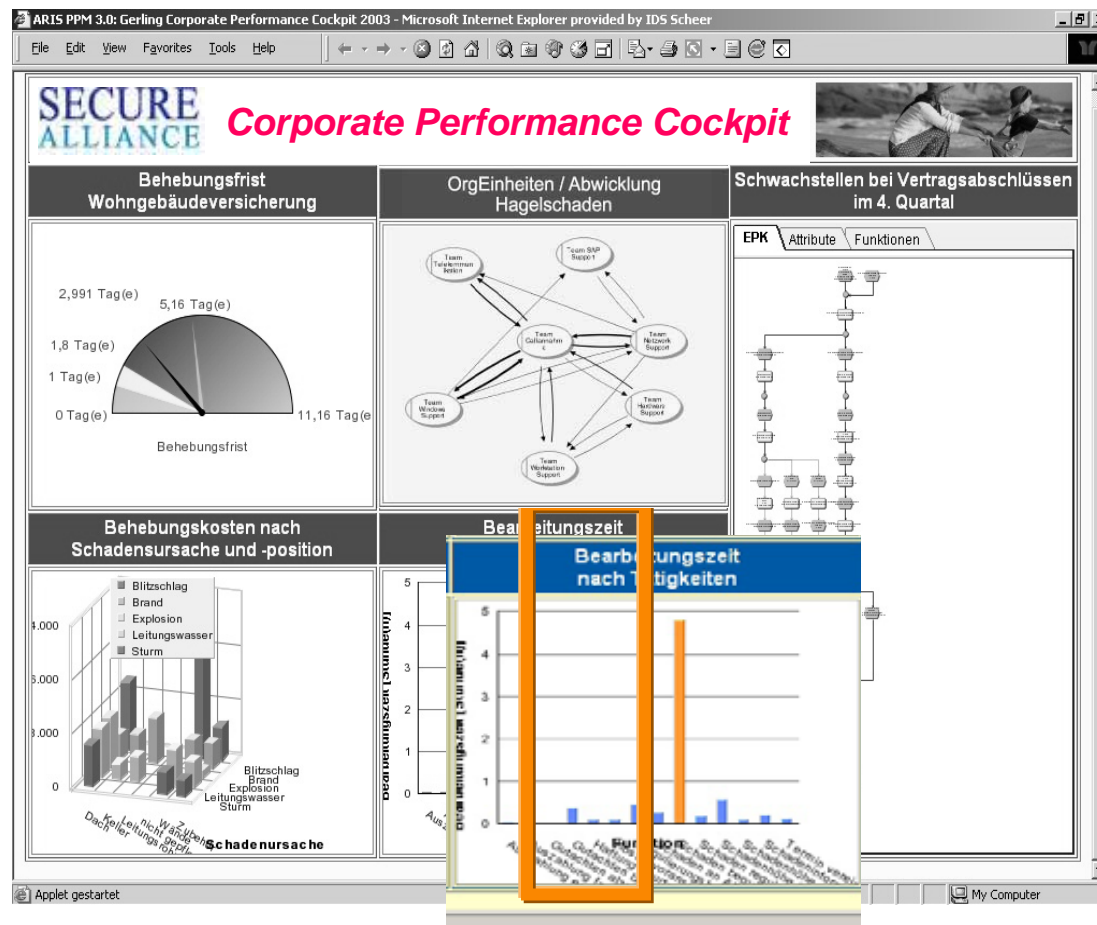




# 流程绩效测量与监控



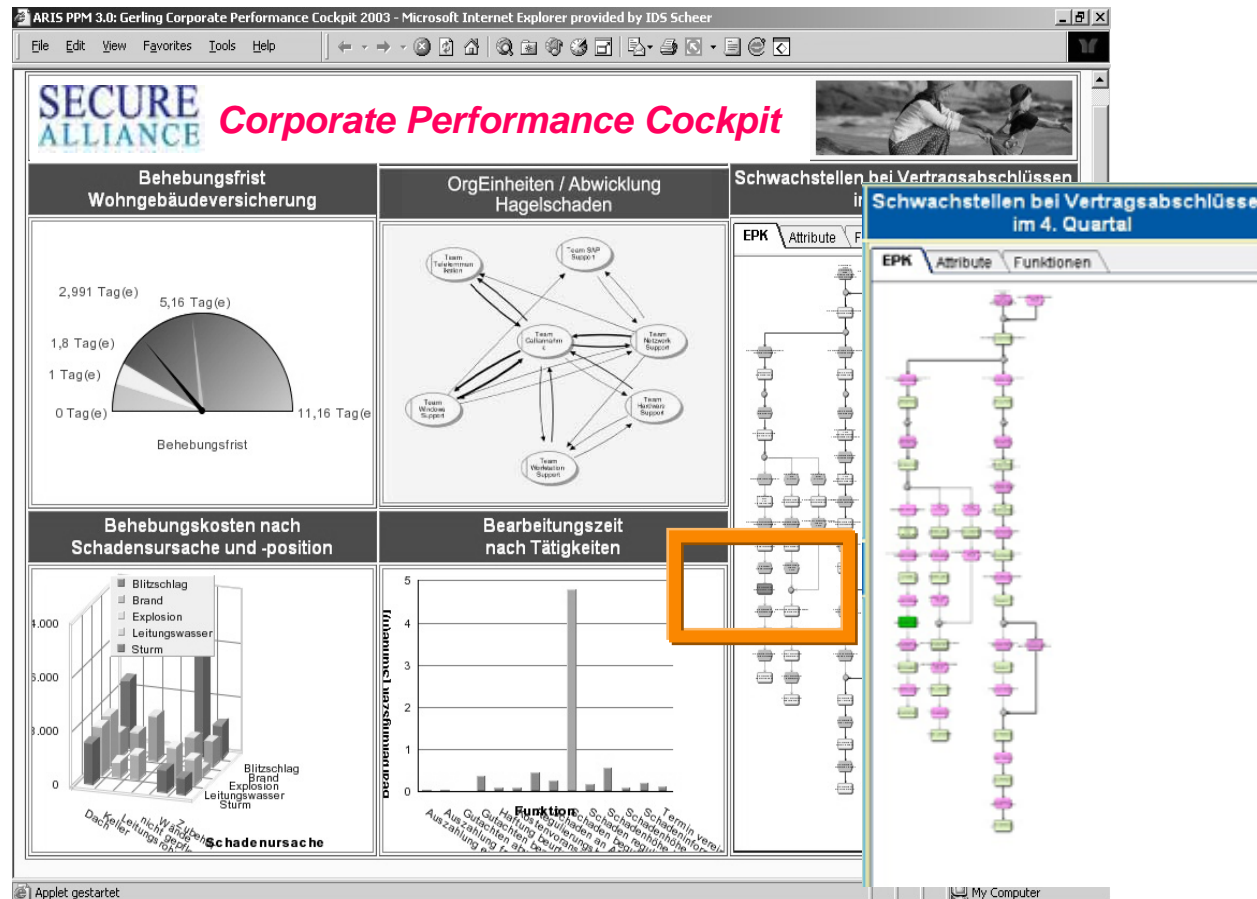
发生了什么问题?  
 问题的变化趋势?  
 问题出在什么地方?  
 谁对这件事负责?



# 流程绩效测量与监控



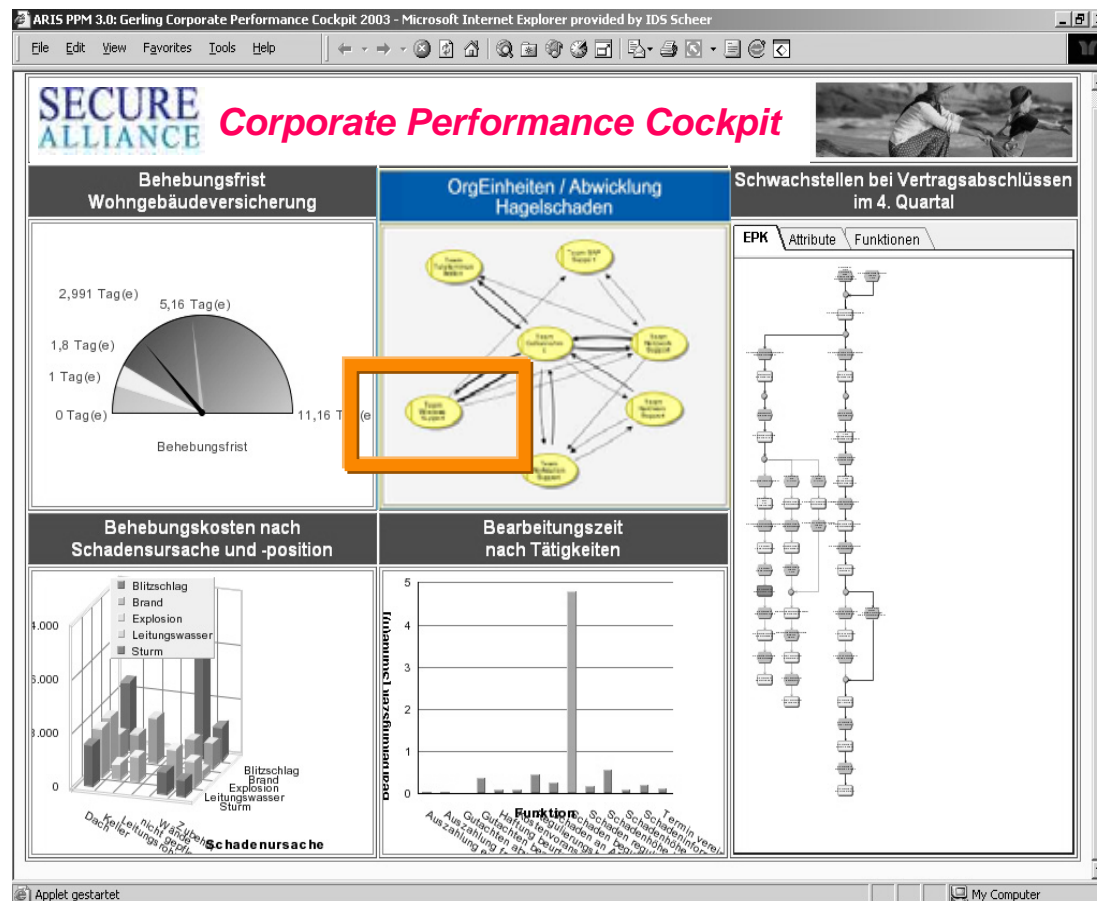
发生了什么问题?  
 问题的变化趋势?  
 问题出在什么地方?  
 谁对这件事负责?



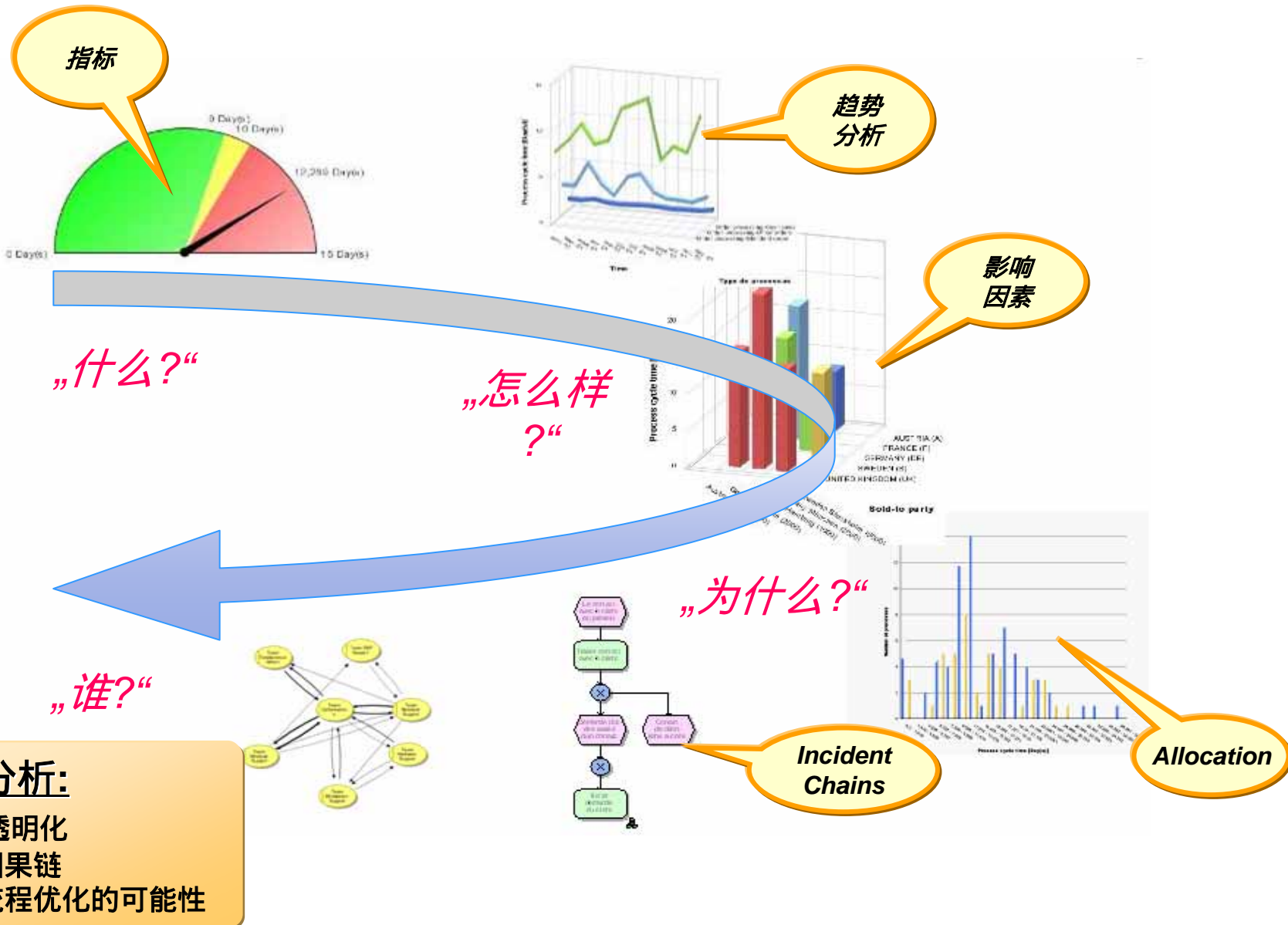
# 流程绩效测量与监控



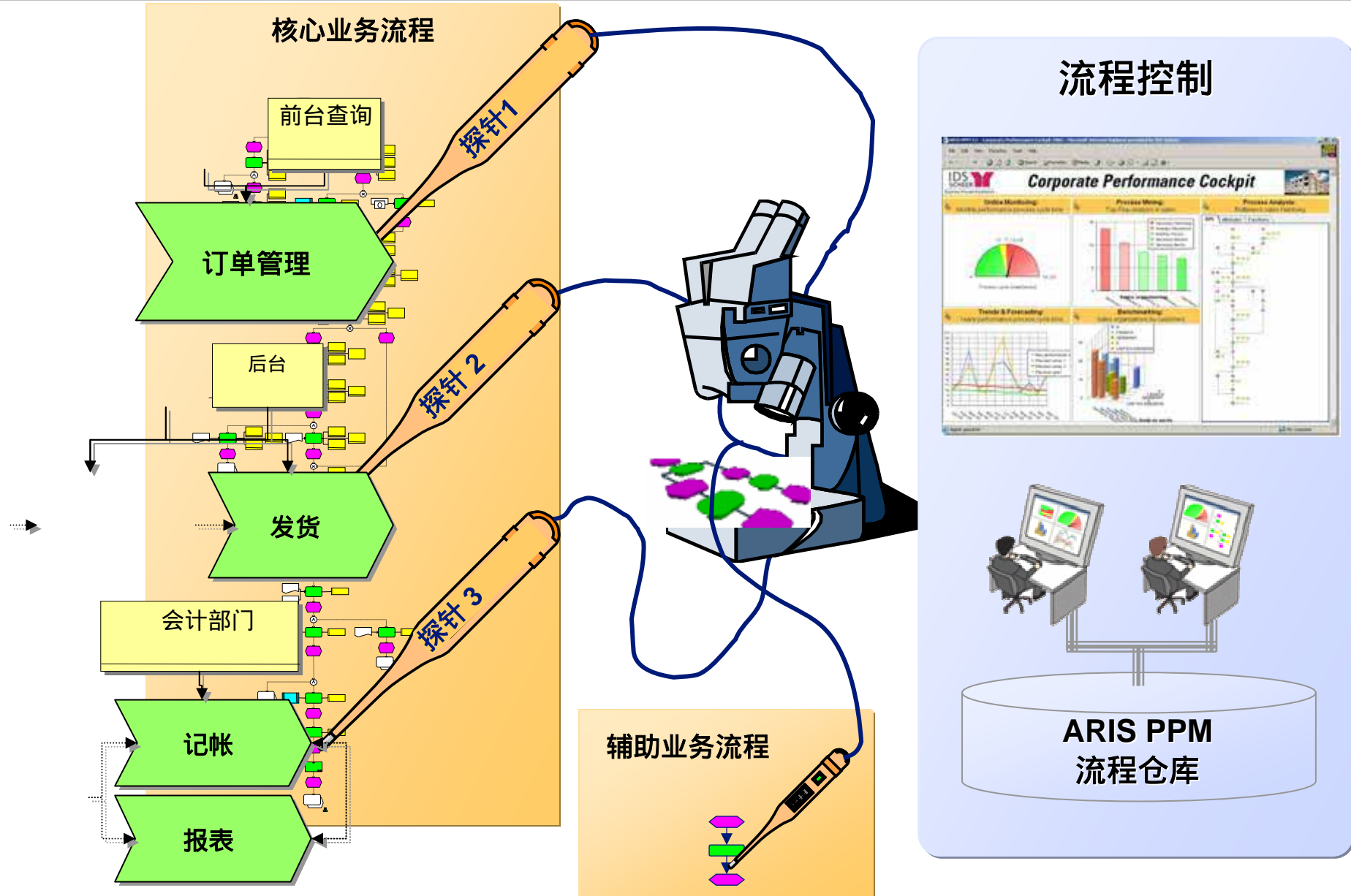
发生了什么问题?  
 问题的变化趋势?  
 问题出在什么地方?  
 谁对这件事负责?



# 层层追溯，发现问题根源

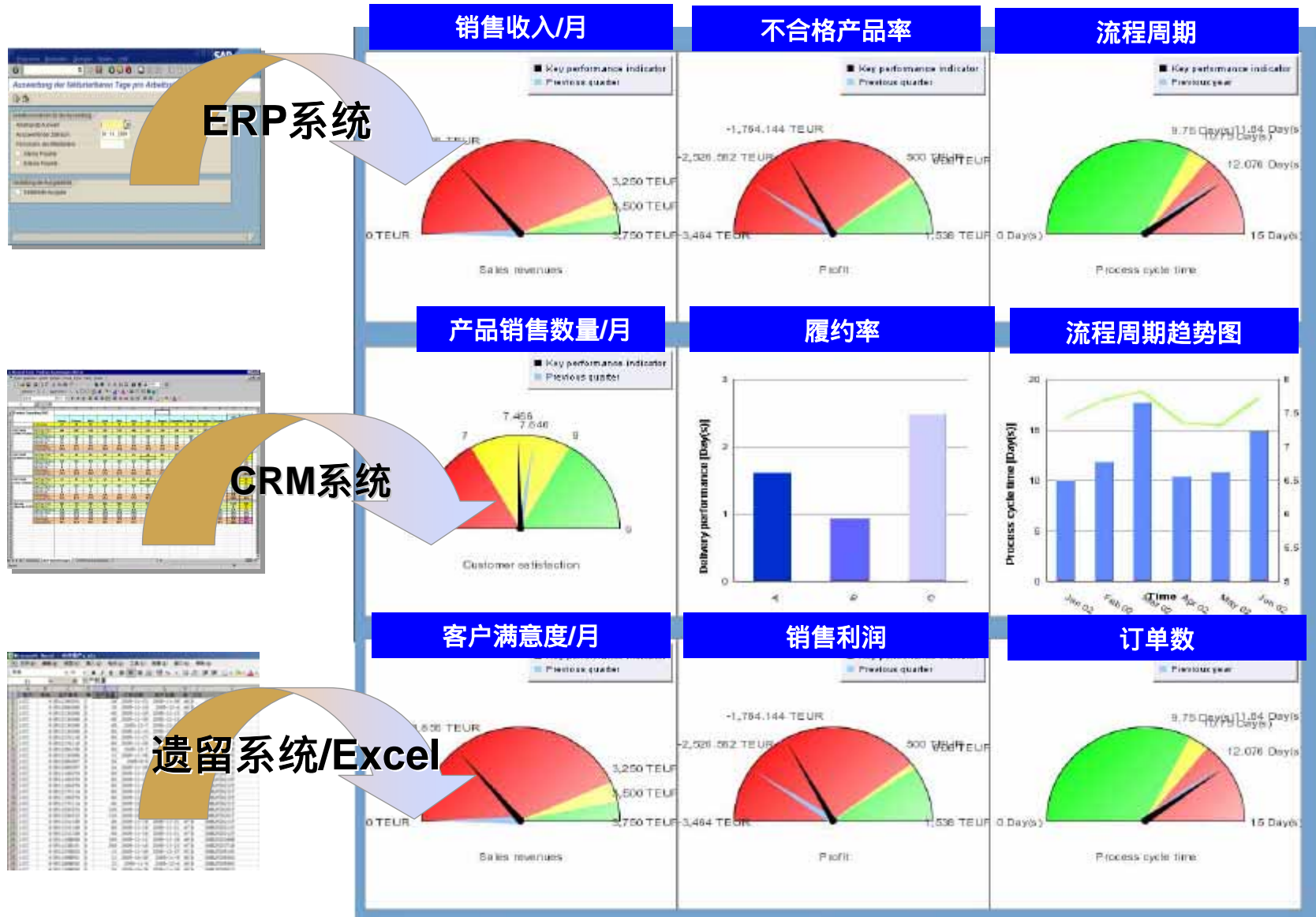


# 面向流程的绩效管理是如何实现的？

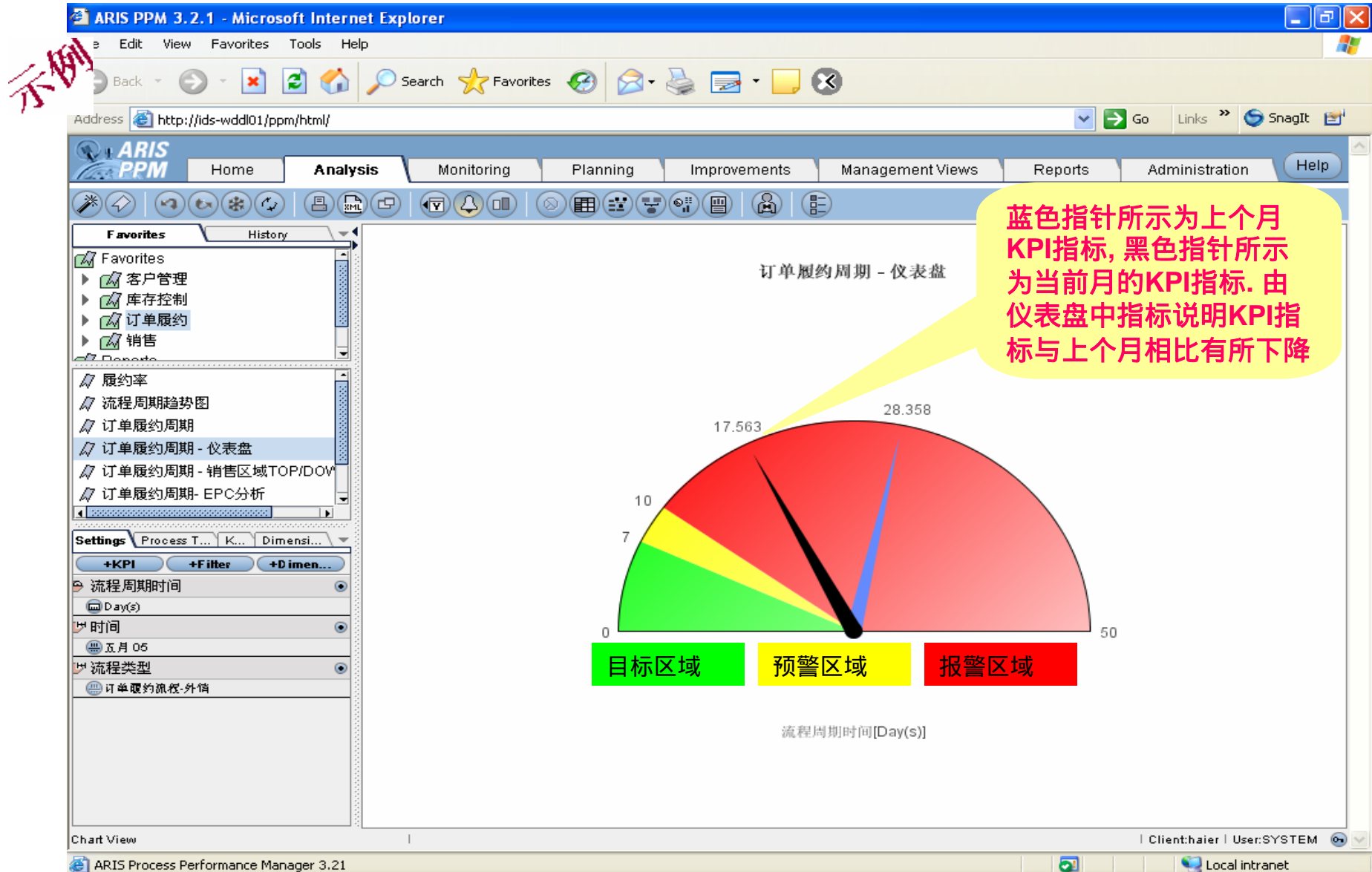


# 端到端、跨系统的集成数据来源

示例



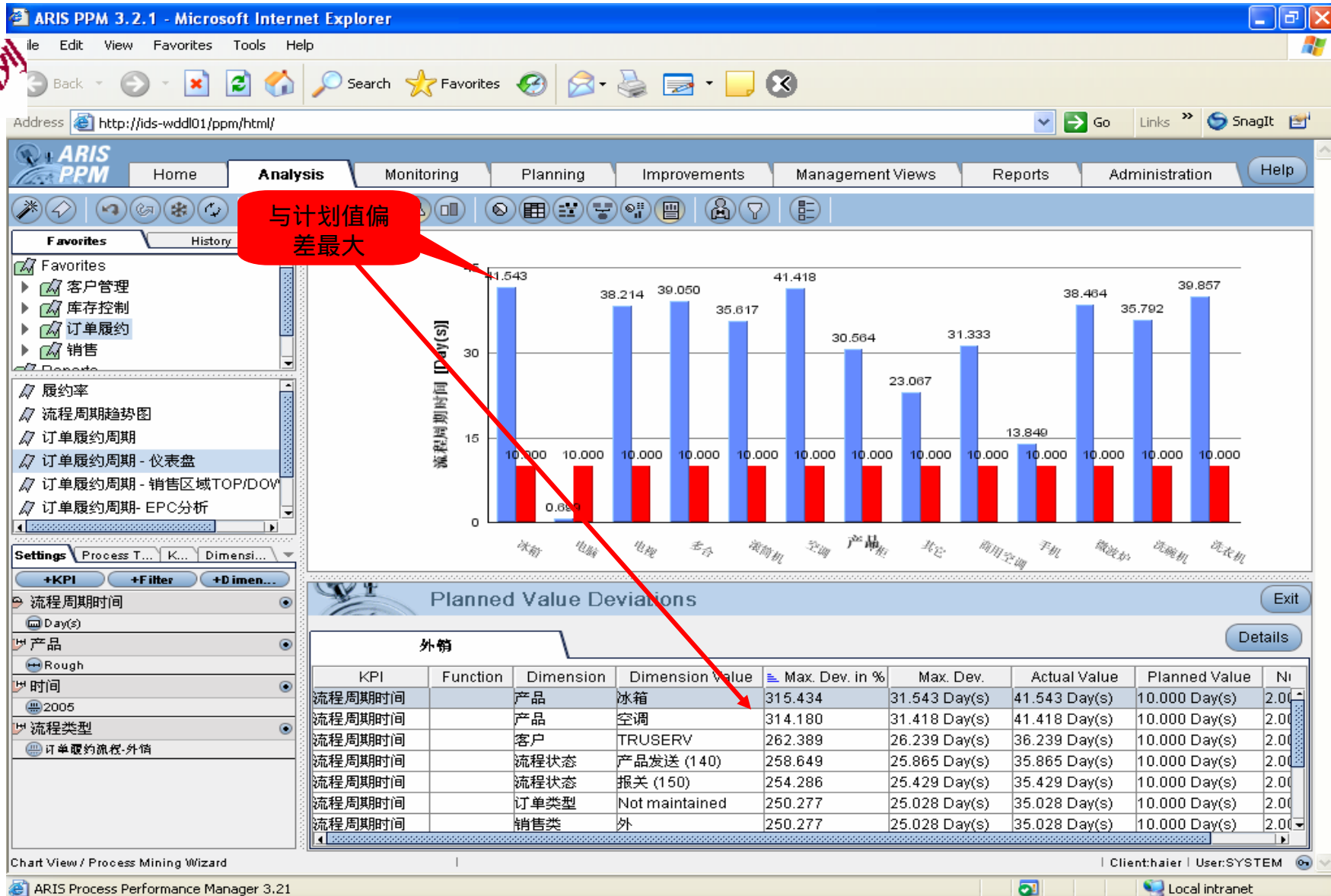
# 流程周期仪表盘





# 流程分析：通过流程挖掘，分析实际值与计划值的偏差：

示例



# 流程分析：流程周期的时间分解到流程，分析流程处理时间

示例

ARIS PPM 3.2.1 - Microsoft Internet Explorer

Address: http://ids-wddl01/ppm/html/

ARIS PPM Analysis Monitoring Planning Improvements Management Views Reports Administration Help

订单履约流程-外销

流程周期...	Process identific...	流程状态
93.295	HP/16/02/2005/R...	报关 (150)
95.268	ELEC0502-240_...	报关 (150)
95.891	39091_HRF-368...	报关 (150)
96.012	12081*4-DL2_B...	报关 (150)
96.417	12081*4-DL2#1...	报关 (150)
97.870	033DEC0107HR...	报关 (150)
98.095	12072*3_HTE12...	报关 (150)
98.405	12081*3-DL#1_...	报关 (150)
98.409	12081*4-DL1_B...	报关 (150)
99.121	ELEC0502-240#...	报关 (150)
99.472	HJ05-RE159_B...	报关 (150)
100.112	BMWV-05-01-03_...	报关 (150)
100.860	HJ05-FE008_JF...	报关 (150)
106.222	12079*1-DL5_B...	报关 (150)
106.224	12079*1-DL4_B...	报关 (150)
108.455	HJ05-RE135_B...	报关 (150)
109.295	38870_HRF-368...	报关 (150)
110.158	12082*4-DL1_B...	报关 (150)
110.958	BCL0501-DL_H...	报关 (150)
111.028	31NH06/P8656R...	报关 (150)
111.066	12082*4-DL1#1...	报关 (150)
112.046	38964_HRF-368...	报关 (150)
116.896	12082*4-DL2_B...	报关 (150)
120.326	HJ05-RE181_B...	报关 (150)
126.131	12079-DL5_BC52	报关 (150)
126.132	12079-DL3_BC52	报关 (150)
130.127	12082*2-DL_HS...	报关 (150)
130.127	12082*2-DL#1_...	报关 (150)
132.200	12079-DL4_BC52	报关 (150)
137.891	BMWV-05-01-27_...	报关 (150)

EPC Attributes Functions

20/01/05 13:12:02

18/05/05 19:49:59

较长的处理时间

订单流程实例流程周期为 137.891天

Process Instance Table | Number of Process Instances: 521. Selected Process Instances: 1. | Client:haier | User:SYSTEM

ARIS Process Performance Manager 3.21 | Local intranet



# 业务发生的频率与路径分析

**示例**

The screenshot displays the ARIS Process Performance Manager 4.0 interface. The main window shows a process flow diagram for '06: Prozessverhalten 'Worst Performer''. The flow starts with 'Kundenauftrag anlegen' (1,000) leading to a split node (V). From the split node, the flow branches into three paths: 'Rechnung ist zu erstellen' (0,091), 'Lieferung ist anzulegen' (0,909), and 'Kundenauftrag ist zu ändern' (0,121). The 'Lieferung ist anzulegen' path leads to 'Lieferung anlegen' (0,909), which then leads to a join node (V). The 'Kundenauftrag ist zu ändern' path leads to 'Kundenauftrag ändern' (0,121), which then leads to 'Kundenauftrag ist geändert' (0,121). The diagram uses line width to represent frequency, with the main path being significantly wider than the branches. Callouts explain that the diagram is based on data warehouse trend analysis, that line width indicates frequency, and that the flow was automatically generated. A text box at the bottom right states: 'The new intuitive GUI of the browser based ARIS PPM provides everyone, even low users, easy access to every single imported activity via drill down'. A watermark 'generated by ARIS PPM' is visible at the bottom of the diagram.

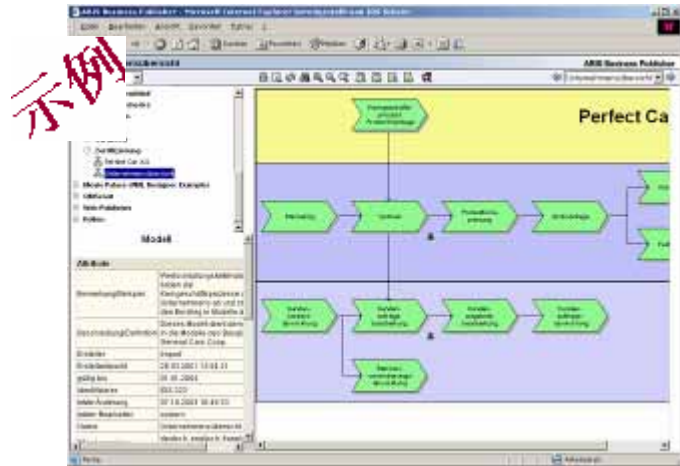
基于数据仓库的趋势分析

„线的宽度“表明业务的频率

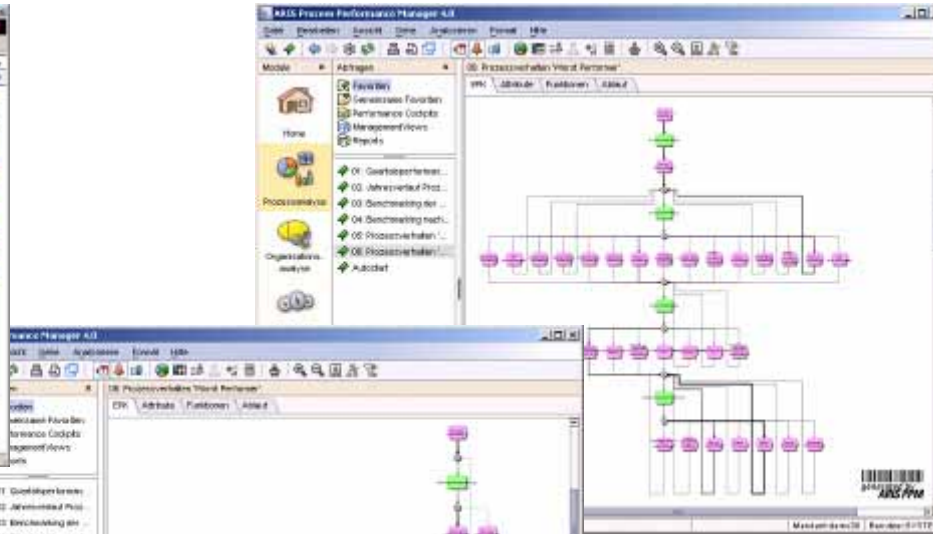
自动生成流程

The new intuitive GUI of the browser based ARIS PPM provides everyone, even low users, easy access to every single imported activity via drill down.

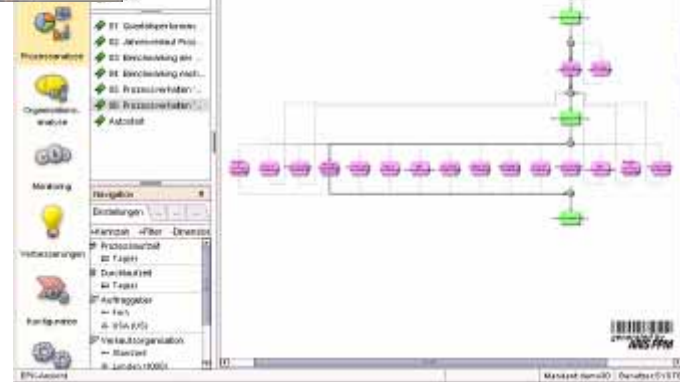
# 业务发生的频率与路径分析



- 目标流程,收集订单数据(汉堡和慕尼黑的子公司)



- 汉堡子公司“收集订单数据”流程

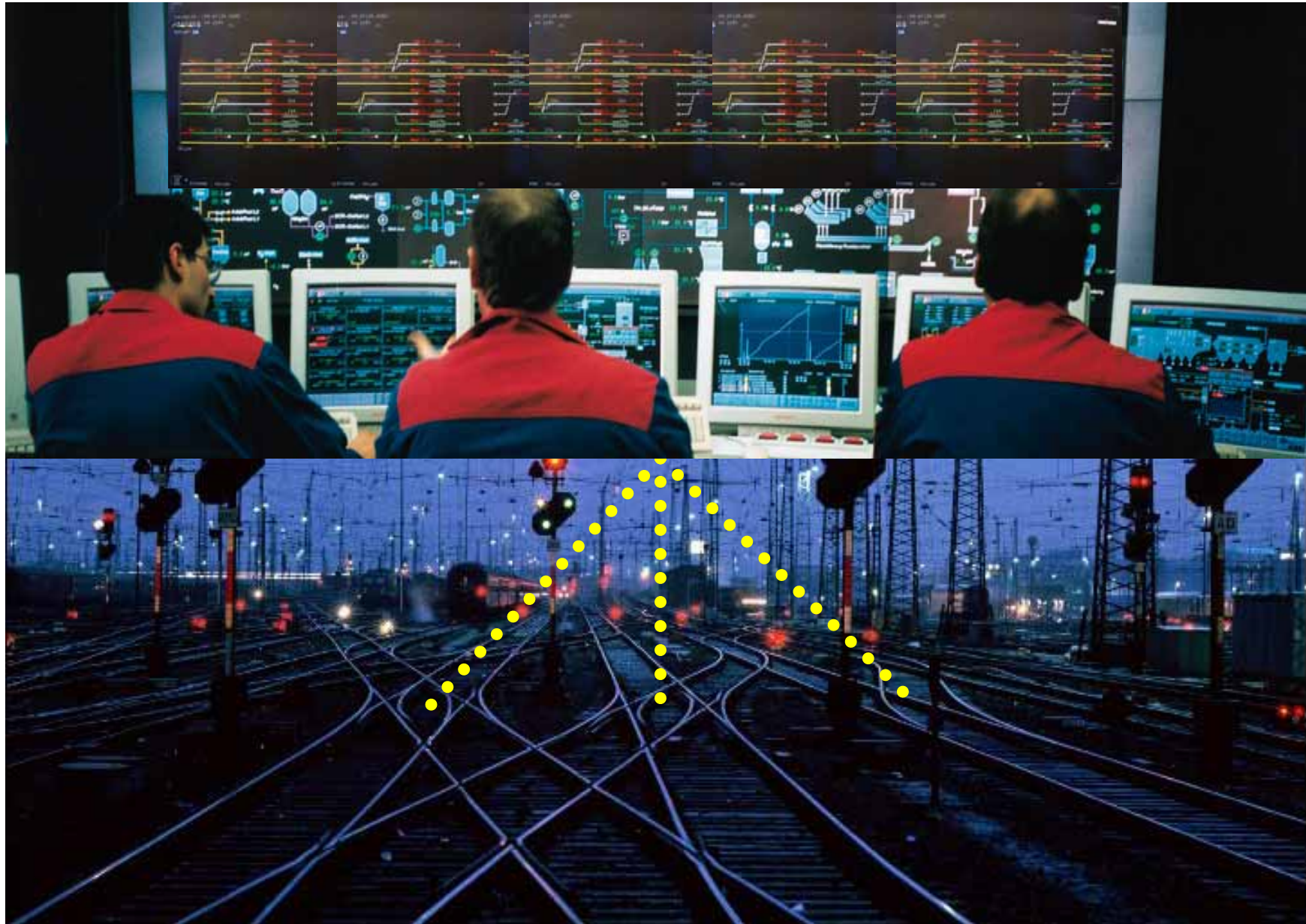


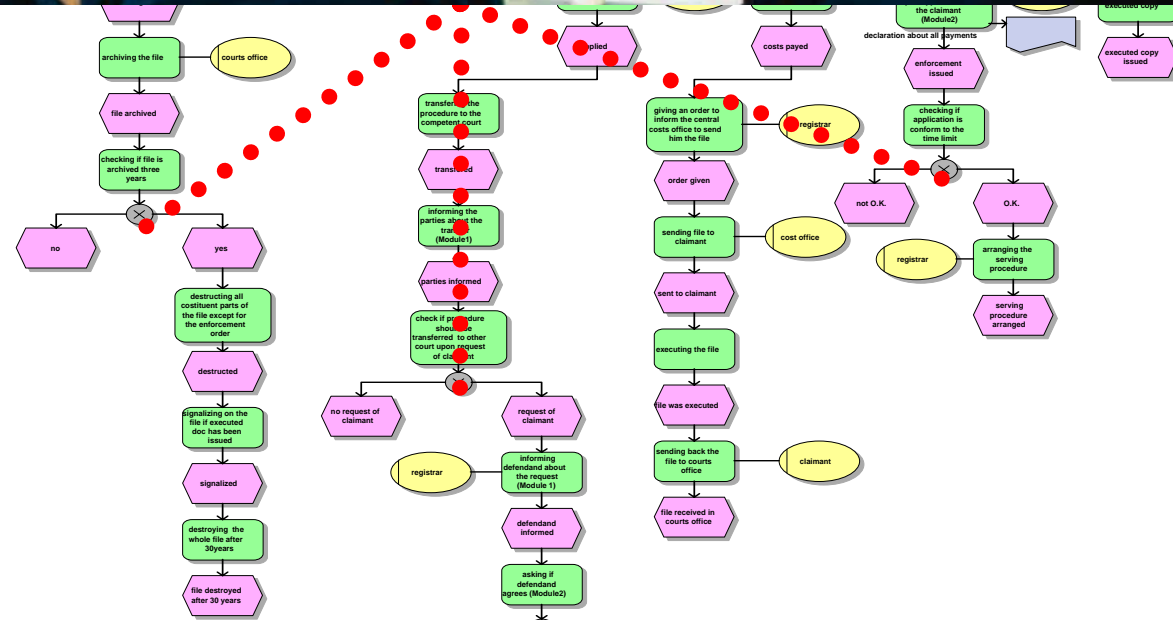
- 慕尼黑子公司“收集订单数据”的流程

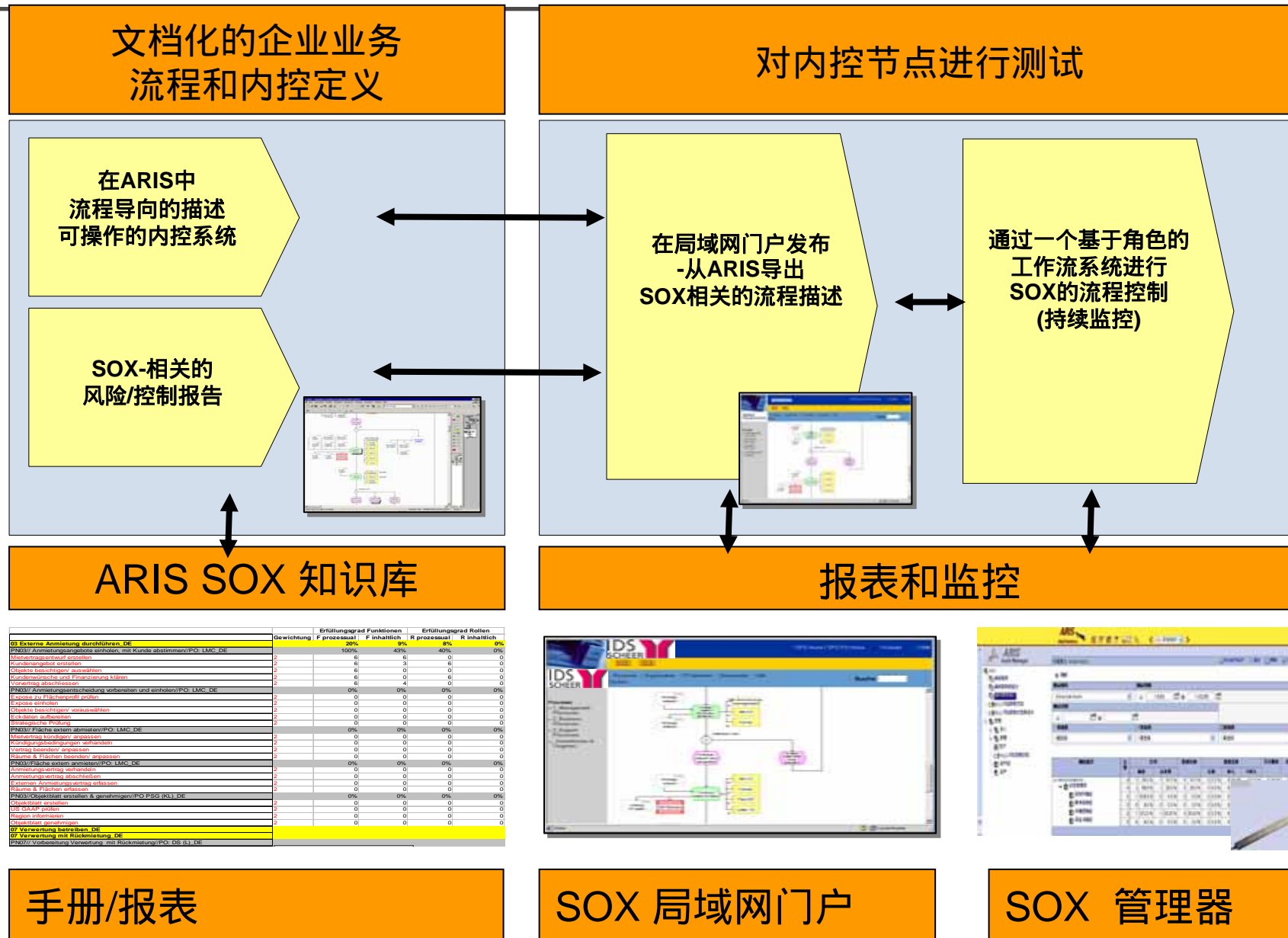
In the framework of this practical example of a BPR project, a target process was defined and implemented first. Then, a check was conducted if and how much this process varies from the actual processes of the subsidiaries. In evidence, there are significant derivations between the actual processes of the different sites as well as from defined target process.

➔ 使用**ARIS PPM**进行流程比较

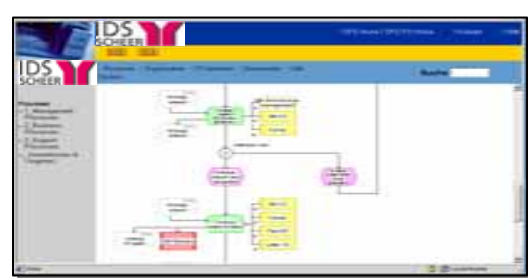
# 铁路控制中心







	Gewichtung	Erfüllungsgrad Funktionen		Erfüllungsgrad Rollen	
		F prozessual	F inhaltlich	R prozessual	R inhaltlich
03 Externe Anmietung durchführen, DE		100%	40%	40%	0%
PN23/ Anmietungsangebote einholen, mit Kunde abstimmen/PO, LMC, DE					
Mietangebot erstellen	2	0	0	0	0
Kundenangebot erstellen	2	0	0	0	0
Checkliste beschließen, ausstellen	2	0	0	0	0
Kundenwünsche und Finanzierung klären	2	0	0	0	0
Vertrag abschließen	2	0	4	0	0
PN23/ Anmietungsentscheidung vorbereiten und einholen/PO, LMC, DE		0%	0%	0%	0%
Anfrage an Lieferanten stellen	2	0	0	0	0
Eintrag einholen	2	0	0	0	0
Checkliste beschließen, vorbereiten	2	0	0	0	0
Checkliste ausstellen	2	0	0	0	0
Strategische Prüfung	2	0	0	0	0
PN23/ Fläche extern anmieten/PO, LMC, DE		0%	0%	0%	0%
Anmietungsangebot erstellen	2	0	0	0	0
Anmietungsangebot anpassen	2	0	0	0	0
Anmietungsentscheidung vorbereiten	2	0	0	0	0
Anmietungsentscheidung einholen	2	0	0	0	0
Anfrage an Lieferanten stellen	2	0	0	0	0
Eintrag einholen	2	0	0	0	0
Checkliste beschließen, vorbereiten	2	0	0	0	0
Checkliste ausstellen	2	0	0	0	0
PN23/ Objekt anstellen & genehmigen/PO PRG (KL), DE		0%	0%	0%	0%
Checkliste erstellen	2	0	0	0	0
Checkliste prüfen	2	0	0	0	0
Checkliste genehmigen	2	0	0	0	0
07 Verwertung betreiben, DE					
07 Verwertung mit Rückmietung, DE					
PN23/ Vorbereitung Verwertung, mit Rückmietung/PO, DE (L), DE					







1. 大处着眼，小处着手
2. 总体规划，分步实施
3. 速度第一，完美第二



# ARIS

## 卓越业务流程平台

**ARIS**  
战略平台

ARIS BSC Solution  
ARIS Business Optimizer

**ARIS**  
设计平台

ARIS Business Designer  
ARIS Business Architect  
ARIS Business Publisher

**ARIS**  
实施平台

ARIS for SAP NetWeaver  
ARIS UML Designer  
ARIS Process to Application

**ARIS**  
控制平台

ARIS Process Performance Manager  
ARIS OrgAnalyzer  
ARIS Audit Manager

# 感谢各位！

