

基于战略思考的流程化管理体系的建立

余四林

(湖北经济学院 武汉 430205)

【摘要】 流程化管理为企业提高绩效、提升管理水平、实现可持续发展带来了契机。本文以战略目标为视角,重新审视企业流程化管理体系的构建,并以中国移动通信集团公司为例进行针对性分析,得出了具有借鉴意义的结论。

【关键词】 流程化管理 BPR 企业战略

20世纪80年代以后,国际经济环境和世界市场环境发生了急剧变化。在3C(顾客Customer、竞争Competition、变革Change)和3I(信息Information、国际化International、互联网Internet)的共同作用下,企业所处的环境发生了根本性的改变。顾客需求的多样化、全球经济一体化使得企业面临的竞争不再仅仅局限于产品和服务,而是扩展到经营理念、核心能力、信息技术、交易方式等诸多方面,也导致企业需要更多地关注顾客对质量和时间的期望,关注员工的能力和态度的变化,关注工作结构和报酬机制的变革等。因此,企业要想实现可持续发展,其组织结构和运行机制都需要进行相应的调整,以免在激烈的市场竞争中被淘汰。中国移动通信集团公司作为我国规模最大和市值最大的通信运营企业,更应与时俱进,充分发挥龙头导向作用,不断提升自身的管理水平,完善管理体系,更新管理理念,从战略高度建立健全先进的流程化管理体系,以适应时代发展和自身不断壮大的需要。

一、流程化管理的基本思想

1. 流程化管理的概念。流程化管理模式源于业务流程再造(BPR)思想,是以流程为导向,从企业战略和顾客需求的角度出发,以创造更大的价值和更高的顾客满意度为最终目标,以提高企业竞争力为目的的流程改革。基于BPR思想的流程化管理,是一种以规范化的端到端的卓越流程为中心,以持续提高组织业务绩效为目的的系统化方法。

与BPR思想不同的是,流程化管理不一定要彻底地重新设计业务流程,而是根据实际情况,需要重新设计的就重新设计,不需要重新设计的就进行改进。由此可以看出,流程化管理确实已经成为一种讲求实效、切实可行的管理理念,因此是值得学习和推广应用的。

2. 流程化管理的本质。流程化管理的核心是业务流程,流程化管理的本质就是构建卓越的业务流程。流程化管理首先保证了流程是面向顾客的流程,流程中的每项活动都应该是增值活动,都是深思熟虑后的结果,是与流程相互配合的。由此,员工们会意识到他们个人的活动目标是整个大目标的一个部分,他们的工作都是为了实现为顾客服务这个大目标而开展的。当一个流程经过流程化管理被构造成卓越流程后,

人们可以始终如一地执行它,管理人员也可以一种规范的方式对它进行改进。流程化管理保证了一个组织的业务流程是经过精心设计的,并且这种设计可以不断持续下去,使流程本身可以保持永不落伍。可以说,构建卓越的业务流程是流程化管理的本质和根本目的。

在传统企业里,流程分布在各个部门中,部门的界限使其被分割开来;而流程化管理理论认为流程的这种分散正是企业绩效产生问题的根源(见下表),只有把全部流程当做整体对待并进行全程管理,才能大幅度提高企业业绩,因此,流程化管理强调以卓越的流程为目标、以卓越的流程为导向设计组织框架,同时进行业务流程的不断再造与创新,以保持企业活力,这是当代比较先进的管理模式。

流程化管理与传统职能管理模式的比较

指 标	流程化管理	职能管理
关注的重点	目标:以企业战略总目标、顾客需求、市场占有率为导向	职能管理和控制;关注部门职能的发挥和垂直性管理控制,部门之间的职能行为缺乏有机联系
时间标准	时间是流程中最重要的标准之一,每个流程必须满足整个流程的时间要求	缺乏时间标准,工作标准往往由主管临时确定,导致标准不统一,整体工作效率降低
管理变革	每一次变革都是业务流程再造,其前提是效率的提高和结果的优化	局限于部门的重新划分、职能的重新调整、人员的简单增减
部门关联性	所有的部门和岗位都是流程的一部分,每个部门是上一环节的顾客和裁判,是下一环节的供应商	相对独立,部门之间的工作衔接一般由上级来安排、协调
企业领导的活动	高层领导更多关注的是顾客的需求、市场占有率等综合性指标	企业高层领导大部分时间用于灌输企业目标、协调部门活动

二、流程化管理体系在实际运用中存在的误区

在早期,流程化管理在提高单个流程的绩效、降低成本、缩短周期等方面曾收到不错的效果,但是,许多企业在实施流

程化管理时也受到了一些挫折。资料表明,约有70%~75%的欧美企业实施过BPR,但是据统计,其中60%的企业所取得的效益(包括成本的降低)小于5%,30%的企业节约成本达18%以上,只有10%的企业认为达到了所期望的效果。究其原因,笔者认为主要是在流程化管理体系的构建、实施和实际运用中存在着误区。

1. 企业引入流程化管理的动机不正确。当企业面临财务业绩滑坡、市场份额被侵蚀、竞争优势减退时,管理者往往会寻求激进的变革方式——BPR来帮助企业走出困境。其主要动机仅仅是为了迅速有效地解决财务上的困难,而并未与企业发展战略相联系,以谋求企业竞争能力的增强。因此流程化管理常被用做精简人员、缩减成本等企业的短期行为,给企业带来不应有的负面影响,使企业在实行流程化管理的初始就陷入误区,难以发挥流程化管理的功效。

2. 流程化管理方向性的缺失。在大多数失败的流程化管理案例中,其焦点集中在“如何做”,而不是“做什么”。在流程化管理体系建立之初,企业的主要资源和时间用于探讨新的流程设计的各种可能性、提出令人振奋的改进设想和措施,最终进行分析、比较并确定和实施。这些工作看似运作良好,事实上已陷入对一个个体流程再造的考虑当中。为了实现某一具体目标而进行的流程优化和改进,看似高效、快捷,但是这种局域性的高效体现在企业总体发展要求上却是微不足道的。所有的变革仅仅着眼于目前状况下的市场服务,或者直接为目前的经营状况所适用,而忽视了流程化管理的方向性、长期性与实用性,特别是忽视了流程化管理与企业战略的关系和为企业总体目标的实现应做的贡献。

3. 对流程的评价不全面。在实施流程化管理的过程中,特别是在流程诊断阶段,对流程绩效的评估,例如流程的周期、缺陷率、顾客满意度、成本等,往往偏重于直接以企业的业绩状况来评估流程绩效,而没有深入考虑相关流程是否有价值、是否有效、是否应当在企业中存在。笔者认为流程的“有效性”(或战略性)应当被纳入流程绩效的评价范畴,否则,流程评价就失去了意义。

从以上提到的流程化管理的几大误区可以总结出:明确企业目标和企业战略是成功实施流程化管理的关键,不同的企业追求的目标是不同的,每一个企业都需要企业总体战略目标来指导流程的管理和再造工作。为了建立更实际的流程化管理实施方略,使流程化管理获得更佳的整体效果,需要以企业战略总体目标指导流程化管理工作和流程再造。

三、建立基于战略思考的流程化管理体系的意义及思路

1. 导入战略意图的流程化管理体系建立的重要意义。正是由于企业战略目标的缺失导致了传统流程化管理方向性的迷失,使企业陷入忙于应付的状态。因此,导入战略意图,建立基于企业战略发展的流程化管理体系并加以维护就显得特别重要。所谓企业战略,是指为实现企业长远目标而制定的或将要制定的对重大资源部署的指导方针以及与各环境要素相关的基本规定。其出发点是使企业与环境相互协调,实现企业的长远目标。大量事实表明,确定企业战略的基石不仅限于产品

和市场,而更应注重企业流程的有效性。竞争的成败取决于企业能否将关键流程转换为能为顾客提供较高价值的战略能力。企业流程应服从于企业战略的总体要求,同时企业流程和企业战略又相互作用。虽然企业的管理者并不一定清楚它们是如何发生作用的,但是当“新产品上市流程”周期过长、“订单执行流程”效率低下时,他们都会直接感受到企业流程对企业战略实现产生的影响。

流程化管理是一项系统工程,它对企业的意义不仅仅体现在流程绩效的提高,更为重要的是与企业战略相结合,构筑企业的竞争能力。企业战略不仅展示了企业发展的总体目标,而且勾画了企业在不同时期、不同部门的战略分解目标,而这些分解后的战略需求,正是流程化管理关注的重点。同时,流程化管理也并不仅仅是对绩效低下流程的“扶贫”,而更应将主要管理对象对准企业战略的主要目标——构建企业核心能力,否则,流程化管理将迷失方向。更为重要的是,企业进行流程优化和重新设计的基本依据在于流程是否能为顾客增值,或在多大程度上为顾客增值。因此,在实施流程化管理中,应首先通过对企业战略的分析,确定具有发展潜力的顾客群作为流程化服务的对象。企业应针对这些真正需要关注的顾客需求,探寻、改造或重新设计满足顾客需求的流程,为顾客创造价值,提供更具效率、更优质的服务,并最终赢得顾客、赢得市场、赢得竞争。

2. 战略导向的流程化管理体系的建立。

(1)明确企业发展战略和流程再造项目的定位。首先明确企业的战略方向。通过高层战略研讨会反复沟通或借助外力对企业进行战略确认或战略诊断,确定企业的基本战略方向,这是实施流程化管理的前期工作,也是流程再造项目的基本定位。

(2)分析企业战略的关键成功因子,确定企业核心流程。通过对企业内外部环境的分析,找出企业实现战略目标的关键成功因子,即那些在战略目标实现中占据主导地位并发挥关键作用的因素。关键成功因子的确定往往为企业流程的规划、区分提供重要依据。

(3)分解企业战略目标。企业战略目标和任务一般比较笼统和概括,需要对其进行分解,以便于管理和实施。考虑到企业战略流程再造的导向要求,企业战略目标可以将关键成功因子指标进行细分,而各核心流程则按各自支持的关键成功因子再进行细分。如图1所示。

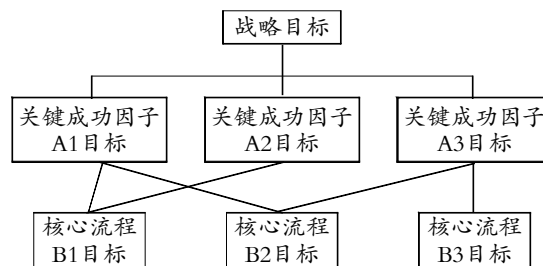


图1 基于核心流程的战略目标分解

(4)选择再造对象。在确定核心流程时,若发现原流程体系中缺少对某些关键成功因子给予支持的流程,即缺少支撑战略目标实现的核心流程,则该流程应成为流程化管理或流程再造的重要选择对象,需要着手规划或者重新设计。在战略目标分解到核心流程之后,对照各自的指标进行评估,将预期结果和战略要求的绩效(或者标杆绩效)进行对比,得出绩效差距。

四、案例分析:以中国移动通信集团公司为例

1. 取得的成绩和存在的问题。中国移动通信集团公司正式成立于2000年4月,注册资本为518亿元人民币,现资产规模超过5 000亿元。经过多年发展和艰苦创业,该公司目前拥有全球第一的网络规模和客户规模,连续6年入选《财富》杂志“世界500强”,最新排名第202位。公司成立之初即启动BPR工程,对业务受理、缴费及欠费、信誉度动态管理、客户投诉等流程进行了梳理整合,提高了顾客满意度,加强了大客户服务。这意味着公司实施流程化管理有了一个良好的开端。同时,该公司一直将战略管理工作放在很重要的位置。2002年,公司就提出了“创世界一流通信企业”的战略目标。为实现这一战略目标,公司确定了“十五”期间的“核心能力战略”,并将“服务与业务领先”作为了近期的战略重点。为了保证企业战略的落实,该公司率先建立了集团公司层面的战略管理体系,明确了战略管理工作的责任部门,并从目标设计、方案制订、措施规划、控制与评估、环境预警等几个层面,明确了战略管理的工作内容、工作流程及工作职责。各省公司也开始建立具有自身特色的战略管理体系,并力求将战略管理工作与企业的各方面运营活动、预算编制、绩效考核等工作结合起来,保证战略能够落实到位。

但是,公司当前实施流程化管理的范围有限,且主要局限于业务领域,从而该公司的整体管理体系仍为传统的职能型或事业部型组织结构。而且,即使在业务领域,也还没有完全形成以顾客为中心的工作流程。现有的部分工作流程间界线不清、流程过于繁琐,不利于公司的快速反应。同时,由于公司的业务发展迅速,单一的战略目标难以适应企业迅速发展的需要,而局部性的流程管理体系也难以应对顾客群体日益多样化的需要,在一定程度上还没有实现资源配置的“帕累托最优”。

特别需要强调的是,加入WTO后,信息技术的加速发展、顾客群体的分化组合以及国内外竞争的日益加剧,对公司的战略目标和管理机制提出了新的挑战。传统的、单一的、与战略目标分离的流程化管理难以满足企业实现可持续发展的需要。因此,必须建立健全基于战略目标的流程化管理体系,以在激烈的市场竞争中立于不败之地。

2. 可采取的措施。

(1)依托集团公司的总体战略目标,选取最关键的

流程作为改造的突破口。流程化管理模式强调“做对的事情比把事情做对更重要”,因此在公司总体战略目标的指导下,选取正确的流程进行改造远比对错误或不相关的流程进行正确的改革更重要。选取最关键的、能够满足顾客关键需求的、满足经营目标和竞争需求的流程进行改造,可以取得首先以点带面、最后全面突破的效果。

(2)在总体战略目标框架下,分解出不同的子目标,为流程化管理提供方向标。如前所述,由于该公司组织结构复杂,分支机构众多,业务种类丰富,顾客群体多样化,单一的战略目标难免有“一刀切”的弊端,因此应该根据实际情况,分别确立各子公司的关键成功因子,确立子战略目标,规划子核心流程。在该公司目前的组织框架下,可以分别对上市公司和实业公司确定关键成功因子。以上市公司各地分公司为例,在股东财富最大化、企业利润最大化的子战略目标指导下,可以确定五个关键成功因子:提高产品市场占有率、提高顾客满意度、加速开发新产品、提高管理水平、提高人才素质。以上述关键成功因子为坐标,分别开发支持各因子的核心流程。该公司组织架构与流程设计如图2所示。

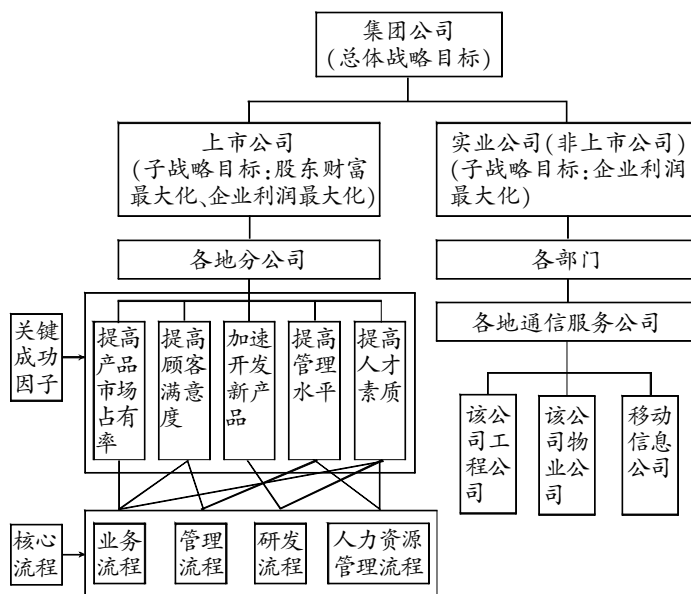


图2 组织架构与流程设计

(3)转变观念,深入贯彻企业文化。新流程的规划设计与实践甚至再创新,关键因素是人。人的思维模式决定了新流程的设计品质、导入的接受程度、对企业战略的理解程度及流程的执行成效,因此,企业的流程化管理应建立在良好的企业文化及价值观基础之上。为了从战略高度实现该公司流程化管理的良好运行,应进一步遵循和贯彻“正德厚生、臻于至善”的核心价值观和文化理念,把该公司建设成为一个责任型组织、学习型组织和创新型组织,进一步建设高素质的干部队伍和员工队伍,提高执行力,以实现该公司事业的蒸蒸日上。

主要参考文献

1. 李爱民.业务流程再造实践、实证研究述评与展望.现代管理科学,2006;9
2. Joe Peppard, Philip Rowland.业务流程再造.北京:中信出版社,1999