

中国企业需要怎样的 BPM

在“ERP 已成为明日黄花”的观念之后，管理软件的新名词层出不穷，BPM 真的能成为中国未来管理软件市场上的领衔概念？

管理软件新名词层出不穷，BPM 真的能成为中国未来管理软件市场上的领衔概念吗？对于一个追求稳步持续发展的企业来说，以年利润的暂时减少换来市场基础软硬件的投入，包括信息化的投入是必须要做的。

11 月 28 日，在中欧国际工商学院举行的“现代企业绩效管理(BPM)高层论坛”上，500 多个座位被全部坐满了，走廊上，所有的加座被全部坐满了，站在礼堂的空隙里听讲座的人们，没有人有时间表示出厌倦和不耐烦。

“真没想到会来这么多人，”因为实在找不到座位了，主办方的工作人员向记者歉意地微笑。

济济一堂的，都是中国各类企业的中高层管理人员，他们急切地想知道，企业绩效管理究竟能给他们带来什么。

在“ERP 已成为明日黄花”的观念之后，管理软件的新名词层出不穷，BPM 真的能成为中国未来管理软件市场上的领衔概念？

市场纷争

早在 2003 年 7 月底，甲骨文把其新业务推广的舞台搬到了中国，由其中国区老总胡伯林亲自挂帅，隆重推出的是“BPM”理念和甲骨文相关的解决方案。“BPM 将是 IT 的新使命”，胡伯林的言论似乎掀开了中国 BPM 市场纷争的战局。

之后，世界级软件厂商 SAP、仁科、SEIBEL、HYPERION 等纷纷推出自己的企业绩效管理软件，并很快进入中国市场的厮杀。当然在这场新概念的竞争中，国内软件巨头金蝶、用友也丝毫没有落下半步。

尽管 BPM 的概念在中国还不如 ERP 那样让人耳熟能详，但据业内专家介绍，BPM 在国际上现在却是非常流行的一个词汇，作为一个应用软件领域，BPM 在国际上已经形成一个相当规模的产业。

企业绩效管理是联系企业战略与执行的桥梁，其核心是绩效。在企业价值创造的过程中，它通过一组全球普遍采用的工具和方法，来辅助企业正确地制定战略，并将企业战略逐渐分解为部门和个人的关键绩效指标(KeyPerformanceIndicators, 简称 KPIs)，制定相应的行动计划，在执行过程中进行有效监控，并协助企业恰当地调整战略。

有观点认为，企业绩效管理将成为企业级软件的“杀手级应用”。

来得早了？

然而这个最早出现在美国、得益于美国企业财务丑闻的的企业管理软件，在中国市场上来得早了吗？多大规模的中国企业需要这样的软件？

BPM 最早起源于以预算和计划为核心的财务分析应用，但目前已发展成为基于全方位企业绩效分析的管理。近年来，美国安然、施乐、世通等许多曾经风光无限的世界企业巨头先后爆出财务作假丑闻，有分析认为，只有少数丑闻是精心的骗局，绝大多数问题则是因为管理者很难掌握企业的完整信息。而 BPM 软件则可以帮助管理者有效、及时地掌握企业的完整信息。这就促进了 BPM 软件的产生和流行。

但也有人担心，BPM 作为一种新兴的软件领域，在中国来得早了。“BPM 现在在中国就如此之热，很难说不是某种早熟”。持这种观点也不是没有原因的，一方面从普遍意义上说，中国的企业信息化建设还属于起步阶段，BPM 则是相对高端的企业应用软件，只有在企业信息化基础比较好的基础上才能更有效发挥作用；另一方面，中国很多企业的规模相对不是很大，这样的企业需要战略吗？需要 BPM 吗？

从中国企业的信息化发展水平来看，专家认为，BPM 尚停留在财务分析或人力资源考核层面。在多数人看来，绩效考核只不过是人力资源管理的工具，是“控制”、“激励”、“约束”和“监督”的工具，但国际一流公司的实践却表明，绩效考核越来越多地被用做“战略实施的工具”。实际上，绩效考核非常大的作用在于将战略目标转化为可衡量的指标，然后层层分解，对这些指标加以落实，最后企业从下到上的所有行为、任务、业绩都在支撑企业战略。

从这个角度出发理解，中国大多数成长型的企业都需要制定战略和实施战略，所以除了规模过小的企业，对大多数成长型企业来说，BPM 都是一个适用的概念。

BPM 的实施在一定程度上还要改变中国企业的传统行为观念，以前的观念是“别老坐在这里了，赶快去干活吧”，而现在则要更多提倡“别忙着干，先坐下来想一想”。

然而对于市场来说，BPM 来得早和晚还要取决于这些软件企业卖得怎么样，企业的认可程度如何。

声音

天年生物工程技术有限公司董事长金锐认为，企业绩效管理最难的是不能量化的部分。

他说：“在企业绩效管理过程中,监控的及时性和有效性最为关键.比如我们每月 11 号就能拿到上一个月的财务分析,通过对上月财务数据销售、费用等各方面的分析来制定下一步行动方案.但是这只适用于有量化指标的部分,对于那些非量化的部分,传统的绩效考核方法就遇到了问题.因此我们最大的困难就是千方百计地通过各种渠道对企业各个纬度的绩效进行量化评估.除了财务指标,还应该包括市场,客户的满意度等,这其中信息化工具就特别重要。”

对于信息化的投入，金锐有自己的理解。他认为，对于一个追求稳步持续发展的企业来说，以年利润的暂时减少换来市场基础软硬件的投入，包括信息化的投入是必须要做的。

密歇根大学商学院企业管理教授杨国安还对实施 BPM 的企业提出了注意点，他说，企业绩效管理最重要的是基于数据的反馈和修正。企业绩效管理应该是个完整的信息系统，是传递企业战略目标信息和 KPI 指标执行的系统。需要注意的是，从 BPM 的整个过程来看，自上而下的灌输指标并不是整个工作的要义，重要的还在于另一个由下而上的反馈和修正的过程。

这个过程的关键在于能否有一个强大的数据支撑平台。因为在企业绩效管理的实施过程中，企业的战略目标往往涉及到企业的财务数据，这就需要与企业现有的信息系统集成并实现数据的共享，企业业务层面的所有信息及时收集、分析并反馈，从而形成与参照目标的对比，只有这样才能不断诊断差异，及时调整战略目标并持续改进，将战略落到实处。