

卓越业务流程管理方法及案例



为什么需要“业务流程管理”？

业务流程不仅仅是一项资产，“**业务流程就是业务本身**”

通过**管理流程**来**管理业务**



为什么需要“业务流程管理”？

设计的流程

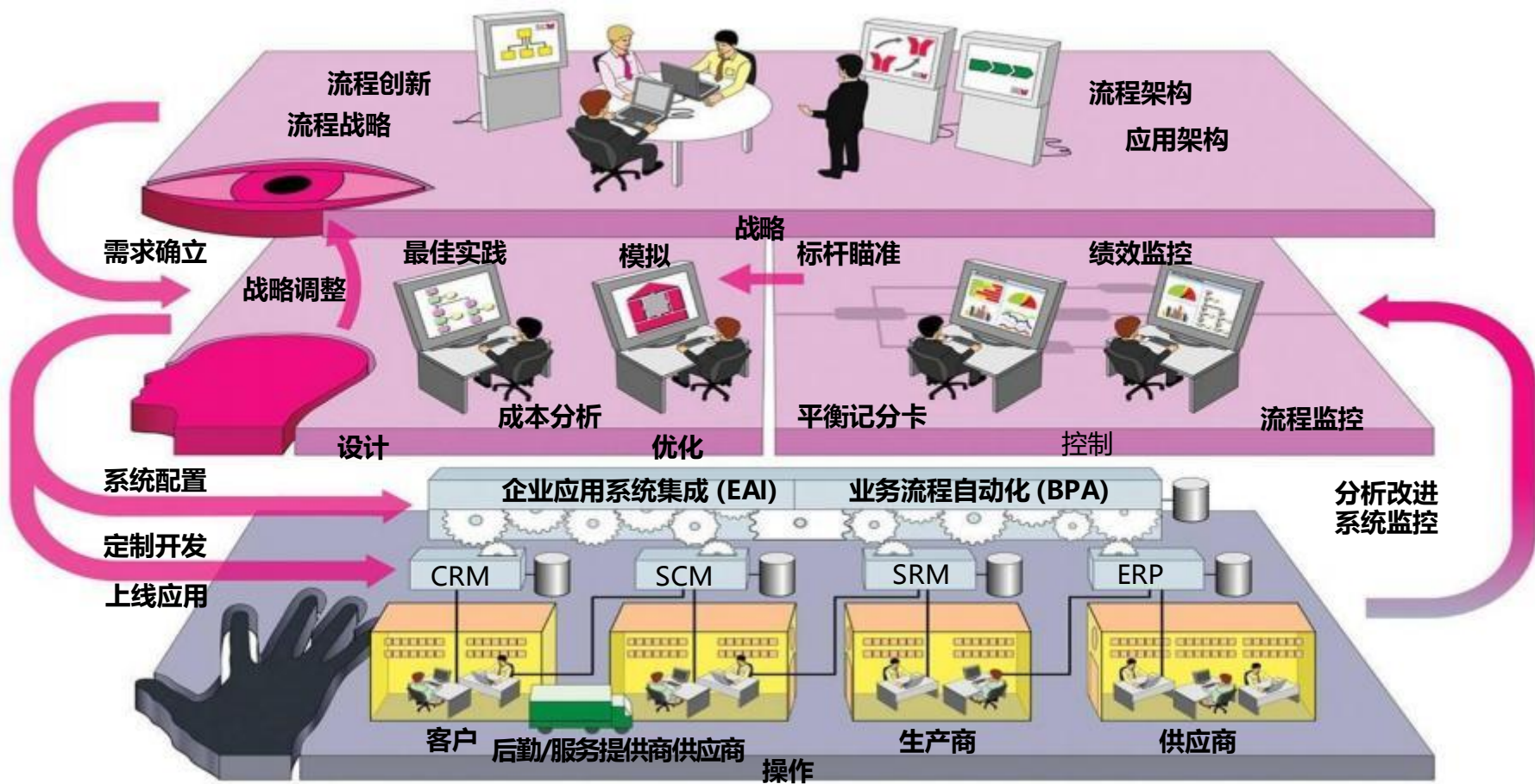


实施的流程



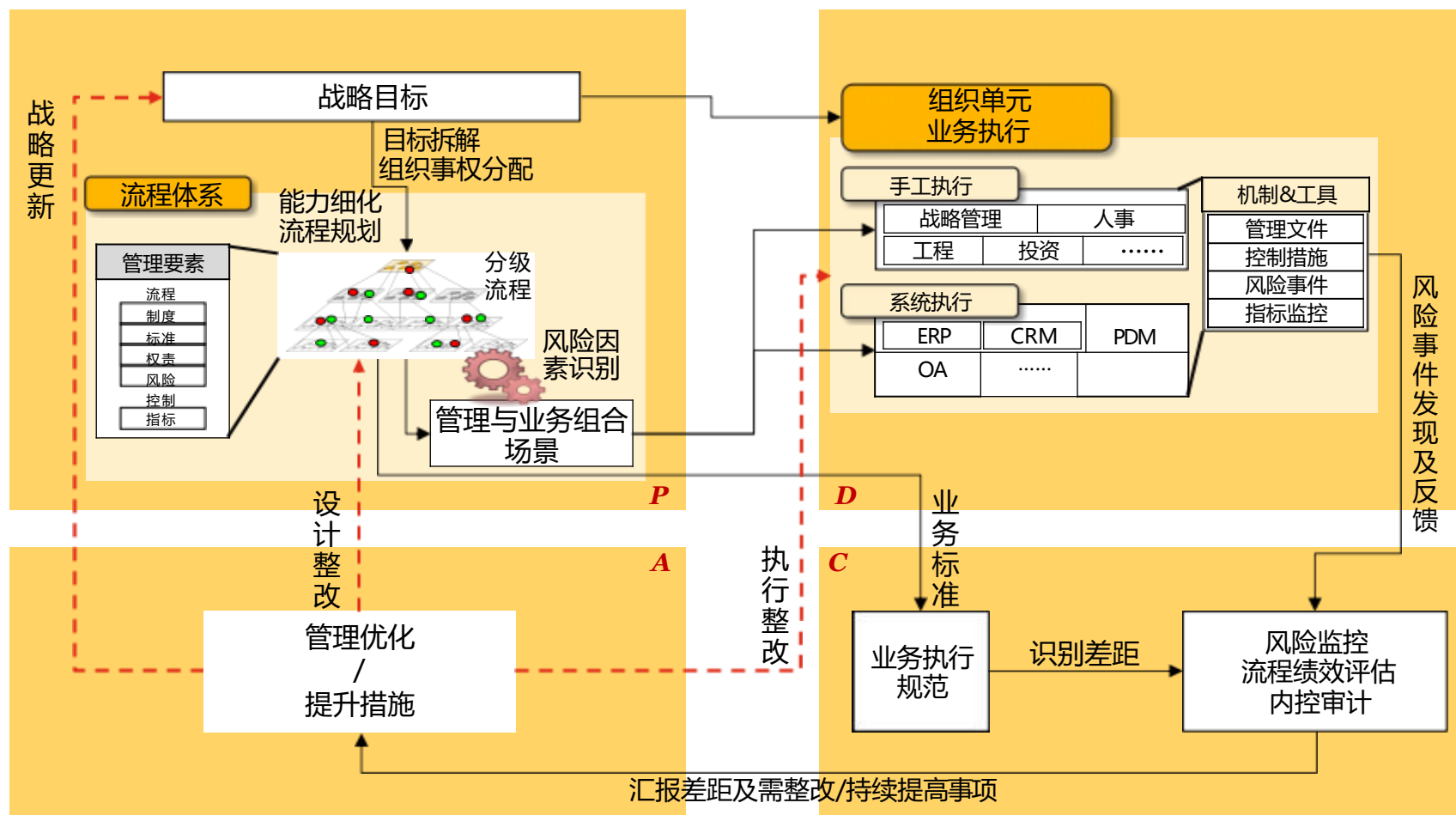
实际执行的流程

卓越的业务流程管理: 理想境界 多层次协调联动、顺畅运作



卓越的业务流程管理: 理想境界- 多体系融合

基于业务流程规划、运作、稽核评审、再提升是管理体系融合的最基本思路



卓越的业务流程管理: 理想境界- 流程管理体系化、规范化

基于业务流程规划、运作、稽核评审、再提升是管理体系融合的最基本思路



如何达到？ - 卓越业务流程管理



启动：“流程卓越(Process Excellence)”项目

项目的使命

- 标准化
- 灵活性
- 透明性
- 流程智能
- 数字化
- 重用性

流程卓越项目的成功要素

优化项目

跨

部门

内部咨询服务

方法论

**公正
可靠
信任**

流程技术平台

服务支撑

数字化

基于技术平台的实践

有效 & 高效

1. 有效& 高效

有效 & 高效

优化项目

跨
部门



- 我遇到流程问题，一般靠打电话找熟人咨询
- 不正规但是很灵活
- 我们没有流程支撑平台，主要使用 e-mail
- 我做事主要凭以往经验
- 流程绩效考核没必要



- 每个流程都有流程负责人
- 在内网上，可以浏览流程描述和附件说明
- 基于流程KPI, 考核流程负责人

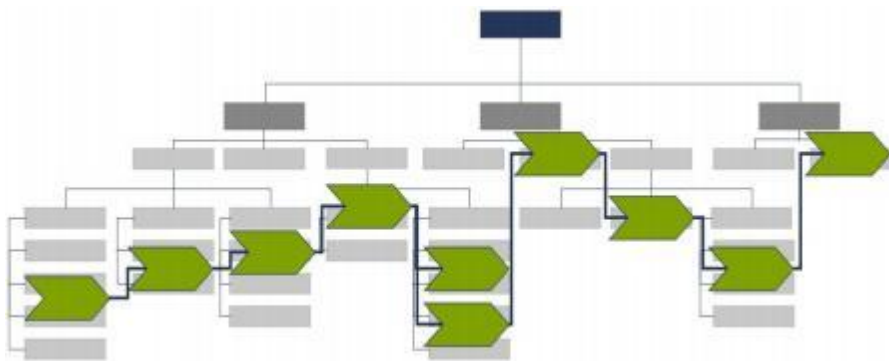
标准化
灵活性
透明性
流程智能
数字化
重用性

2. 内部咨询服务

内部咨询服务

提供方法论

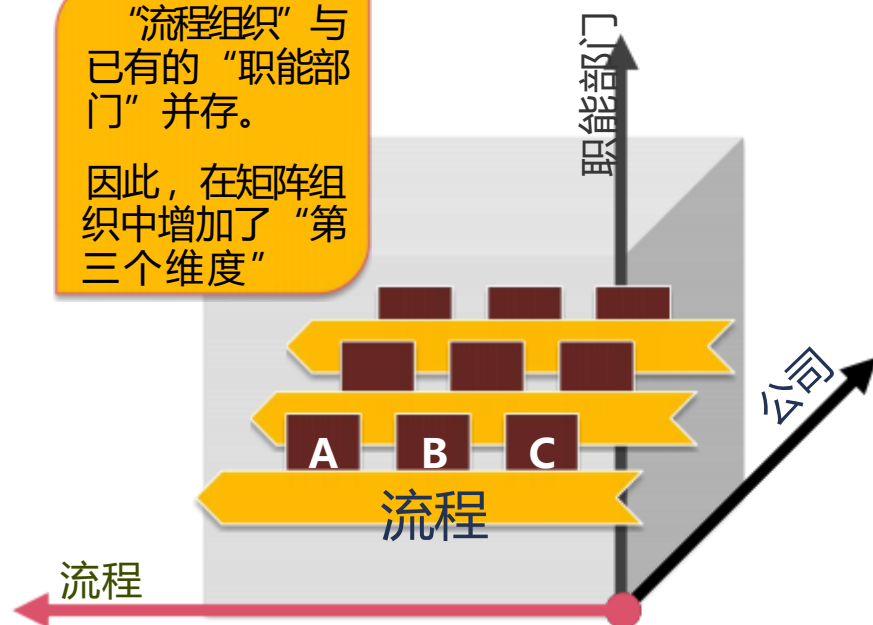
- 提供流程优化咨询
- 提供流程建模的培训
- 需求管理
- 项目管理
- 系统维护



业务角色被归属于职能部门，而业务流程通常是跨部门，因此缺乏对于流程和相关绩效的负责人，通过建立流程组织，解决该问题。

“流程组织”与已有的“职能部门”并存。

因此，在矩阵组织中增加了“第三个维度”



3. 公正& 可靠

公正
可靠
信任

- 公正 & 无偏见的企业整体视角
- 不偏袒部门利益
- 部门间的调解角色
- 可靠性 & 持续性

4. 流程技术平台

流程技术平台

提供服务

- 提供培训
- 能够为各组织提供远程技术支持
- 维护流程绩效系统
- 维护流程技术平台，与现有信息化流程、设计流程衔接

5. 数字化

数字化
提供工具手段

- 基于技术平台，确保流程落地
- 使用技术手段提供绩效验证、解决实际问题

捕捉流程卓越项目的切入机会

战略举措分析 / 管理模式分析 / 业务模式、战略地图梳理	
交付核心价值	战略地图设计、战略绩效衡量/计分卡体系设计、集团管控模式梳理/设计、授权体系设计
工具/系统落地	实施企业战略管理系统、实施战略绩效监控系统



制度梳理 / 管理体系诊断	
交付核心价值	企业制度体系差距分析、设计企业目标流程架构、梳理/设计岗位职责手册、设计考核体系
工具/系统落地	实施企业制度流程门户、实施BPMS系统、实施流程审计系统

捕捉流程卓越项目的切入机会（续）

	关键人员或部门	关注重点	主要咨询工作	主要技术手段
方案A: 驱动集团管理与战略管控项目	CEO , COO, 战略规划部	战略落实：关注业务线的收入利润增长	战略具体化与集团管控咨询	战略设计分析工具 战略绩效监控系统
方案B: 驱动流程变革与持续改进项目	COO, CIO, IT部、业务部	流程绩效提高：关注流程优化及具体业务指标的改善	端到端流程变革规划, 流程持续改进与优化咨询	流程设计分析工具 流程绩效监控系统 流程审计管理系统
方案C: 驱动企业标准化管理与多管理体系整合项目	COO, 企业管理部	管理提升：关注管理效率提升与企业管理创新	制度梳理与企业管理体系整合设计咨询	流程设计分析工具 流程与制度管理发布门户
方案D: 驱动企业GRC管理项目	CFO、内控与风险管理部	风险可控：关注总体风险降低与合规遵从	内控与风险管理体系设计咨询	风险监控管理系统 内控合规管理系统

业务流程管理- 实施方法

2



卓越业务流程管理- 实施方法

卓越业务流程管理方法 Business Process Excellence

从业务到模型 理清楚



什么是正确的
做事方式

从模型到执行 管起来



确保按正确的
方式做事

从执行到优化 持续优化



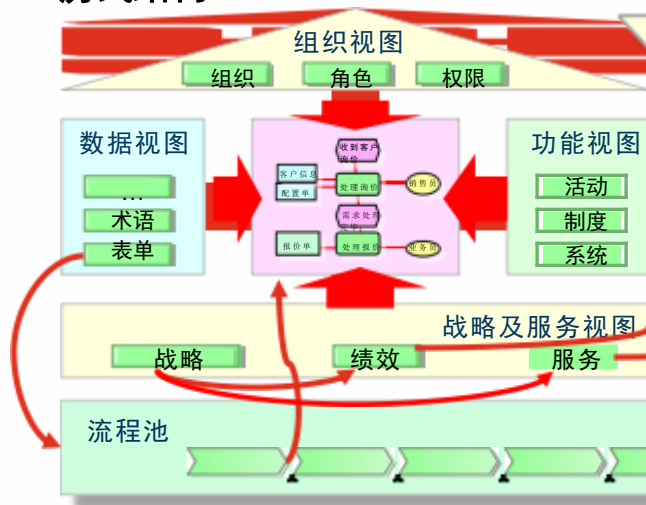
正确的做事
方式正确吗

卓越业务流程管理- 实施方法



“房式”结构梳理“流程”，“Y式”结构梳理“流程架构”

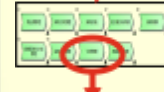
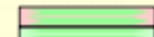
房式结构



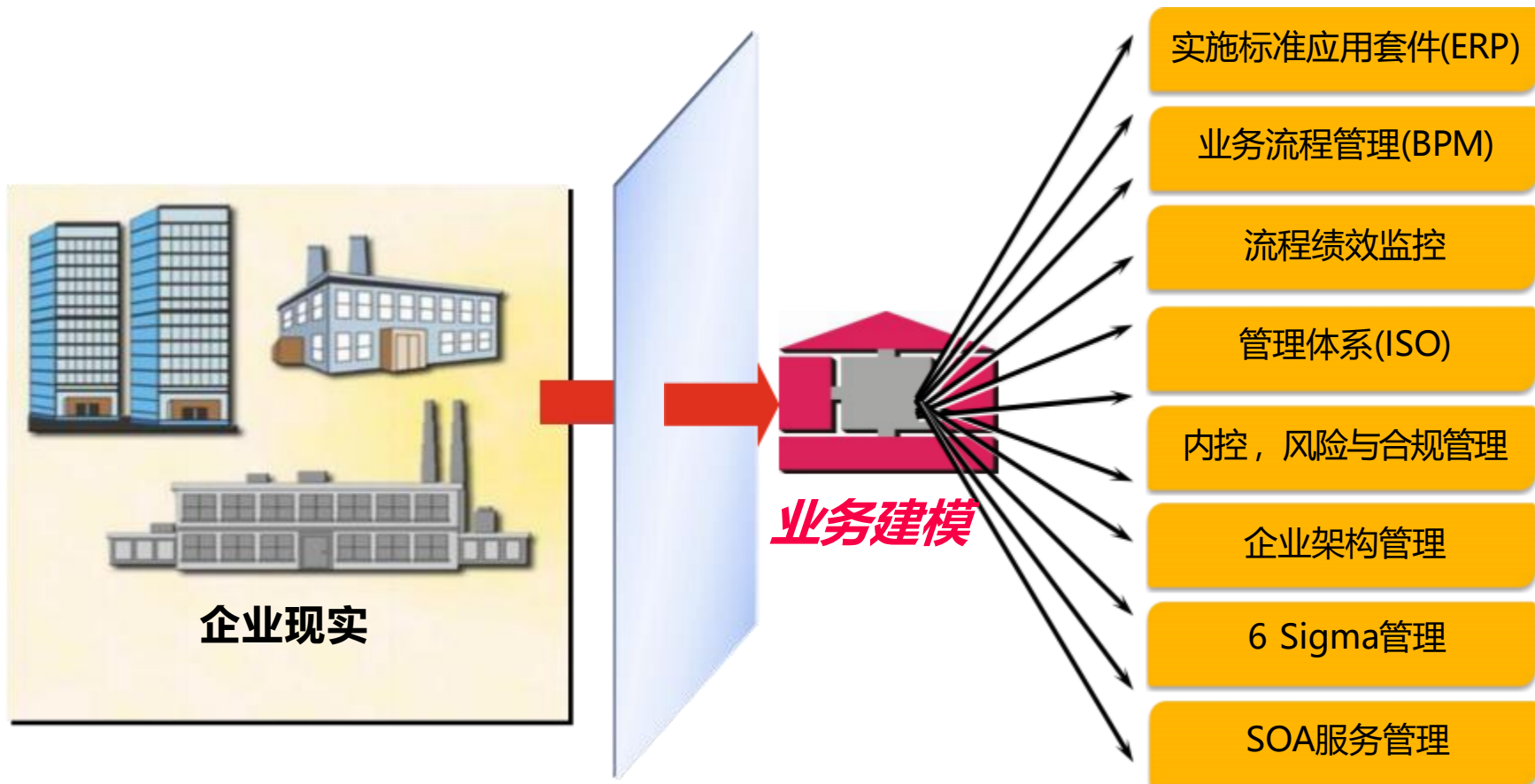
Y 式结构

端到端流程架构

职能流程架构



管理要素的关联整合：多主题的应用

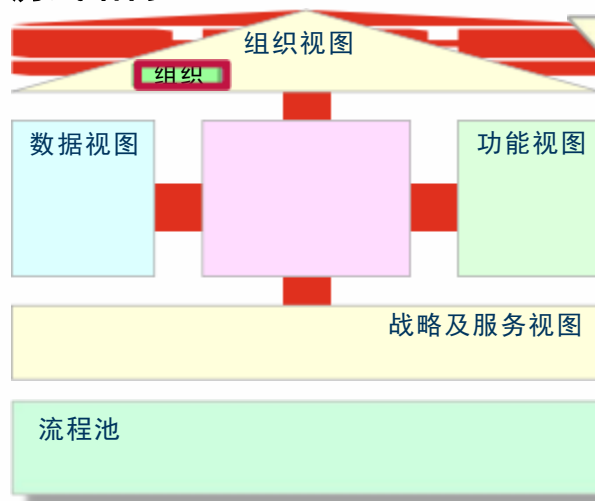


卓越业务流程管理方法之“理清楚”：组织架构



“房式”结构梳理“流程”，“Y式”结构梳理“流程架构”

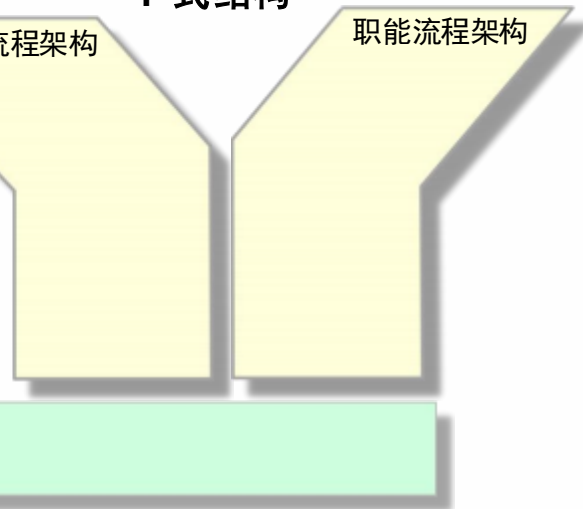
房式结构



Y 式结构

端到端流程架构

职能流程架构



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：战略及服务视图



“房式”结构梳理“流程”，“Y式”结构梳理“流程架构”

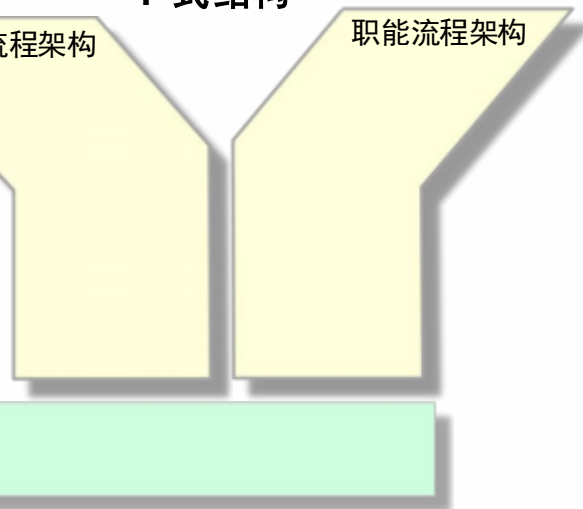
房式结构



Y 式结构

端到端流程架构

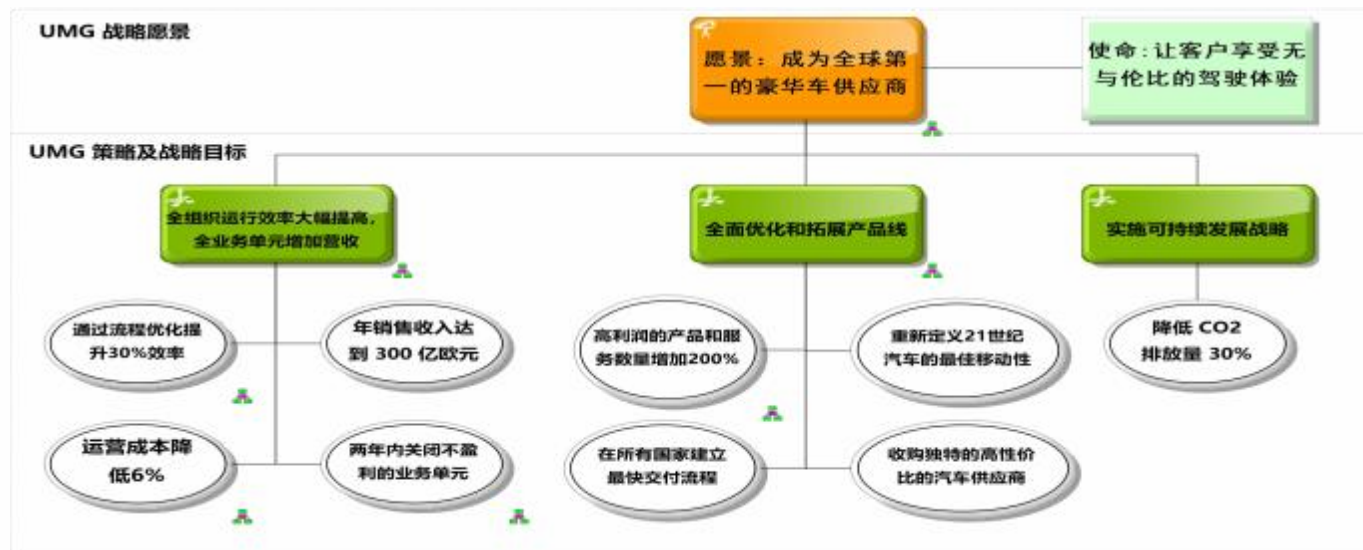
职能流程架构



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：建立战略图模型



建立战略图模型：愿景、使命、策略及战略目标



愿景

使命

策略

战略目标

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：建立战略图模型（续）

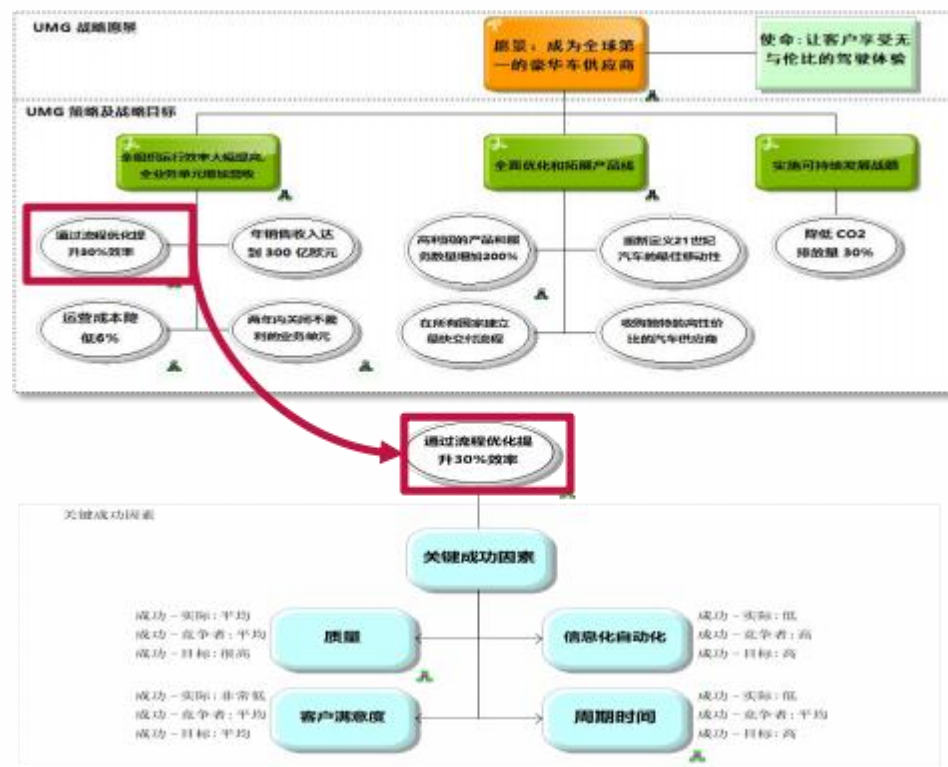


愿景、使命

策略

战略目标

关键成功因素



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：战略图模型与平衡计分卡的关系

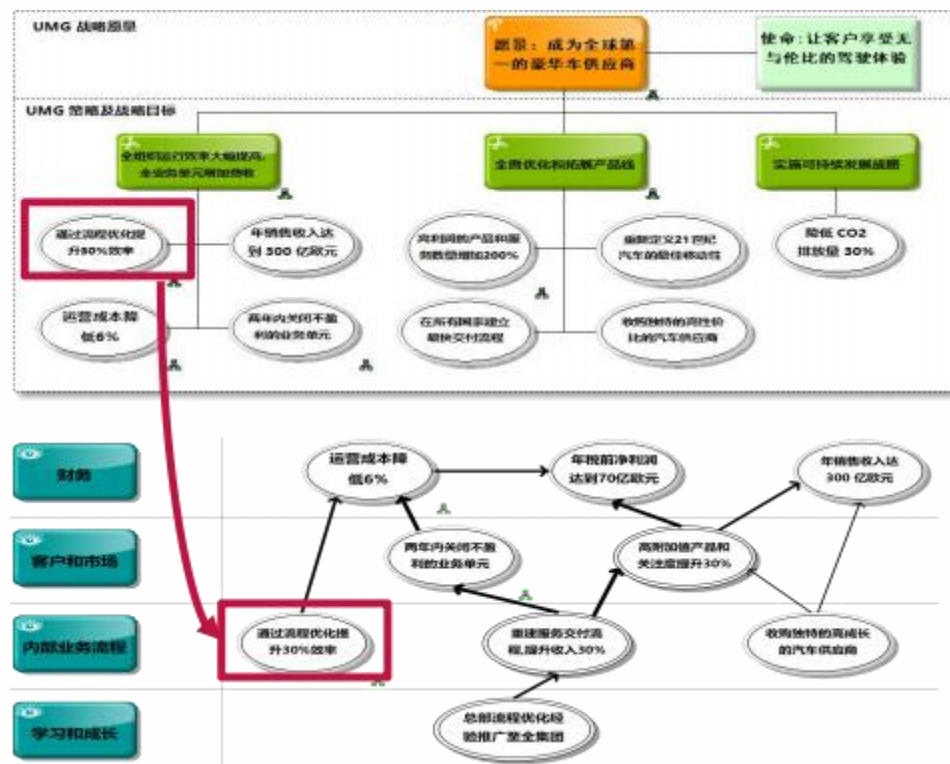


愿景、使命

策略

战略目标

平衡计分卡
战略目标图



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：建立管控模式模型



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：建立管控模式模型



图示
集团总部
下属公司

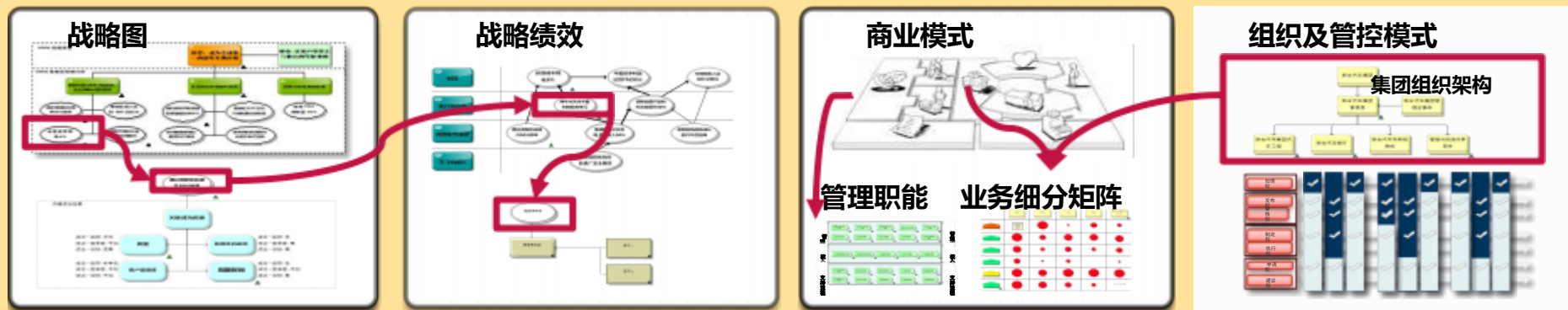
管控模式细分矩阵

管什么？	采购计划			供应商清单			采购执行		
	原料 辅料	机器 设备	办公 用品	原料 辅料	机器 设备	办公 用品	原料 辅料	机器 设备	办公 用品
知情权	✓		✓	✓		✓	✓		✓
发布权	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
审核权	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
制定权	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
执行权									
申请权	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
建议权									

怎么管？
权力分配原则

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：小结 战略体系模型总图及其与流程体系的对接点

战略模型



卓越业务流程管理体系

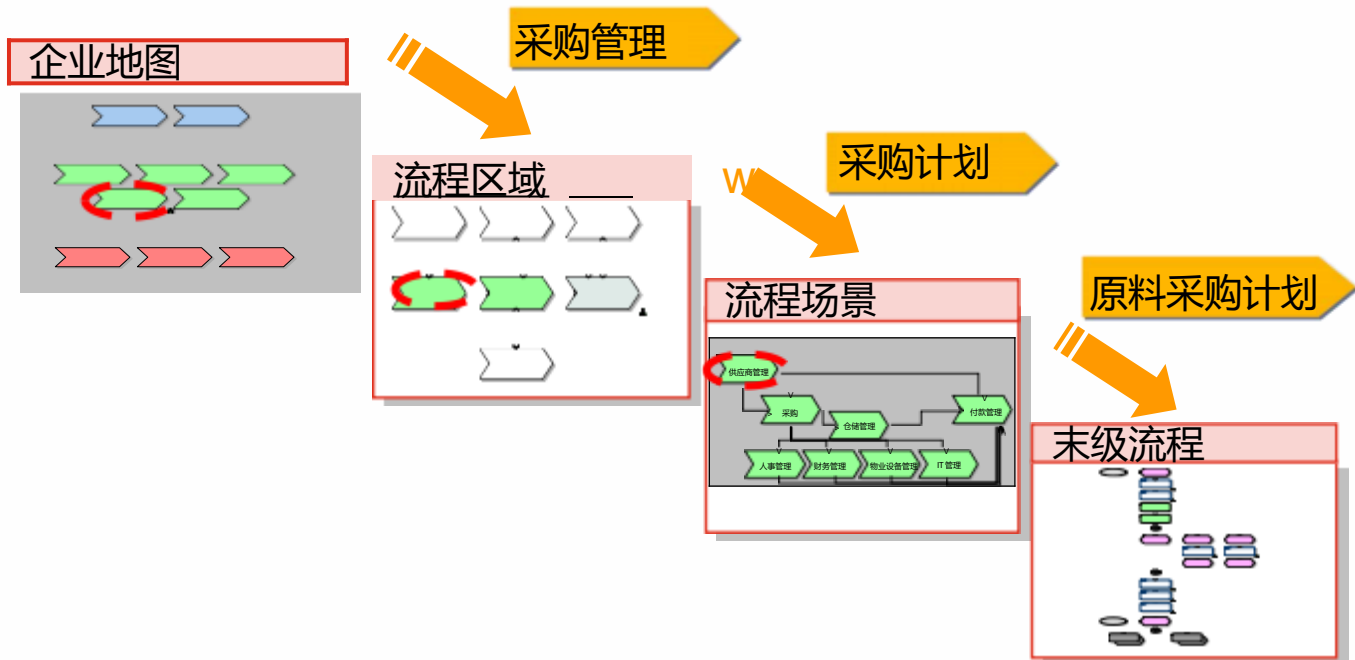
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：职能流程架构



说明

“职能流程架构”是流程按职能分类、分层的架构体系，其主要目的是从业务职能的完整性角度来审视企业的管理是否有职能缺失。

职能流程架构



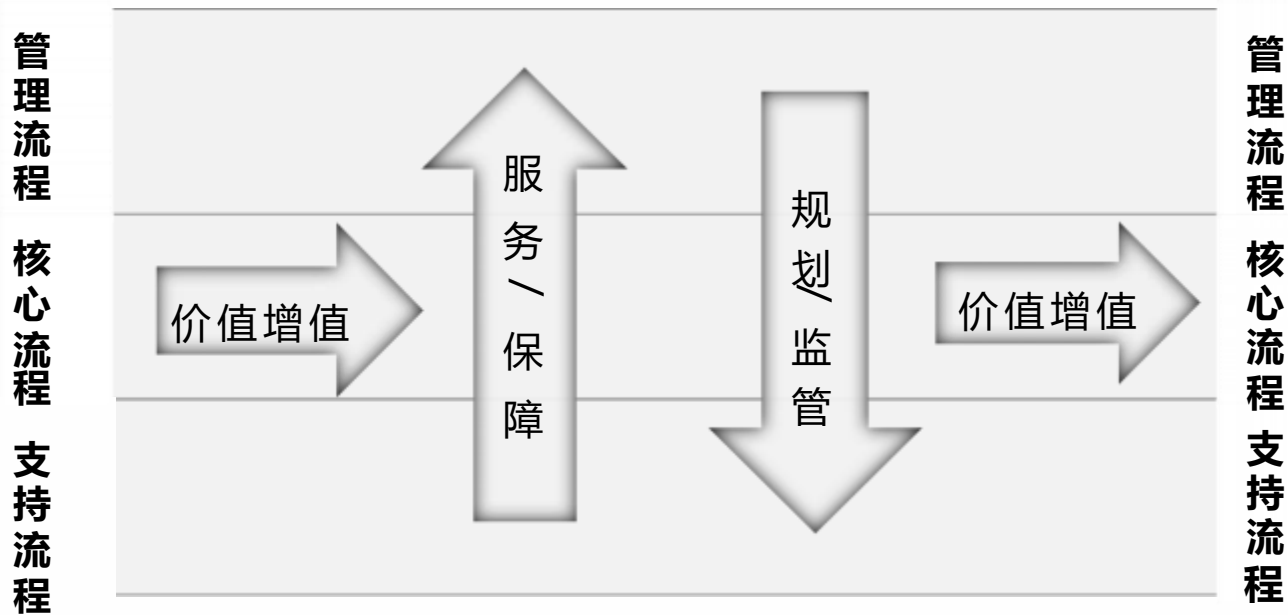
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：职能流程架构



说明

“流程地图”是“职能流程架构”的第一层，也可以认为是一级流程目录。其实质是从管理职能的角度来梳理一下对于一个具体的组织来说，究竟需要具备多少管理职能。

流程地图：一级目录



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：职能流程架构



“流程地图” 示例

示例

管理流程
核心流程
支持流程

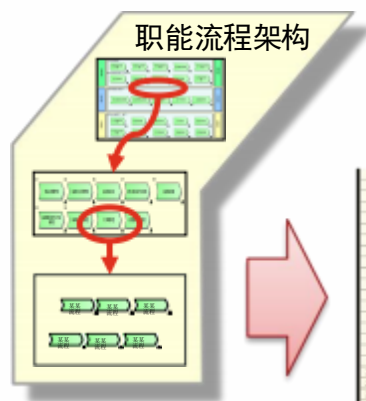


管理流程
核心流程
支持流程

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：职能流程架构



“职能流程架构”与“流程清单”对应

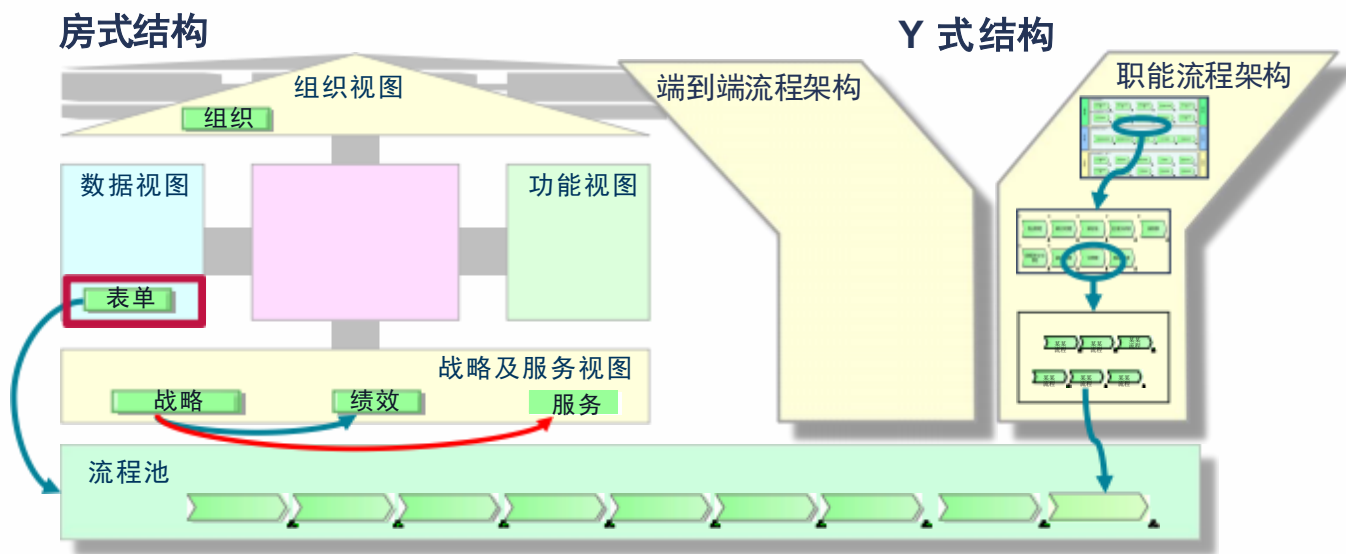


三大类别	流程区域	流程场景	流程清单
1. 客户管理	客户管理	客户管理	客户管理
2. 销售管理	销售管理	销售管理	销售管理
3. 财务管理	财务管理	财务管理	财务管理
4. 人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理
5. 供应链管理	供应链管理	供应链管理	供应链管理
6. 生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理
7. 质量管理	质量管理	质量管理	质量管理
8. 设备管理	设备管理	设备管理	设备管理
9. 能源管理	能源管理	能源管理	能源管理
10. 环境管理	环境管理	环境管理	环境管理
11. 安全管理	安全管理	安全管理	安全管理
12. 法律管理	法律管理	法律管理	法律管理
13. 公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理
14. 企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理
15. 社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理
16. 风险管理	风险管理	风险管理	风险管理
17. 危机管理	危机管理	危机管理	危机管理
18. 合规管理	合规管理	合规管理	合规管理
19. 内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理
20. 外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理
21. 信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理
22. 投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理
23. 媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理
24. 社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理
25. 供应商管理	供应商管理	供应商管理	供应商管理
26. 客户管理	客户管理	客户管理	客户管理
27. 销售管理	销售管理	销售管理	销售管理
28. 财务管理	财务管理	财务管理	财务管理
29. 人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理
30. 供应链管理	供应链管理	供应链管理	供应链管理
31. 生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理
32. 质量管理	质量管理	质量管理	质量管理
33. 设备管理	设备管理	设备管理	设备管理
34. 能源管理	能源管理	能源管理	能源管理
35. 环境管理	环境管理	环境管理	环境管理
36. 安全管理	安全管理	安全管理	安全管理
37. 法律管理	法律管理	法律管理	法律管理
38. 公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理
39. 企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理
40. 社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理
41. 风险管理	风险管理	风险管理	风险管理
42. 危机管理	危机管理	危机管理	危机管理
43. 合规管理	合规管理	合规管理	合规管理
44. 内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理
45. 外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理
46. 信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理
47. 投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理
48. 媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理
49. 社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理
50. 供应商管理	供应商管理	供应商管理	供应商管理
51. 客户管理	客户管理	客户管理	客户管理
52. 销售管理	销售管理	销售管理	销售管理
53. 财务管理	财务管理	财务管理	财务管理
54. 人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理
55. 供应链管理	供应链管理	供应链管理	供应链管理
56. 生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理
57. 质量管理	质量管理	质量管理	质量管理
58. 设备管理	设备管理	设备管理	设备管理
59. 能源管理	能源管理	能源管理	能源管理
60. 环境管理	环境管理	环境管理	环境管理
61. 安全管理	安全管理	安全管理	安全管理
62. 法律管理	法律管理	法律管理	法律管理
63. 公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理
64. 企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理
65. 社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理
66. 风险管理	风险管理	风险管理	风险管理
67. 危机管理	危机管理	危机管理	危机管理
68. 合规管理	合规管理	合规管理	合规管理
69. 内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理
70. 外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理
71. 信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理
72. 投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理
73. 媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理
74. 社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理
75. 供应商管理	供应商管理	供应商管理	供应商管理
76. 客户管理	客户管理	客户管理	客户管理
77. 销售管理	销售管理	销售管理	销售管理
78. 财务管理	财务管理	财务管理	财务管理
79. 人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理	人力资源管理
80. 供应链管理	供应链管理	供应链管理	供应链管理
81. 生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理	生产运营管理
82. 质量管理	质量管理	质量管理	质量管理
83. 设备管理	设备管理	设备管理	设备管理
84. 能源管理	能源管理	能源管理	能源管理
85. 环境管理	环境管理	环境管理	环境管理
86. 安全管理	安全管理	安全管理	安全管理
87. 法律管理	法律管理	法律管理	法律管理
88. 公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理	公共关系管理
89. 企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理	企业文化管理
90. 社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理	社会责任管理
91. 风险管理	风险管理	风险管理	风险管理
92. 危机管理	危机管理	危机管理	危机管理
93. 合规管理	合规管理	合规管理	合规管理
94. 内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理	内部审计管理
95. 外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理	外部审计管理
96. 信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理	信息披露管理
97. 投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理	投资者关系管理
98. 媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理	媒体关系管理
99. 社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理	社区关系管理
100. 供应商管理	供应商管理	供应商管理	供应商管理

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：表单与流程颗粒度



“房式”结构梳理“流程”，“Y式”结构梳理“流程架构”



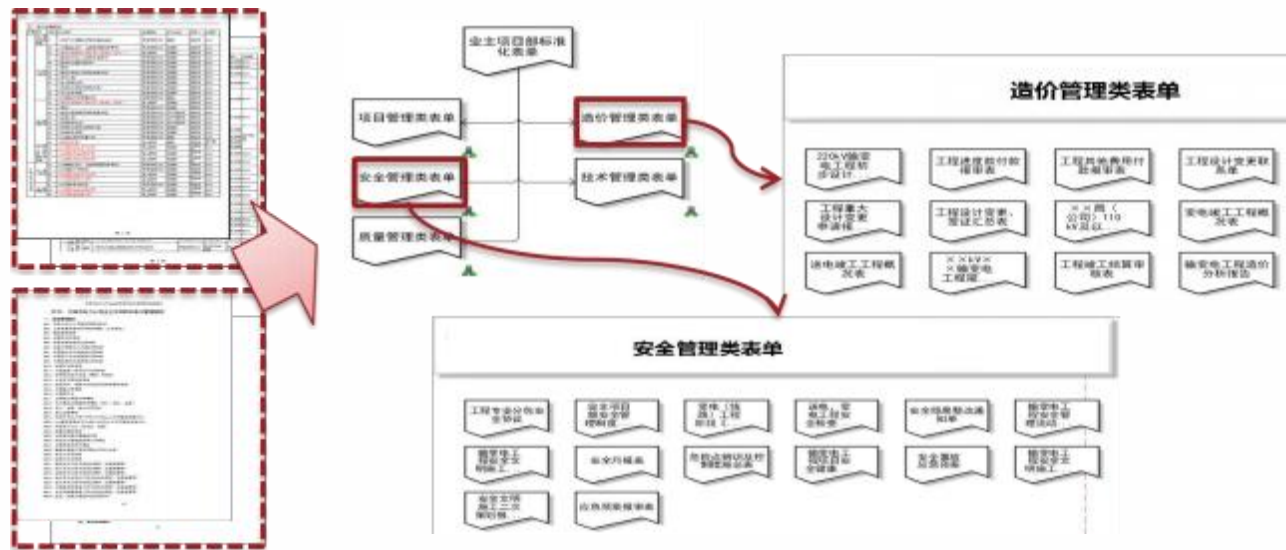
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：表单与流程颗粒度



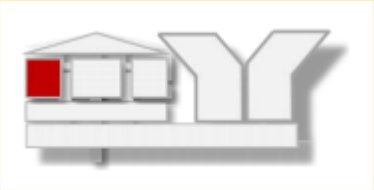
说明

基于组织内的各部门进行流程和流程输出物的梳理，这里的输出物主要就是指“表单”和“文档”当然也包括电子记录。

业务表单模型库示例



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：表单与流程颗粒度



说明

基于组织内的各部门进行流程和流程输出物的梳理，这里的输出物主要就是指“表单”和“文档”当然也包括电子记录。

流程必须有“输出物”且“输出物”必须留有“管理痕迹”

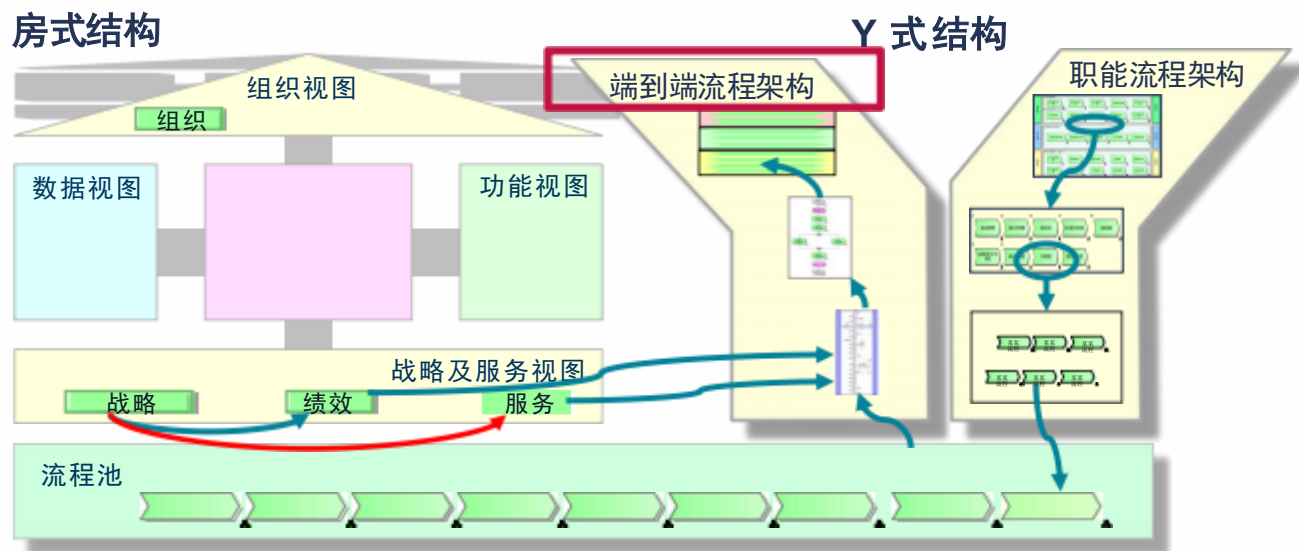
梳理 部门	流程 编号	流程 名称	输出物	服务 对象	质量 要求	输出的频率	输出 的数量

- 1) 各部门梳理流程并明确流程的具体“输出物”是什么？
- 2) 各部门明确各自流程的“输出物”提供给谁，即服务对象是谁？
- 3) 各部门明确各自流程的“输出物”的质量要求是什么？
- 4) 各部门明确各自流程的“输出物”的输出频率是什么？
- 5) 各部门明确各自流程的“输出物”的输出数量是什么？

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



“房式”结构梳理“流程”，“Y式”结构梳理“流程架构”



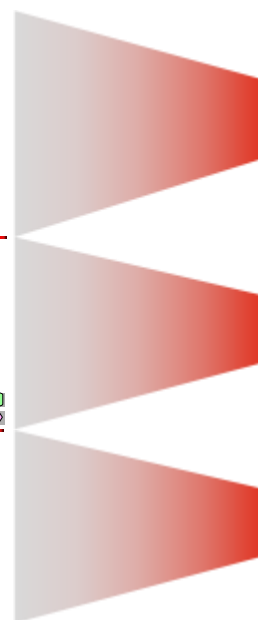
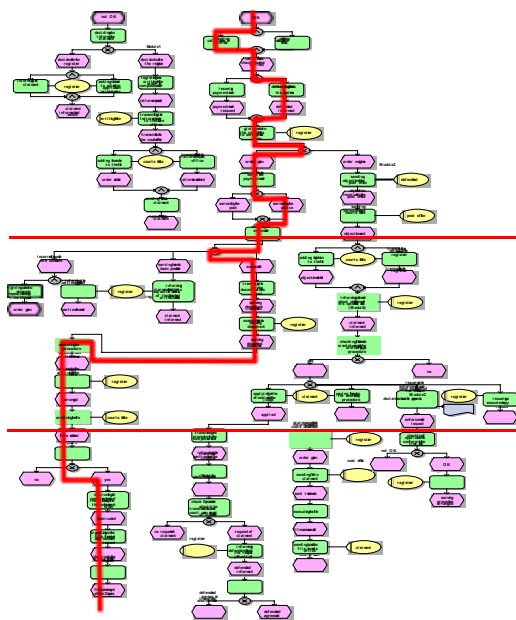
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



说明

“端到端流程”输出的是“服务”，此项“服务”满足的某种“需求”。

端到端流程的定义



销售

生产

发货

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



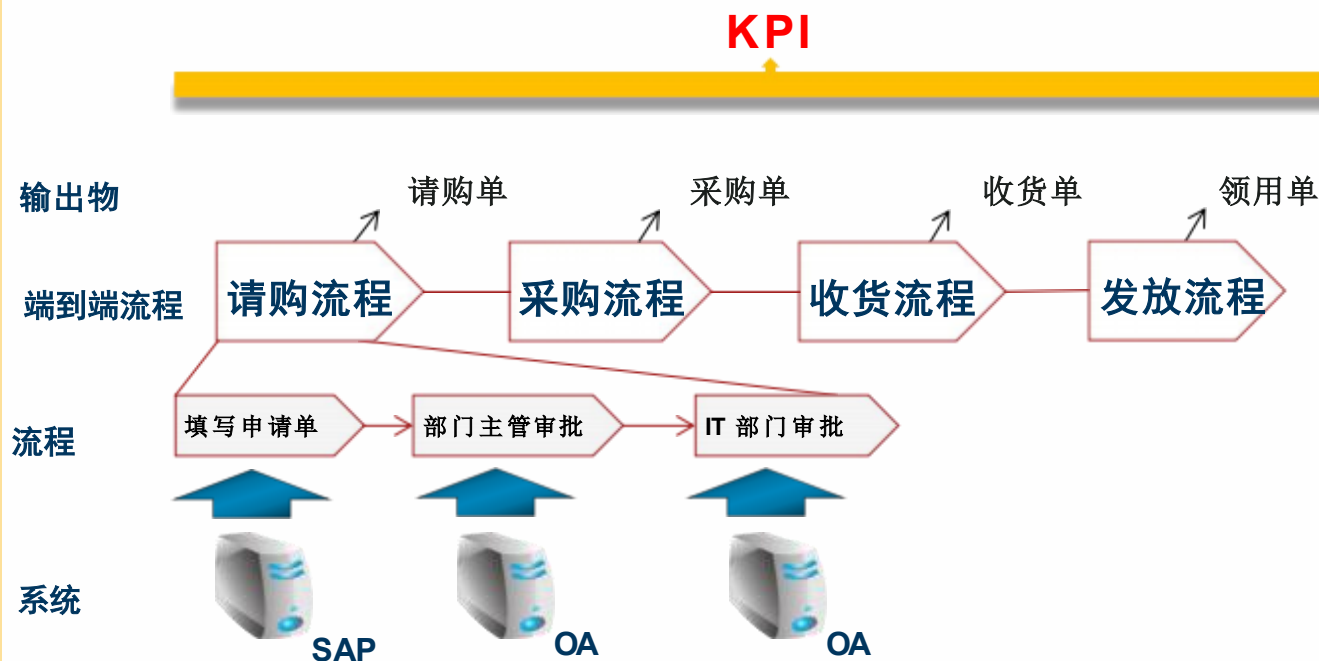
端到端流程的定义



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



“端到端流程”示例



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



“端到端流程”输出的是“服务”



- 企业战略
- 市场条件

客户



服务

- 可衡量的目标
- 服务质量
 - 时间/速度
 - 成本

客户可以包括 **内部** 客户，也可以包括 **外部** 客户

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构

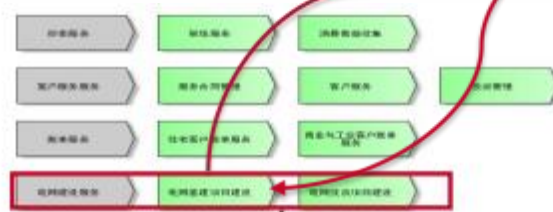


“端到端流程”的架构体系之一

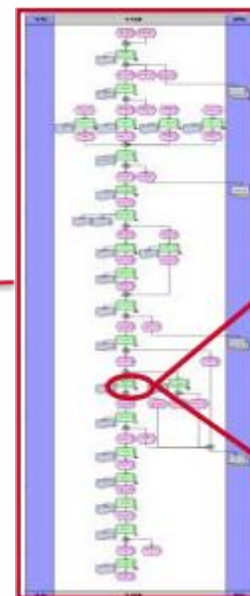
一级端到端流程



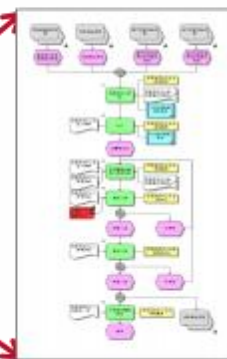
二级端到端流程



端到端流程



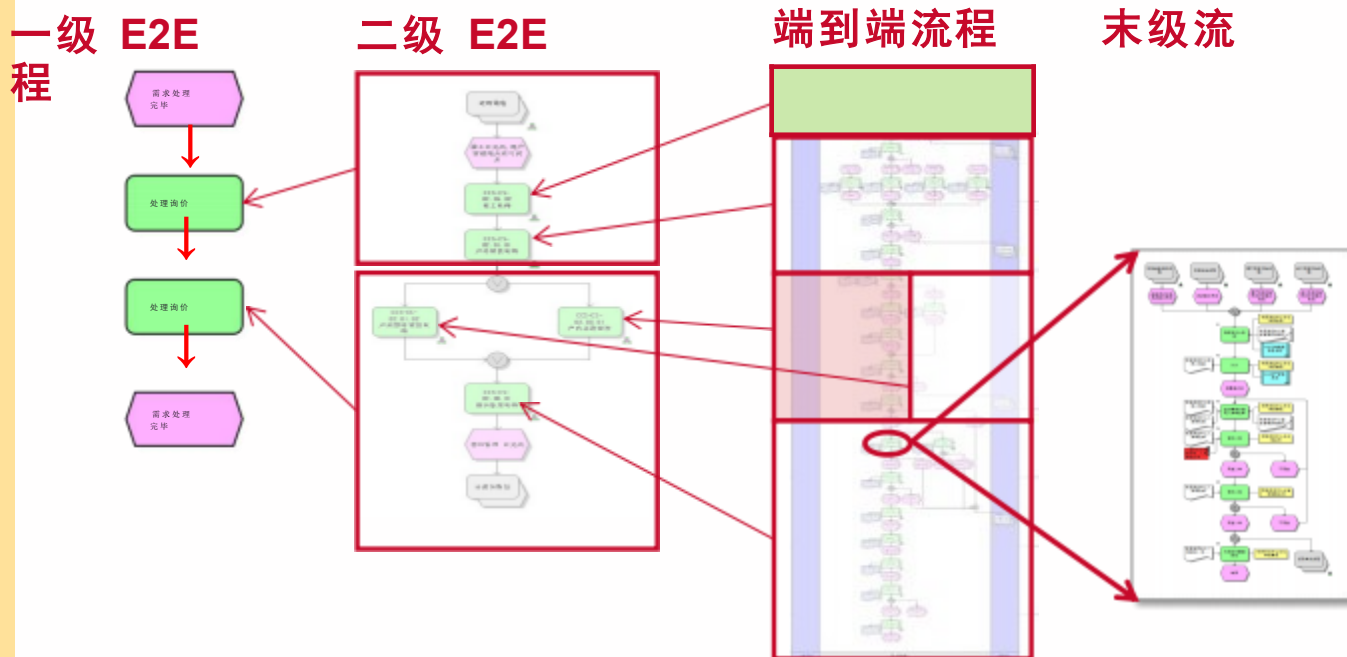
末级流程



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



“端到端流程”的架构体系之二



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



“端到端流程”之间的关系

管理类：E2E 面向 外部监管机构/利益相关者/上级单位/企业管理层

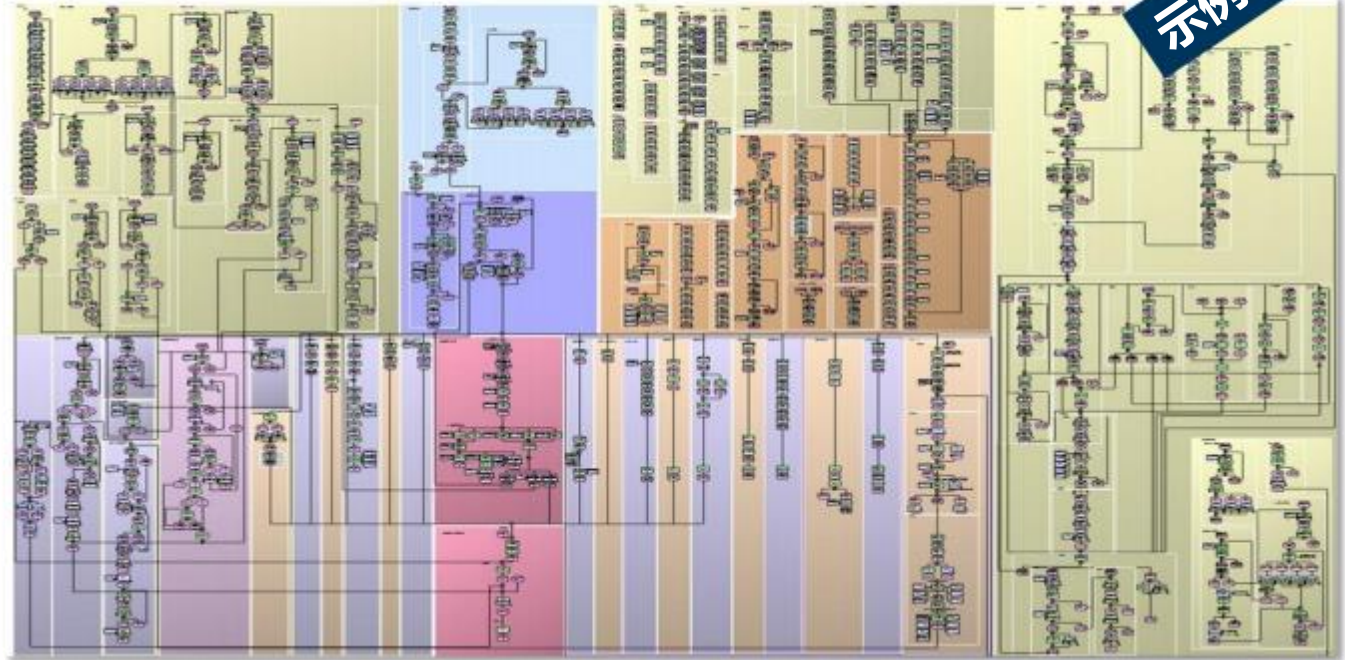


卓越业务流程管理方法之“理清楚”：端到端流程架构



如果全面表达 E2E 流程，将会展现如下的流程总图

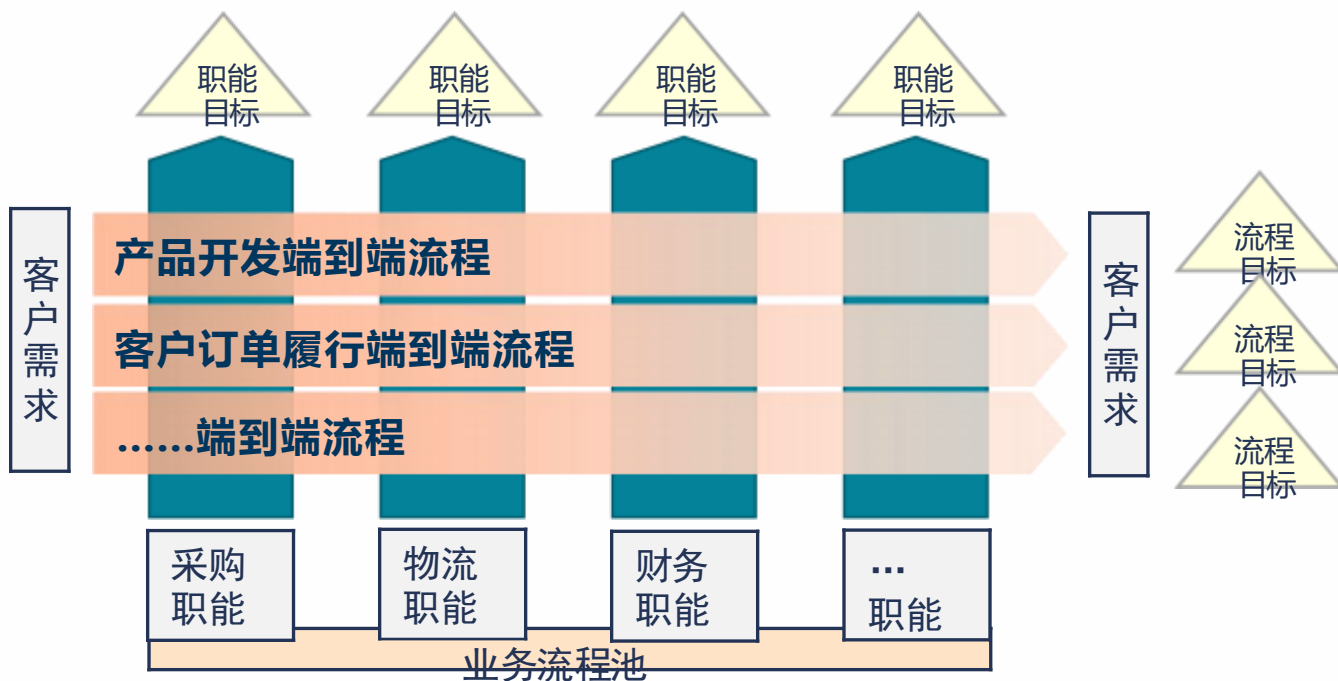
示例



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：两种流程架构之间的关系



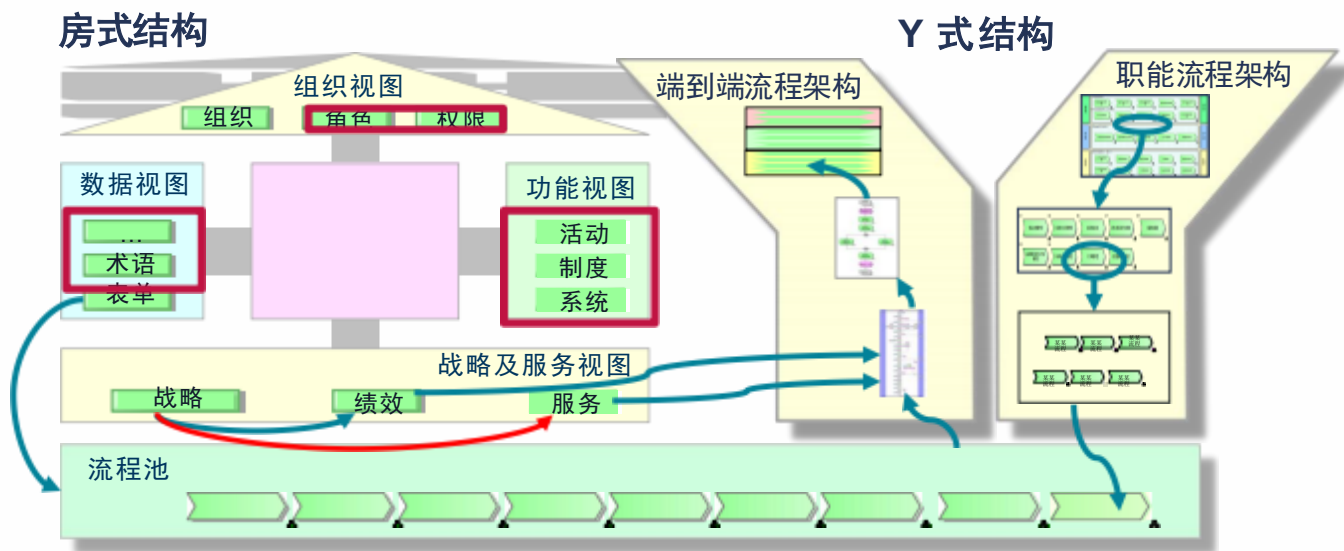
两种“流程架构”之间的关系



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



“房式”结构梳理“流程”，“Y式”结构梳理“流程架构”



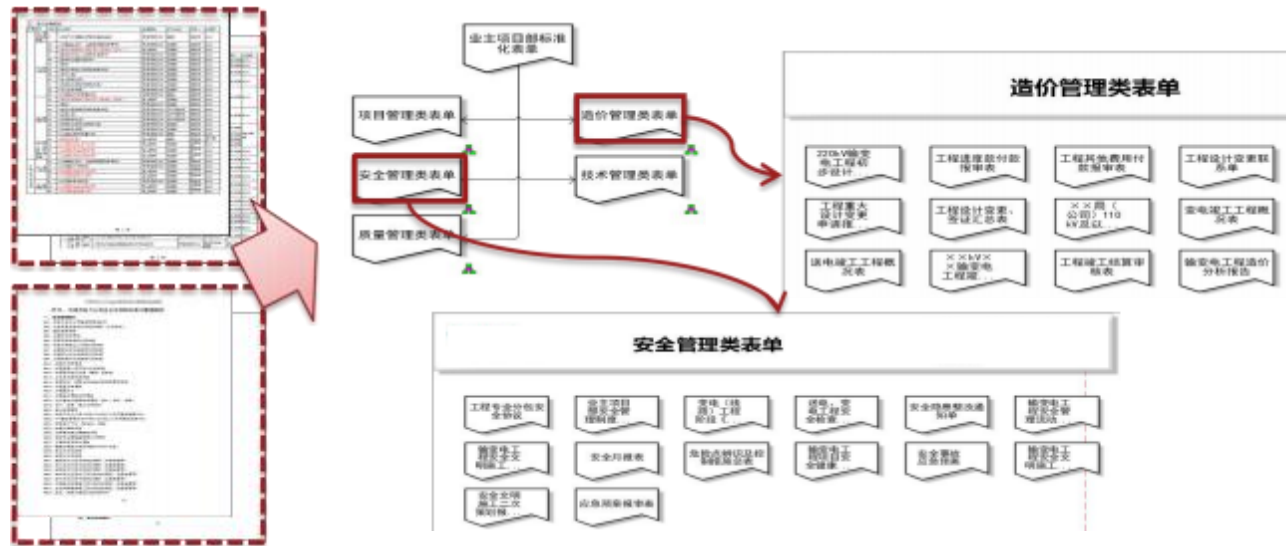
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



说明

基于组织内的各部门进行流程和流程输出物的梳理，这里的输出物主要就是指“表单”和“文档”当然也包括电子记录。

还是，业务表单模型库示例，换个视角



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



说明

基于组织内的各部门进行流程和流程输出物的梳理，这里的输出物主要就是指“表单”和“文档”当然也包括电子记录。

围绕每个流程“单元”，用数据的视角看流程

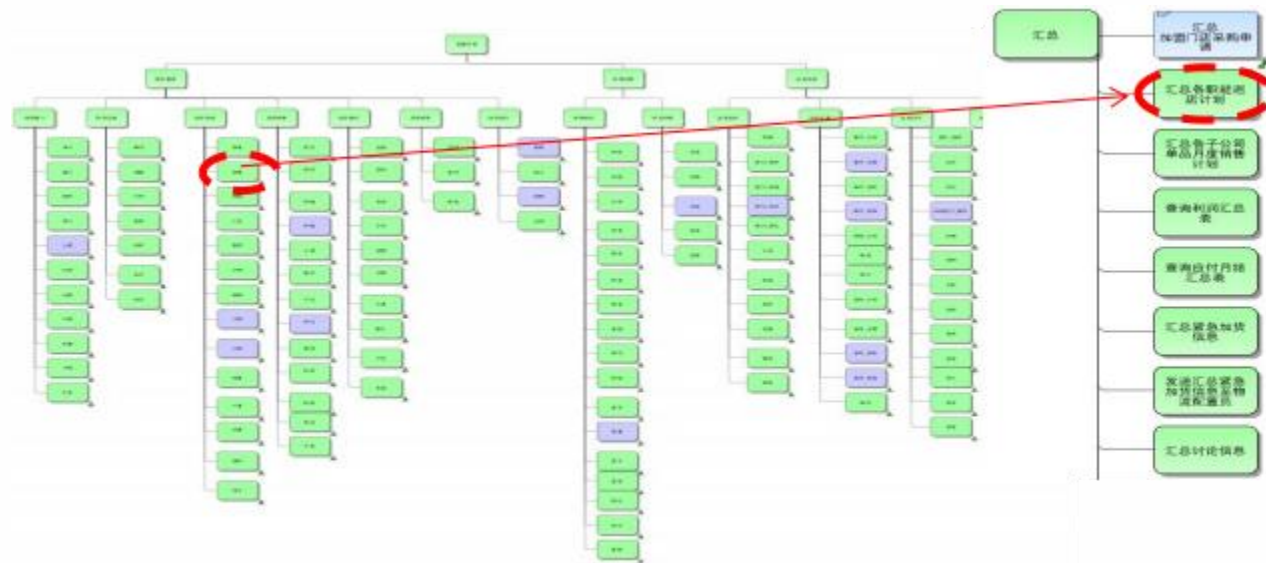
梳理 部门	流程 编号	流程 名称	输出物	服务 对象	质量 要求	输出的 频率	输出的 数量

- 1) 各部门梳理流程并明确流程的具体“输出物”是什么？
- 2) 各部门明确各自流程的“输出物”提供给谁，即服务对象是谁？
- 3) 各部门明确各自流程的“输出物”的质量要求是什么？
- 4) 各部门明确各自流程的“输出物”的输出频率是什么？
- 5) 各部门明确各自流程的“输出物”的输出数量是什么？

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



对“活动”进行梳理，理清各程序性工作之间的数据关系



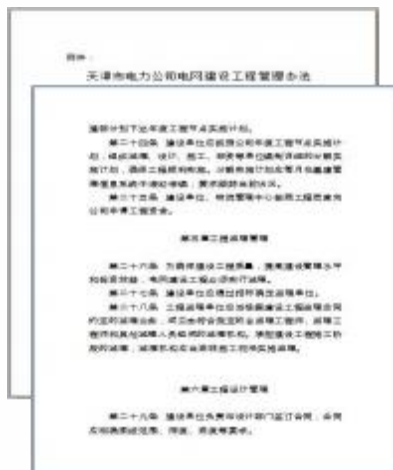
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



说明

- 识别在制度中规定的“程序”部分，并转化为相应的流程。
- 识别在制度中规定的“规则”部分，并转换为流程中的规则定义及数据对象。
- 识别在制定中规定的“描述与要求”部分，并转换为对制度或流程本身的描述说明。

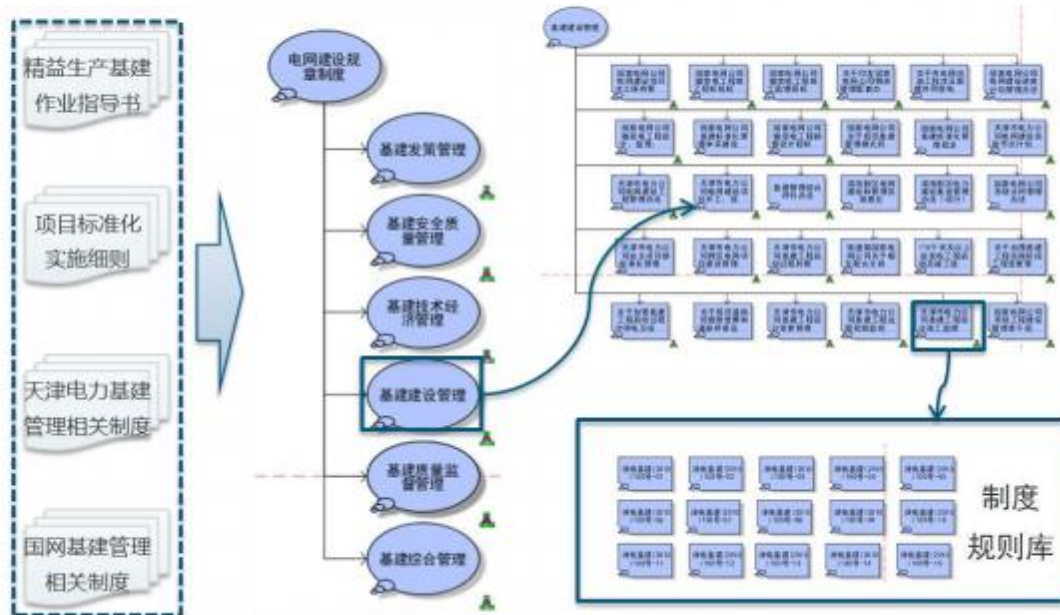
将“制度”拆分为“程序”和“规则”



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



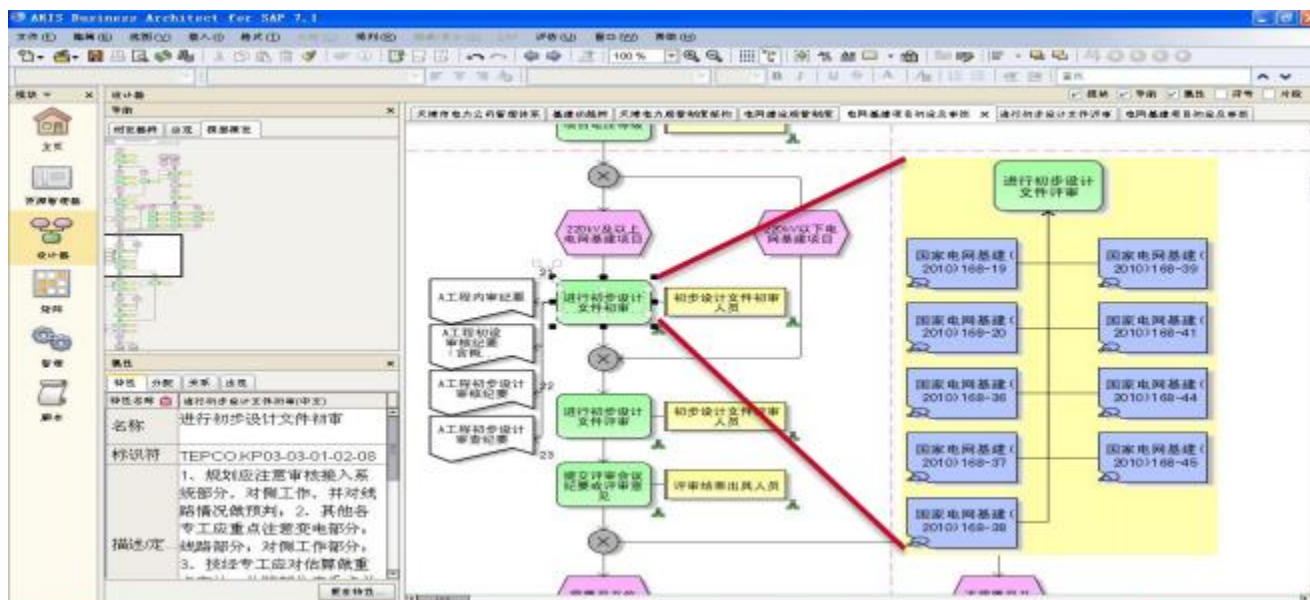
建立“制度规则库”模型



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



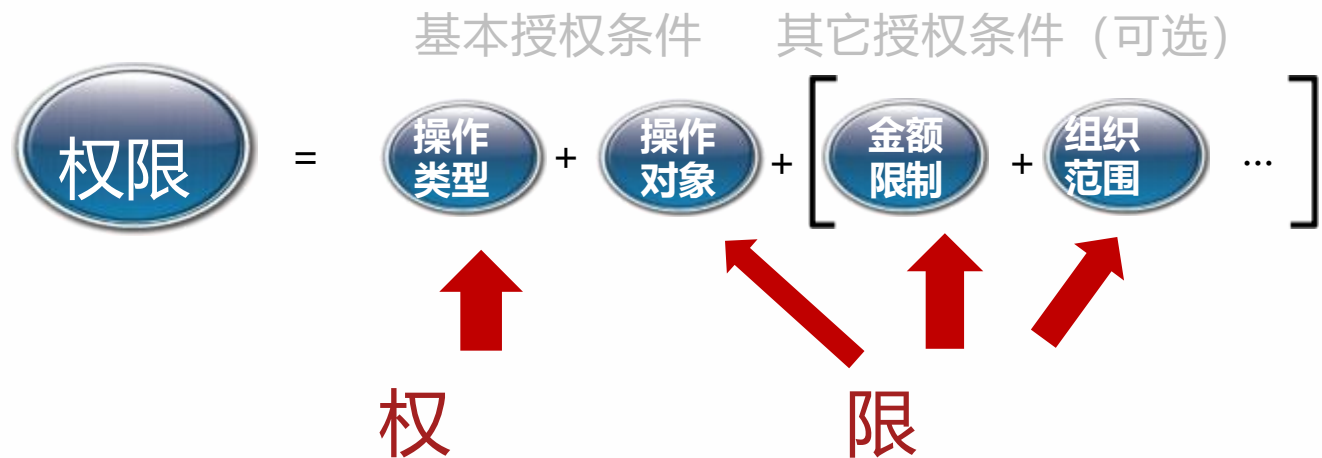
实现“制度规则”与“流程活动”的匹配



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



权限 是指为了保证职责的有效履行，任职者必须具备的，对某事项进行操作的范围和程度。



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



建立“术语库”

卓越业务流程管理体相关术语

过滤器

模板

脚本

职能架构

端到端流程

建模规范

质量管理体系相关术语

质量体系

作业指导书

质量手册

质量目标

质量方针

质量要求

质量审核

文件控制

受控状态

质量标准

外贸相关术语

CFR 成本加运费价

B/L 海运提单

FOB 船上交货

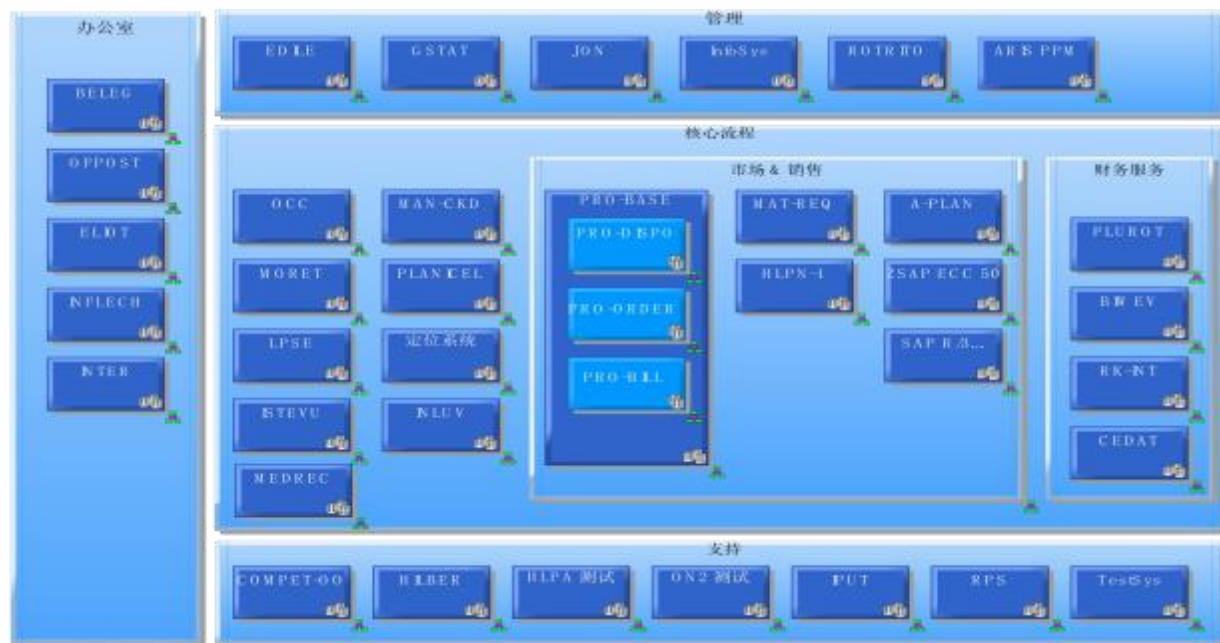
IVC 发票

.....

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：完善组织、数据和功能视图



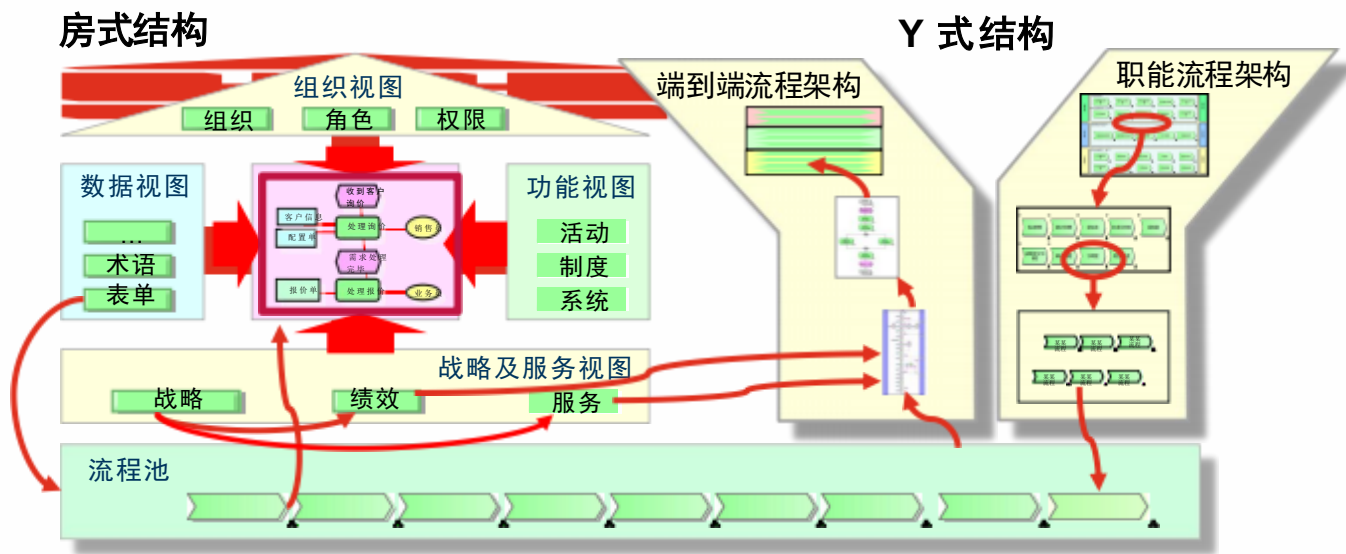
建立“系统模型”



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：末级流程建模



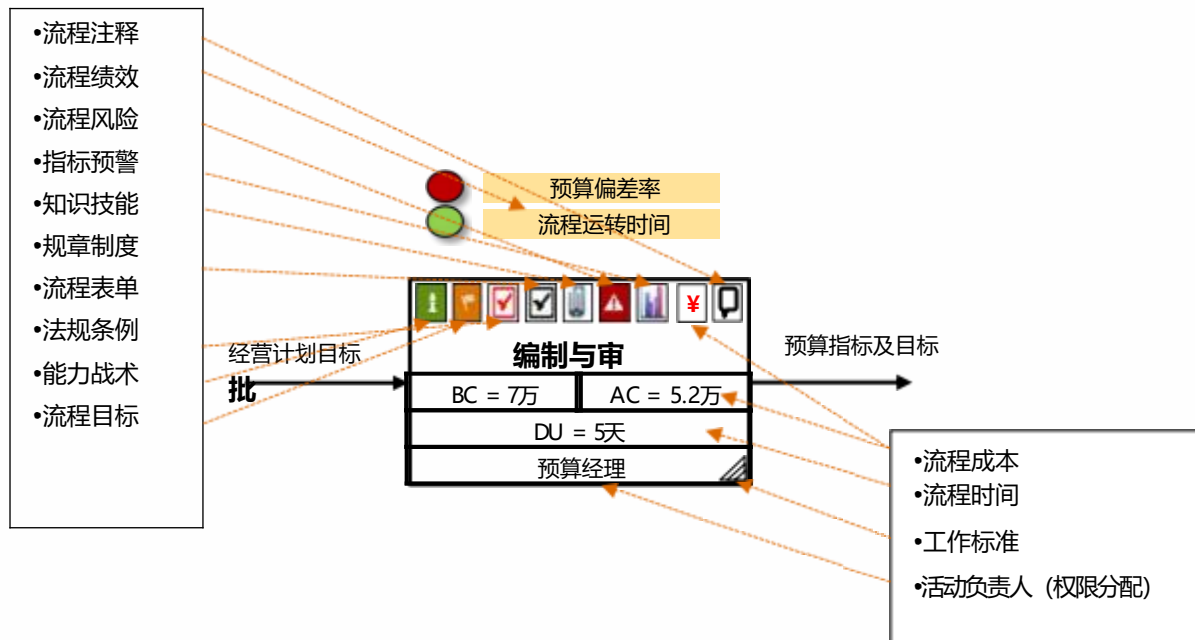
“房式”结构梳理“流程”，“Y式”结构梳理“流程架构”



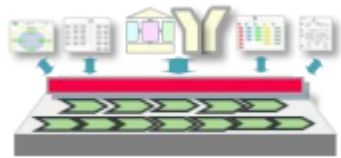
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：末级流程建模



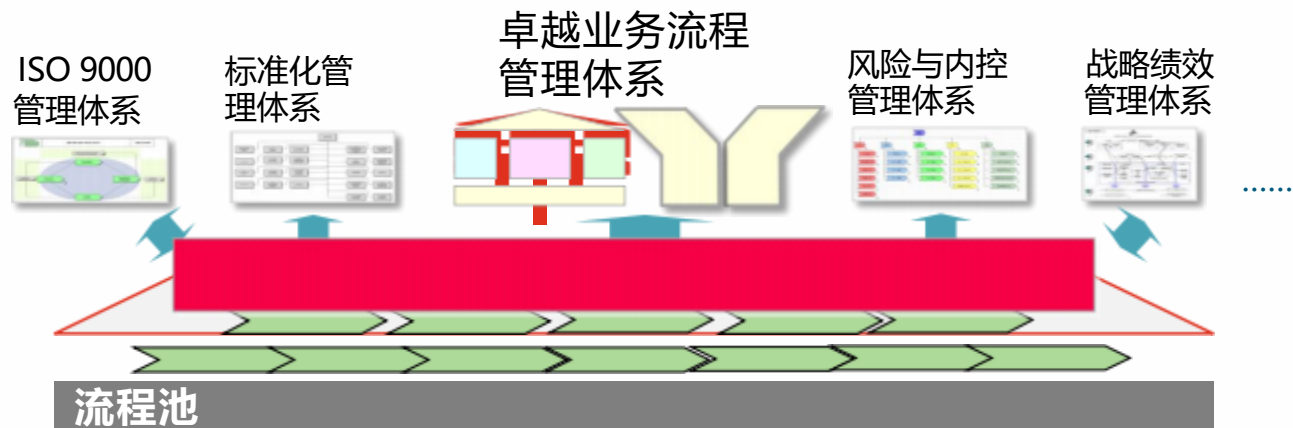
在“活动”层级进行各相关要素综合建模，将管理要求具体化



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：基于流程进行管理体系整合

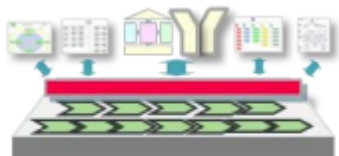


管理体系的整合



企业的流程只有一套，企业的流程管理体系是涵盖所有流程的管理体系。以流程为主线和枢纽，可以将各管理体系中的制度、规则、绩效、风险、岗位要素进行整合，理清企业管理要求。

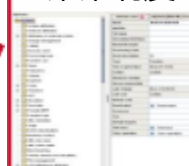
卓越业务流程管理方法之“理清楚”：基于流程进行管理体系整合



将各种管理体系文档模型化并与流程关联



某某制度



ERP管理

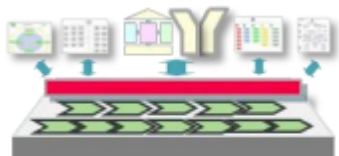


内控管理

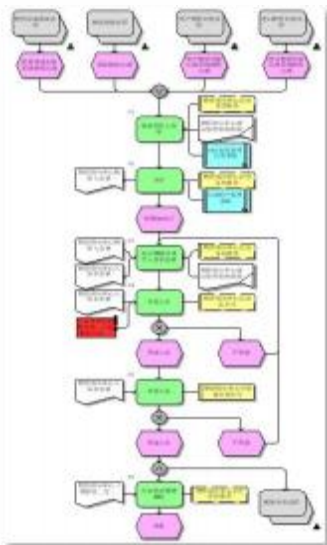


...

卓越业务流程管理方法之“理清楚”：基于流程输出一体化手册



由系统生成并导出管理文档



由一套流程模型
自动导出
供执行人员使用的
综合流程手册和岗
位职责手册

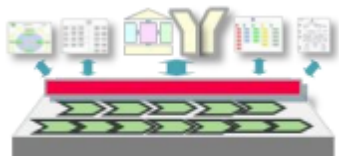
一体化的《流程手册》



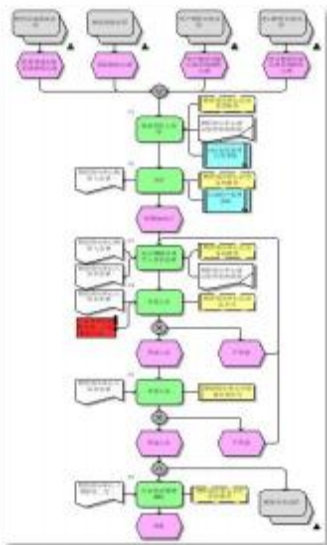
一体化的《岗位手册》



卓越业务流程管理方法之“理清楚”：基于流程输出一体化手册



由系统生成并导出管理文档



由一套流程模型
自动导出
供执行人员使用的
综合流程手册和岗
位职责手册

一体化的《流程手册》



一体化的《岗位手册》



卓越业务流程管理方法

卓越业务流程管理方法 Business Process Excellence

从业务到模型 理清楚



什么是正确的做事方式

从模型到执行 管起来



确保按正确的方式做事

从执行到优化 持续优化

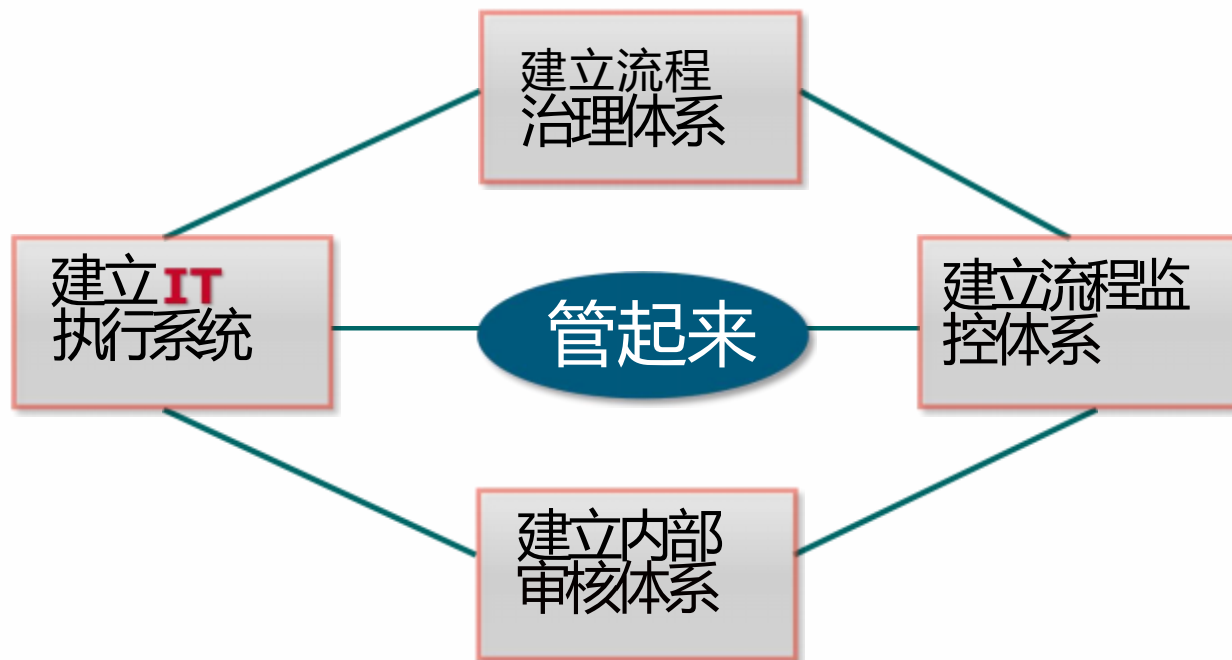


正确的做事方式正确吗

卓越业务流程管理方法之“管起来”：四项主要措施



使员工按“正确的方式做事”的四项主要措施



卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之一：建立流程治理体系



流程治理体系包含的主要内容

管什么?



管理对象



用什么来管?

ARIS
TIBCO
NIMBUS

技术平台

谁来管?



流程管理组织

怎么管?



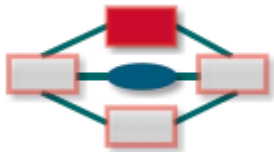
流程管理的流程

管理目标?



流程治理的目标

卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之一：建立流程治理体系



流程治理体系应包含的具体内容

谁来管？ - 组织体系

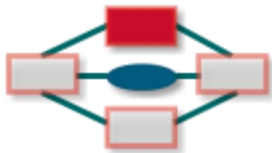
管什么？

- 标准流程库
- 建模规范
- 端到端流程
- 流程分类架构
- 输出脚本
- 流程绩效
- 末级流程
- 管理要素
- 流程优化项目

怎么管？ - 管控模式 - 管控流程

用什么管？ - 技术平台部署
- 手工方式的优化工作程序

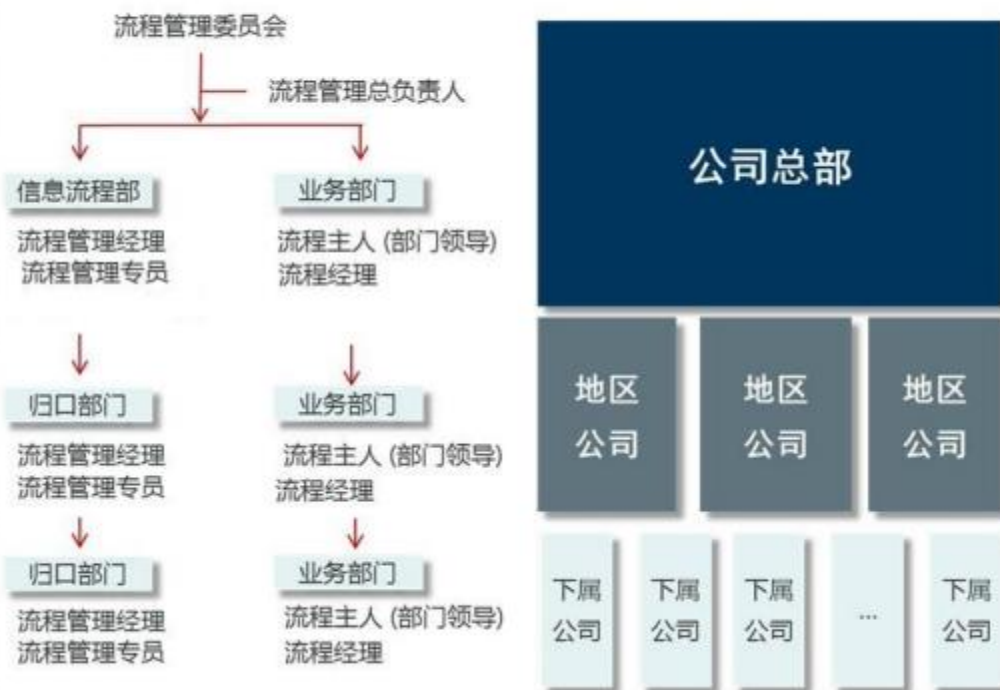
卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之一：建立流程治理体系



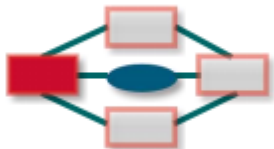
说明

需要建立流程治理的组织体系，从流程管理职能归口部门；业务部门两条线确定相应的流程管理角色和职责。

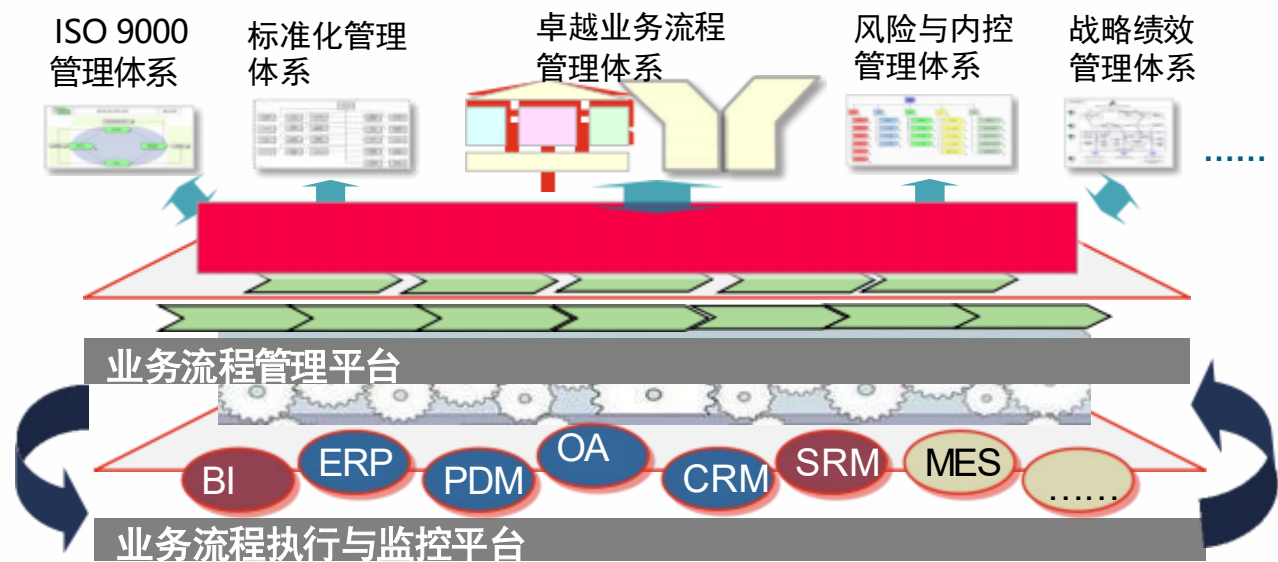
流程治理体系之组织体系



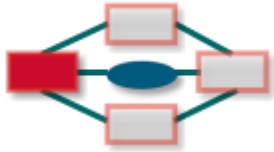
卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之二：将设计与执行联系起来



卓越业务流程管理体系方法论总体逻辑图



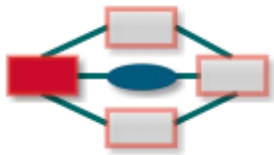
卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之二：将设计与执行联系起来



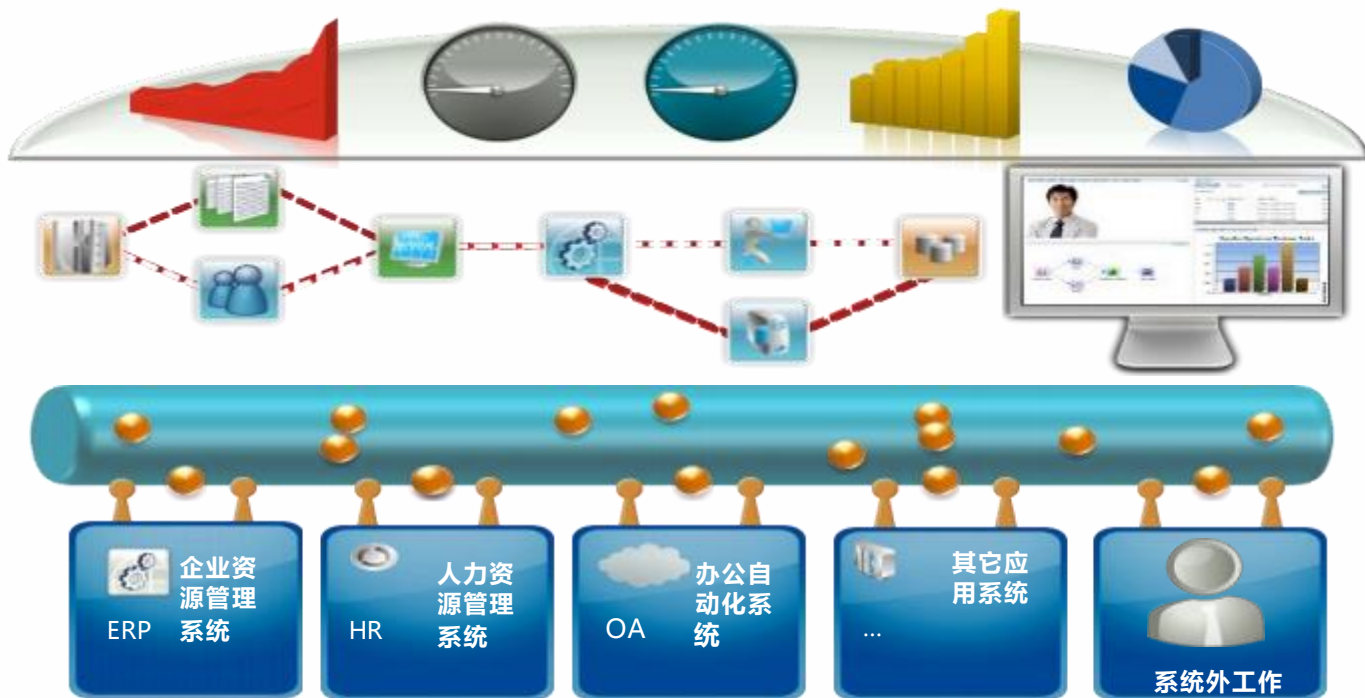
选用合适的技术平台



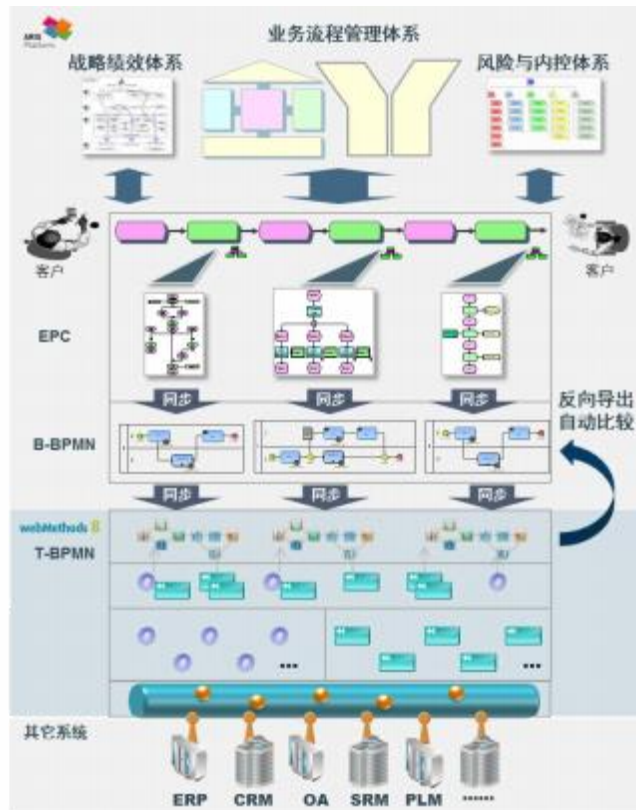
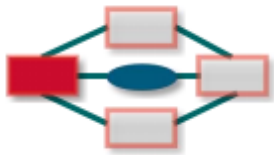
卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之二：将设计与执行联系起来



流程管理的重点是（端到端流程的）贯通、执行和监控

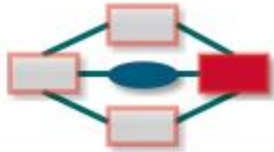


卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之二：将设计与执行联系起来

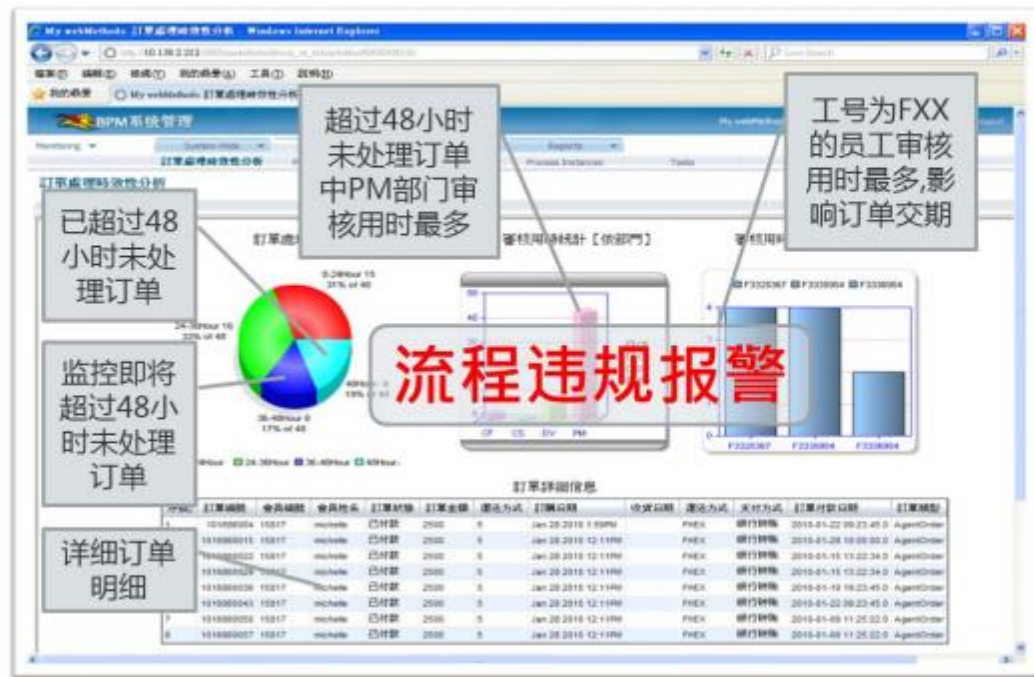


由业务至IT的
自上而下的全架构
SOA体系

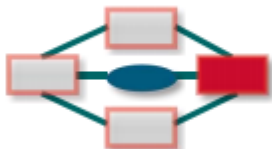
卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之三：建立流程监控机制



流程的实时监控



卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之三：建立流程监控机制



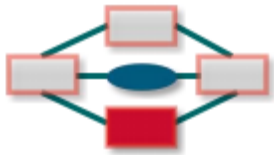
流程问题的实时跟进



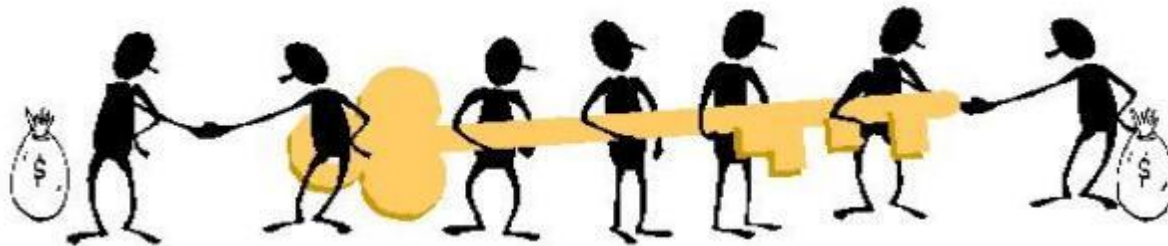
以邮件通知或手机通知的方式触发流程违规报警



卓越业务流程管理方法之“管起来”措施之四：建立内部审核机制



“跟单测试”和“痕迹审核”



卓越业务流程管理方法

卓越业务流程管理方法 Business Process Excellence

从业务到模型 理清楚



什么是正确的
做事方式

从模型到执行 管起来



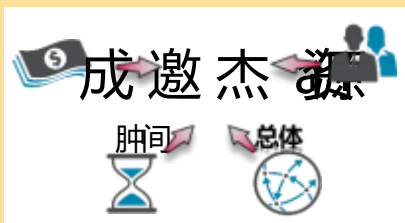
确保按正确的
方式做事

从执行到优化 持续优化



正确的做事
方式正确吗

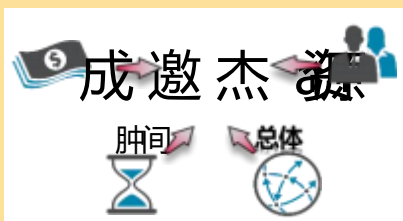
卓越业务流程管理方法之“持续优化”：进行定性定量分析



基于流程管理的成果



卓越业务流程管理方法之“持续优化”：进行定性定量分析

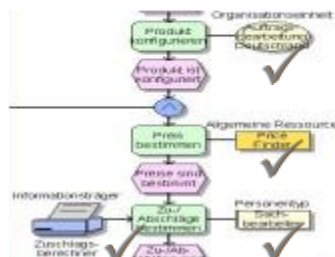


基于管理需要进行多角度的分析

客户价值

- ▶ 定量/定性的问题发现
- ▶ 明晰的优化目标、流程改进控制程序

流程可视化



流程定量统计分析

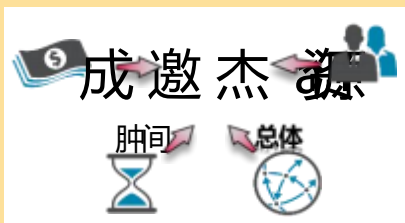


流程改进/优化报告

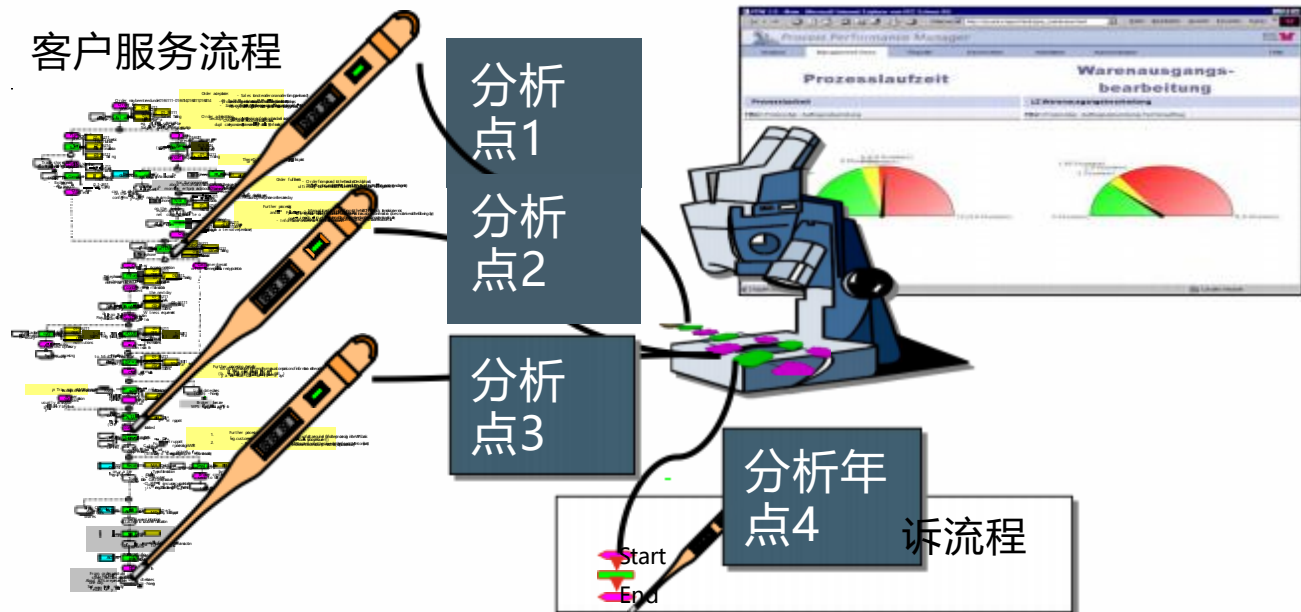
衡量指标部分

- 流程分析结果
- 衡量指标
- 优化程序
-

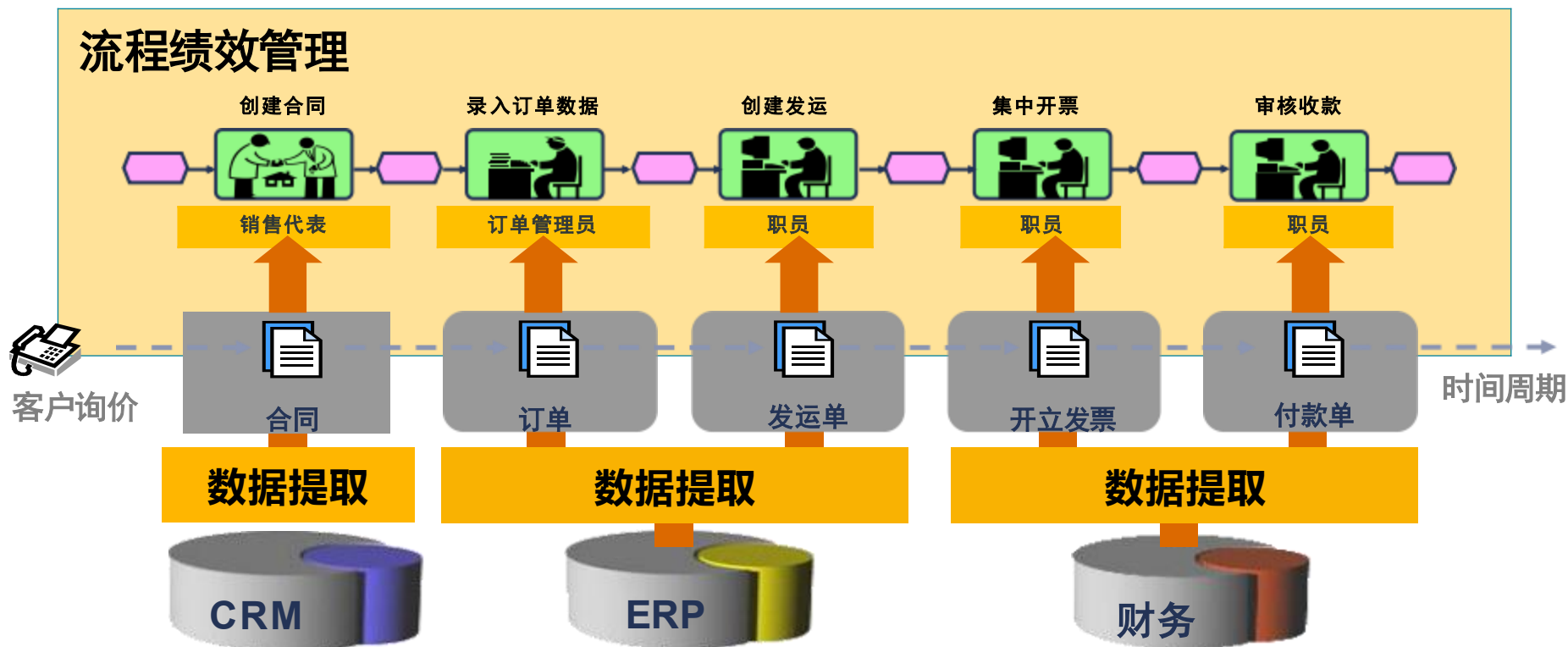
卓越业务流程管理方法之“持续优化”：进行定性定量分析



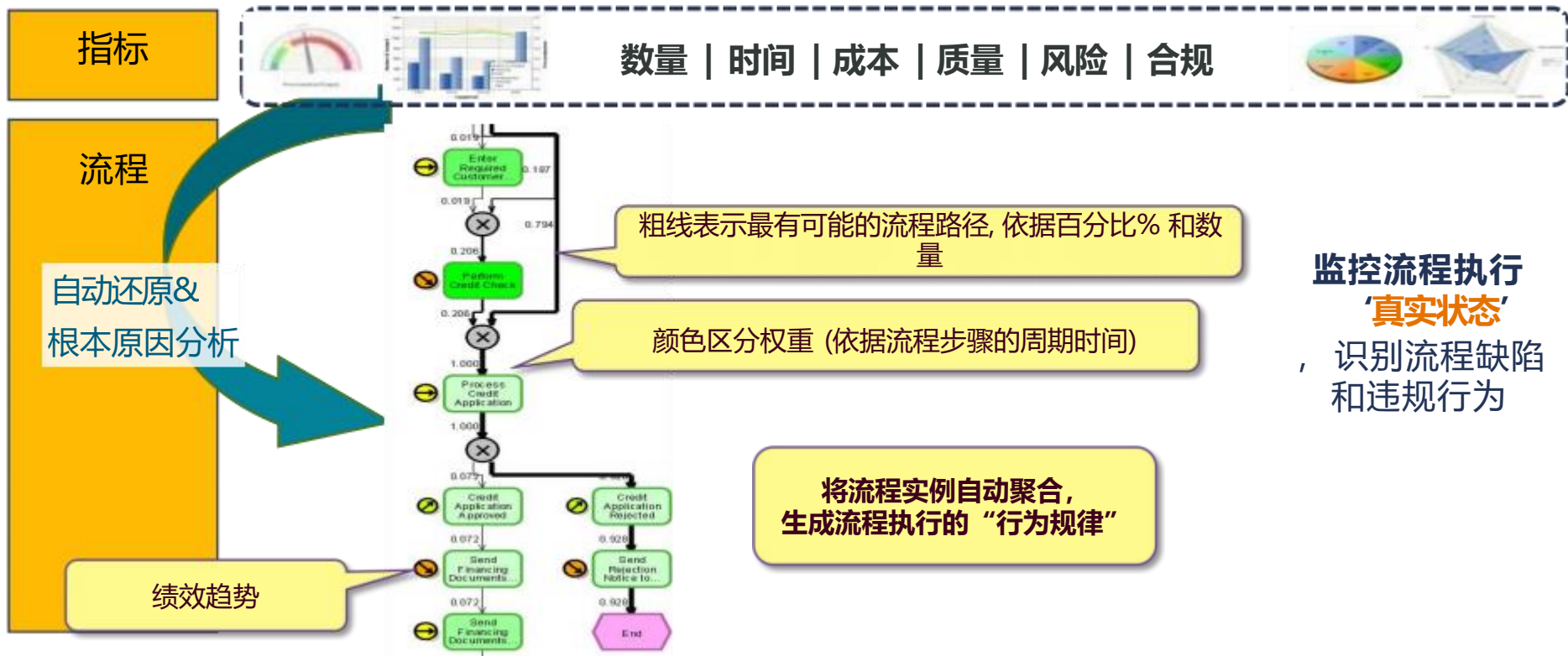
基于管理需要可以还原流程走向，分析流程问题



卓越业务流程管理方法之“持续优化”：端到端的流程自动还原



卓越业务流程管理方法之“持续优化”：自动还原流程真实的执行状况



业务流程管理- 实施方法

3



案例分享

企业概况:

- 世界最大的石油公司之一, 总部: 北京
- 纽约股票交易所和上海交易所上市



- 中国石油的发展目标:
成为国际化和具备核心竞争力的
石油公司



中国石油



勘探 & 生产



炼油&化工



天然气管道



加油站

案例分享

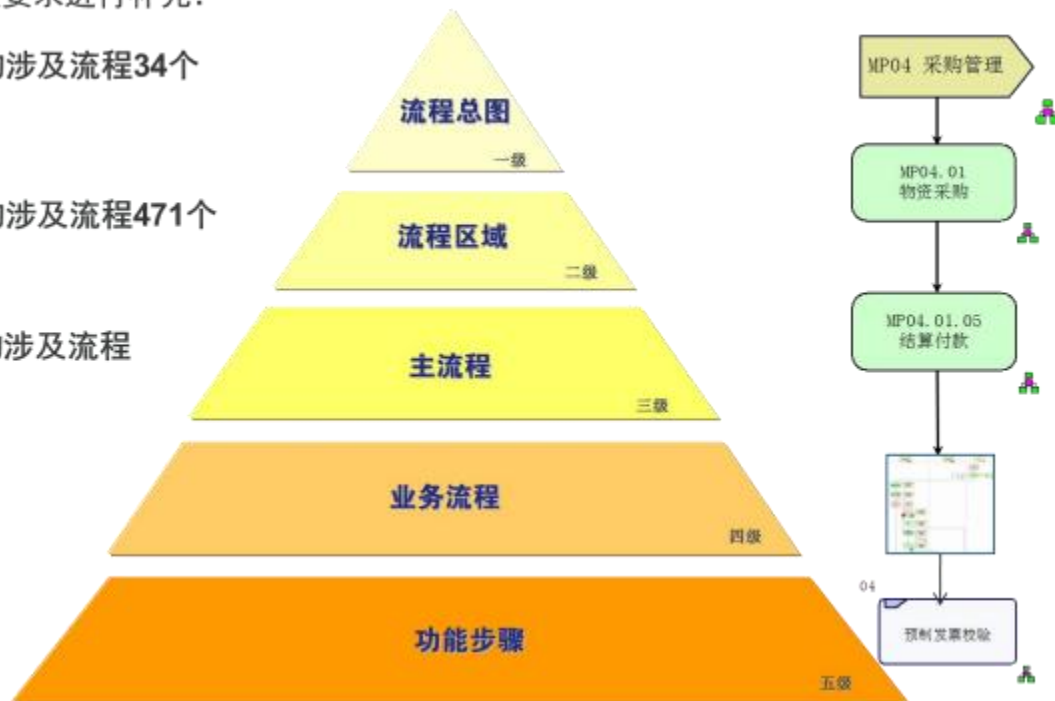
通过流程管理项目，逐层分解了业务流程，已建立中国石油业务流程架构，揭示内部管理的机制

流程架构纵向分为五级，前三级为股份公司统一标准，四、五级流程地区公司可以依据流程管理制度要求进行补充：

一级流程架构涉及流程34个

二级流程架构涉及流程471个

三级流程架构涉及流程19689个



案例分享

难点和挑战:

难点: 产业结构复杂、集团内产品和服务关系复杂、板块间和职能管理协作关系复杂

目标: 有质量、有效益、可持续地国际化开拓、资本化运作、产业化发展

管理提升措施

- 深化改革，首先要从管理体制和运行机制上下工夫，以问题为导向，在解决问题上出实招，在防范风险上筑堤坝
- 做好顶层设计，也要加强试验和试点，上下结合，充分发挥群众的首创精神
- 要善于总结，勤于实践，搭建共享平台，固化成功经验
- 有形化、规范化、精细化、可衡量，并随着改革的深入和体制机制的完善不断改进
- 善盯热点、善抓重点，注重改革与管理的互动，更加注重质量效益，注重突出风险防控、管理提升和运营效率
- 把握管理提升的时机和窗口

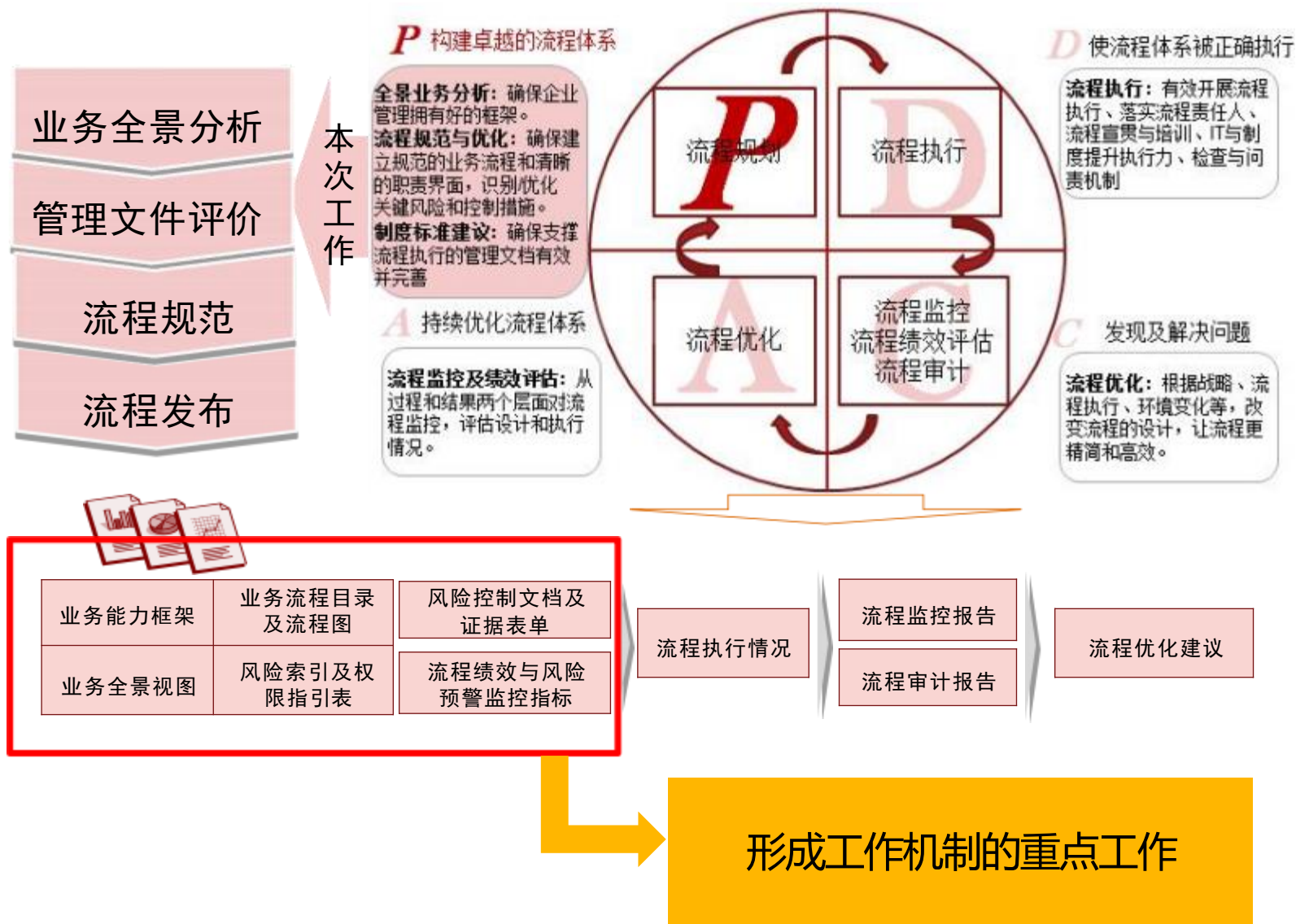
挑战

中石油集团企管部的管理提升也意味
定位提升和职能转型

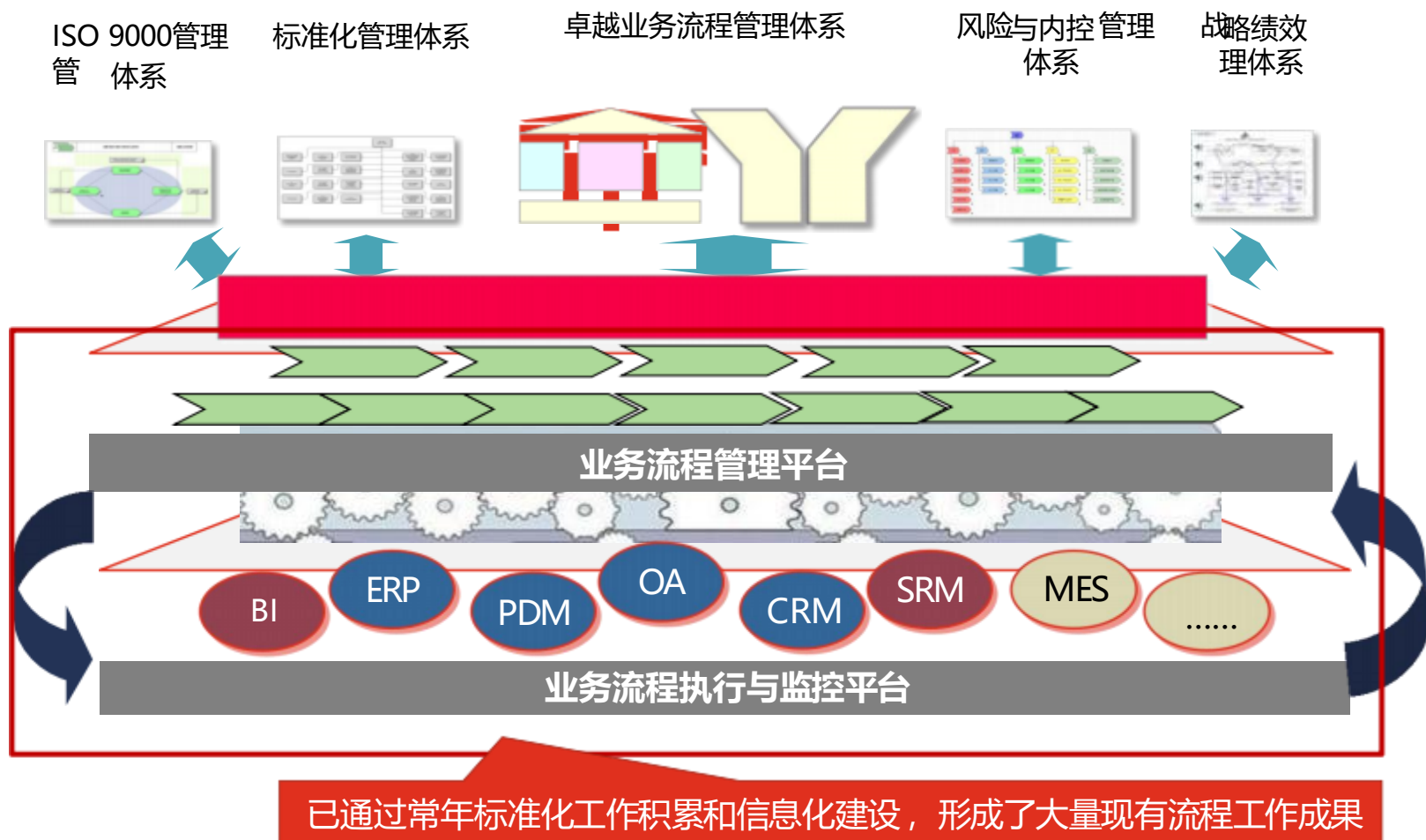
企管部门是中石油集团负责流程管理的关键处室，形成一套基于业务流程管理进行管理提升工作的工作程序、工作机制和管理手段是实现公司整体管理目标的重要基础。因此，企管部从两个方面开展了卓有成效的项目工作

- 创新一套基于业务流程的，可衡量、可推广的流程管理工作机制
- 选择重点领域实践管理提升工作机制，形成事件管理工作程序、流程绩效指标、关键风险指标设计，在管理提升过程中盯热点、抓重点

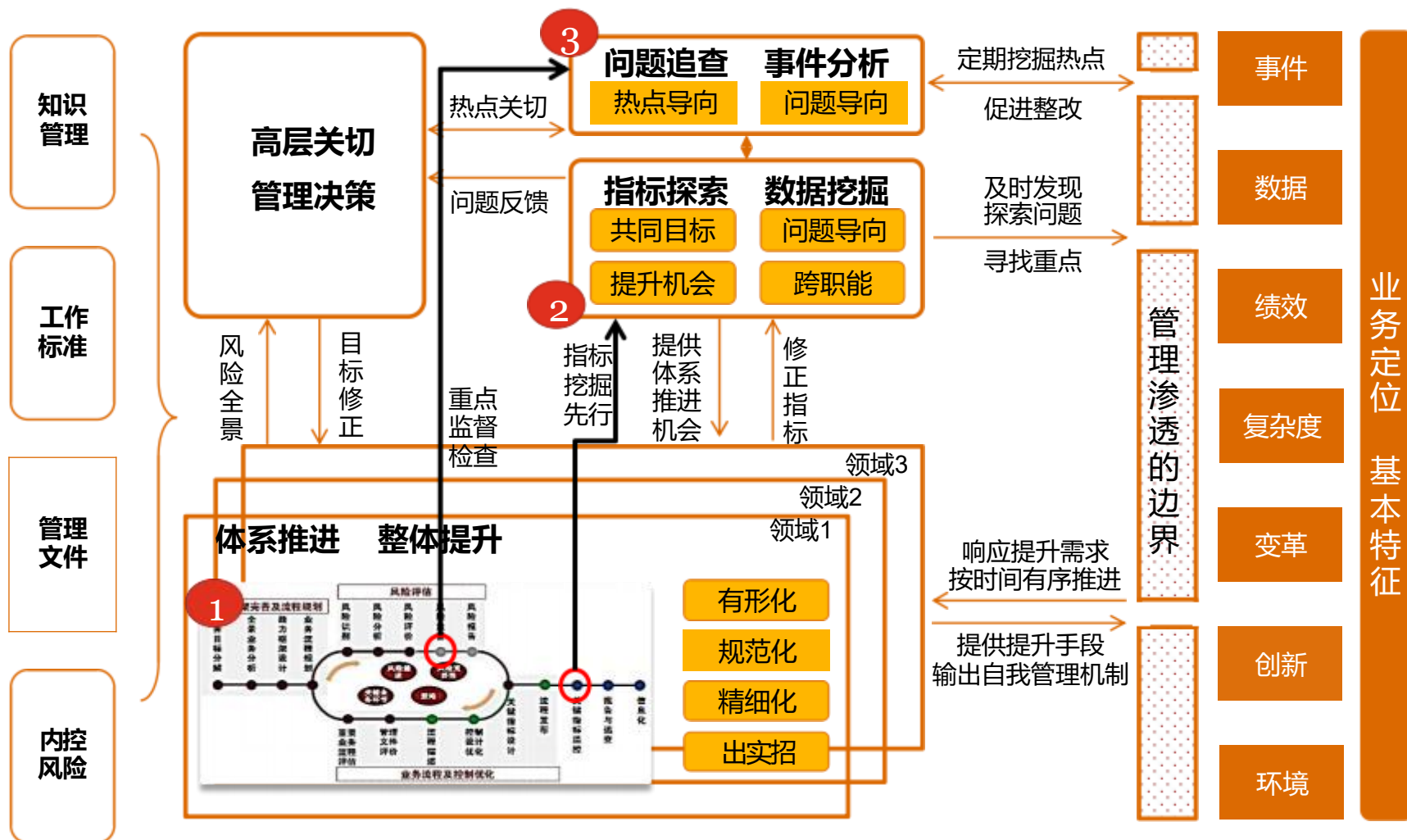
案例分享 构建企业管理整体工作机制



案例分享 构建企业管理整体工作机制



案例分享 构建企业管理整体工作机制



案例分享

构建企业管理整体工作机制

传统“反映和监督”能力与未来“预测和管理”能力相结合，创新部署企管部在新定位下的管理模式。

序号	管理手段	定位	效果	特点
1	企管提升一体化 工作程序	“管理” 提供工具 解决问题	“解决问题” 百宝箱 智囊团	见效较缓 基础扎实
2	指标探索 数据挖掘	“预测” 探测问题 预警危情	“发现问题” 指南针 方向盘	见效直接 主动性强 及时性好
3	问题追查 事件分析	“反映和监督” 追踪热点 督促整改		周期性强 覆盖面广

案例分享 机制共享 – 可推广使用的工具、模板

业务调研问卷工作模板

访谈提纲模板

全景业务分析工作模板



能力框架设计工作模板



管理文件评价工作模板

业务流程规划工作模板



重要业务流程评估模板

关键指标设计工作模板



控制设计优化工作模板

风险事件收集模板

风险分类分级框架

风险评估工具



案例分享

成果显著 – 流程管理的几个应用场景

业务能力框架



各部门能力框架

示例



业务全景图

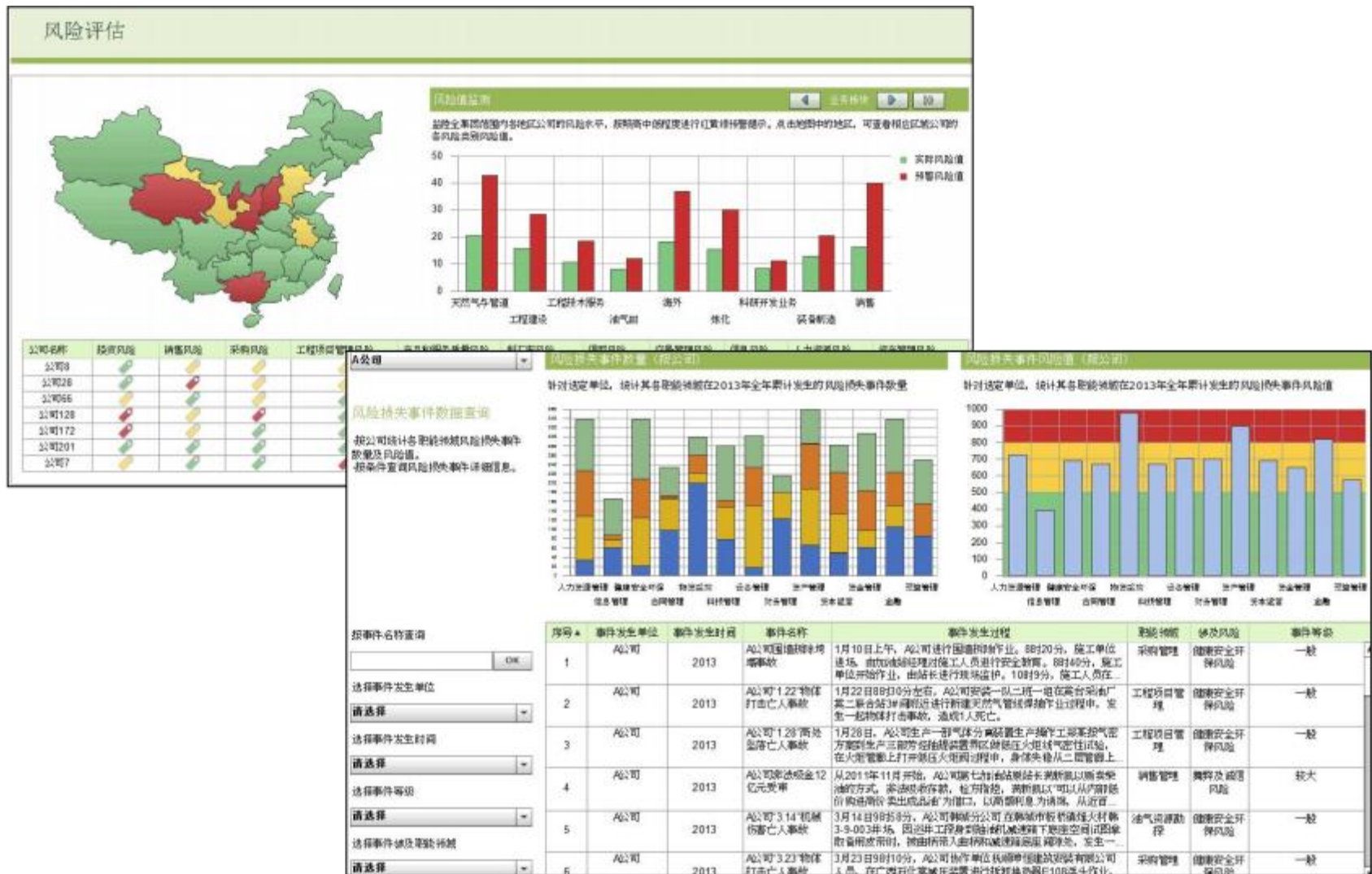


关键指标及相关管理场景

风险全景图



案例分享 持续优化的应用



案例分享 持续优化的应用

关键风险指标评估

各风险类型的评分结果由关键风险汇总获得，对关键风险进一步划分为结果型指标和导向型指标，这些指标由各细化的KRI按权重计算得到。

关键风险评估→关键风险细化评估→基础KRI评估

- 选择查询条件，可定位关键风险评估指标。
- 点击表格中的关键风险指标输出结果，获得相应的结果型和导向性评估数据。
- 点击表格中各结果型或导向性评估数据，获得底层KRI指标数据。

按时间范围查询

2013	2014												2015
Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Dec	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Jan

按风险类型查询

按板块查询

关键风险评估					
关键风险	级别	评分	板块	风险类型	时间
到期不能偿债		638	炼化	财务风险	12/3 1/2013
不稳定供应商		634	销售	采购风险	12/3 1/2013
不稳定供应商		634	销售	采购风险	12/3 1/2012
不稳定供应商		335	炼化	采购风险	12/3 1/2013
不稳定供应商		634	炼化	采购风险	12/3 1/2012
过量供应		594	销售	采购风险	12/3 1/2013
过量供应		328	销售	采购风险	12/3 1/2012
高成本		764	工程建设	采购风险	12/3 1/2013
高成本		911	工程建设	采购风险	12/3 1/2012
到期不能偿债		561	装备制造	财务风险	12/3 1/2012
高成本		794	销售	采购风险	12/3 1/2013
高成本		794	销售	采购风险	12/3 1/2012
到期不能偿债		617	工程建设	财务风险	12/3 1/2013



关键风险细化评估

关键风险	类型	级别	评分
不稳定供应商	导向型		670
到期不能偿债	导向型		572
过量供应	导向型		437

主要内部管理体系分解

针对关键的风险领域进行深入剖析，锁定关键流程环节，分析和确定造成风险损失事件发生的症结所在。

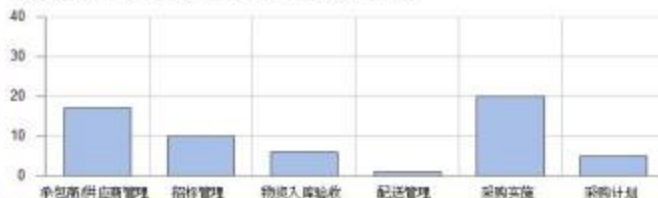
采购管理

采购管理问题：导致损失事件共59例
合计造成：财务损失333.49万元；出现对企业声誉造成重大影响的状况；涉及重大刑事责任；10人死亡，7人受伤；原告起诉；设备停工。

职能领域	职能领域细化	主要问题说明
采购管理	采购计划	采购计划和市场需求不匹配
采购管理	承包商供应商管理	非法分包，违规引入承包商，收受承包商贿赂，对承包商监管不严，人员违规操作
采购管理	采购实施	超权采购，未审批先采购，超计划采购，采购设备不合格
采购管理	物资入库验收	验收不严格，入库时未对物资进行检查，物资保管不当
采购管理	招标管理	应招标未招标、违规招标、招标审核不严格
采购管理	配送管理	运输过程中保管不善

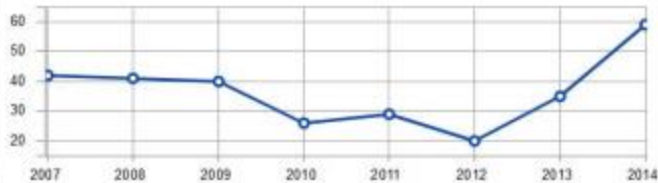
风险损失事件数量（按细化的职能领域）

各细化的职能领域分类下的2013年全年累计发生的风险损失事件数量



风险损失事件历史数量

各职能领域历年发生的风险损失事件数量



Thanks!