

某工程机械行业企业内部业务流程变革管理模型研究

陈方

(三一集团有限公司 北京 海淀 100000)

摘要: 本文试图从企业内部流程变革的直接推动者和参与者的角度来建立一种自上而下的业务流程变革实施模型,重点强调贴近业务,解决流程问题,实现流程持续优化,并评估流程管理水平。突出在业务流程变革各关键阶段的侧重要素,弥补目前对于业务流程变革研究的不足,并为工程机械行业的企业进行业务流程变革提供了一种具有可操作性的实施方法。

关键词: 流程变革;模型;流程成熟度;工程机械

0 引言

迈克哈默曾说:流程就是一组共同给顾客创造价值的相互关联的活动进程,从根本上说,流程就是组织价值创造的机制。然而企业的业务流程往往存在诸多类型的问题,严重制约其发展,进而直接影响企业效益。而业务流程变革则是解决企业效益危机的对策之一,是知识经济时代和高新科技的召唤。流程变革解决了流程优化无规划、流程堵塞效率低、流程发布缺乏机制、流程优化效果无评估、流程是否成熟无标准、数字化程度不高、流程组织架构不健全等问题,流程变革可以使现有组织变得更加敏捷,从而为企业在市场赢得竞争优势。

随着中国“一带一路”建设进程的加快和全球工业4.0的发展,A企业完成了全球各重点区域的布局,2021年集团实现营收近1400亿元。A企业近些年来通过与SAP、IBM、波士顿咨询、华为、海康威视等大型企业的系列合作,深度布局流程四化(流程的标准化、在线化、自动化和智能化)和“互联网+”,进行数字化转型和国际化转型,致力于从一家工程机械企业转变成为一家高科技公司。

而流程变革贯穿流程四化工作的全生命周期,是企业未来流程全面迭代升级及基业长青的根本保障。斯图尔特在《管理百年》中提到,管理需要变化,需要不断地改进,企业在发展过程中时刻面临各类问题及挑战,要想持续获得经营成功,就需要不断进行变革。业务流程变革是建设流程标准化的必由之路,流程变革要实现从上到下的蜕变,化危为机,打造出企业持续增长曲线。通过建立企业内部业务流程变革管理模型,从集团自上而下推行到各事业部及分子公司,构建起流程管理平台,建立科学的流程架构,对各业务模块主干流程进行设计,同时在流程执行过程中进行监督和持续改善,并对流程成熟度水平进行评估,营造浓厚的流程文化,从而系统地解决现有流程变革体系根本性问题,为同行业甚至跨行业企业流程变革指明方向。

因此,关于工程机械行业龙头A企业内部业务流程变革管理模型的研究是一个很有价值的课题。

本文试图从企业内部变革推动者和参与者的视角出发,通过在A集团企业推动业务流程变革的3年专业经验,梳理流程变革全生命周期的实施思路,明确业务流程变革体系和实施模型,重点强调实践性,并突出在业务流程变革各个阶段重点关注的因素,研究意义重大。

1 业务流程变革国内外现状

曾蕾等人(2010)认为变革管理在软件改进中的研究过于抽象,并论及Niazi M等人(2005)的研究没有深入解释高层管理者对流程变革如何支持及支持到如何程度才能保证项目的顺利实施,更未解释在改进项目过程中如何获得高层支持。Kettinger等人(1995)整合激进型变革和渐进型变革提出业务流程变革模型如图1所示,指出业务流程和组织结构、管理、员工、信息技术在充分考虑各项影响因素的情况下,在战略指导下输出高绩效的优质产品和优良的服务。

俞东慧等人(2005)指出企业的变革归根结底要实现企业未来的战略目标或远景规划。通过流程变革项目过程发现,企业战略目标的理解和运用是为了业务流程变革的成功实现服务的。变革推动人要充分理解流程变革项目的战略目标符合性,并由此建立项目愿景。也就是说,流程变革必须为战略服务,与企业的战略目标保持一致,同时战略指导流程的变革步骤清晰,与业务贴近,充分解决业务存在的问题,并力求实现降本提效。同时在此过程中获得高层支持,中层接受也必不可少。

通过文献检索发现,关于变革的影响因素总结和模型框架较多,但将模型中的影响因素如何有效联系起来,形成具有实践指导意义的实施模式尚且较少。

A企业将业务流程变革过程中结合“PDCA”戴明环的思维精髓,并提出了业务流程改进的七大步骤:建立流

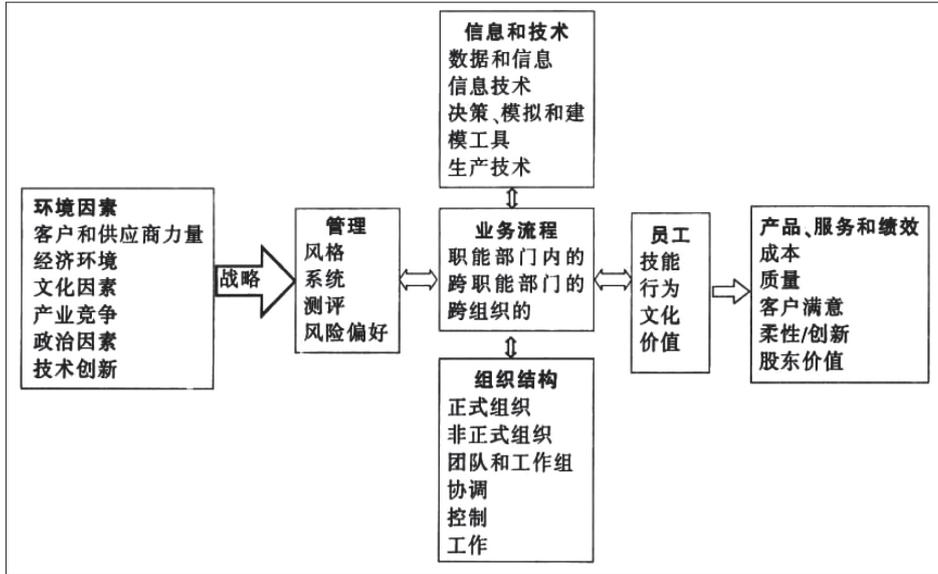


图1 业务流程变革模型

程体系→分析当前主干关键业务流程并建立流程架构→流程设计→实施流程→流程检查→流程改善→流程成熟度评估。但上述流程尚未充分考虑到流程变革其他影响因素。

2 企业业务流程变革模型及过程

2.1 建立业务流程变革模型

埃森哲公司的业务架构模型如图2所示。埃森哲公司的业务架构模型（Business Architecture Model）用5个要素来描述一个企业：组织环境、战略、绩效、业务流程和基础设施，即基于组织环境制定企业战略，企业则通过由组织和流程的基础设施所支撑的业务流程的运营达到预定的绩效目标。

借鉴业界领先实践和总结自身流程运作管理，A企业构建自身流程变革模型，建立流程管理体系，明确架构思路和流程设计方法，并完善流程循环和流程治理，整理一套公司流程管理的规则和制度，实现与数字化、组织架构良性互动和有效衔接，同时形成深厚友好的流程文化。

2.2 建立流程架构

按照“三层六级”的原则规划流程架构如图3所示。

第一层，为什么做？

一级：明确流程领域，主要是对支撑公司战略目标和业务目标实现的领域划分。

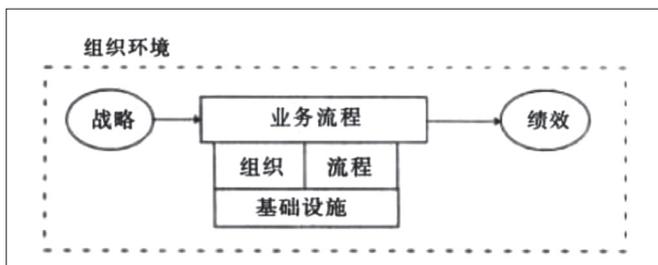


图2 埃森哲业务流程变革模型

二级：体现公司业务模式并覆盖全部业务，即对业务领域内部的业务模块进行划分。

第二层，做什么？

三级：落实企业方针政策和管控要求，串联子流程，实现跨职能和跨部门的业务打通，如采购执行模块的采购异常处理需要串联制造、商务、财务等部门协同执行流程贯通。

四级：落实管控要求和业务规则，实现业务流高效低成本运行，即为针对在三级流程基础上的具体各类子情况的处理描述。

第三层，怎么做？

五级：明确每一个业务步骤的操作规范，输入输出与控制要求，即为对四级流程明确操作步骤、操作规范及关键控制点。

六级：根据角色分解成任务，通过模板及检查清单确保执行，即为流程表单化或模板化，通过一个表单达成任务。

2.3 建立流程成熟度模型

哈默流程与企业成熟度模型：2007年，迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》上发表了题为《流程稽查》的文章，阐述了流程和企业成熟度模型（Process and Enterprise Maturity Model, PEMM）。该模型是一个帮助管理层理解、表达、评价基于流程转型成果的框架。模型识别了企业需要达到长期卓越绩效所必须具有的两组独特的特征：一组为评价业务流程成熟度的流程使能器（流程设计的科学性、流程操作人员专业能力、高层流程负责人是否监管到位、信息系统与现行流程是否匹配等）；另一组为把公司作为一个整体的组织能力（高层支持、中层接受、企业具备流程专业人才、流程团队团结、组织严密、协同有力等），两者结合在一起，可以为公司计划和评估基于流程的转型提供一种有效的方法。通过评估流程成熟度，可以有效促进企业流程管理水平提升，形成流程管理变革的闭环。

1998年IBM对华为流程的诊断意见是“缺乏结构化端到端流程，运作过程割裂”；同年8月，华为首先启动了流程与IT策略与规划项目，该项目是后续华为IPD、ISC、LTC等业务变革项目的铺垫和横向接通的基础，可见流程成熟度模型的作用之大。

业内数字化一般要求流程的成熟度至少达到P2以上的水平，即为：

- (1) 流程设计：端到端的流程设计以优化流程绩效；
- (2) 流程操作者：能全面的描述流程，知道流程要求



图3 A公司三层六级流程架构图

的绩效标准与实际水平，具备团队精神；

(3) 流程责任人：设立正式的流程责任人角色，并任命资深的高级经理为流程责任人；

(4) 基础设置：IT系统由职能模板构成以支持流程；

(5) 评测：管理者通过与标杆、最佳实践、客户需求的比较来设定绩效目标；

还有关于领导力、文化、专业技能和治理等要求。

3 业务流程变革针对各个阶段问题的举措

根据企业构建的流程体系，基于企业流程架构的设计及成熟度模型的评估，需要细化各个阶段的变革举措。

(1) 编制公司流程建设规划：解决了规划和方向问题；

(2) 构建下一代的流程架构：构建了面向数字化转型背景下，万亿市值为目标的流程架构，各分子公司开展流程架构适配；

(3) 完善流程运作机制：解决机制问题，设立可执行的流程模型并规范流程管理制度，推动流程的全生命周期管理；

(4) 再造流程管理平台：解决平台问题，搭架集流程编辑、发布、管理、查询、培训、分享、挖掘为一体的流程管理平台；

(5) 建立流程管理组织：厘清组织分工、责任人机制、人才结构，建立强大的流程运营团队；

(6) 设立流程的绩效指标库：以绩效促进流程改善，设立绩效导向的流程指标，建立起动态连接业务价值的流程绩效评价体系；

(7) 开展流程管理的测评：构建科学的流程评价体系，开展对分子公司的评测；

(8) 打通端到端的主干业务流：打造样板，形成方法论和业务流程实操变革经验，打通业务主线的端到端

流程；

(9) 推动流程的持续改善：抓好主干流程，深挖业务场景，用好挖掘工具，形成流程的改善清单并持续推动；

(10) 持续对标，开展合作：开展优秀流程企业及高端人才对标及对外合作，树立品牌。

4 结语

本文研究的特点是采用理论和实践相结合的出业务流程变革管理模型，重点从企业流程变革推行者和参与

者的角度来看待工程机械行业在动态变化的环境下，如何有效构建流程体系，明确流程架构及思路。通过流程成熟度模型持续评估流程管理水平，细化到10个方面从根本上解决企业流程变革的各项问题，并突出阐述了业务流程变革与战略、绩效要素的关系，弥补了目前对于工程机械行业业务流程变革研究的不足，并为工程机械行业甚至跨行业的企业进行业务流程变革提供了全方位、立体化、可操作性较好的实施方法。

参考文献：

[1] 诺贝尔特·托姆. 企业变革的管理[J]. 经济科学, 1998(02):8.

[2] 赵付春, 凌鸿, 成豪. 业务流程变革项目的组织接受实证研究[J]. 科技进步与对策, 2010(04):21-26.

[3] 斯图尔特克·雷纳. 管理百年[M]. 海口: 海南出版社, 2003.

[4] 曾蕾, 刘友华, Hans Le Fever. 变革管理在软件过程改进中的应用问题实证及其对策[J]. 情报杂志, 2010, 29(03):199-202+152.

[5] W. J. Kettinger, V. Grover. Toward a Theory of Business Process Change Management[J]. Journal of Management Information System, 1995, 12(01):9-30.

[6] Dennis G. Severance, Jacque H. Passino, Making I/T Work: An Executive's Guide to Implementing Information Technology Systems[M]. New York City: Jossey-Bass, 2002.

作者简介：陈方（1988.07-），男，汉族，河南新乡人，硕士，助理工程师，研究方向：战略管理、流程管理、智能制造。