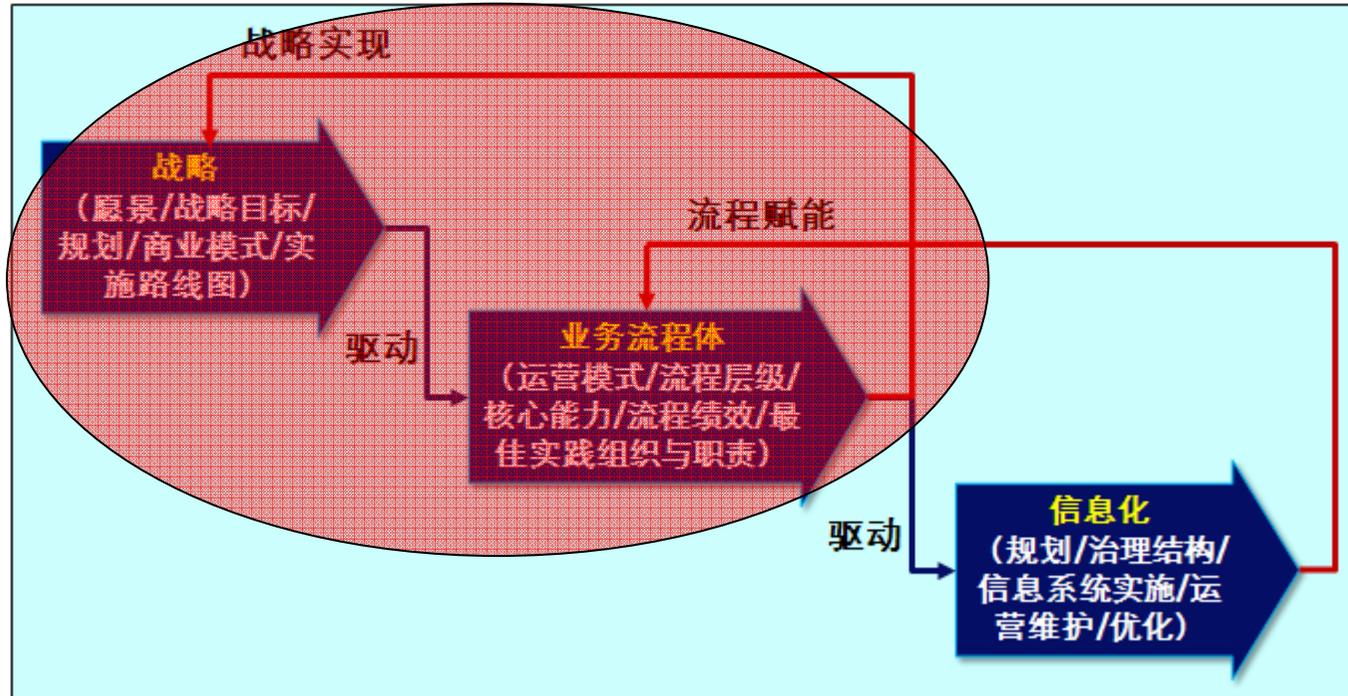


战略、业务流程体、信息化：实践与思考

2010年8月14日

陈广乾



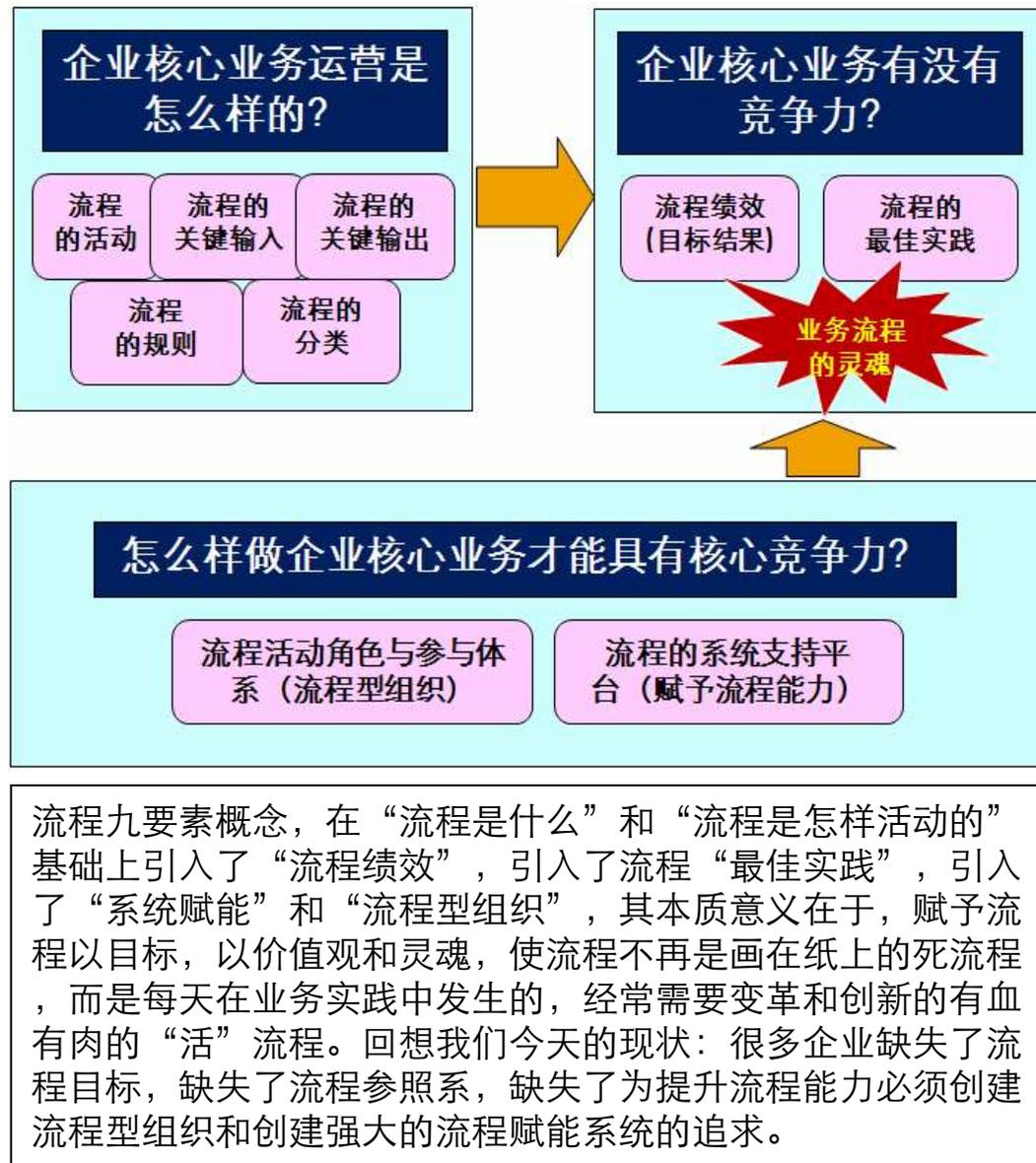
业务流程体概念解读：一、业务流程要素



- ① 流程的关键输入要素（一般按业务流、信息流和资金流细分）；
- ② 主要流程活动；
- ③ 流程的关键输出要素；
- ④ 流程的规则；
- ⑤ 流程的分类体系（该流程在上一层级流程体系中的定位）
- ⑥ 流程的绩效指标；
- ⑦ 流程的最佳实践；
- ⑧ 流程活动的角色与参与组织体系；
- ⑨ 信息系统对流程的赋能；

案例：产品询价，一个丢失目标的死循环

业务流程体概念解读：一、业务流程要素

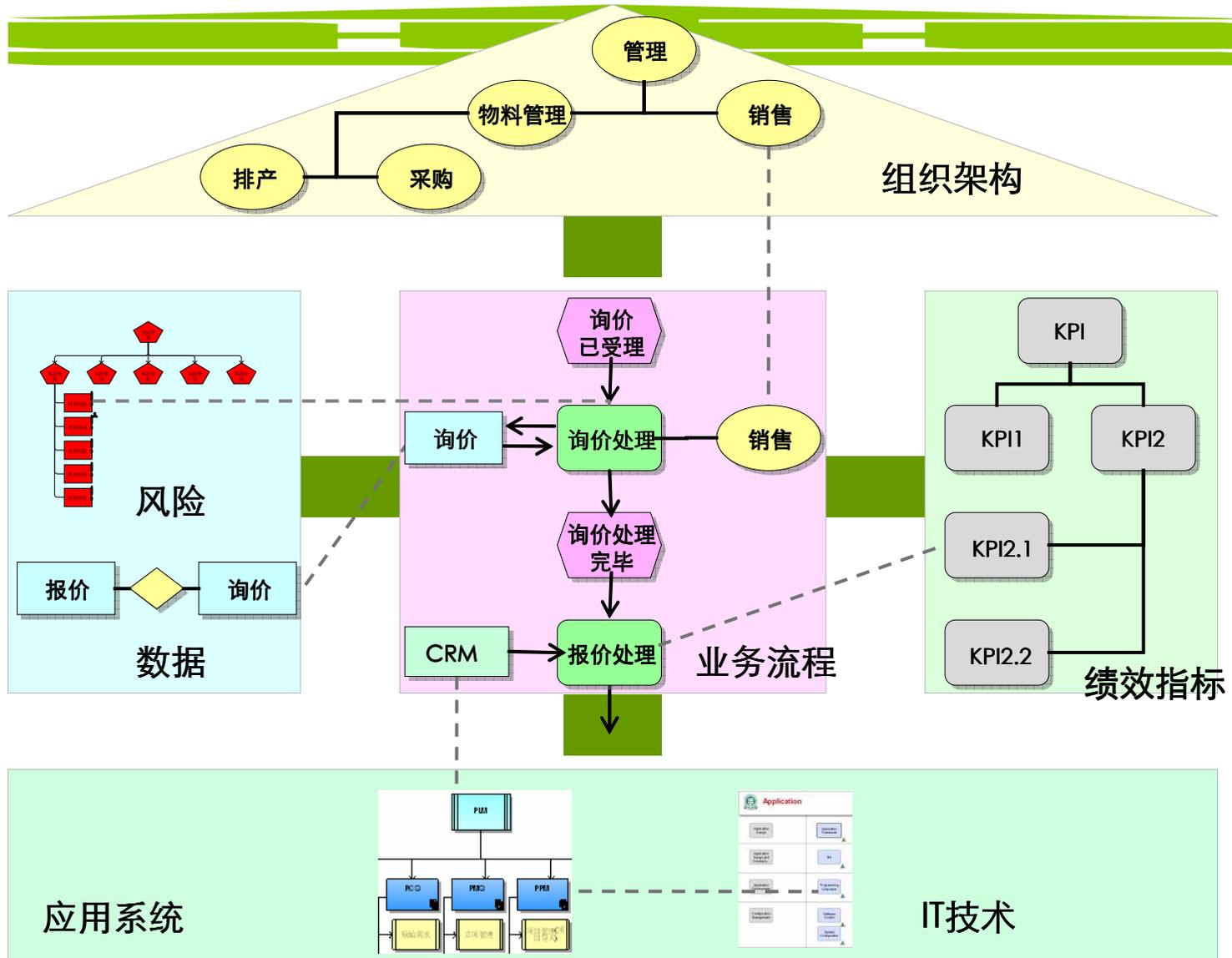


供应链流程绩效：SCORE模型：最佳实践

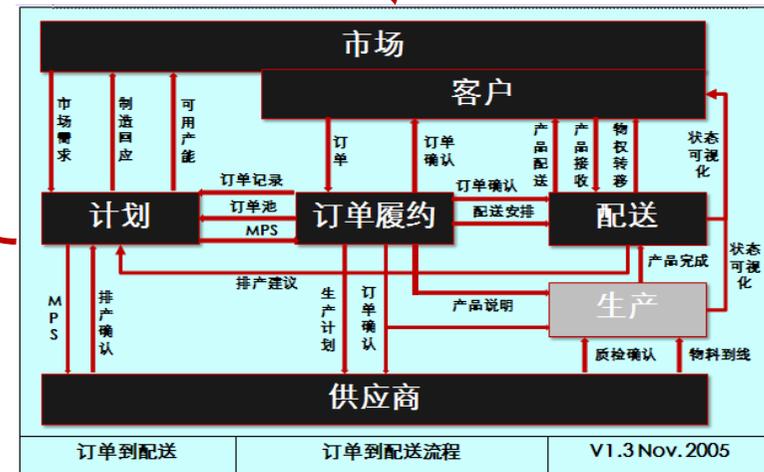
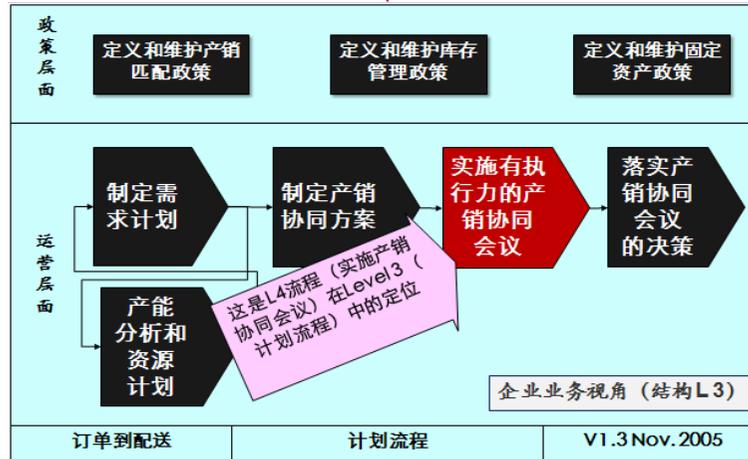
SCOR 6.0版交互性指标(V2.6)		版权所有 Hewlett-Packard(HP)公司																							
指标	指标定义	度量单位	相关流程					可靠性	反应能力	业务弹性	成本	资产													
			流程种类					Level 1指标																	
			计划	采购	制造	运输	退货	准备	流程: 绩效, 属性 (RI, Rs, F, C, A)	Level 1 指标?	交付的绩效	履约率*	完美订单履约*	订单履行的提前期*	供应链反应时间	弹性生产	供应链管理总成本*	销售成本*	增值化的生产力*	保修成本或退货处理成本*	现金到现金的周转周期*	库存供应周转天数*	资产周转率*		
间接成本	操作与个别产品或生产服务不直接联系的业务时产生的成	\$		y																					
1	SCOR 6.0版交互性指标(V2.6)		版权所有 Hewlett-Packard(HP)公司																						
2			相关流程					可靠性	反应	业务弹性	成本	资产													
3			流程种类					Level 1指标																	
4	指标	度量单位	计划	采购	制造	运输	退货	准备	流程: 绩效, 属性 (RI, Rs, F, C, A)	Level 1 指标?	交付的绩效	履约率*	完美订单履约*	订单履行的提前期*	供应链反应时间	弹性生产	供应链管理总成本*	销售成本*	增值化的生产力*	保修成本或退货处理成本*	现金到现金的周转周期*	库存供应周转天数*	资产周转率*		
5																									
127	信息定位(RFID)		y					P2, P4	y																
128	每小时的工厂成本	\$		y				M1, M2	y	C															
	工厂级订单管理成本	\$		y				M2.1, M3.2	y	C							+	+							
129	产品获取成本	\$	y	y				S1, S2, S3, D1.8	y	y	C						+	+							

原则	基本原理
核心业务流程，及其模型和绩效指标应作为全公司的资产，做端到端的维护。	业务流程应作为全公司的资产被维护，就是要使之文档化，要保护并管理它，因此要确保流程的完整性和可用性。业务流程应被设计成，一个统一的面孔对客户，一个统一的视角对客户，而且应实现全价值链的协同。
流程的设计应着眼于改善和确保全流程的客户满意度。	业务流程应被设计成：确保按照协议好的技术性能指标，把正确的产品，在正确的时间，配送给正确的人，而且要传送出最佳的客户满意度。
流程的设计应提供连续性的，跨整个价值链的业务流。	目标是要架构一个连续性的业务流程流，这个业务流程流要能实现基于客户需求的生产，并最终杜绝任何浪费。
当流程结果基本相同时应尽可能使用一个流程。	集成的业务流程应能提供一个高效、标准化的、跨职能的流程结构，以实现类似的业务结果。
来自不同部门的流程主人应协调确保流程尽可能保持共同。	协同有助于实现产生于跨地区和跨部门的共同流程所带来的效益。 流程主人要负责持续地改善流程。
一个核心业务流程（比如OTD）要与相关核心流程（比如STD）一同有效工作，而且要与扩展到外部供应链的相关核心流程主人（供应商、关键客户，关键物流配送商、关键运输提供商）一起有效地工作。	关键是一个核心业务流程只有融入一个大供应链（生态系统）才能有效地发挥作用，才能取得优化的成果。 流程主人要确保持续的流程改善，并确保共同的流程需求和区域性流程需求相均衡。

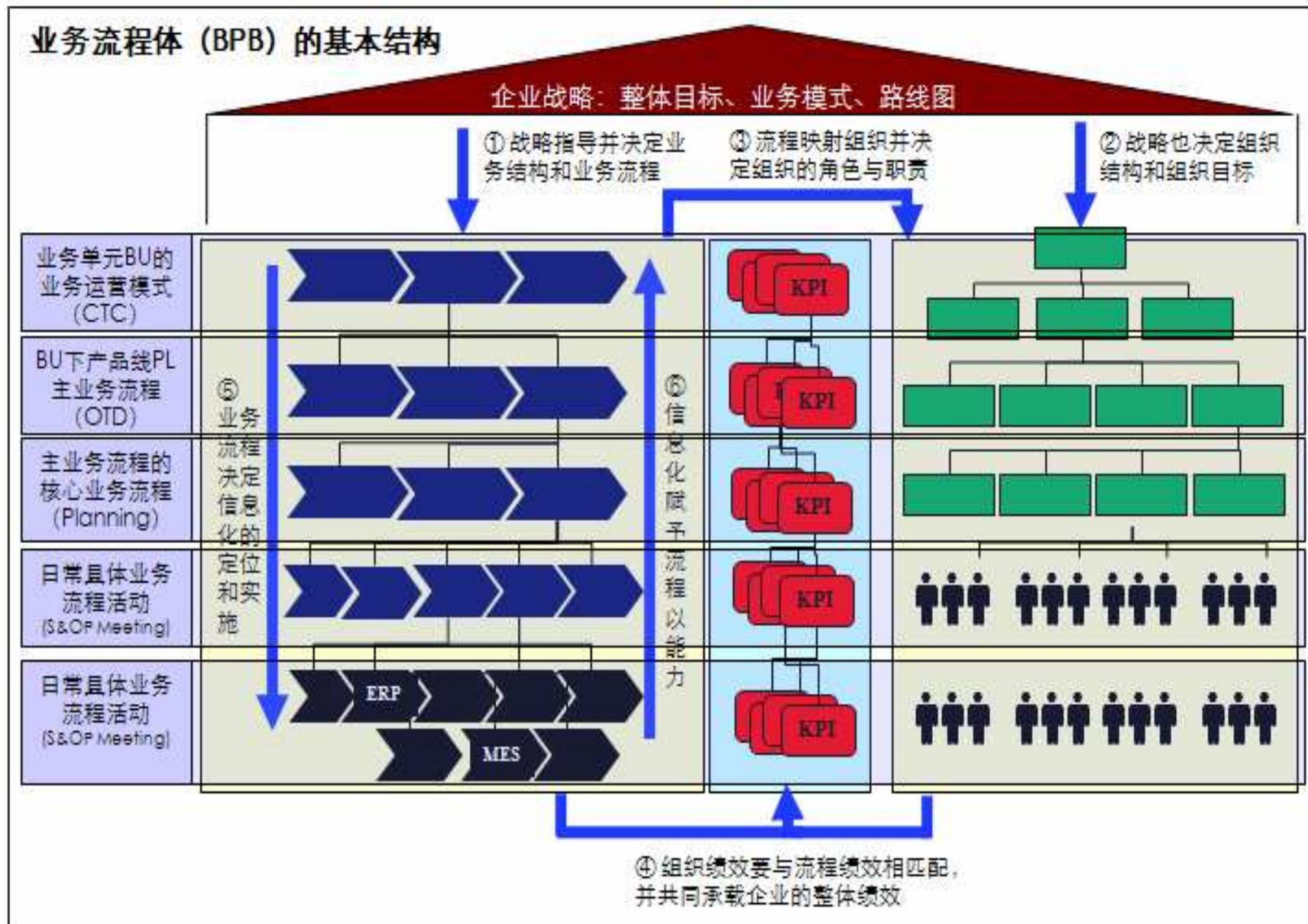
业务流程体概念解读：二、业务流程要素结构



业务流程体概念解读：三、业务流程层级



业务流程体概念解读：四、业务流程体基本结构



业务流程体概念解读：四、业务流程体基本结构

企业战略，即由企业愿景、企业整体目标、企业业务模式（Business Model）和战略实现路线图所构成的企业战略是企业发展的最高诉求。

企业战略，首先或第一位是，指导并决定企业业务单元以及职能单元的业务结构和业务流程（第①个关系）。

同时，企业战略也决定组织（BU以及FU）的组织结构和组织的目标（第②个关系）。企业的业务流程是有层次结构的，一般由高阶到低阶五个层级构成。与此对应，一般组织也有相应的层级。在流程与组织的关系上，是流程映射组织，组织要与流程相匹配；流程决定着组织的岗位和相应的角色和职责的设置（第③个关系）。

企业的战略，在其落地过程中，一般要将目标具现为绩效指标，绩效指标既需要在流程层级上分解落地，也需要在组织层级上分解落地，但组织的绩效指标要与流程的绩效指标相匹配，并共同承载企业的整体绩效的实现。就是说，二者在方向上要保持一致，原则上，组织的绩效要匹配流程绩效，因为流程绩效是横向的，从客户到客户的（第④个关系）。

企业的战略目标能否最终实现，取决于该企业有没有能实现战略目标的核心能力，而核心能力体系的培育，在很大程度上取决于信息化建设的成熟度。企业的信息化不是一个为信息化而信息化的自我封闭和自我循环的过程，它需要业务流程体系的外部驱动，即从高阶的业务流程结构一直到具体的业务流程展开，业务的核心能力建设的需要决定信息化建设的目标、规模、深度和实施路线图（第⑤个关系）。

同时，信息化也不是一个单向和消极的过程，信息系统，尤其是像ERP、CRM、SCM、MES等基于业务系统，由于其内含标准化、规范化，甚至先进业务流程规则和先进业务流程实践，从而使业务流程的效率和效能得以根本提升（第⑥个关系）。

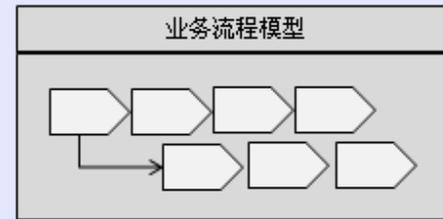
为结构化的流程（层级分类结构）确立目标

业务战略：
市场洞察/战略定位/创新焦点/业务设计/战略实施

MSF	重要度	覆盖面
产品		+
质量		+
市场		-
价格		+
交付时间		-
客户满意度		-
灵活性		+

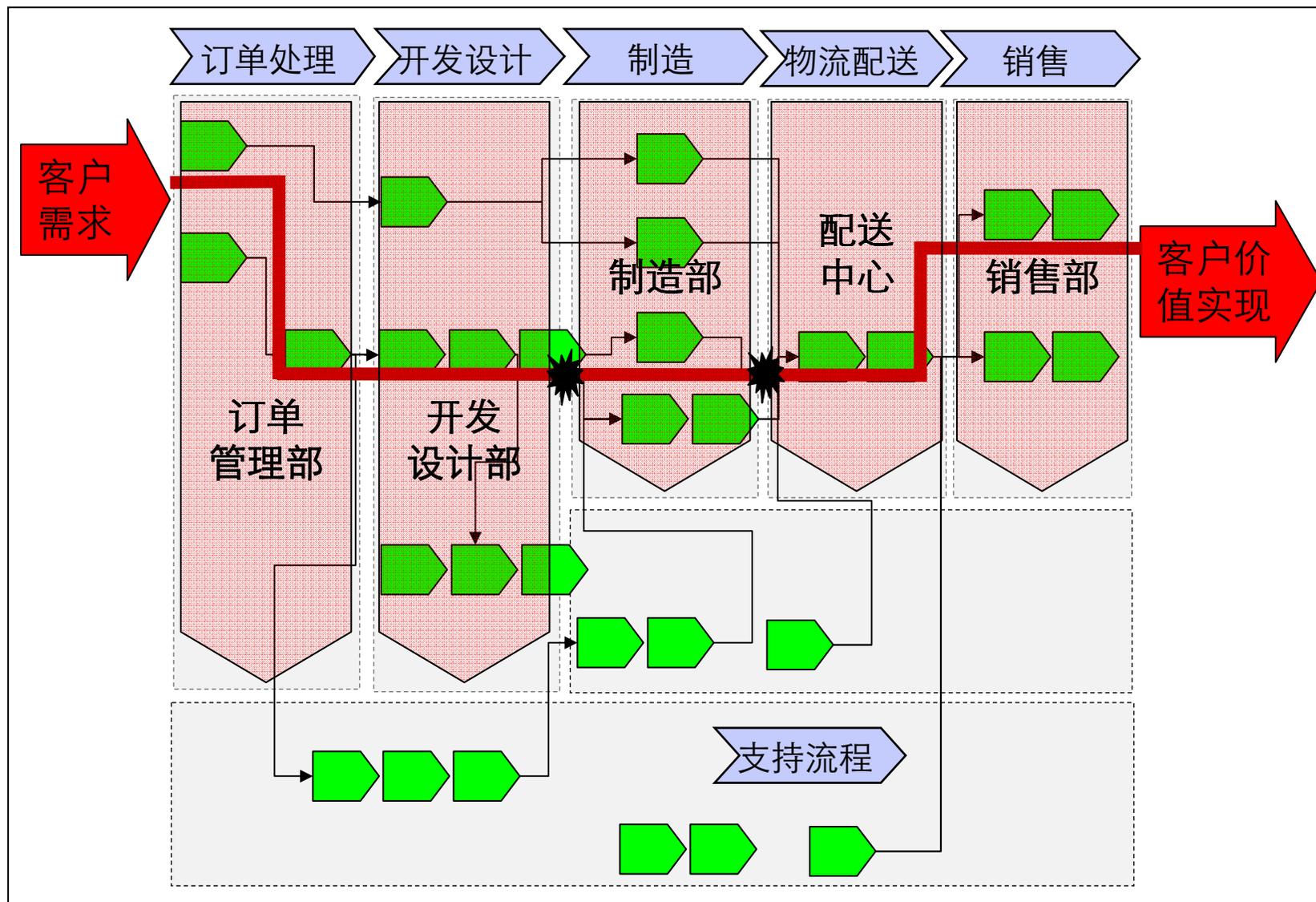
战略设计

战略地图
与
实施
路线图



流程目标

质量目标	产品缺陷率降低50%
时间目标	订单履约时间又23天缩短到15天
财务目标	业务流程成本降低30%

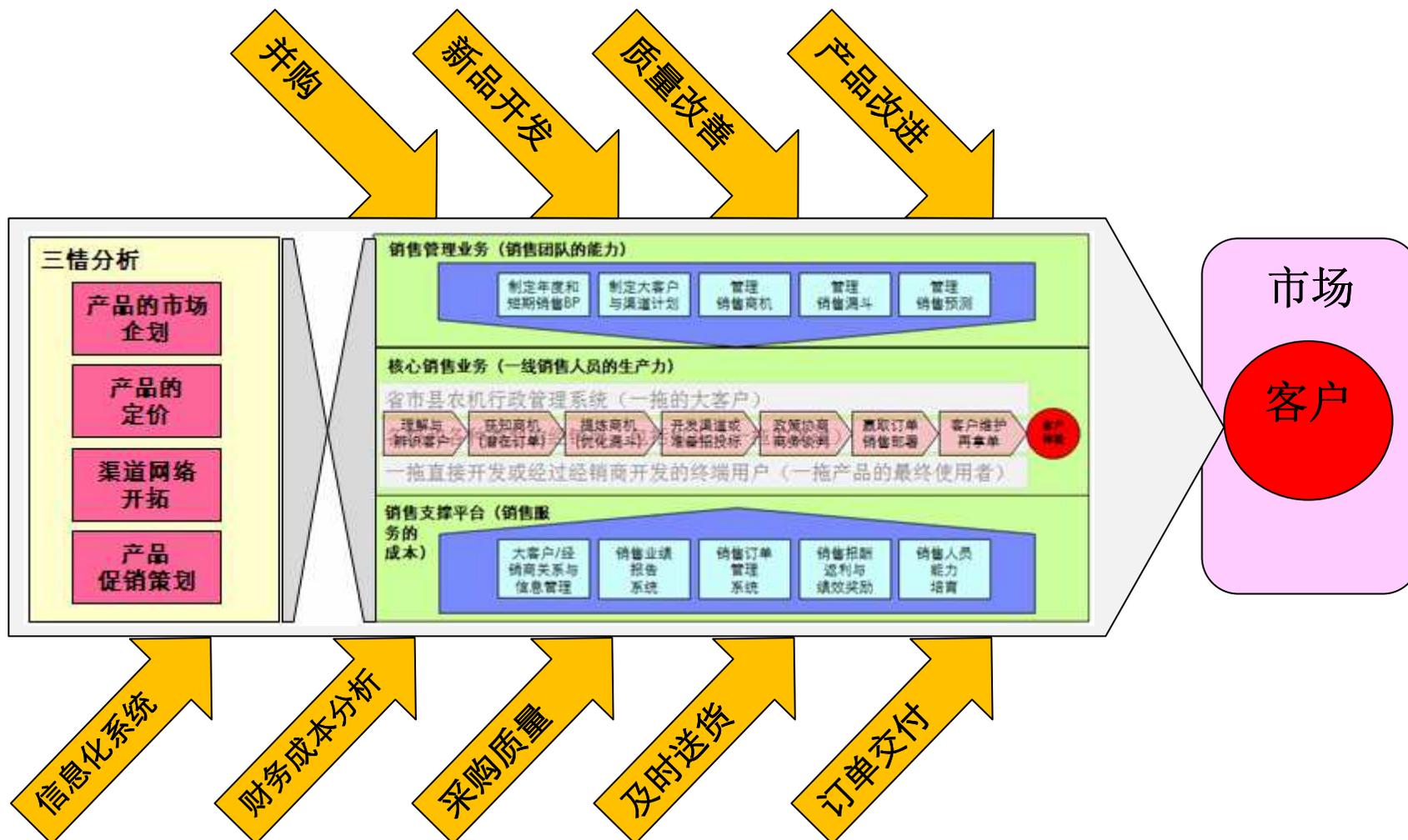


业务流程体概念解读：五、业务流程端到端闭环（首要：CTC）

① 具体业务流程的E2E闭环：从客户到客户
(客户订单到客户汇款，到客户在购买)

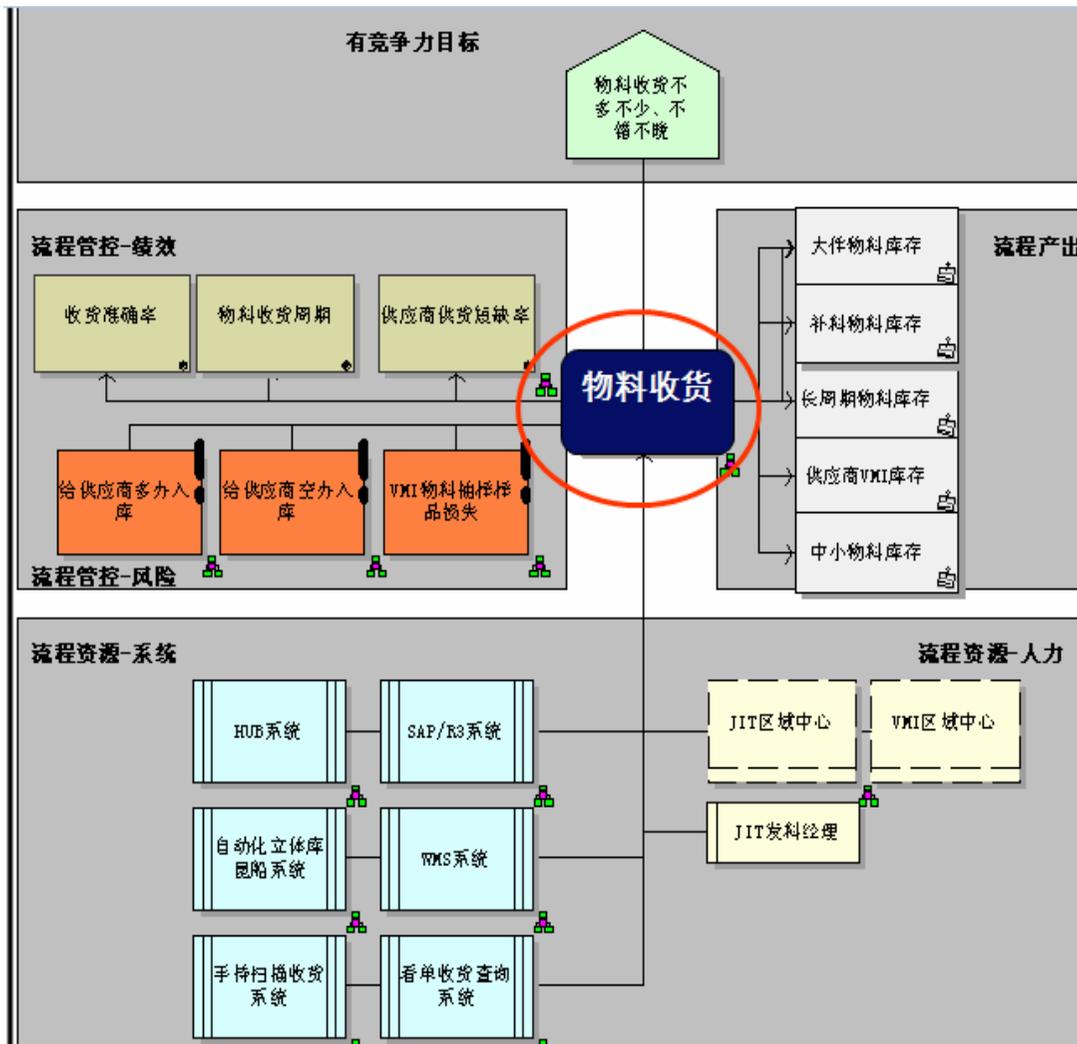
业务流程体概念解读：五、业务流程端到端闭环（FU对BU）

② FU的业务流程与BU要形成闭环：共同目标下的协同与互锁。

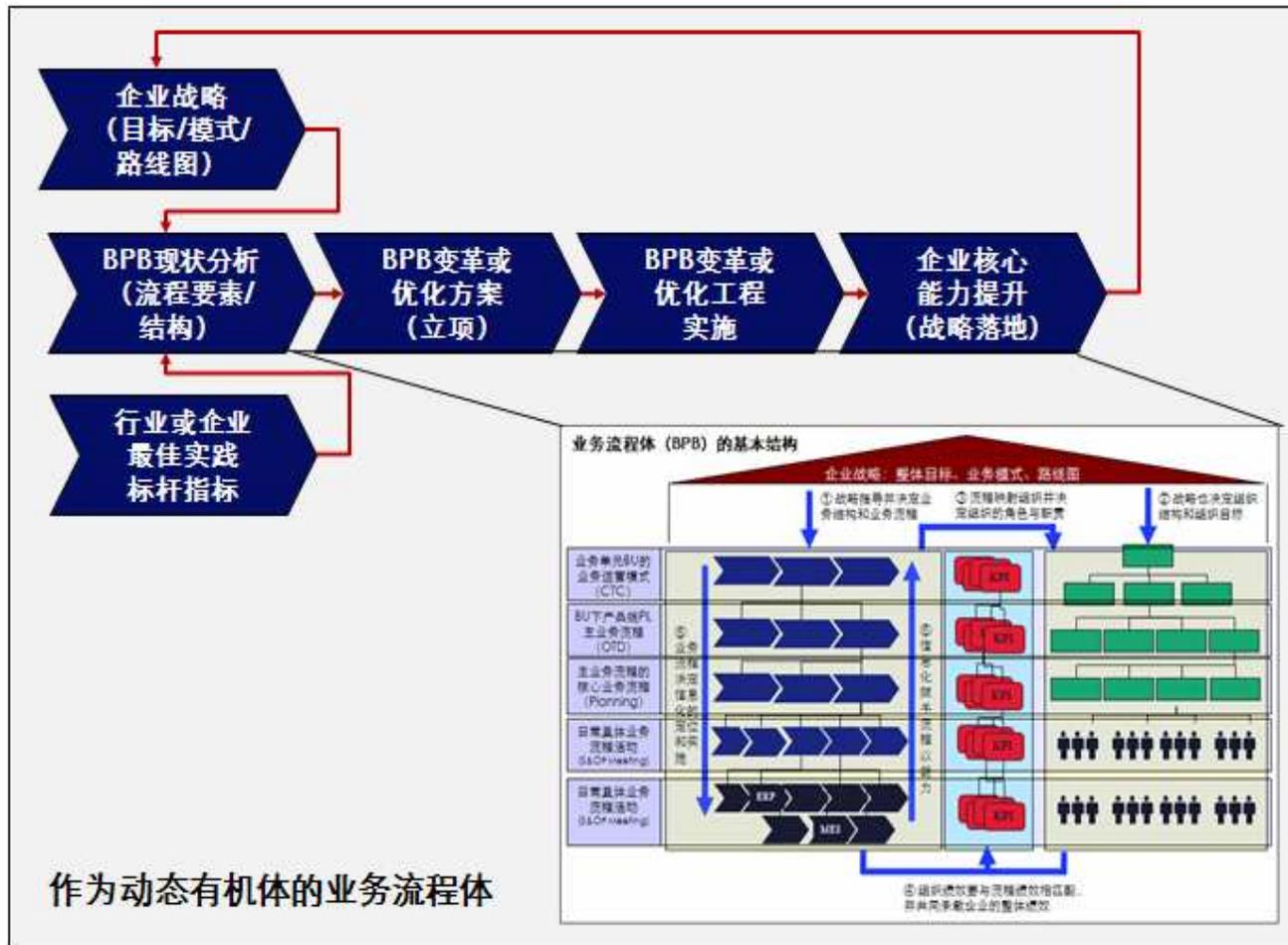


业务流程体概念解读：五、业务流程端到端闭环（执行/评价/监控）

③ 流程创建、流程执行、对流程是否被执行的跟踪、分析评价和考核；对流程风险的监控；



业务流程体概念解读：六、动态有机体



业务流程体的现状分析源于战略的诉求，同时也源于与行业或企业最佳实践和标杆指标的对比。差距分析的结果形成流程变革或优化的需求，从而形成业务流程体变革工程。变革工程的实施将提升企业的核心能力，而能力的提升是战略目标落地的根本保证。不管是现状差距分析，还是变革或优化项目实施，主要内容都来自业务流程体的基本结构和其中的相关要素。有些项目可能在一二级流程层级内发生，而更多项目则产生于三四级流程，以及与三四级流程相伴生，为三四级流程赋能的五级信息化项目。企业的外部生存环境时时刻刻都在变化，而企业必须面对外部的变化，在这种周而复始的不断自我变革中才能生存和发展。动态的变革其实是一种常态。**Change For Success**

业务流程体概念解读：业务流程体的意义（1/3）

业务流程体阐述了战略与业务模式与业务流程的关系。业务模式不是一个独立于战略，独立于业务流程之外的东西，企业整体的业务模式，或叫商业模式，属于企业战略层面，是企业战略的核心内容之一，而业务单元或职能单元层面的业务模式，一般多称为Operational Model，其本身就是企业高阶业务流程的核心内容，**高阶业务流程其实就是业务运营结构，因此也是业务运营模式。**

业务流程体，基于企业真实的业务实践，提出了**战略不是首先落到组织层级，而是首先应落到业务流程层级体系上**，因为，没有业务流程层级体系，组织将是无本之木和无源之水。组织为什么存在，因为要做业务活动。组织的最小细胞是岗位，岗位存在的价值就在于它要从事具体的业务活动。因此，**不是组织决定流程，而是倒过来，是流程映射组织，是流程决定组织的岗位和岗位的角色和职责。**

流程映射组织的含义在于，流程采用了五级分层，**一二级流程主要负责创建合理、高效和盈利的业务运营模式，并建立核心业务流程之间的结构关系**，那么这两个层级所映射的组织，组织的领导者或领导者团队就应该明确，他们的主责不是陷入到具体的三四级业务中，而是用更多精力研究业务单元或职能单元如何承接企业的战略目标，研究完成这些战略目标需要什么样的最佳流程结构和组织匹配结构，研究如何让低阶流程按照这个结构实现相应的流程绩效目标，研究如何去变革不合理和无效的流程，以及相对应的不合理和无效的组织。**三四级流程是企业核心业务流程**。没有三四级业务流程支撑，一二级运营模式的合理性和效率性难以体现；同样没有三四级流程指导，五级流程的具体岗位操作和信息化系统将失去实施的方向。因此，三四级流程所映射的组织以及组织的负责人和参与者，应聚焦在如何变革和创新这些流程，如何优化流程规则，如何建立准确的流程指标体系，如何建立相对应的岗位体系，如何规划和实施底层的信息化系统，以培育流程的核心能力。

业务流程体概念解读：业务流程体的意义（2/3）

在企业流程问题诊断中，管理咨询师一般多聚焦在流程本身的断点所造成的流程效率的损失上，很少分析流程本身的合理性，就是说，这个流程到底有没有存在的价值。**不合理的流程往往是由于组织设置的不合理而产生的。组织没有实现与流程的映射，组织凌驾于流程之上。**大量组织的职能重设导致流程重复，这是最大的不合理，最大的流程资产的浪费。

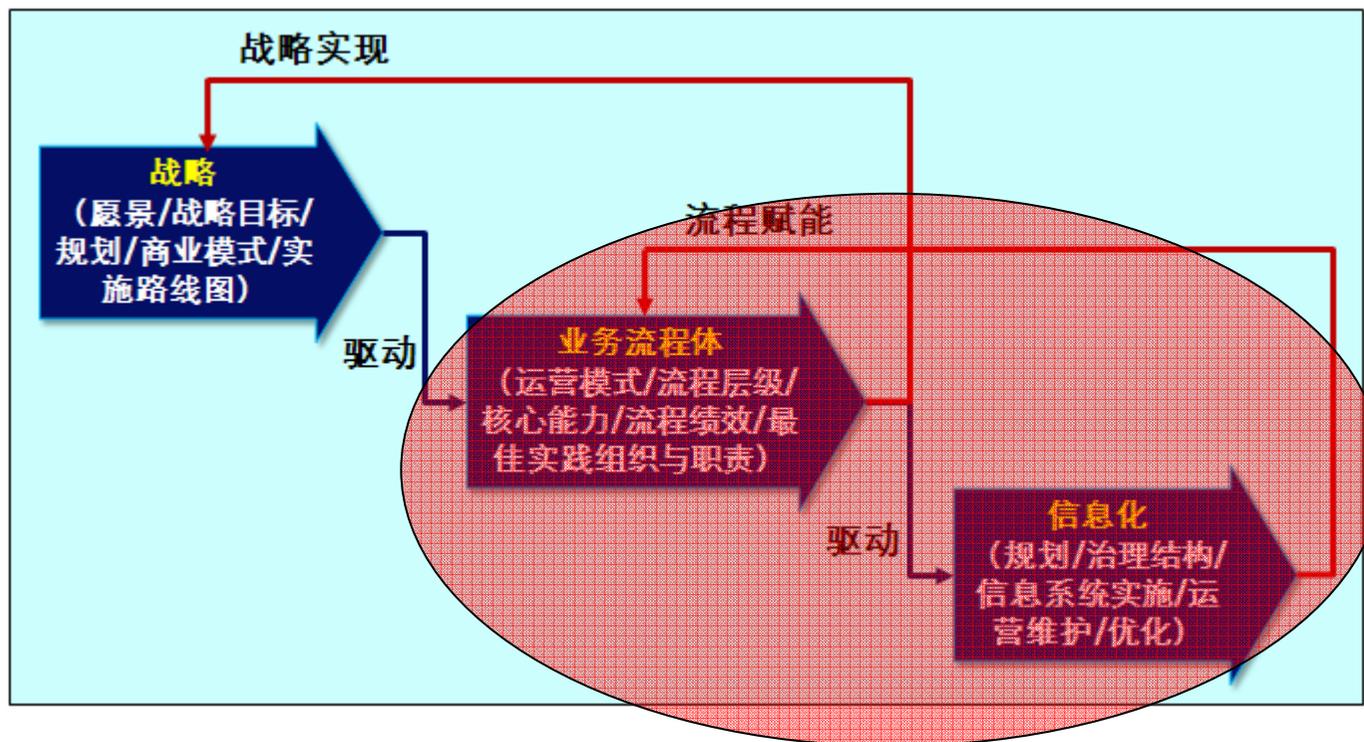
业务流程体还明确提出，和传统的企业战略目标直接分解为组织的目标不同，**更重要和更基本的是，应该首先分解为流程的目标。**因为流程的目标是客户到客户的，而组织目标是下对上的；同时还提出，组织的目标必须与流程的目标相匹配，并共同承载企业的整体绩效目标的实现。目前相当多中国企业，至今没有建立起流程绩效目标与组织绩效目标矢量（方向性）统一体的概念。

过去我们在描述业务流程时，往往聚焦在流程的创建和执行上，认为流程被执行，问题就解决了，缺乏一个完整闭环的概念。业务流程体提出了对流程的创建和执行要建立目标评价的概念，要有对流程进行评价的流程；还提出了对流程要进行风险评估的概念，要有对流程风险进行监控的流程。这种端到端闭环的意义在于，一个企业只有建立起流程创建、执行，对执行进行分析、评估和风险控制，这个企业才能获得基于全生命周期概念的，长久和可持续发展的健康发展。

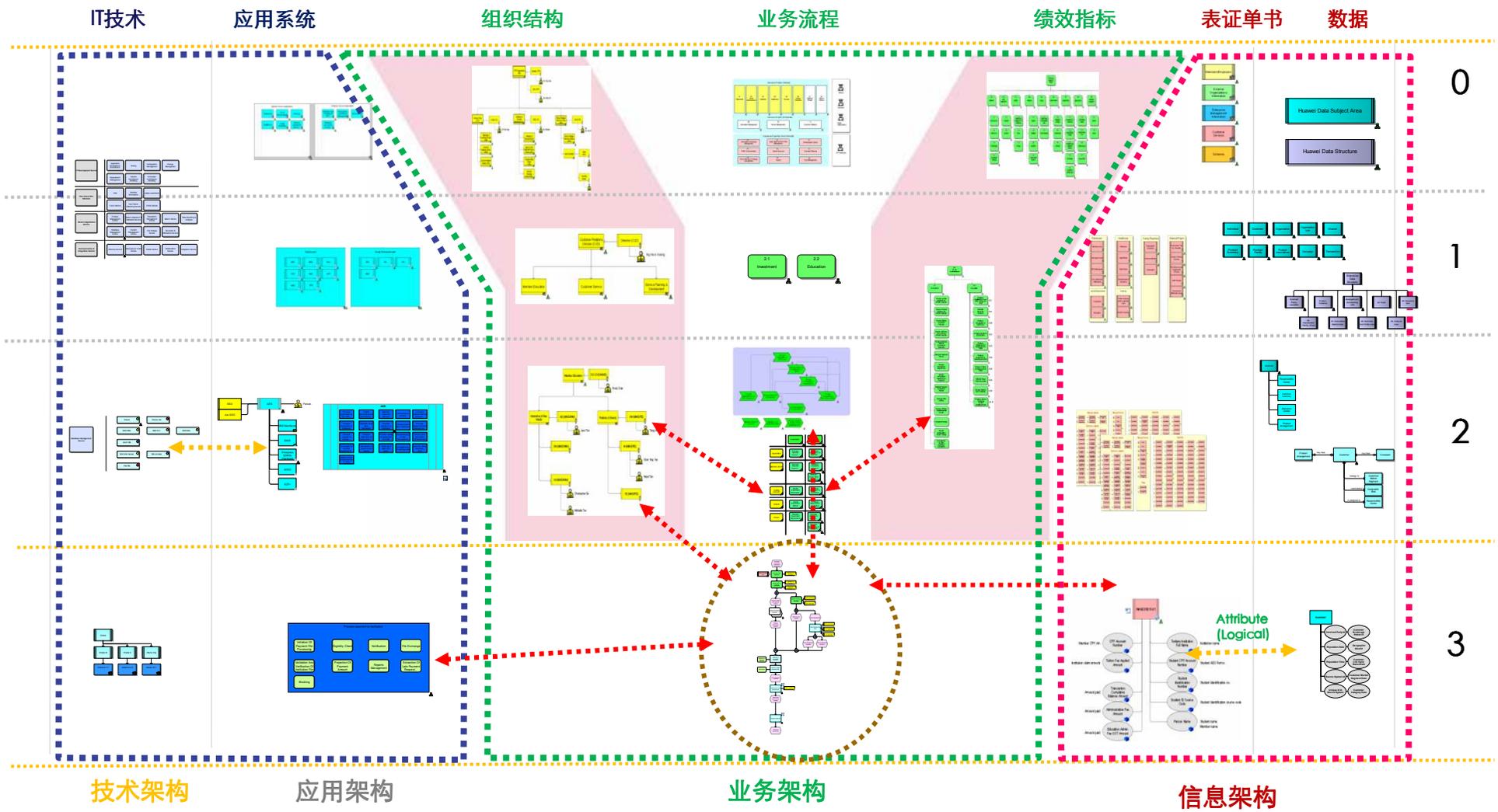
企业流程体和生命体一样，也是一个动态变化的过程，而且这个变化应该形成由战略出发，又回到战略的闭环。业务流程体强调，面对外部不断变化的日趋激烈的竞争环境，企业自身必须不断进行自我变革和创新，而且这个变革和创新是战略、业务流程、组织、绩效、信息化等全面和体系化的变革与创新。没有这个主动的变革过程，企业将难以存续和发展。

业务流程体概念解读：业务流程体的意义（3/3）

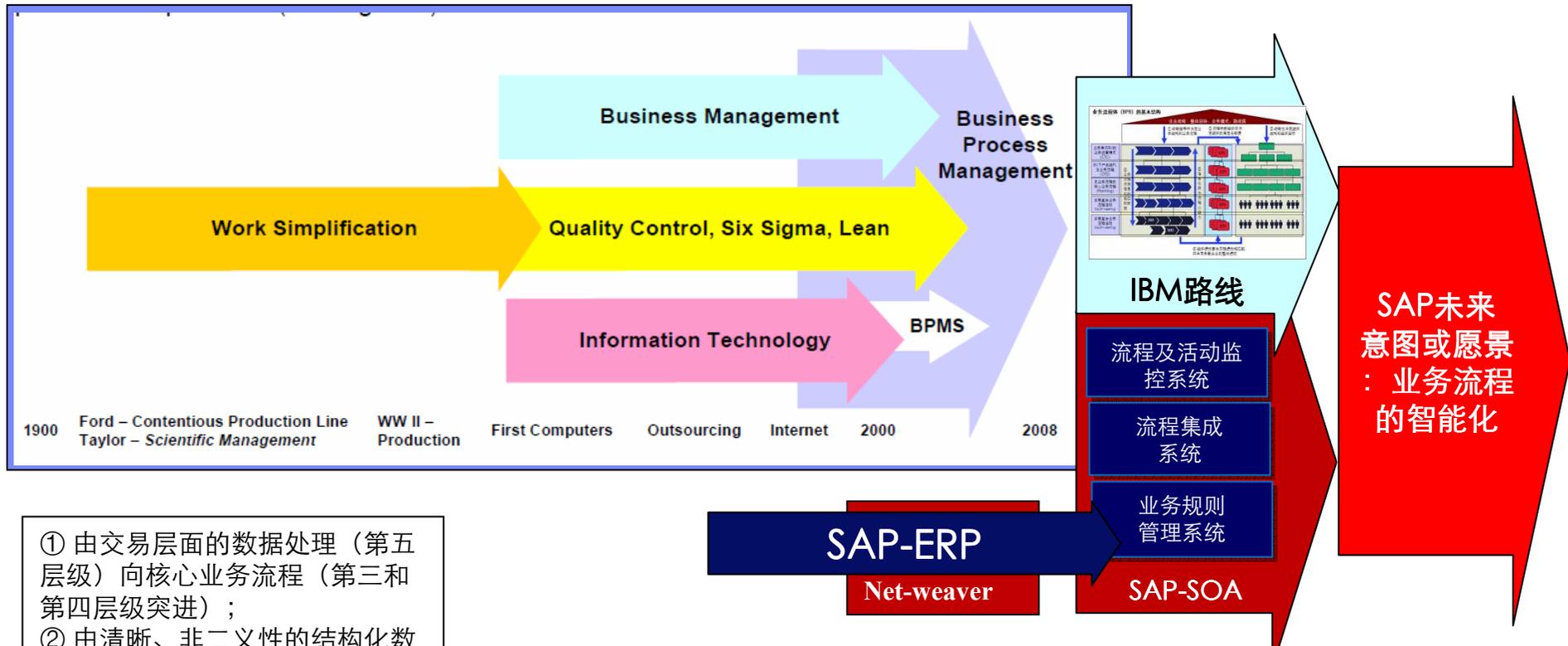
业务流程体强调，今天的企业竞争，表面上虽然依然表现为产品与产品的竞争，平台与平台的竞争，要素对要素的竞争，但如何能让产品（包括服务）、平台和要素最大限度发挥其竞争能力，背后其实是系统与系统的竞争，结构与结构的竞争，体制与体制的竞争。如果不把企业的系统、结构（要素之间的事实逻辑关系）和体制理顺，不在这些层面产生变革，产生突破，产生创新，不建立符合战略诉求的最佳业务运营模式，企业将很难在21世纪、全球化的竞争格局生存下来，发展上去。



业务流程体与信息化的关系：基本结构

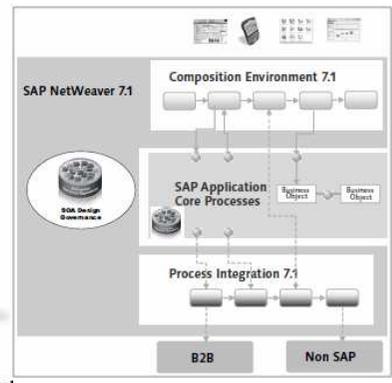
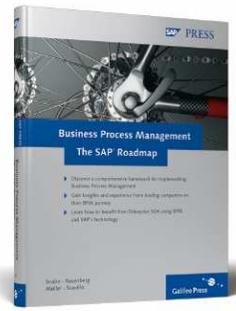


业务流程体与信息化的关系：SAP的未来



- ① 由交易层面的数据处理（第五层级）向核心业务流程（第三和第四层级突进）；
- ② 由清晰、非二义性的结构化数据的处理系统向不是百分之百清晰、可能二义性、半结构和非结构化业务流程管理系统突入；
- ③ 基于SAP现有的底层应用系统的知识资产，吸收EA、流程梳理、流程建模等成果（ARIS等）形成SOA的新内核。这是SAP向上走，形成未来10-20“流程导向系统”霸主地位的新挑战。
- ④ SAP的未来雄心：智能化业务流程系统的霸主。

Business Process Management – the SAP® Roadmap



Galileo Press

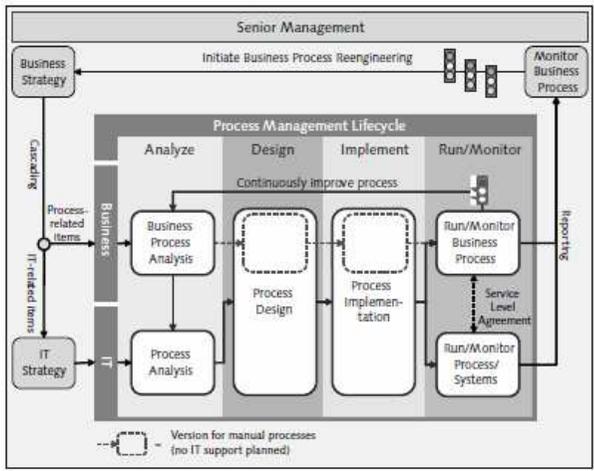


Figure 10.2 Interaction View of SAP's PML

战略、业务流程体、信息化：双闭环

