

创造价值 收获价值



流程管理成熟度 白皮书

深圳市奥哲科技有限公司
奥哲企业流程管理研究中心
二〇一二年六月

CONFIDENTIAL | www.authine.com

目录

1	前沿 :	3
2	方法论 :	4
3	调研事项 :	4
3.1	国内企业流程管理多维度分析概况.....	4
3.2	国内省市流程管理成熟度概况	5
3.3	国内各行业流程管理成熟度概况	5
3.4	参与测评企业平均值分析	6
3.5	Ta眼中的流程测评系统	6
4	结论 :	7
4.1	流程管理在中国的推行存在可喜的一面.....	7
4.2	流程管理中企业主要优化的方面	7
4.3	流程管理实施方法与建议	8
5	流程管理的价值 :	9
5.1	潜在效益	9
5.2	高效率	9
5.3	敏捷性	9
6	奥哲科技 :	10

1 前沿：

当今的全球环境要求不断努力创新并超越竞争对手。各种类型的领先组织正在提出以下难题：

- ⊙我们的组织如何能在不增加成本的情况下提高客户服务水平和生产力？
- ⊙我们如何能在不丢失业务优势的情况下管理风险和合规性？
- ⊙我们如何能武装每个员工以使其创新、发明新产品、发现新市场或制定更有效的执行方法？
- ⊙.....

随着企业信息化建设的发展，如何利用信息技术快速应对业务需求的变化，提升部门之间的协作和工作效率，优化业务流程，快速响应不断变化的市场环境，已经成为企业越来越关注的议题。这同时也成为了摆在企业相关负责人与 IT 部门和 CIO 面前的挑战与考验。

随着流程管理方面的基础工作被越来越多的国内企业所接受，对流程管理成熟度进行测评的重要性和必要性已是不言而喻：

- ⊙您公司的流程管理现状如何？
- ⊙公司现在流程管理处于一个什么层级？
- ⊙流程管理的目标如何制定？
- ⊙现有得企业管理对流程管理有哪些影响？
- ⊙公司流程管理水平如何提升？
- ⊙流程管理信息化如何实施？

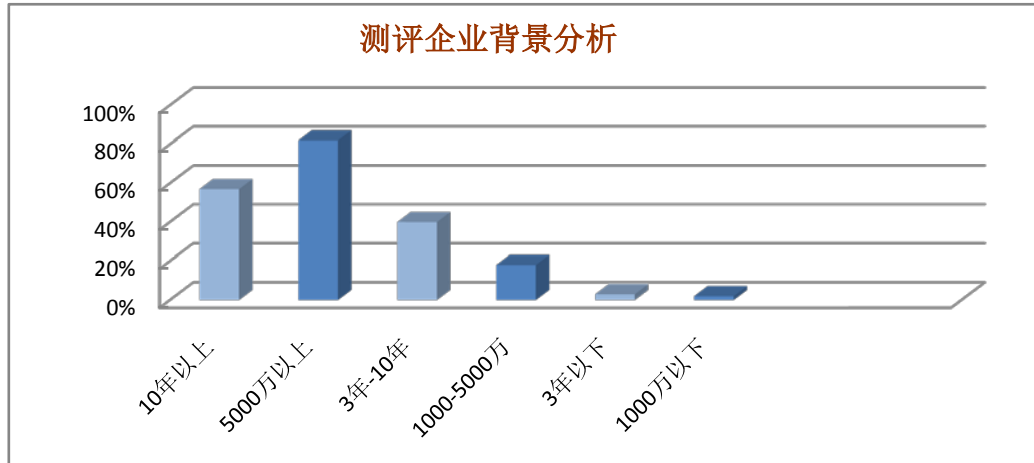
为了帮助企业，确定组织是否应该实施流程的变革，评估业务流程动能因素，并确定如何改善流程绩效；帮助企业可以详细了解流程管理的现状，及其“管理活动、组织岗位、管理文化、IT 支持、专业技能、流程领导力”等重要流程管理维度的特征，从而帮助企业全方位地进行定位，更好地做出流程管理规划决策。并自动生成流程评测报告，为企业的流程改善提供数字化科学依据，为企业提供流程优化方向。为此，奥哲科技组织了本次流程管理水平成熟度测量评估活动，并开展此次调研。



<http://www.authine.com/pczt.aspx> (或登录奥哲科技官网\新闻中心\专题锦集)

2 方法论：

在此次全国 4088 名企业相关人士参与的流程管理水平成熟度测评中，对国内企业的流程管理成熟度进行了调研分析，并随机抽取了 1600 份流程管理水平成熟度报告进行了分析、汇总整理。

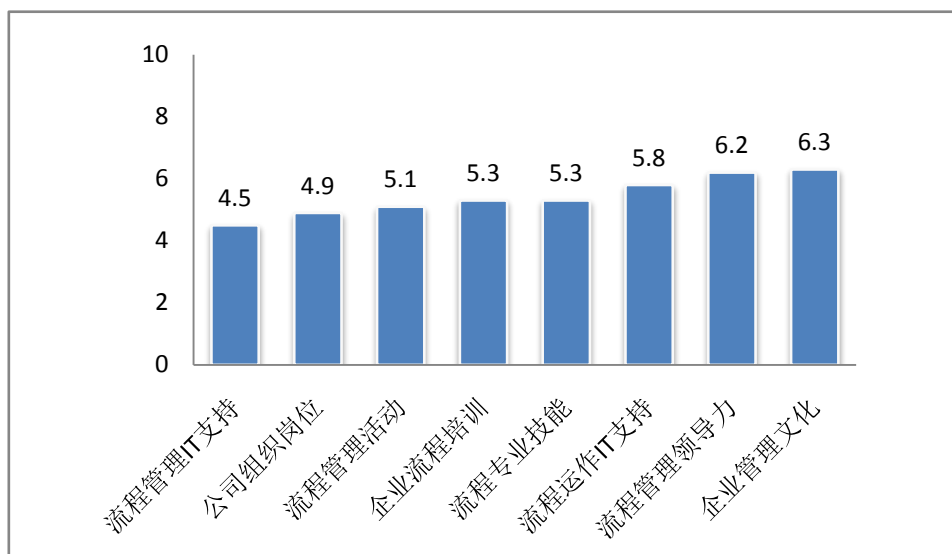


图一

本次测评活动一经推出吸引了国内各界客户的关注，通过抽样数据分析得出：44%的流程测评数据来自经营 10 年以上企业，其中 3-10 年的企业占据了整个历程测评数据的 29%；从企业注册资金情况分析流程测评关注度在 5000 万以上注册资金的测评者超过 80%；详细数据表示 80%为企业职能部门管理人员及 IT 信息化部门，接近 30%为企业高层管理人员。

3 调研事项：

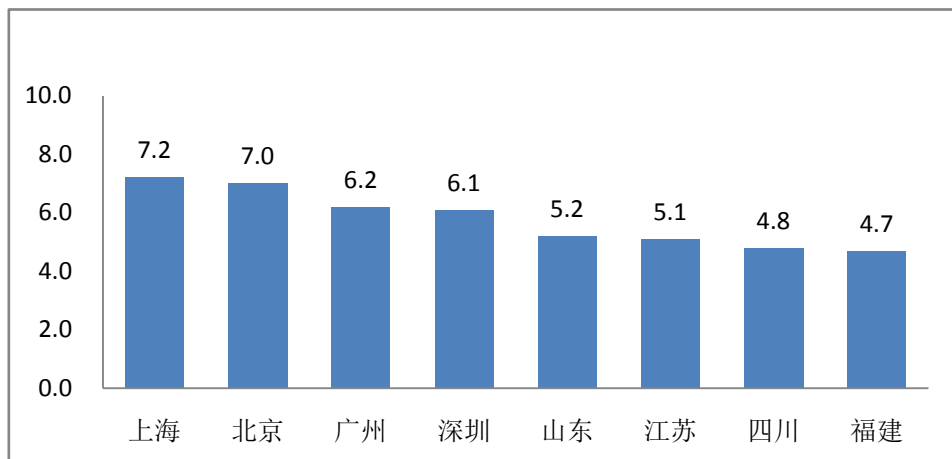
3.1 国内企业流程管理多维度分析概况



图二

奥哲 H3 流程测评系统是奥哲团队结合迈克尔·哈默六级四维的业务流程管理成熟度模型，从“管理活动、组织岗位、管理文化、IT 支持、专业技能、流程领导力”等流程管理维度的特征，帮助企业全方位地进行定位，从数据得出国内企业管理文化、流程管理领导力、流程运作 IT 支持等对比其他稍微领先，其中公司组织岗位、流程管理 IT 支持相对落后，可以看出国内企业对信息化建设已经得到了大部分企业的认可，而公司流程管理的 IT 支持、流程管理活动等得分较低，说明了国内企业中对流程管理的工作关注度不够，企业管理中对流程文件的相关支持度欠缺意识。这也是导致其流程管理水平成熟度低的主要原因。

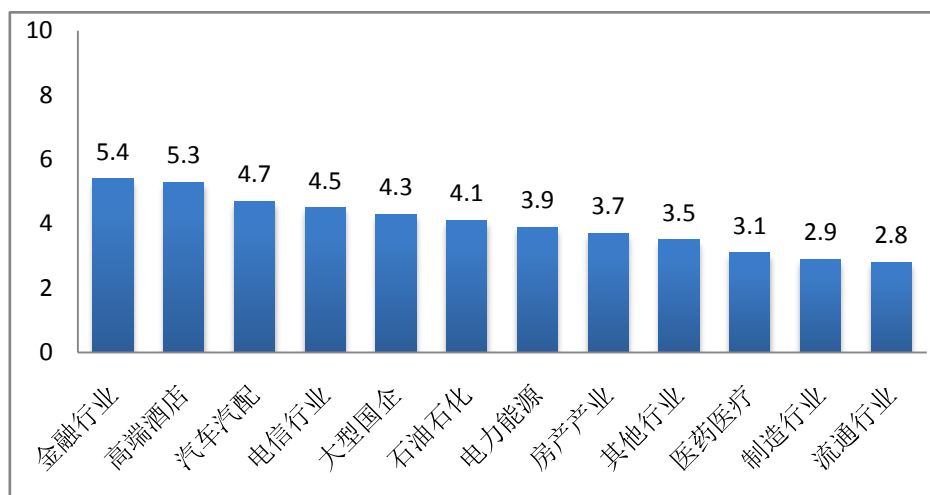
3.2 国内省市流程管理成熟度概况



图三

从省份角度分析得出的以上八所城市位居前八，其中上海稍微领先北京位居全国第一。山东、江苏、四川、福建、湖北、重庆、陕西等的流程管理成熟度已成为后起之秀，排名也相对靠前。

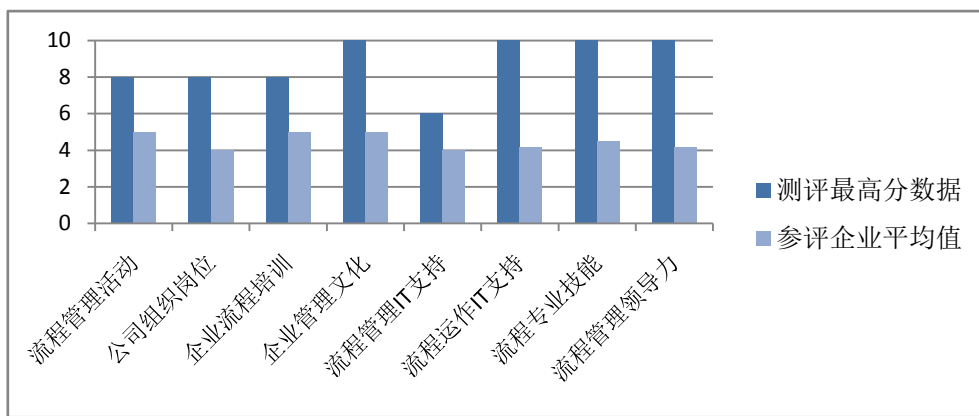
3.3 国内各行业流程管理成熟度概况



图四

自“十一五”国家对信息化建设的政策开始以来，国内各企事业单位都积极响应并纷纷完善了信息化建设的一系列工作，制造业对企业资源管理的迫切需求为中国软件行业打造了国内数个知名品牌像用友、金蝶等。目前各行各业都寻求转型升级，在多变的商业的环境下，市场瞬息万变使得企业业务流程的效率、流程执行力变得格外重要，业务流程管理（BPM）的概念近年来被越来越多中国企业接受并认可，由于国内各个行业对流程管理知识缺乏系统的认识，企业科层化管理严重等。从（图四）流程管理成熟度行业可以看出，各行业对流程管理的认识的深浅，金融行业、高端酒店、汽车汽配、电信等几大行业的流程管理水平成熟度相对走在前列。

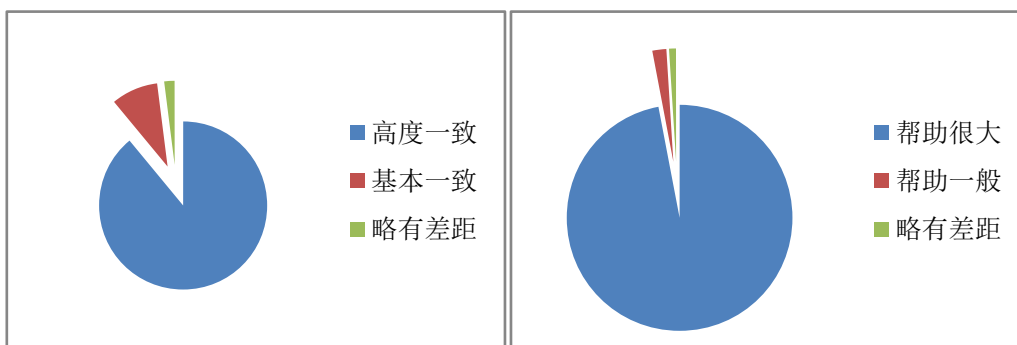
3.4 参与测评企业平均值分析



图五

通过对 1600 份流程测评报告的对比，我们发现流程管理水平成熟度较低的企业，主要存在的问题有三点：一点，企业内对流程管理还是体现在理念层面；二点，没有经过系统的流程管理培训，过去只是小范围进行过流程管理推广活动；三点，传统的科层化模式，存在流程层级不清晰，流程很多是片段式呈现，未形成端到端的流程，流程管理的精髓和优势没有体现出来。特别注明的是流程没有端到端呈现，在执行过程中指导作用不强。对企业信息化建设帮助也不大。

3.5 Ta眼中的流程测评系统



- ◎有 89%的参与者认为流程测评结果与企业流程管理实际是一致的；97%流程测评结果对流程管理有帮助。
- ◎通过测评，参与人员惊讶地发现，流程管理具有多维度，多层次的特征，不仅与领导有关，也与中层管理人员以及操作人员有关，而且与企业文化及流程主题培训有很大的关联关系。通过测评，使更多人认识流程管理对于提高企业运作效率的重要性，很多受访者表示，未来，流程管理系统将是仅次于 ERP 和 CRM 的核心业务系统。
- ◎奥哲科技与智宇咨询联合对参与用户进行回访，结果显示：参与用户对 H3 流程测评系统高度认可，并期待在流程设计完整性等方面增加新的功能。

4 结论：

通过对流程管理成熟度测评的结果分析，在迈克尔·哈默 BPMMM-6L4D 模型中，从初始 P0、重复 P1、定义 P2、管理 P3、优化 P4、创新 P5 这 6 个层级中，企业流程管理成熟度各项指标主要集中在重复 P1 级别，流程管理与标杆企业创新 P5 级的差距明显，同时表明企业流程管理的提升空间很大。

4.1 流程管理在中国的推行存在可喜的一面

- ◎流程管理重视程度增加：随着全球经济不稳定因素及人工成本的增加，流程管理成为企业管理提升的一把利剑，受到越来越多的企事业单位关注，甚至是企业战略规划中的一项重要内容，尤其是从创业期向高速发展期迈向企业，他们关注客户需求，如何做到生产和服务的快速、便宜、高效、方便是他们追求目标。
- ◎流程管理覆盖面扩大：测评结果表明中国的流程管理理念以上海、北京、广州、深圳等城市为中心，向山东、江苏、福建、四川、重庆等城市进行辐射传播。

4.2 流程管理中企业主要优化的方面

- ◎流程管理目前更多的还是停留在理念层面，企业并没有像华为、中海地产等企业一样把流程管理作为企业管理之“骨”，作为核心竞争力，用于支撑企业的成长，这也导致的大部分企业流程管理可以有也可以没有及有流程但缺乏管理的现状。
- ◎企业在流程管理推进过程中，缺乏一张完整的企业流程地图，存在盲目规划、边走边做、重复梳理等诸多缺陷。导致管理文化、业务经验、信息流转都在看不到摸不着的情况下运行，缺乏可视化的管控。没有描绘，管理难以改变；没有测评，管理也难以改进，三年、五年都在原地踏步。
- ◎企业内部缺乏流程管理的专业机构和分工，存在职责缺失。

4.3 流程管理实施方法与建议

1. 对流程管理整体规划形成企业流程地图，为流程梳理、优化、信息化建设打下坚实基础

- ◎在核心业务，如公司实现增值的价值链环节，开始进行流程梳理和固化
- ◎建立企业的业务流程标准和统一框架及设计语言，流程设计向文档化、标准化管理方向发展，统一管理组织岗位、指标、信息等设计要素
- ◎逐步向业务流程分区域、分层级、端到端的集成管理方向发展，流程设计指导 IT 实施。

2. 明确组织架构中流程管理角色的定位

- ◎完善组织架构，建立多个专业的管理团队
- ◎细化流程职责，区分出现流程专业岗位、如流程的管理者、责任者、执行者、审计者
- ◎规划设计流程管理专业部门，可协同跨流程区域的团队，流程高管出任跨区域端到端高阶流程的责任人

3. 实施专业流程管理培训

- ◎引入流程培训课程，营造良好的流程管理环境。
- ◎结合公司业务特点，针对性地实施流程管理初级、中级和高级管理知识培训。
- ◎将流程管理知识培训形成计划，进行跟踪和考核。

4. 加强团队意识建设，将流程管理作为企业管理文化的一部分

- ◎加强沟通协作，减少等待等低增值的活动，提高效率
- ◎在内部管理效率和执行力的前提下，关注负责质量和高效管理，实现跨区域协同合作
- ◎以顾问为导向，统一目标，全员参与，积极变革

5. 收集整理流程电子版文件，进行归档管理

- ◎建立流程数据库，引入流程设计和发布系统
- ◎在流程以数据库储存基础上，形成企业级流程知识库，实现单个端到端流程运作的监测分析
- ◎梳理战略管理系统与流程管理系统接口，实现跨领域的端到端流程监测分析
- ◎形成流程资产构件库，具有基于流程支撑的产品服务管理系统

6. 通过信息化的推广，规范流程运作，提供流程执行的保障

- ◎引入 BPM 业务流程管理系统，建立流程管理信息标准，提高业务流程运作效率和准确性。
- ◎通过系统集成整合现有 IT 应用系统，实现 IT 系统互联互通。
- ◎信息化的建设与运作实现全面管控，对流程效率、成本、进度的监控分析，为高层决策提供依据。

7. 将流程管理纳入考核机制

◎领导将流程管理提升到战略层面，从流程角度审视自己和下级公司，通过流程管理助推公司战略目标及个人 KPI 指标实现

◎通过引入流程管理咨询及流程管理软件，使更多人体验流程管理带来的价值，从不知道流程，到成为流程管理的受益者。

奥哲科技和智宇咨询多年流程管理项目经验证明：流程管理成熟度水平高的企业，流程执行有保障(流程 E 化)，比竞争对手更有执行力，同时出色的流程管理能够降低成本、增加收入、激励员工并让顾客感到满意。

5 流程管理的价值：

5.1 潜在效益

BPM 的基本运营价值就是以更少的人力执行更多的流程，并实现更好的质量与满意度。因此 BPM 成为了那些必须提升企业执行力、必须快速增加收入同时又控制员工规模增长的，必须快速增加顾客满意度企业的一个选择。其核心优势—企业实现高效率、敏捷性。以提升企业执行力、市场反应速度，快速决策！

5.2 高效率

通常，企业实施 BPM 后首先看到的效益是高效率。大部分流程都由于人为因素、部门之间工作交接脱节和无法监控整体进度而造成大量消耗。BPM 解决方案的初始部署消除了这些问题，效益通常表现在整体工作时间的节省。例如，H3BPM 的一家地产行业的用户——中海地产，第一年就达到了 60% 的流程效率提升；H3BPM 的一石化用户，第一年就在收发文流程上一共节省了近 50000 小时(相当于 24 个全职员工的一年工作量)。H3 BPM 某汽配用户，通过主动采取措施，确保业务流程得到更好更快的执行，使顾客满意度提高到 92%。

5.3 敏捷性

BPM 给企业带来的另一个的效益是敏捷性。在当今日益复杂的商业环境中，越来越多的企业职能部门迁往公司外部，内部和外部参与者之间的区别正在消失，企业需要创建敏捷且灵活的 IT 环境，以支持内外的流畅通信……。当业务流程的改变无法跟上市场需求的变化时，当由于缺少实时的信息来制定有效的决策时，公司必须优化业务流程，快速响应不断变化的市场环境……。在流程管理的领域，快速做出改变的能力是非常关键的。比如新的商机来临、伙伴或客户需要企业支持一种不同的业务方式等业务需求或者市场的环境可能要求企业改变流程。这时候 H3 BPM 为您提供更改流程所需的平台，是企业具有高效的执行力以及快速反应的业务平台。

6 奥哲科技：

奥哲 H3 国内首款流程管理水平成熟度测量评估系统（以下简称 H3 流程测评）一经推出得到新老客户、流程管理咨询公司、媒体等各界相关人士的支持与关注。此次流程测评系统也是奥哲团队结合迈克尔·哈默六级四维的业务流程管理成熟度模型，针对不同行业、不同规模的公司，以多层次、不同角色参与的方式，通过自评以及与行业平均标准对比，帮助企业详细了解流程管理水平成熟度的现状。从“管理活动、组织岗位、管理文化、IT 支持、专业技能、流程领导力”等流程管理维度的特征，帮助企业全方位地进行定位，更好地做出流程管理规划决策，实现企业在流程管理成熟度方面进行自我咨询。H3 流程测评系统将一直免费面向广大用户免费开放。



深圳市奥哲科技有限公司是国内领先的流程管理系统（BPM）供应商，致力于帮助企事业单位实现流程测量、梳理、运行、监控、分析到优化的全面流程管理信息化解决方案。公司秉承“简单才能高效，专注才能专业”的理念，始终以‘优化企业流程，创造流程价值最大化’为己任，以技术服务管理为指导思想，持续创新，立志成为全球领先的 BPM 解决方案供应商。拥有一支由资深管理专家、出色市场精英及顶尖技术骨干组成的高素质团队。公司专注并研发具有自主知识产权、适合中国国情的业务流程管理系统，极大推动中国企业的信息化建设。

至今，奥哲的软件产品及解决方案已覆盖石化、电信、保险、汽车、地产、能源等各大行业的优秀企业。目前已成功应用于‘国家电网、中国五矿集团公司、中国人寿等央企、广东省第一纳税大户茂名石化、2010 中国第一地产利润大户中海地产，苏州电信等国内大型企业；在 SAFRAN、纽迪西亚等大型外企，以及乌鲁木齐市政府、青海省政府等政府机构也有成功应用。并获得了业界和客户的广泛认同和高度赞誉，取得了很好的行业声誉与认知。

奥哲科技与石化、电信、保险、汽车、地产、能源等十多个行业的优秀企业保持着紧密的合作关系。并在这些行业的顶尖企业里树立了标杆！每天约有 100 万终端用户正在使用奥哲 H3 处理近 300 万条任务。

