

以流程梳理提升企业运营能力

Enhance Enterprise Operation Capability With Process Carding

中航工业西安航空发动机(集团)有限公司 蒲秋洪 于建军

中航工业西安航空发动机(集团)有限公司(简称“中航工业西航”)是中国大中型军民航空发动机研制生产重要基地,大型舰船用燃气轮机动力装置生产修理基地,新型环保能源领域研发基地,国内领先、国际一流的高技术加工制造中心。

项目需求与目标

由于公司规模和业务的迅速扩张,使其在经营模式、组织机构、业务种类上都发生了剧烈变革,传统的经营模式已经无法适应以竞争、变化和客户为特征的现代市场环境,打造一种具有灵活性的运营能力,应对不断变化的客户需求和市场发展趋势,成为西航竞争之本。这正是业务流程管理的目标与价值所在。西航在平衡计分卡、知识管理、应用系统建设中已经部分开展了流程梳理工作,具有一定的流程建模基础,但同时存在着许多不足:

- (1) 没有形成完整系统的流程体系;
- (2) 流程描述标准不统一;
- (3) 流程管理组织和管理机制尚未建立。

鉴于此,中航工业西航推行流程管理的目标概括为:引入流程管理思想、方法体系,基于统一的流程管理平台,实现业务流程的标准化、模型化,从而达到业务流程的可视化管理,减少流程的重叠和交叉,实现主要流程的运行顺畅,进而提高工作效率,使各部门职责权限更加明晰;提

升管控水平,完善各业务板块的管控流程。

项目亮点

(1) 回归业务本质,为客户提供基于先进方法的业务流程梳理解决方案。

西航前期曾通过知识管理以及平衡计分卡的推进梳理过相关流程,但是由于缺乏科学有效的实施方法论支撑,各职能部门从自身的视角去审视企业,得到割裂的、重叠的、甚至缺失的流程体系。本项目首先遵循严谨的流程梳理实施方法论,环环相扣、层层迭代挖掘企业内部业务关联关系;其次基于统一的信息化建模平台,制定建模规范、设置业务过滤器,实现业务流程的标准化、模型化和显性化,为各业务部门的沟通提供标准语言,有助于业务流程的规范化以及业务知识的快速传播。

(2) 厘清部门职责,贯通业务全过程,为部门之间的协作及衔接提供依据。

在第一次管理创新浪潮下产生的专业化组织为生产力的极大繁荣提供了巨大的动力,但是随着业务的复杂以及组织的膨胀,封闭与隔阂变得日益严重,传统组织下的垂直管理、业务割裂直接导致整体效率的急剧下降。通过流程梳理,规范和固化业务流程,明晰组织之间的接口关系以及接口间的输入输出,为改变因为职责不清、流程缺失而产生的扯皮推诿提供了理论依据和方法指导。

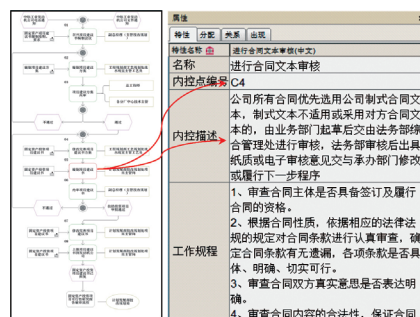


图1 业务流程与企业内控、工作规程的融合示意图

(3) 基于波特价值链和客户分析结果,设计西航流程体系框架。

流程体系框架从业务本身出发,基于波特价值链将企业解构为面向市场和客户、彼此勾稽和关联的业务增值过程。流程体系框架关注企业的业务构成和逻辑关系,通过合理的设计将企业中所有的流程按照价值流动过程进行编排和衔接,为后续聚焦最终客户和价值,推动战略落地打下了基础。

(4) 帮助企业实现基于流程管理平台的主题融合。

基于流程管理平台可以实现多管理主题的融合和落地,在西航的流程管理项目中,为满足客户业务需要,设计了业务流程与企业内部控制、工作规程、知识点的融合方案(见图1),将企业内部控制、工作标准、知识点细化为 ARIS 业务流程管理平台系统中每个具体岗位所执行活动的关键点,促进了企业工作质量的提升。

(责编 深蓝)