

由于合作商为数众多，美源伯根在针对每一个合作关系上的合同管理和定价的细节问题上都需要投入大量的人力和时间成本，这直接影响了公司的净利润盈利水平。

## 案例分析：美源伯根如何通过 **BPM** 提高净利润盈利水平？

张梦轩 **AMT** 咨询 咨询顾问

关键词：**BPM**、合同管理、关系管理、**ROI**、

### 业务挑战

美源伯根（AmerisourceBergen）是美国最大的药品分销商及医药类综合服务商，它与制造商、药店及医院有着多重的合作关系。另外，该公司的业务范围还包括商品名药和通用药品的分销。美源伯根的挑战来自于众多上下游合作伙伴（供应商和客户）的管理，以及物流与库存管理。

由于合作商为数众多，该公司在针对每一个合作关系上的合同管理和定价的细节问题上都需要投入大量的人力和时间成本，这直接影响了公司的净利润盈利水平。

为解决上述问题，美源伯根引进了一套公司级的 **BPM** 系统来加强以下流程的运转：合同管理、退款、每月应收账款对账、报价到合同的生命周期管理等。今年，在公司新一轮更大范围的业务改造项目中，美源伯根用 **SAP** 替换了原有的系统，通过 **BPM** 系统来建立了六个新的流程，包括 **PO** 对账及方差分解。方差分解是医药行业独有的流程，对于确保美源伯根遵守 **FDA**（美国食品药品监督管理局）和 **DEA**（管制药品管理）严格的法规至关重要，而 **SAP** 则是不能够提供方差分解这一解决方案的。这些流程将与 **SAP** 集成，为用户提供无缝、一站式服务的体验。这些措施使得美源伯根：

- 建立了更有效及准确的可追溯能力
- 显著地减少了退款纠纷
- 提高了交易透明度，并改善了供应商的合作水平
- 减少了数百万元的重复成本
- 在多个部门加强了以流程为中心的观念
- 采用方差分解流程，使得应收账款和还款在合作伙伴、客户及供应商之间加快流转
- 建立了卓越流程中心（**Process Center of Excellence**）。

为了在高度竞争的市场中保持竞争力，美源伯根还需要持续不断地提升、改变和创新。为此，他们持续大量地在科技上加强投入，来获取战略、财务、竞争力以及生产红利。**BPM** 是整个公司的集成工具。美源伯根从 **BPM** 创新中受益的众多业务之一是合同管理和退款。通过这一流程，公司与供应商确定定价及合同条款，当公司不得不以低价参与竞争时，该流程还对价格条款的执行及折扣支付情况起到监控作用。由这一流程发生的现金流每年大概有 **100 亿美元**——所有因争议或不准确的定价导致的重大退款拖延，公司均将得到赔付。

由于竞争环境多变，合同定价也随之波动。在这种情况下，分销商和制造商需要分析这些变化并对合同条款变更提供论证。传统上，在这个行业，制造商和分销商之间的沟通和纪录跟踪大部分是手工完成：**e-mail**，电话，传真或邮寄信件，这些都带来了成本巨大的低效

和不准确的信息传递。

## 项目启动

2005 年 7 月，美源伯根公司启动了 BPM 试点项目。试点项目的成功实施，使得公司意识到 BPM 可以运用于其它业务领域，以解决类似的业务挑战。这使得美源伯根在 2006 年 1 月启动了公司级的 BPM 应用。到了 2010 年，公司再一次扩展了 BPM 的应用，使之与 SAP 对接。

如前所述，美源伯根于 2010 年开始将其原有系统与 SAP 系统对接，同时采用 BPM 建立了六个新的流程，使得 SAP 其范围内重要流程的自动化和管理能力得以扩大并增强，比如，SAP 并不具备方差分解的流程，因此美源伯根使用 BPM 来显化 SAP 系统内所有的方差（例，PO 和发票之间的方差）。方差在 SAP 系统内被识别出来并被转到 BPM，在后者中分解，平账，再将数据返回至 SAP。这一闭环流程对于用户来说天衣无缝，同时也使得美源伯根达成了既定目标，即保证用户一站式服务的体验。

在 BPM 系统内生成的其它流程将与 SAP 对接，包括直运发票，PO 对账，所有的还款（包括代理）以及相关的账款，间接支出和发票，AP 标引和数据处理。

美源伯根实施 BPM 项目有一笔执行基金，这笔费用大部分以部门为中心，并以部门为基本单位发放。当某一个部门需要落实新的流程项目时，提交一份概念说明，基金即可由部门负责人发放。

截止目前，美源伯根已经在公司范围内实施了 BPM，拥有 3000 多用户（包括子公司），有 200 多个流程自动化。

## ROI 业务价值

美源伯根的经验为 BPM 实施提供了一个可供研究的案例——基于公司可能创造的硬美元的收益，表现为：较少的员工人数，减少了争议，更加准确的价格信息，以及软收益，包括更快的价格变更处理，以及更好的供应商与客户关系。公司意识到，除了最初的试点项目外，很多关键的业务流程在未来也有可能被纳入到 BPM 项目中来。这一点使得该案例在 BPM 技术上的投资变得更有意义，因为 BPM 将成为一项可以被扩展的技术，在其它业务领域可以发挥杠杆作用。

美源伯根项目的成功，以及由 BPM 带来的 ROI 收益使得 BPM 扩大应用有了一个有力的实践案例。公司设立了工作坊来帮助其它部门来了解 BPM 的价值，并帮助他们识别潜在的流程。除此之外，许多其它公司级的流程也被识别出来。

BPM 的应用给美源伯根带来了巨大的成本节约及长期的竞争优势。公司高管认为，BPM 软件的应用对于取得交易双方关于合同、定价及会员更新的即时沟通信息非常关键。它直接影响了美源伯根的净利润盈利能力。

美源伯根与 Metastorm 一起，成功地更新了一项战略，在不到 12 周的时间内，新的 BPM 得以实施。另外，员工们认为，废除了重复的、冗重的纸质化流程处理办法是一项积极的改进，员工们可以因此减少许多高度频发的失误及重复劳动。

## 成本节约

美源伯根的 **BPM** 项目使得公司在硬美元方面获得的收益有：

- 减少了员工数量
- 减少了争议
- 更加准确的定价

**BPM** 给美源伯根带来了显著的成本节约。整个公司层面总收益达到每年上千万美元。

### 时间节省

**BPM** 使得美源伯根：

- 加快了资金周转
- 纪录追溯更有效，更准确
- 合同变更在几分钟之内上传，而之前则需要数个小时
- 有效平衡资源的能力

### 收入增加

**BPM** 使美源伯根在数个业务领域增加了收入，比如，应付流程自动化使每月对账从 **20%** 提高至 **70%**，这为该项业务带来了可观的收入增长。

### 生产力提高

美源伯根在生产力提高上表现为：

- 更大的交易透明度
- 关键业绩指标使管理更加透明
- 所有业务在线审计
- 准确性大大提高
- 员工方面的可信赖程度大大提高
- 简化而有效的分工

### 项目团队和业务人员类型

美源伯根的 **BPM** 项目与业务和 **IT** 系统密切相关。整个项目的参与者来自业务和技术两个领域的人员，最初还有应付账款部门的人员参与，包括应付账款分析员和数据输入员。项目实施组成员共有四位。

美源伯根执行基金很好地嵌入了 **BPM** 系统，并以部门为导向。当部门需要落实新的措施时，提交一份需求说明，部门负责人就会发放一定的执行基金。例如，所有为合同和退款而设立的流程由该业务领域的副总负责发放基金。

**BPM** 在美源伯根迅速成为一项提高内部生产力的优先要事。公司设立了一个卓越流程中心，由主要的业务和 **IT** 骨干组成，他们的职责是评估流程，协助业务拓展，并监控 **BPM** 项目的顺利进行。卓越流程中心专注于下列业务和 **IT** 驱动因素：

### 业务驱动因素

当业务和 IT 部门结合运行时，BPM 可以带来极为有效的 ROI。单个业务单元的流程资本在各公司间有所不同。

### IT 驱动因素

可升级的和成本节约型服务器设施。

生成可重复使用的集成组件和 BPM 库。

发展组织内部产品实施专业技能。

通过梳理 BPM 实施案例并设立卓越流程中心，BPM 团队开设了一个多功能的教室和 WEBEX 课程，来演示 BPM 技术的收益。参加课程的人被指导识别可从 BPM 项目获益的业务流程，然后团队分析并判断哪些流程可以带来最大、最快的投资回报。

### 方法论

美源伯根的卓越流程中心确保 BPM 能够深入公司的具体业务现状。目前公司范围内已经采用了 200 多个流程。

项目实施团队使用了两种开发模型：软件开发生命周期和敏捷迭代开发生命周期模型。团队由此可以对不同的项目进行分类和优先排序，管理迭代和快速开发，建立可重复使用组件，有效地将业务纳入流程，并提前 30 天预告实施做为缓冲。

项目实施团队围绕流程设立了一系列基于部门的 KPI 来评估生产效率。这些 KPI 使得公司不断地完善并优化流程。业务和流程的责任人为各自的部门确定合宜的 KPI 指标，并监控测量这些指标的完成情况，IT 部门会提供输入数据，并最终保证在既定方向上完成实施。

美源伯根在 BPM 项目上取得成功的最大因素之一，是他们在最初便为每一个 BMP 项目确定并保证了三个月的交付期和阶段期，同时还设定了明确的指标来确保这些项目持续不断地带来 ROI 和业务增加值。目前，美源伯根的卓越流程中心已经很成熟，可以很好地在公司级别上管控 BPM 项目，并始终保持对于 KPI 的专注。正是由于对 KPI 指标的专注，以及在关键任务即核心业务流程上应用 BPM，使美源伯根得以在多个 BPM 项目中追溯数百万美元的经常性节约费用。

### 技术与软件应用

美源伯根在业务流程的实施中采用了 Metastorm BPM 软件包。之所以选择 Metastorm，主要是因为该软件包能够在一个敏捷的框架内，提供一个可对项目进行分类和优先排序、建立可重复使用组件、并管理敏捷迭代开发的平台，这些对于项目实施团队都是至关重要的。

公司有超过 250 个流程都应用了 Metastorm BPM，并且近期还将其扩展与 SAP 集成，截止目前又在 Metastorm 创建了六个新的流程，使之可以和 SAP 实现无缝对接，并为用户提供一站式服务的体验。

美源伯根的 BPM 实施并非由公司集中主导。每个业务单元有其各自的 BPM 计划、应用服务器和数据库。因为公司本身是一个非集中化的运营模式，项目实施方式与组织架构保持一致就很重要。这种组织架构的最大优势就是使流程升级变得简单，因为这仅涉及到一个部门。凡有流程升级之时，其它部门可以正常运行而不受干扰。

所有的实施在 Windows 服务器下运行。除此之外，产品架构能够满足业务和信息技术双方面的要求。

使用的组件包括：

- Microsoft Word
- Active PDF Server
- Rich Text Editing
- Spell check
- FTP .NET Assembly

组件的灵活性非常重要。例如，在很多情况下美源伯根需要将投诉文件以不可编辑的 PDF 文件形式发送给供应商，但是在其它流程中，就需要使用 **rich text editing** 使用户可以对文本加以编辑。

美源伯根在应用 **BPM** 系统上的首要目标之一就是建立可重复使用的组件。**Metastorm BPM** 使得流程知识和文件的重复使用及协作变得更加简便容易。

### 收获的经验

从美源伯根的 **BPM** 应用实践中可以总结出以下几方面值得学习和借鉴之处：

- 建立了一个 **COE**（卓越流程中心）的团队，其中的人员可以按需调配；
- 运作方式敏捷，可迭代
- 建立了可重复使用的组件
- 将业务纳入项目当中来确保一致性
- 有效利用了 **BPM** 技术
- 将项目分类，可迅速产出绩效

在使用和应用 **BPM** 上，该公司还获得了以下的宝贵经验：

- 在管理流程上而不是交易系统中使用 **BPM** 工作流
- 通过 **BPM** 将责任在 IT 部门和业务部门之间分解，但二者必须协同运作，来建立高效的流程。

（本文出自 **BP Trends**，2011 年 1 月，由美源伯根（AmerisourceBergen 公司提供）