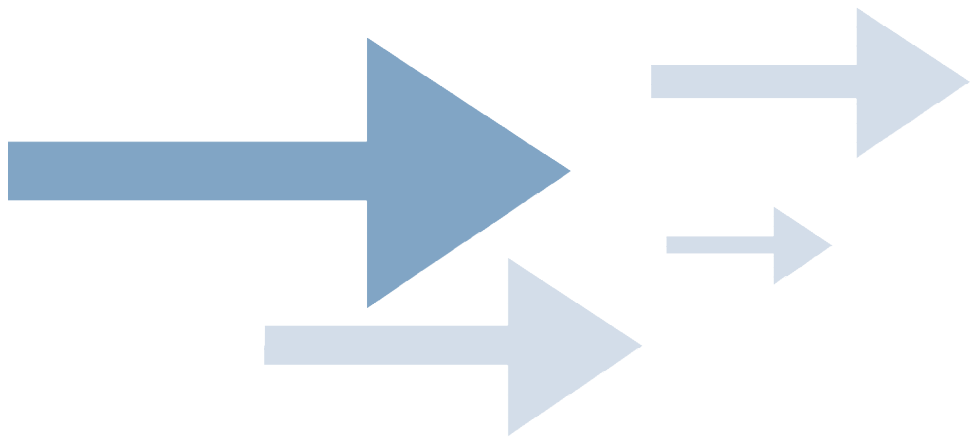


业务流程管理 箭已离弦

一场业务流程管理的变革正在中国企业和组织中迅速升温。





象重视货币发行一样重视业务流程管理 P30

业务流程管理实施三步曲 P39

业务流程管理比 SOA 更重要 P39

■ 策划、执行 | 赵水忠

经济危机时期,企业要练好内功,是一句人人耳熟能详的话,但如何将这句话落到实处?本刊以“中国企业和组织业务流程管理认知、实施及规划”为主题的调研对这个问题的回答是:实施业务流程管理能对企业起到明显的强筋壮骨功效。以海尔、华为和格力等一批中国最具管理创新活力企业为代表的先行者,也证明了业务流程管理对于经济危机时期的企业确实疗效显著。一场业务流程管理的变革正在中国企业和组织中迅速升温。

值得注意的是,业务流程管理热潮的主导权一直紧紧掌握在中国企业和组织管理者手中,这是一场全新的、企业和组织内生的管理变革诉求,它的推进将对中国企业和组织管理变革产生深刻的影响。■



象重视货币发行一样重视 业务流程管理

本刊记者 | 赵水忠

随着《货币的战争》一书的流行，罗斯柴尔德家族在中国的知名度空前提高。在汗牛充栋般关于罗斯柴尔德家族的文献中，有一句令人印象深刻的话，这就是老罗斯柴尔德说的：“只要我能控制一个国家的货币发行，我不在乎谁制定法律。”这话听上去似乎不合情理，但稍微想一下就会明白：无论哪一部法律、甚至任何一个国家政策，如果想要真正贯彻下去，离开了金融方面的有力配合，基本上没有可能。所以，通过控制金融来调整、控制甚至操纵法律和政策的执行，在西方国家简单而直接。

39%

有39%的企业“业务流程管理”战略已经确定，业务需求已经明确，并开始规划“业务流程管理”的目标与战略。

这种关注目标，但同时将注意力重心更多地转向目标的执行的做法，是理解重大社会、经济乃至文化问题的一个关键；自然，它也是理解企业和组织管理变革的重要视角。这也是近几年来，关注执行的书籍流行一时的重要原因。

具体到一个企业或组织内，任何管理目标的执行，如果不落实到业务流程管理之上，就很难推行下去。对于一个企业或组织来说，战略目标的制定不是一件容易的事情，但更不容易的是如何将战略目标层层分解、落实下去，歪嘴和尚把经念歪的事情，在企业和组织中实在是数不胜数。而要保证无数的歪嘴和尚不把经念歪，除了通过加强业务流程管理来保证执行外，没有其他更好的途径。

业务流程管理初见成效

在本刊对128名中国知名企业和组织CIO

及IT高层管理人员的调研中，有39%的企业“业务流程管理”战略已经确定，业务需求已经明确，并开始规划“业务流程管理”的目标与战略。有10%的企业在企业或组织高层管理层面已经确立了“业务流程管理”的战略及目标，正在开始计划实施“业务流程管理”战略。同时，有21%的企业或组织制定了业务和“业务流程管理”战略，已经把“业务流程管理”战略及目标转换为可执行的目标。8%的企业或组织已经制定出可执行的“业务流程管理”战略，“业务流程管理”目标的实现持续与业务战略和要求相融合。合计有78%以上的企业或组织已经确立了业务流程管理战略，并明确了业务需求，这些数字是相当引人注目的。

它意味着，在经过长期预热以后，业务流程管理已经真正开始在中国企业和组织管理中生根开花。或许更能说明问题的一个数据是，在接受调查的CIO中，有92%的CIO和IT高层管理人员希望进一步了解有关业务流程管理方面的信息。这标志着，在全局层面最了解企业和组织架构的高层管理人员中，酝酿着对业务流程管理越来越浓厚的兴趣，一场关于业务流程管理的变革正蓄势待发。

作为本世纪初以来信息化上最重要的概念之一，业务流程管理有两方面的含义。一方面是企业管理，一方面是信息技术的企业应用。总体而言，它是在企业应用强力推动下产生的跨管理与信息技术领域的典型管理理念。从管理的角度看，它是业务流程再造（BPR）所带来的以业务流程为中心的管理思想的延续与发展；从企业应用角度，它是在工作流（Workflow）等技术基础上发展起来的，基于业务流程建模，支

持业务流程的分析、建模、模拟、优化、协同与监控等功能的新一代企业应用系统核心。

但是,作为涉及企业和组织管理核心的概念,在很长一个时间段内,业

务流程管理一直没有进入企业和组织高层管理人员的视野。相反,ERP、CRM等相对边缘的管理项目首先获得了企业和组织的接纳,这很好理解,一般情况下,变革往往是从企业和组织非核心的区域开始,然后逐步向核心领域渗透。

同时,在经过以上诸多相对边缘项目的准备后,实施业务流程管理变革不但顺理成章,而且也具备了一个良好的制度和心理基础。

成熟的导入路径

但是,值得注意的是,在接受调查的企业和组织CIO及IT高层管理人员中,有62%的人认为自己是未来业务流程管理项目的建议者,而只有12%的人认为自己是业务流程管理项目的决策者。考虑到我们调查的对象绝大多数为大型、特大型企业,以及省级及重点城市政府部门的CIO和IT高层管理人员,这意味着,业务流程管理项目要真正能够有效地在企业或组织中发挥作用,还需要得到CEO的认可和

支持。当然,这同时也反映出,CIO和IT高层管理人员如果要在未来企业或组织变革中掌握主动,自己就必须更多地向业务渗透。

不过,业务流程管理这种在企业或组织中的导入路径,和ERP、CRM,甚至SOA、虚拟化等导入企业的路径非常相似,一开始总是IT部门的人首先了解,然后再通过IT部门向业务部门及CEO扩散,在获得他们认可后,最终在企业或组织中落地。从这个意义上

正如谁控制了货币发行权,谁就控制了法律一样。在未来的企业和组织变革中,谁控制了业务流程管理职能,谁就控制了整个企业。



说,它也意味着业务流程管理项目有成熟的导入路径作保证,这为业务流程管理变革准备了组织基础。

另一个可以预测的是,正如ERP的广泛实施大大增加了企业或组织中IT部门及CIO的地位和影响力一样,业务流程管理在企业或组织中的大规模推广,不可避免地会引起企业或组织结构新的调整,而且这样的调整要经ERP所导致的深入与广泛的多,因为它不但真正涉及到了企业战略目标的实现,而且还涉及到了企业的日常运营。所以,正如谁控制了货币发行权,谁就控制了法律一样,我们可以完以相信,在未来的企业和组织变革中,谁控制了业务流程管理职能,谁就控制了整个企业。对于CIO和IT高层人员来说,如果利用业务流程管理这波浪潮,进一步从提升企业管理的角度对企业流程实施全面管理,是面前的一个重要课题。

事实上,这样的变革在某些企业里已经初现端倪,那就是在CIO、CKO(首席知识官)外,又新出现了CPO(China process officer),即首席流程官。和其他O不一样,首席流程官一出现,就位列企业高层管理人员这列,这是值得引起人们注意的。

无论如何,大幕已经拉开,一场涉及到企业及组织核心管理的变革已经到来,到目前为止,一直作为IT项目天然负责人的CIO及高层管理人员的你,做好应对这场业务流程管理革命了吗? ■

↑ 中远集装箱运输有限公司企业资讯发展部副总经理 叶晴园

流程管理非常重要,在征得公司领导同意后,准备实施业务流程管理。业务流程管理应该由主管流程的副总负责,这样更便于流程的实施。与ERP等概念相比,实施业务流程管理对企业的帮助是两方面的,首先它利于内部管理,同时对外部的经营也会起到很重要的作用。

结论一：中国 CIO 青睐业务流程管理

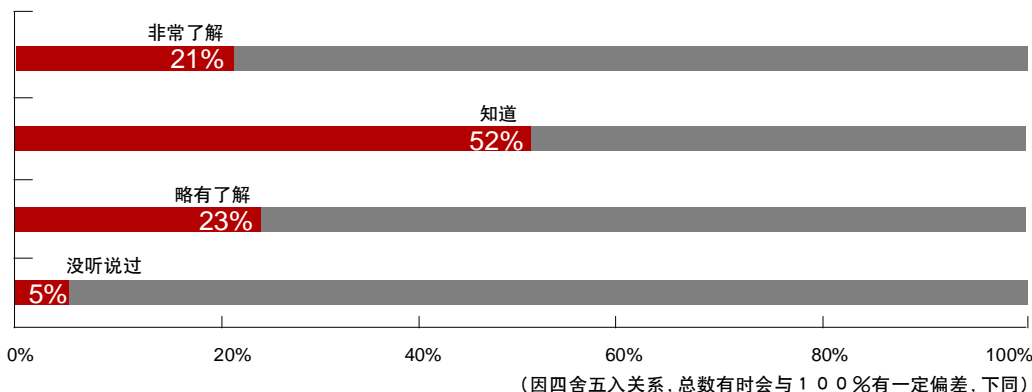
在信息化领域，最不缺的就是千奇百怪、层出不穷的各种理念。经过多年“轰炸”，中国 CIO 们普遍患上了“新理念疲劳症”，无论一个理念包装得多么天花乱坠，CIO 们的反应往往只有一个字：Boring。

但“业务流程管理”理念打破了这个怪圈：虽然有高达 96% 的 CIO 了解业务流程管理，这意味着他们已经遭受了不同程度的“轰炸”，按说他们会对业务流程管理避之惟恐不及；但事实是：仍然有高达 92% 的被调查者愿

意继续接受有关业务流程管理的信息，他们愿意继续接受“轰炸”——这说明中国 CIO 群体中存在着对业务流程管理进一步加深理解的需求。

这与当前的经济形势有很大关系，正如在不同的经济形势下流行过诸如降低成本、外包、创新等等不同的管理热点一样，在今天这样一个经济危机的大背景下，通过业务流程重组、优化和管理，是进一步增加企业或组织自身机能、增加企业和组织抵抗经济危机的必然选择。■

■ 您是否听说过“业务流程管理”或“流程导向型企业”？

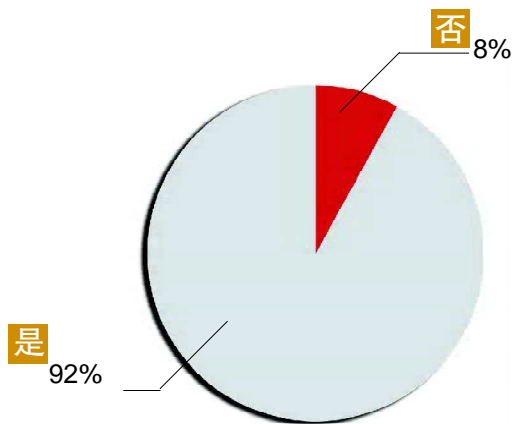


→ 中国寰球工程公司信息中心主任 张梅英

现在看来业务流程管理在企业发展的过程中已经变得越来越重要，我们已经实施了流程管理，虽然遇到很多问题，但优势是显而易见的，它提高了效率，优化了业务流程，使得整个工作模式也发生了变化。



■ 您是否希望进一步了解“业务流程管理”相关解决方案和信息？



结论二：业务流程管理实施已进入“有组织有目的阶段”

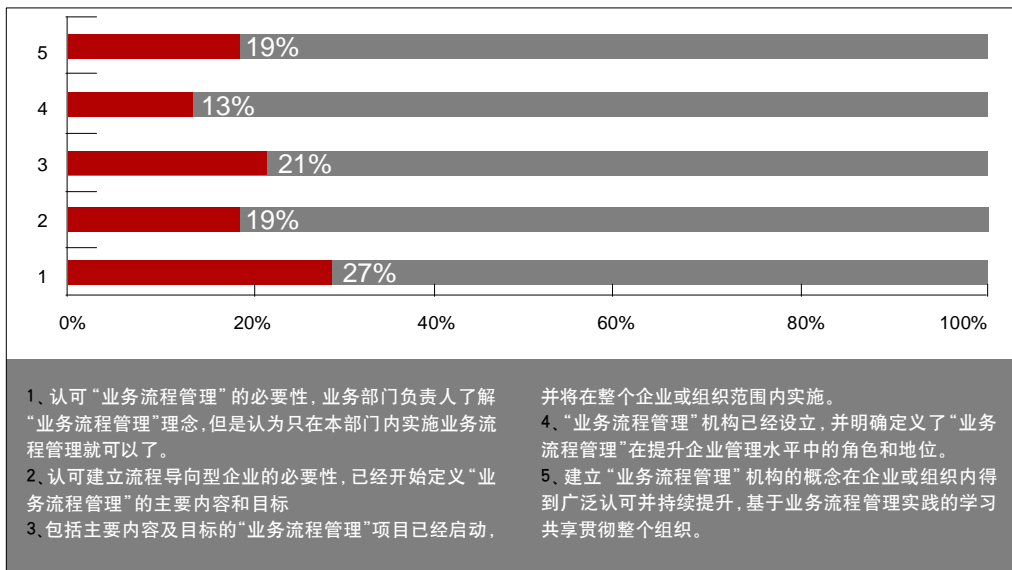
任何一个涉及到企业和组织核心管理的项目要想成功导入,都必须经过可行性研究、测试、小规模应用等多个阶段,在这个“漫长”的过程中,任何一个环节的失误,都会导致整个项目下马。而在此之前,严格来讲,项目还没有获得“组织认可”。

在参加调研的CIO中,有27%的人认可“业务流程管理”的必要性,同时,业务部门负责人了解“业务流程管理”理念。这意味着业务人员对业务流程管理理念的接受程度较高,这是业

务流程管理项目成功推进的一个重要保障。

19%的CIO已经开始定义“业务流程管理”的主要内容和目标,21%的被调查者所在企业或组织包括主要内容及目标的“业务流程管理”项目已经启动,并将在整个企业或组织范围内实施,标志着有相当数量的企业或组织已经跃过了正式实施前的的有环节,业务流程管理在这些企业和组织里已经获得了足够的合法性,有组织有目的业务流程管理实施已经开始。 ■

■ 您所在的企业或组织对“业务流程管理”的接受程度是下列哪项?



→ 国电南瑞科技股份有限公司
信息化部经理
胡敬仓

流程管理非常重要,在必要时一定会实施。目前的情况是没有单独的将流程管理拿出来,而是融于平时的日常业务中,但是将来有必要的时候会单独来做。

目前,业务流程管理可以由企管人员来做如果可以由专门的流程化部门来进行管理那就更理想了。由CIO管理是最理想的方法,这样技术和流程就很好的做到了两化融合。

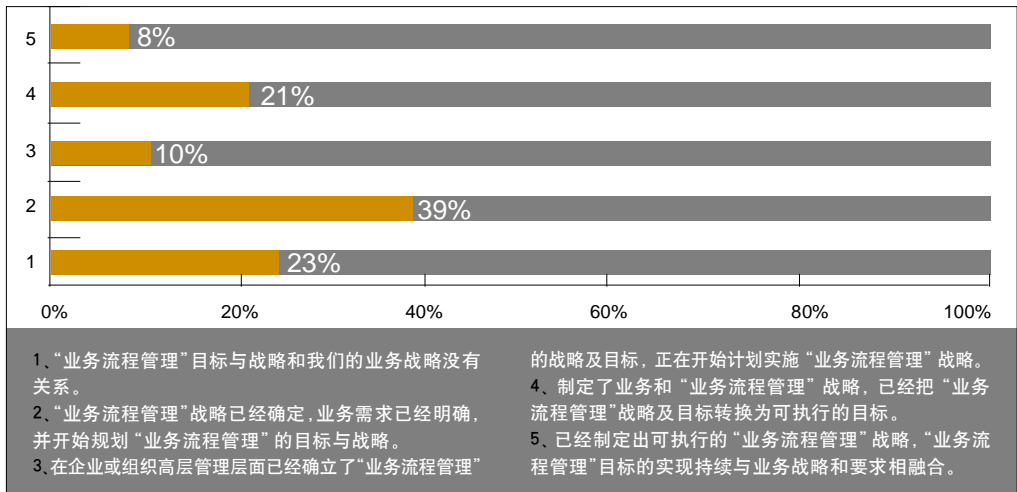
结论三：业务流程管理与企业战略契合度有待提高

正如我们前面讲到的那样,业务流程管理之所以越来越受到CIO们的重视,是因为它是企业和组织战略得以实施的重要保障。所以,如果CIO们在部署、实施业务流程管理时,没有紧紧地盯住企业或组织战略,那业务流程管理就失去了意义。

值得关注的是,在所有接受调查的CIO中,仍有五分之一多一点的人认为业务流程管理的目标与业务战略没有关系,这是业务流程

管理项目实施的一个隐患,虽然这只占少数。有21%的CIO已经制定了业务和“业务流程管理”战略,已经把“业务流程管理”战略及目标转换为可执行的目标,则表示也有相当数量的CIO对业务流程管理与企业战略之间的关系有非常正确的理解。总体来说,在未来的业务流程管理项目实施中,从企业业务战略角度观察业务流程管理是一个很好的切入点。 ■

■ “业务流程管理”战略和目标与您所在的企业或组织业务战略的结合处于什么样的水平？



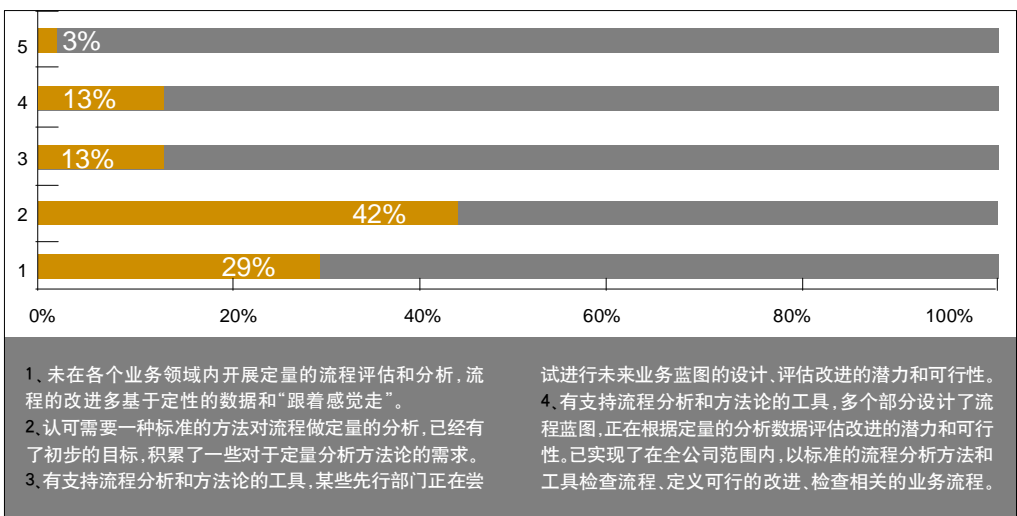
结论四：业务流程管理实施正当其时

随着信息化的深入及整个市场的成熟，原来那种为了实现定单，不顾客户企业或组织实际情况，什么系统都推着用户上的情况越来越少了。从CIO方面来看，立足本身实际，有选择地引入自己确实需要的系统，也基本成为一个共识。原来那种单靠技术先进、国际知名公司也在用之类的理由已经不起作用了。所以，业务流程管理实施的基础如何，对于其能否顺利推广起着重要作用。总体来看，中国企业和

组织对于导入业务流程管理的软环境比较好。

未在各个业务领域内开展定量的流程评估和分析，流程的改进多基于定性的数据和“跟着感觉走”的只占被调查对象的29%，不到三分之一。而认可需要一种标准的方法对流程做定量的分析，已经有了初步的目标，积累了一些对于定量分析方法论的需求的占到42%，这意味着业务流程管理对于接近一半的企业和组织来说，就象雪中送炭一样正当其时。■

■ 您所在的公司或组织的“业务流程分析”工作处于什么水平？



结论五：业务流程管理实施的实施层面仍面临相当挑战

虽然总体而言，中国CIO们对业务流程管理的接受度比较高，实施业务流程管理的基础也比较好，但这主要体现在制度和心理层面，在实施层面，仍然面临诸多挑战。

首先，16%的企业或组织在不同的时间点由不同的管理人员制定并发布了各种制度和流程文件，但这些文件采用的文档格式不统一，描述详略也不一致。相信对于任何一家准备实施业务流程管理的企业和组织来说，这都是一个巨大的基础工作。

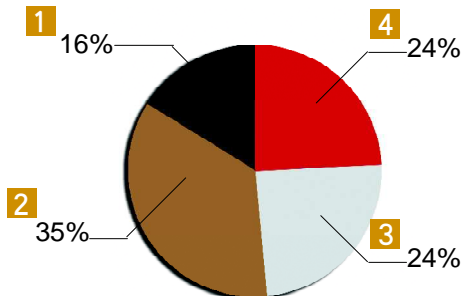
有35%的企业或组织以项目实施的形式引入并应用各种先进的管理理念和方法，对应各个项目对各种制度及流程文件有统一要求，但

管理仍是割裂的。这一方面意味着导入业务流程管理会对企业管理产生近乎立竿见影的效果，另一方面也意味着CIO要具备调度的管理技巧；对业务流程管理提供商来说，则意味着必须对客户业务有不同寻常的理解和认识。

24%的企业和组织对制度和流程文件进行体系化的管理，但仍然以手工形式为主，数据很难对决策提供支持。这类企业和组织在整个接受调查的人群中仍然偏少，但完全符合中国企业或组织接受业务流程管理的实际状况。至于仅有24%的企业或组织已经将制度和流程文件结构化，基于统一的平台工具进行管理、更新和发布，就更是凤毛牛角了。■

■ 贵公司或组织的规章制度和流程文件管理水平处在什么状况？

- 1、在不同的时间点由不同的管理人员制定并发布了各种制度和流程文件，这些文件采用的文档格式不统一，描述详略也不一致。
- 2、以项目实施的形式引入并应用各种先进的管理理念和方法，对应各个项目对各种制度及流程文件有统一要求，但管理仍是割裂的。
- 3、对制度和流程文件进行体系化的管理，但仍然以手工形式为主，数据很难对决策提供支持。
- 4、已经将制度和流程文件结构化，基于统一的平台工具进行管理、更新和发布。



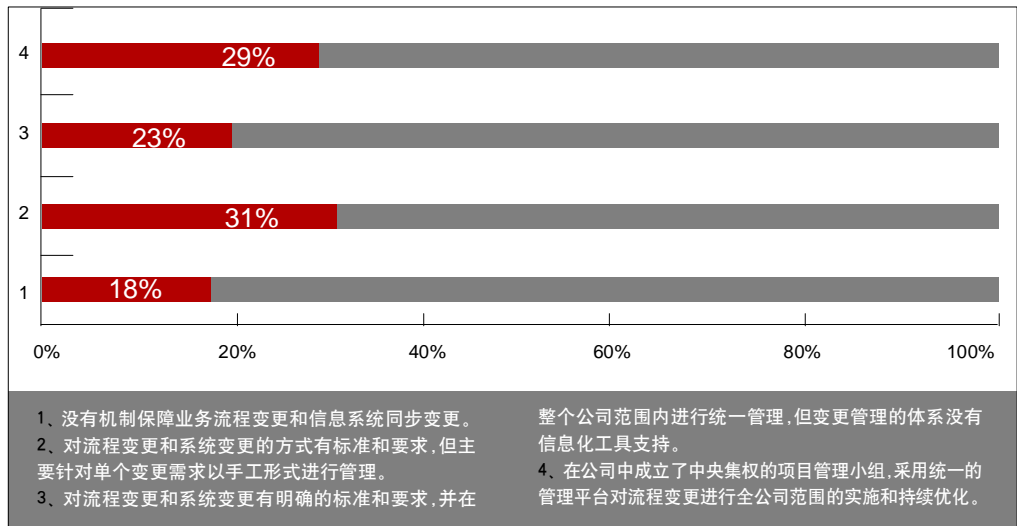
结论六：业务流程管理的实施迫切需要信息系统的支持

对于涉及到企业和组织管理核心的业务流程变革，其复杂程度可想而知。在这样一场巨大而复杂的变革面前，如果离开了信息系统的强力支持是不可想象的，CIO们对这一点有清醒的认识，问题的关键在于如何把业务流程管理与信息系统有机地结合起来。

在本次调研中，有23%的企业或组织对流程变更和系统变更有明确的标准要求，并在整个公

司范围内进行统一管理，但变更管理的体系没有信息化工具支持。产生这种状况的原因有两种，一种是企业或组织高层对于利用信息系统来支撑业务流程管理实施的重要性认识不足，另外一种则是CIO和企业高层管理人员还没有找到适合自己需求的信息系统。无论哪一种原因，业务流程管理变革需要信息系统提供强大的支撑，都是一个必不可少的条件。■

■ 贵公司或组织目前如何实现业务流程变更与信息系统变更的同步管理?

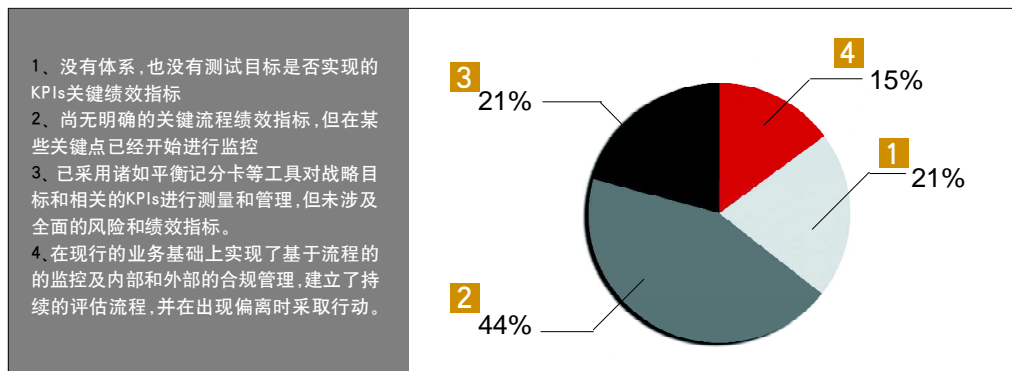


结论七：中国企业和组织对业务流程绩效的监控严重不足

与目前中国企业和组织还没有实施业务流程管理的现状相符,在接受调配的企业和组织中,有21%的企业和组织还没有监控体系,也没有测试目标是否实现的KPIs关键绩效指标,更有高达44%的企业和组织尚无明确的关键流程绩效指标,虽然在某些关键点已经开始进行监控。两者相加,有超过60%以上的中国企业和组织到目前为止还没有建立明确的业务流程绩效指示。

作为衡量企业和组织运行效益最重要的体系,竟然还没有覆盖业务流程管理,可以说是存在于企业和组织管理中最大的一个悖论。当然,这也为中国CIO们提供了一个重要的路径:在与业务部门和CEO沟通时,从KPI切入,将是非常有说服力的。因为KPI的合法性及权威性已经无可置疑,把KPI和业务流程管理联系在一起,将极大地增加业务流程管理在企业中推广的力度。■

■ 您所在的企业或组织对业务流程绩效的监控可达到什么程度?



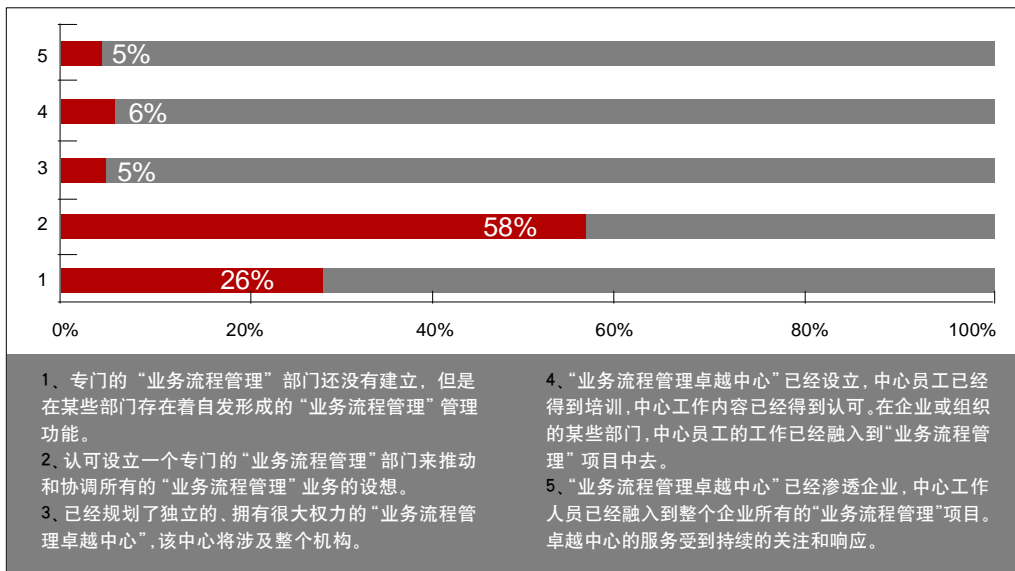
结论八：谁将获得业务流程管理主导权仍不明朗

正如我们前面分析的那样，业务流程管理的到来，将引发企业和组织内新一场权利格局的调整，一般来说，这是增强 CIO 影响力的天然机会。但由于业务流程管理本身的复杂性及敏感性，从本次调研的数据可以看出，可能并不是所有的 CIO 都能把握住这样一个大好机会。

有 58% 的被调查者认可设立一个专门的“业务流程管理”部门来推动和协调所有的“业务流程管理”业务的设想就是一个证明。从理

论上讲，CIO 们应当认为推动和协调业务流程管理的工作要由自己掌控，但这么高比例的人认可另外设立一个部门，是让人出乎意外的。这一方面可能是 CIO 对于自己了解业务的程度还存在一定的疑虑，另一方面也很有可能是以退为进之举。在任何一个企业和组织内，公开地、主动地要求权力都是一件非常犯忌的事情。因此在新的权力格局变动中，主动把权力上交，有可能最终还会回到自己手里，这一点很值得关注。■

■ 你如何管理你的“业务流程管理”？



结论九：业务流程管理软件同样面临“孤岛”问题

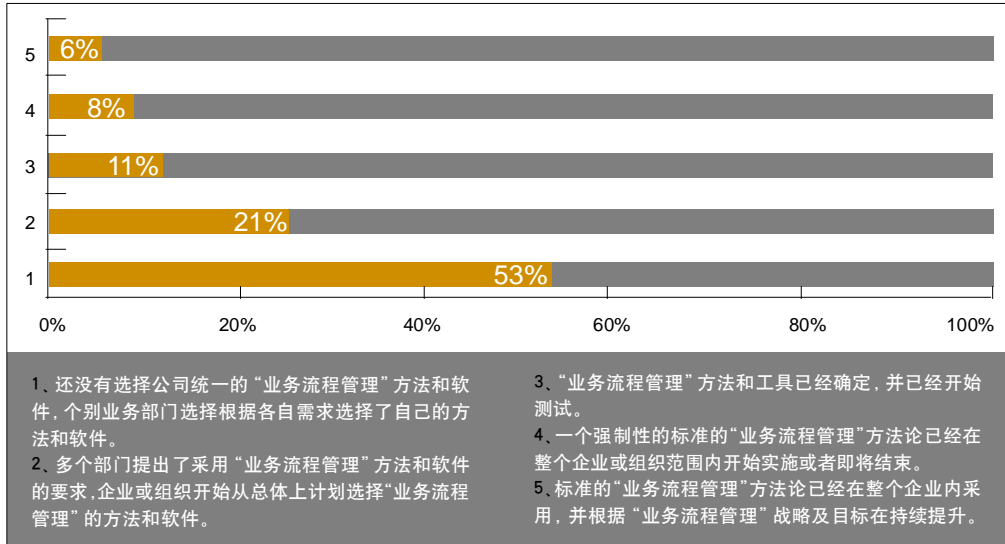
在接受调查的企业和组织中，有 53% 的企业和组织还没有选择统一的“业务流程管理”方法和软件，个别业务部门选择根据各自需求选择了自己的方法和软件，这是典型的信息孤岛现象。

只有 21% 的企业和组织多个部门提出了采用“业务流程管理”方法和软件的要求，企业或组织开始从总体上计划选择“业务流程管理”的方法和软件，这个比例偏低。而标准的“业务流程管理”方法论已经在整个企业或组

织内采用，并根据“业务流程管理”战略及目标在持续提升的企业和组织仅占 6%。这就是当前中国业务流程管理软件的现实。

不过，这也为那些解决过 ERP 等无数信息孤岛问题的 CIO 们提供了有利条件，“曾经沧海”自然“难为水”，坏事也为变成好事。相信 CIO 们在解决以前类似信息孤岛难题时采用的方法和措施在解决业务流程管理软件孤岛问题时，一样可以应用自如。■

■ “业务流程管理”标准及工具的选择。



↓ 北京金银建科技发展有限公司总经理 徐红斌

业务流程管理必须是由副总及副总以上的高层负责，因为流程涉及各个部门，要照顾到全局单靠某一部门来负责是很难实施的，因此由高层负责尤为重要。



结论十：CIO 仍将是业务流程管理的主要推动者

虽然在接受调查的CIO中，有高达62%的人认为自己只是业务流程实施的建议者，只有12%的人认为自己是决策者，但根据ERP等系统实施的过程来看，CIO仍将是业务流程管理项目实施的主要推动者。

因为对于业务流程管理这样一个庞大的

系统而言，CEO很难会抽出大段的时间对它进行深入的研究学习并成为行家里手，影响CEO决策的，仍然是CIO提供的信息或者方案。这正符合我们经常说的一句话：谁掌握了信息，谁就掌握了决策。所以，CIO仍将在业务流程管理推动中发挥重要作用。■

■ 在您的企业或组织实施“业务流程管理”时，您将起到的作用是（可多选）：

