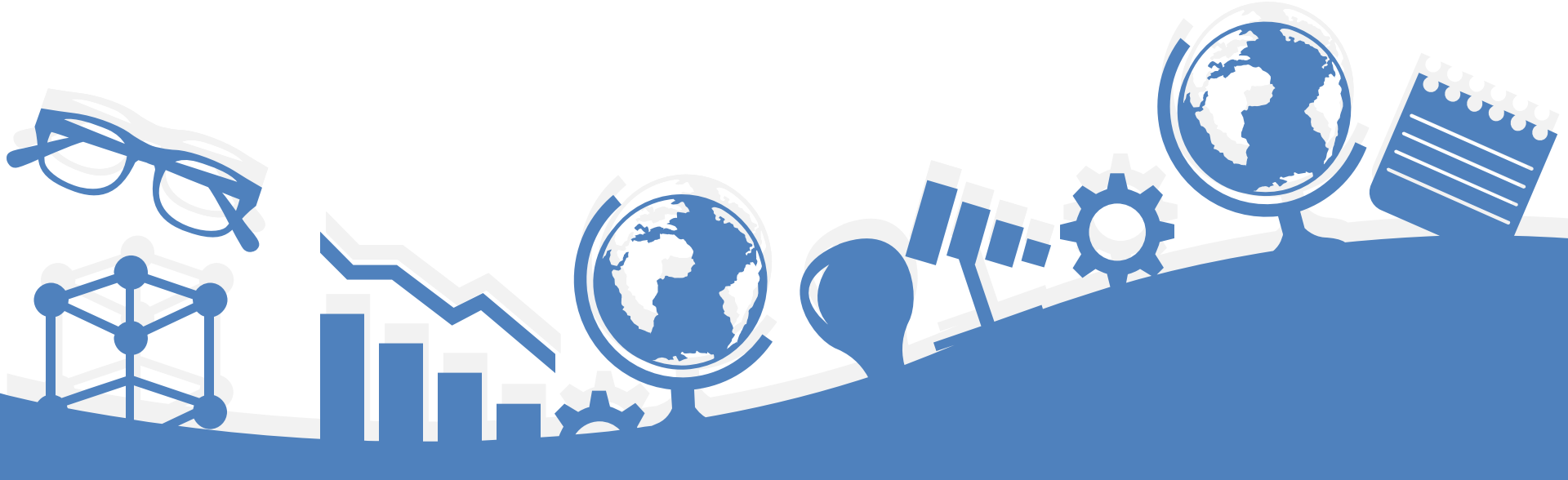
# 企业业务流程体系设计



1 企业流程现状

2 企业流程的三层体系结构

3 流程设计平台

4 流程实施平台

5 流程绩效平台

6 愿景

# > 1、企业流程的现状

## 业务现状

1. **指导性不强**

   对具体企业业务流程的指导性不强，仅限于文本型的规范文档，无实际的监控意义。

2. **描述不一**

   流程文档由各业务职能编写，格式、颗粒度、层次等各自把握，描述没有规范。

3. **内外协同度不高**

   协同内外部门标准化业务操作性不强，仅对本部门有效，对外部门协同差。

4. **职能交叉**

   各部门对业务流程的描述很多会出现跨职能部分，交叉描述业务功能，导致参考性不强或者业务参考冲突。

5. **无KPI考核**

   对业务流程节点、全流程没有关联考核、或者考核不全面，无法全面评估企业业务流程效率等现状。

6. **部门重视**

   各部门对业务规范的描述仅停留在SOP文档层面，一经写成万年不改，即使实际业务与SOP指引已是千差万别，也无人更新。

# > 1、企业流程的现状

## 流程系统应用现状

1. **业务流程无系统化设计**

   基本上是人工编写的基于文档的SOP（操作指引）

2. **业务指引（SOP）没有和业务流程实施一一对应**

   流程的设计和实施完全没有和系统对应，依赖于实施初期的对应，后来的业务流程变更没有任何关系（没有更新SOP）。

3. **业务流程实施没有明确的KPI**

   即使有KPI，也和业务流程关联不强，没有系统支持流程和KPI的关系

文本型的SOP操作指引

审批性的BPM系统

和业务隔离的手工KPI考核体系

1 企业流程现状

2 企业流程的三层体系结构

3 流程设计平台

4 流程实施平台

5 流程绩效平台

6 愿景

# > 2、企业流程的三层体系结构

## 三层循环体系

**三层设计模式**

设计-实施-绩效一体化

强化设计实施和绩效的控制

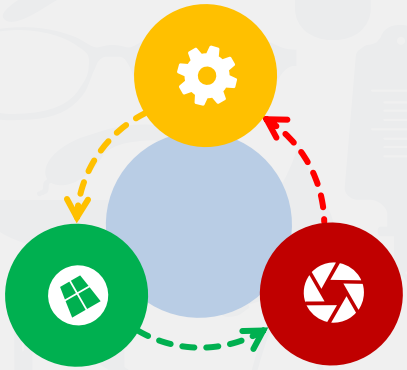
强化流程体系在公司的**基础功能**，体现流程的**核心价值**

### 1、流程设计平台

系统化流程设计，输出标准化SOP指引

统一存储企业所有各类型文档

文档
SOP



### 2、流程实施平台

和系统化的SOP进行**强关联**，

保证应用系统业务和指引的一致性

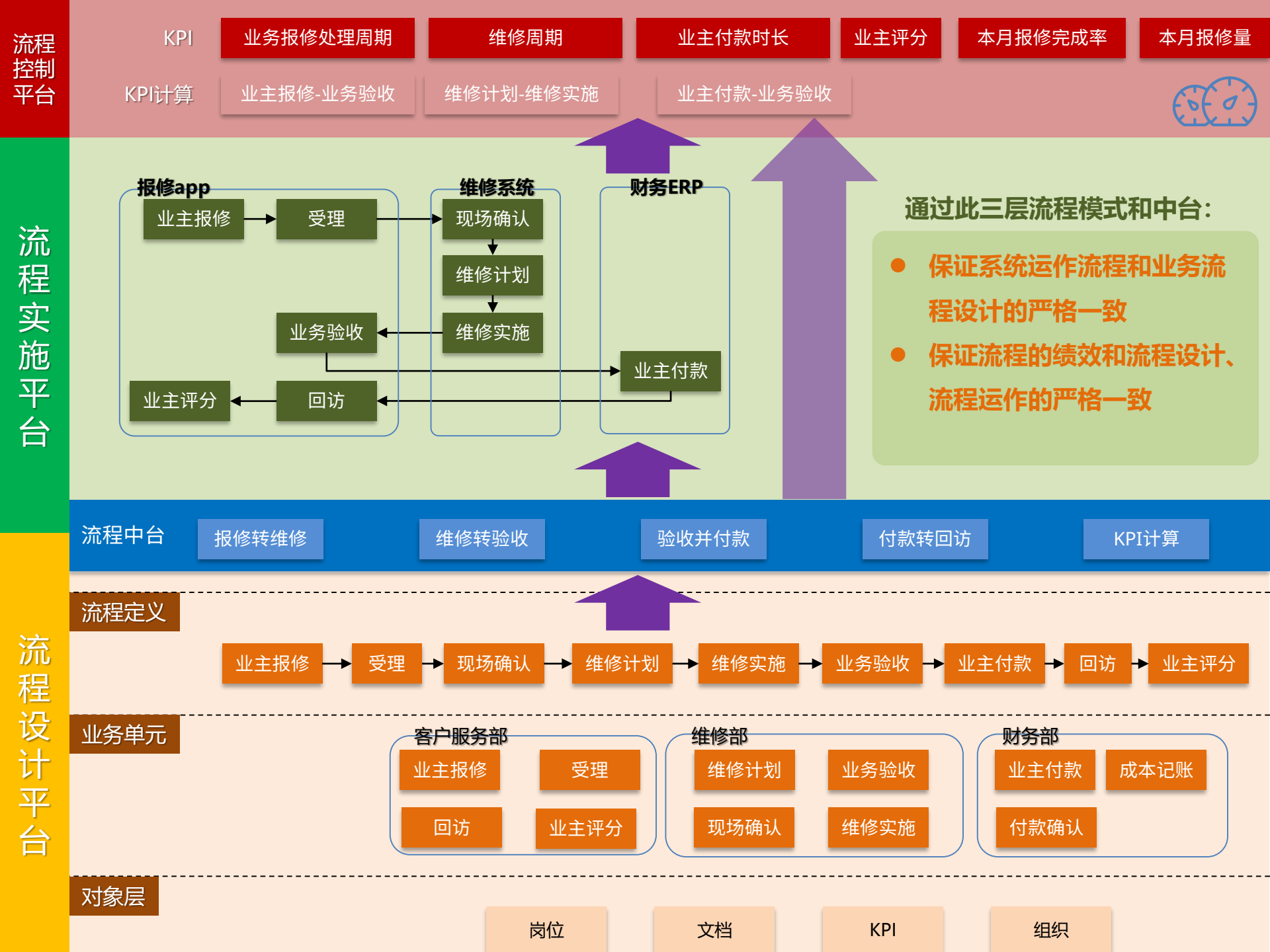
中台
接口稳定性

### 3、流程绩效平台

和设计一致的绩效管理，

实时全面评估业务设计和实施的效益

KPI定义
KPI考核


流程控制平台
KPI
业务报修处理周期
维修周期
业主付款时长
业主评分
本月报修完成率
本月报修量
KPI计算
业主报修-业务验收
维修计划-维修实施
业主付款-业务验收
流程实施平台
报修app
业主报修
受理
业务验收
业主评分
回访
维修系统
现场确认
维修计划
维修实施
财务ERP
业主付款
通过此三层流程模式和中台：
保证系统运作流程和业务流程设计的严格一致
保证流程的绩效和流程设计、流程运作的严格一致
流程中台
报修转维修
维修转验收
验收并付款
付款转回访
KPI计算
流程设计平台
流程定义
业主报修
受理
现场确认
维修计划
维修实施
业务验收
业主付款
回访
业主评分
业务单元
客户服务部
业主报修
受理
回访
业主评分
维修部
维修计划
业务验收
现场确认
维修实施
财务部
业主付款
成本记账
付款确认
对象层
岗位
文档
KPI
组织

1 企业流程现状

2 企业流程的三层体系结构

3 流程设计平台

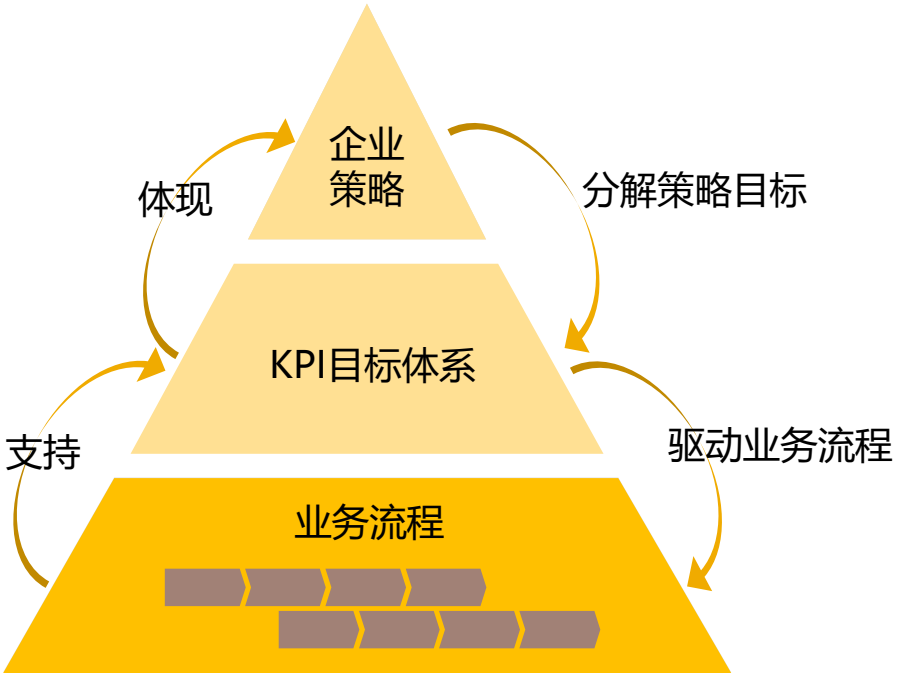
4 流程实施平台

5 流程绩效平台

6 愿景

# >3、流程设计平台

## 核心思想—业务拆分



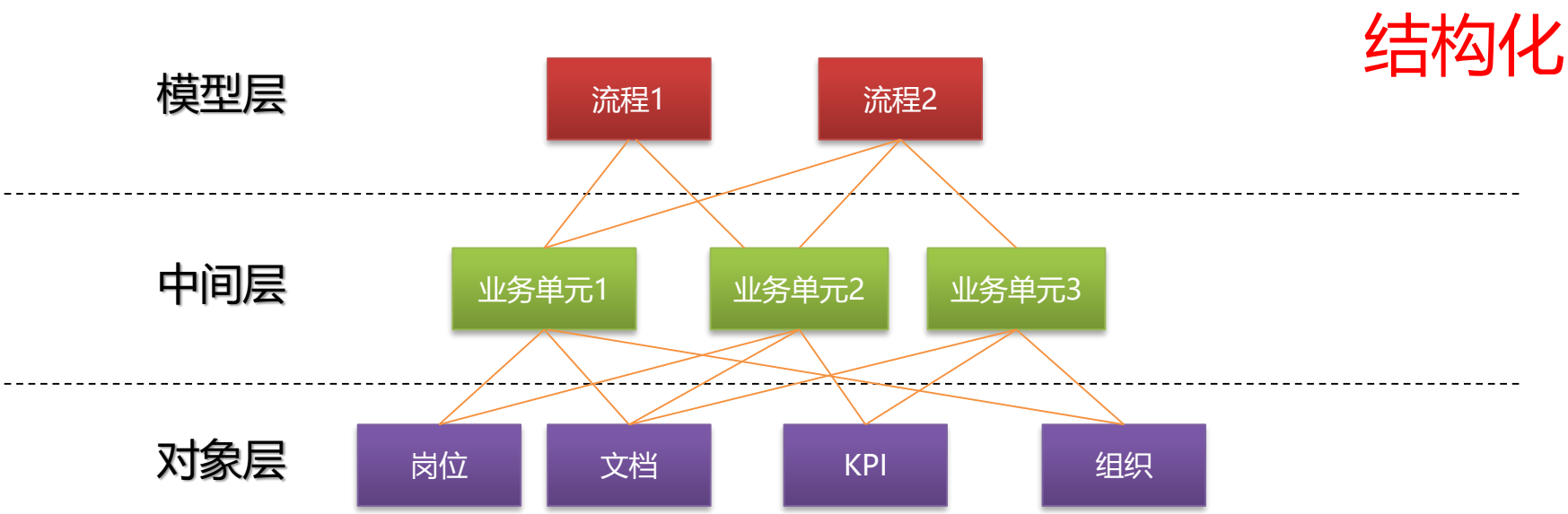

| 流程层级 | 描述 |
| --- | --- |
| 1 | 一级业务单元：企业全过程的主价值链 |
| 2 | 二级业务单元：各业务域的管理层级 |
| 3 | 三级业务单元：业务流程层级，定位在组织内某项职能 |
| 4 | 四级业务单元：子流程层级，从职能继续分解到具体业务场景的活动 |

从上向下的设计方法

从策略理解、现状问题分析，到结合最佳实践、参考SCOR，进而完善KPI体系、运用KPI驱动流程设计，并按照从上向下的方法完成了一至四级的业务单元设计

# >3、流程设计平台

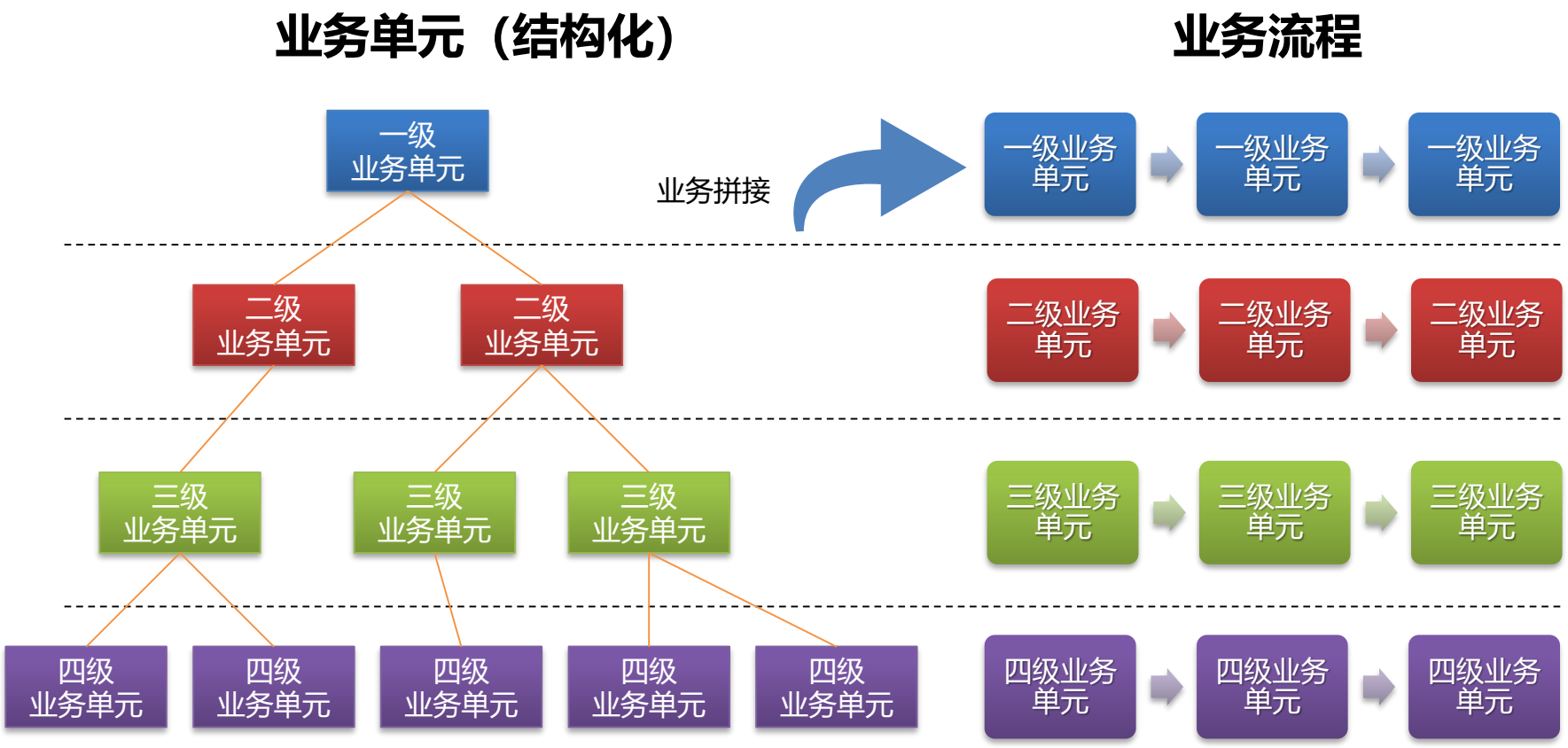
## 核心思想—业务结构化




构建可重用的结构化业务单元模块，通过相互引用实现同步更新，优化各业务、流程之间的关系（良好的关联查询）

# >3、流程设计平台

## 核心思想—业务结构化




企业的业务流程都是由企业基础的、标准的业务单元组合而成。业务单元具有复用的特征，是组成企业业务流程的单元。

# >3、流程设计平台

## 业务文档

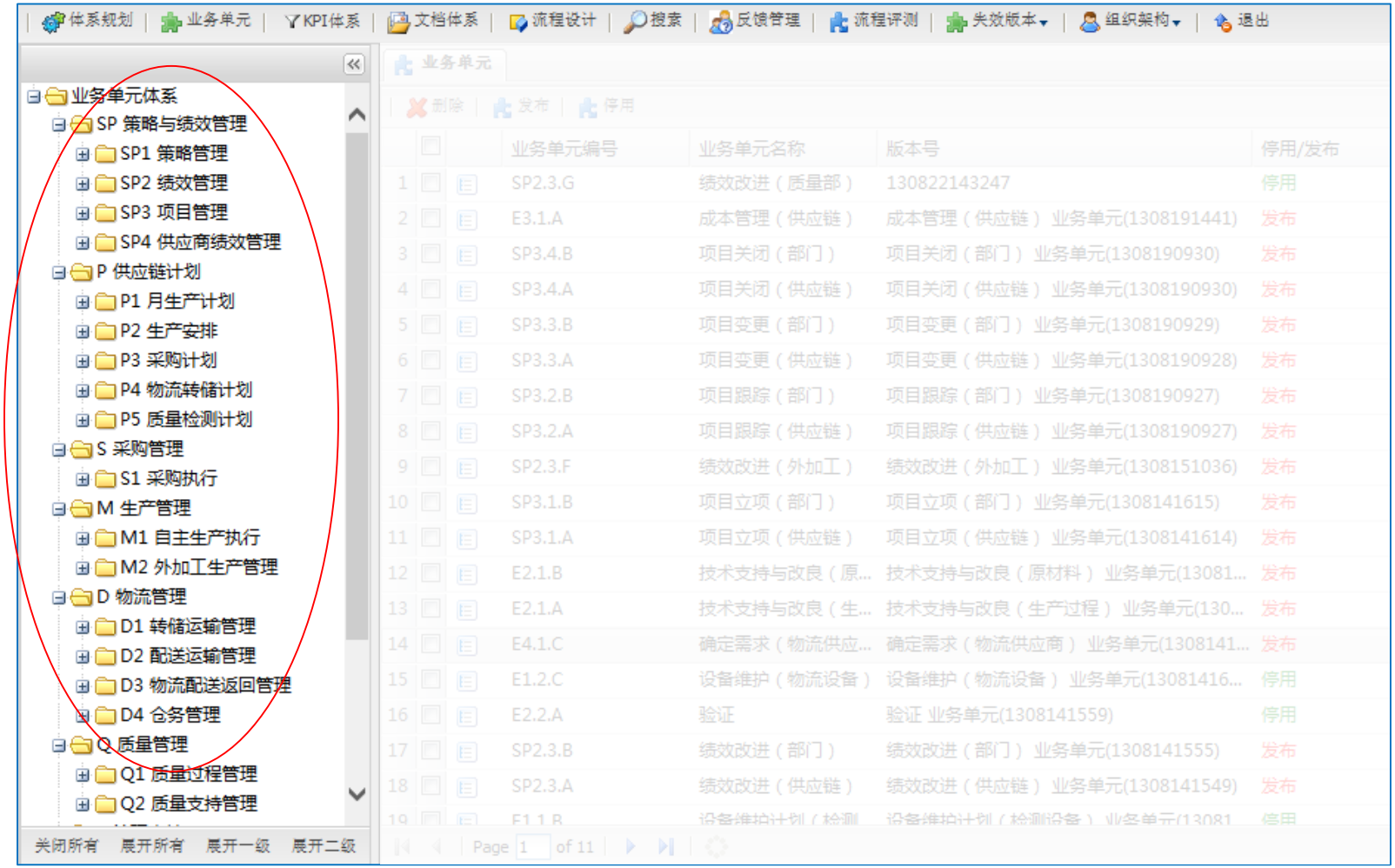
| 文档层级 | |
|---|---|
| 文档编号 | A00001 |
| 文档名称 | 弱电线路故障检测指南 |
| 文档分类 | 指引类 |
| 文档作用 | 详细描述了弱电线路故障检测的顺序、需要的设备等 |
| 文档级别 | 公开 |
| 文档负责人 | 张三丰 |
| 文档更新日期 | 2019年8月29日 |
| 生效日期 | 2019年8月29日 |
| 文档 | 弱电线路故障检测指南.pdf |

在线的、结构化的、分类存储的文档体系。

存储企业所有的文档，如各类操作指南、维修指南、电工线路检查指南、财务审批权限等

# >3、流程设计平台

## 业务单元的分级

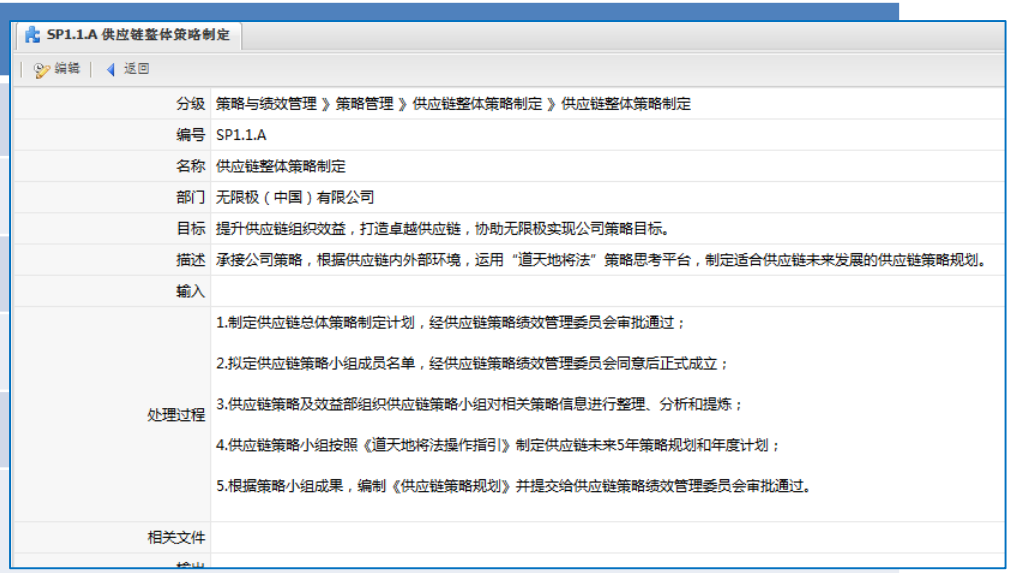



按企业的架构分层分级管理业务单元，各自负责各自的业务单元，实时更新，避免职能描述的交叉。

# >3、流程设计平台

## 业务单元

| 分级 | 物业部>维修部>收款 |
|---|---|
| 编号 | E3.2.A |
| 名称 | 维修收款 |
| 部门 | 维修部 |
| 目标 | 保证收款及时到账 |
| 描述 | 明确收款的处理过程 |
| 输入 | 客户信息<br>金额 |
| 处理过程 | 向客户打印收款明细<br>采用支持的收款方式向客户收款<br>确认到账<br>打印发票<br>更新系统单据状态 |
| 相关文件 | 收款明细表.xlsx |
| 输出 | 发票 |
| 关联KPI | 收款率 |




定义各自的业务单元（细化的一个业务操作），关联文档模块和**绩效平台**

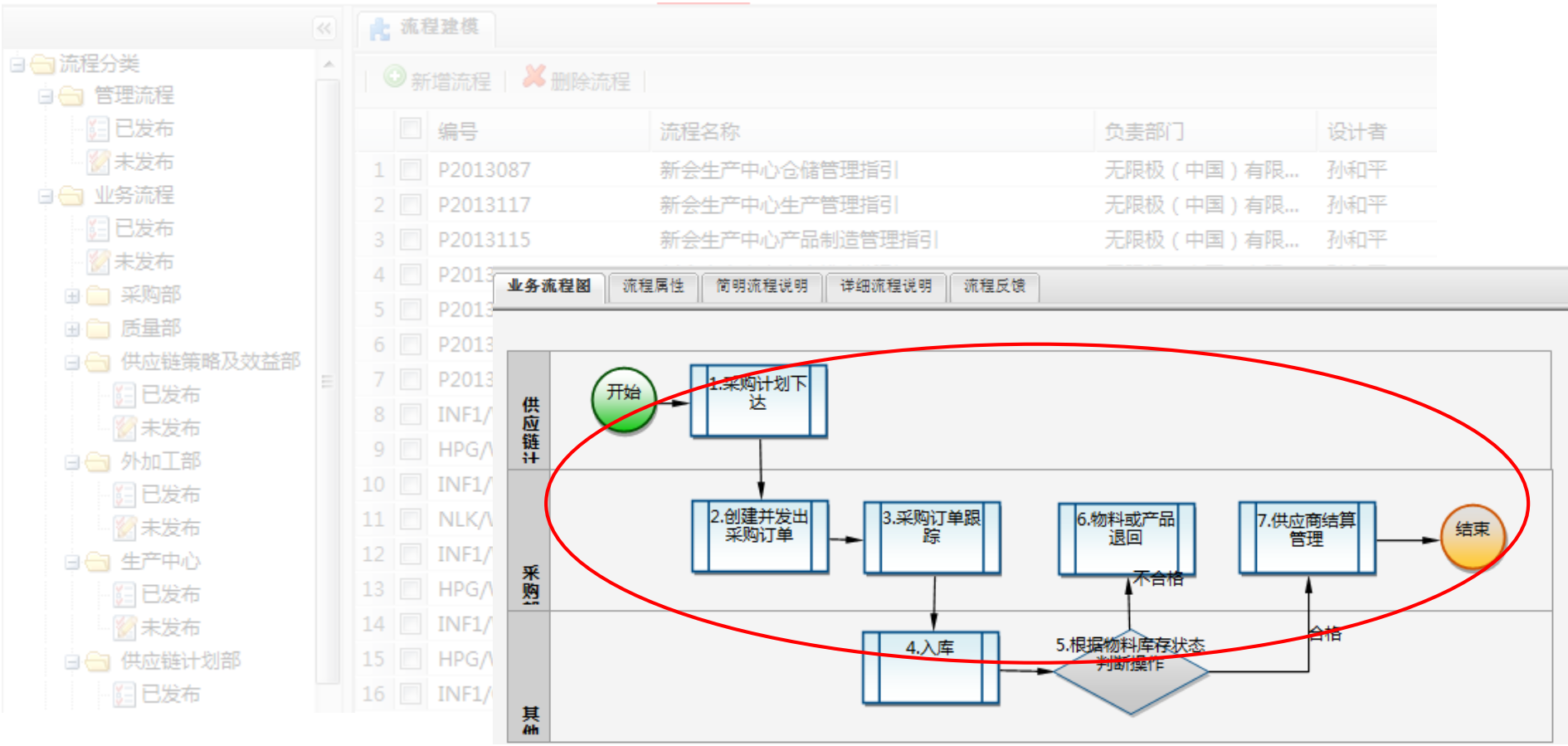
# >3、流程设计平台

## 流程分层管理

按业务架构分层存放企业流程，可以自定义层次结构，也可以和HR组织架构同步

# >3、流程设计平台

## 流程创建




由业务单元拼接串联而成，它是描述为实现一个目的的一系列业务过程的连接起来的指引性文档。

# >3、流程设计平台

1. 链接了业务单元形成业务流程参考（指引），完成了流程的设计
2. 实现了一致性、规范性、实时性、指导性等

接下来要设计一个

实现流程设计平台→流程实施平台的规范或者系统

1 企业流程现状

2 企业流程的三层体系结构

3 流程设计平台

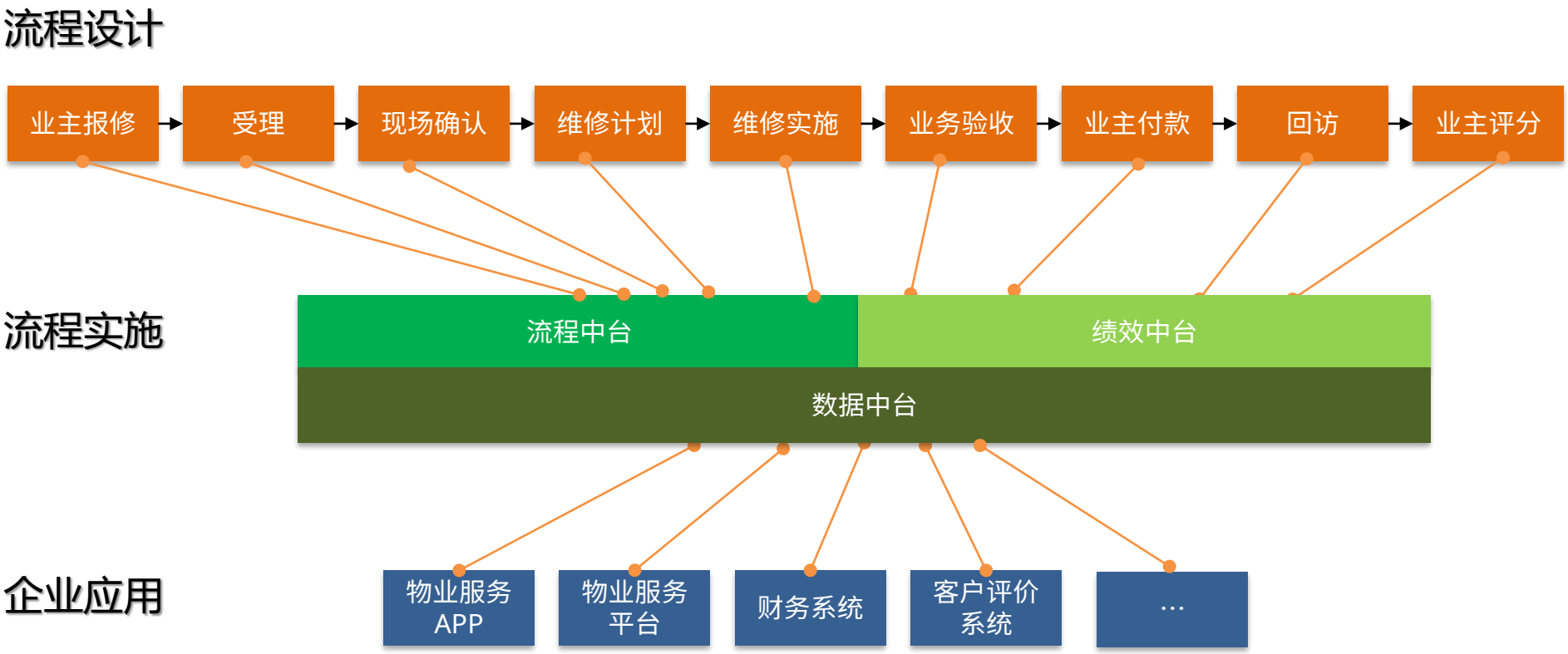
4 流程实施平台

5 流程绩效平台

6 愿景

# > 4、流程实施平台

## 流程中台




中台很多内容没有详细描述，具体中台的功能还需要看企业的业务应用情况

统一的流程实施需要面向复制的企业应用系统（如ERP、HR、SRM、CRM等系统），企业应用系统技术、架构肯定不一致，需要一个中台面向各类系统和业务场景，统一接口处理

1 企业流程现状

2 企业流程的三层体系结构

3 流程设计平台

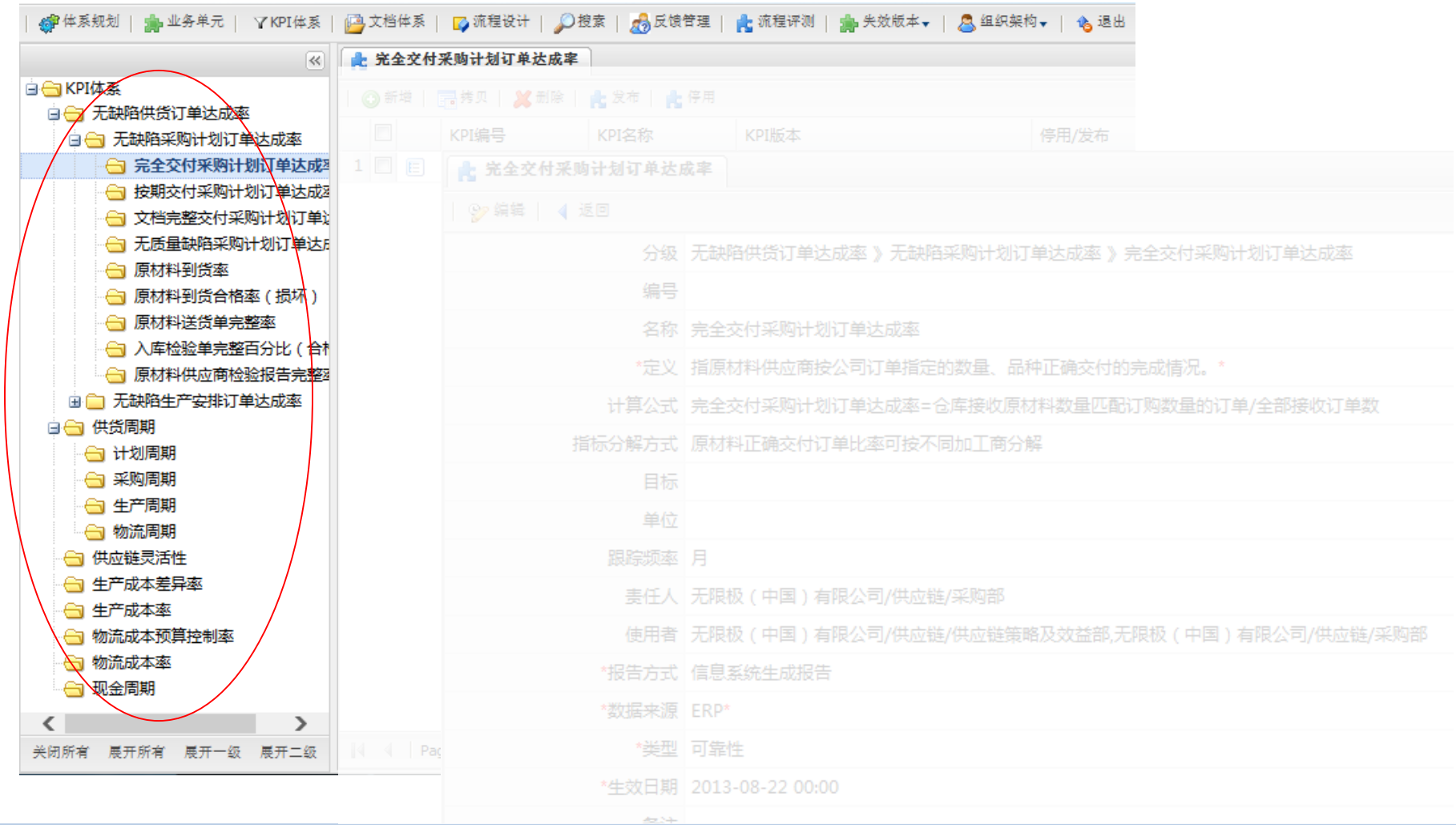
4 流程实施平台

5 流程绩效平台

6 愿景

# >5、流程绩效平台

## 业务KPI




分层定义各类绩效KPI

# >5、流程绩效平台

## 业务KPI

| KPI层级 | 财务>成本>采购成本 |
| --- | --- |
| KPI编号 | A00001 |
| KPI名称 | 耗材类采购成本 |
| 定义 | 耗材类物资的每月采购金额（以付款日期计算） |
| 计算公式 | Sum(耗材类物资的本月付款金额) |
| KPI分解 | NA |
| 基准/目标 | 张三丰 |
| 责任部门 | 采购部 |
| 责任人 | 采购部总监 |
| 来源 | ERP |

完全交付采购计划订单达成率

编辑 | 返回

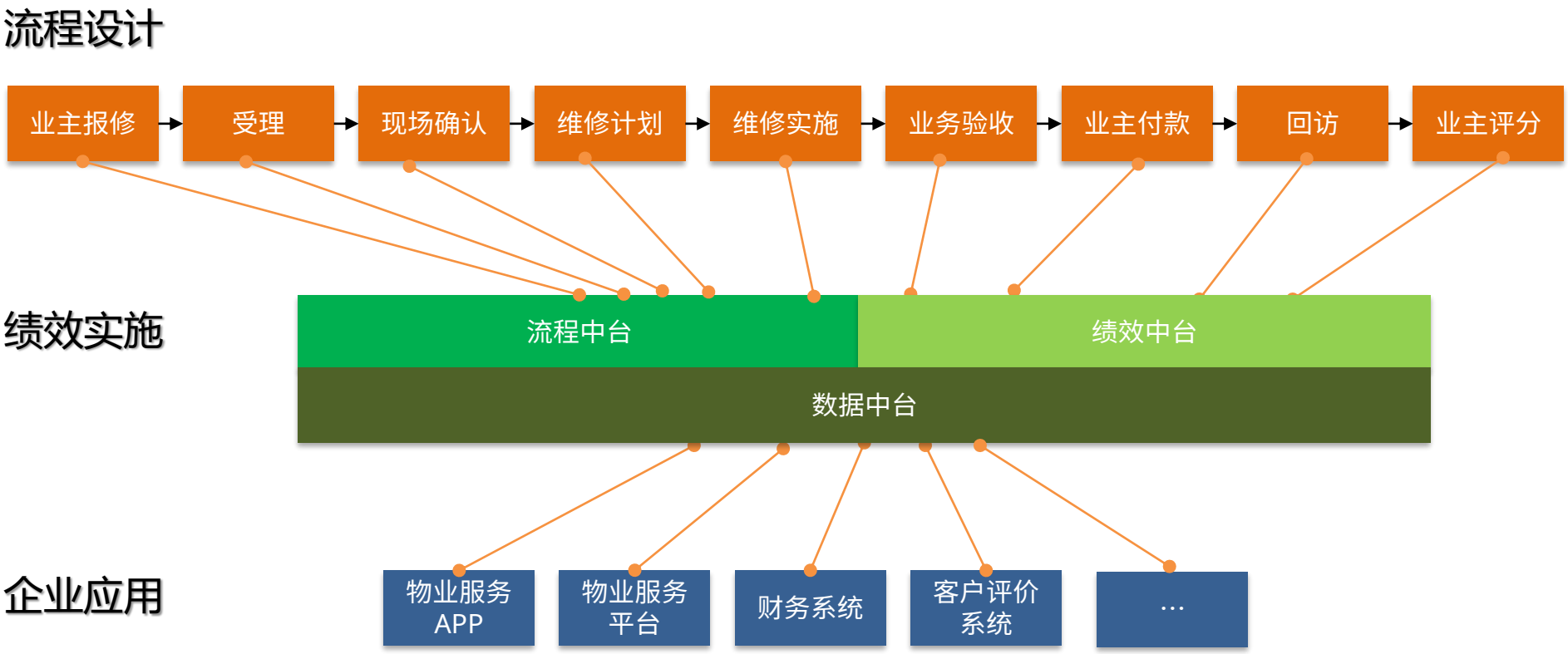
| | |
| --- | --- |
| 分级 | 无缺陷供货订单达成率 》无缺陷采购计划订单达成率 》完全交付采购计划订单达成率 |
| 编号 | |
| 名称 | 完全交付采购计划订单达成率 |
| *定义 | 指原材料供应商按公司订单指定的数量、品种正确交付的完成情况。* |
| 计算公式 | 完全交付采购计划订单达成率=仓库接收原材料数量匹配订购数量的订单/全部接收订单数 |
| 指标分解方式 | 原材料正确交付订单比率可按不同加工商分解 |
| 目标 | |
| 单位 | |
| 跟踪频率 | 月 |
| 责任人 | 无限极（中国）有限公司/供应链/采购部 |
| 使用者 | 无限极（中国）有限公司/供应链/供应链策略及效益部,无限极（中国）有限公司/供应链/采购部 |
| *报告方式 | 信息系统生成报告 |
| *数据来源 | ERP* |
| *类型 | 可靠性 |
| *生效日期 | 2013-08-22 00:00 |
| 备注 | |

确定KPI的定义、计算方法，输出KPI文档。

支持实时的KPI和人工统计KPI的存储。

# >5、流程绩效平台

## 绩效中台




中台很多内容没有详细描述，具体中台的功能还需要看企业的业务应用情况

通过绩效中台，按照流程设计的定义，实时计算企业应用的KPI，反馈回到流程设计中。

1 企业流程现状

2 企业流程的三层体系结构

3 流程设计平台

4 流程实施平台

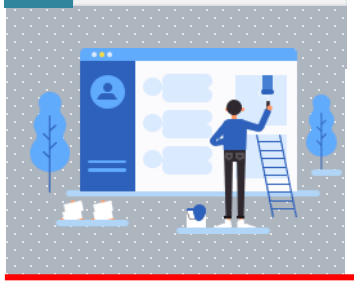
5 流程绩效平台

6 愿景

# >6、流程体系的愿景

## 绩效中台

### 1 企业核心



- 把流程体系打造成一个企业级的**核心应用**

### 2 企业绩效中心

- 统一企业的绩效管理，成为衡量企业**效益的中心**
- 定义全企业的KPI

### 3 企业资源中心

- 统一企业的文档，包括SOP、法律法规、操作手册、业务指南、各类模版（报销、合同、验收报告等）

### 流程中心 4

- 定义流程、设计流程、考核流程
- 流程学习
- 定义业务工作

### 学习平台 5

- 整合业务**学习**
- 整合绩效学习和考核

把流程体系打造成一个企业级的**核心应用**

统一企业资源管理，成为一个资源中心

统一企业的绩效管理，成为衡量企业效益的中心和流程优化中心

无差异化的面向各类业务系统，统一衡量的业务运作效率（底层为中台）

# >6、流程体系的愿景

## 打造企业应用的统一入口

流程中心成为**无可替代**的核心，保证部门的**核心**影响力、保证部门在公司的**较高的地位**

# >困难

- 愿景非常**宏达**，需要非常高层支持
- 涉及面非常广，需要强大的**执行力和推广**
- 需要强大的IT支持
- 设计→中台→绩效的模式涉及的技术、业务非常复杂，需要非常多的部门沟通
- 愿景的实现需要3-5年甚至更多的时间