

企业业务流程重构的意义

- 1、企业业务流程与重构的原因是，在企业发展过程中，客户需求与市场趋势在不断发生变化，企业经营策略与管理手段需不断更新与优化，以更匹配客户需求；
- 2、企业业务流程重构遵循，核心流程梳理，流程设计与新技术的应用，在应用与管理过程中实现不断优化；
- 3、实施业务流程重构除满足企业市场竞争优势的升级，还应结合团队成员的需求，帮助企业内部组织效率提升；

一、企业的业务流程具有特定特质，应遵循以下原则：

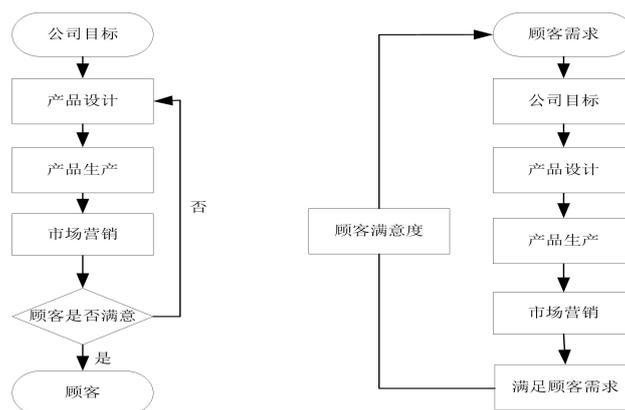
- 目标性：企业为了向顾客提供有价值的产品或服务,所进行的各种有序的活动，构成了整体的业务流程。
- 内在性：整个业务流程与各个子流程基于目标一致都具有内在职能价值与使命奔赴，以实现整体目标的达成；
- 整体性：各子流程与团队成员构成运营系统的整体，实现企业经营目标与管理手段的结合；
- 动态性：业务系统与客户需求与团队成长不断发生变化，业务系统作为整个企业系统的运营重心，在市场不确定变化中，以管理者视角不断优化流程效能，促进企业发展；
- 层次性：业务流程是企业与客户之间的互动流程，但在非可视的流程下存在成员间同时发生的协同子流程，有利于成员与流程间实现跨时空协同；
- 逻辑性：业务流程是企业与客户间基于价值交付的闭环过程，流程设计的目的是价值交付，为确保客户对交付的满意度，业务流程须遵循价值在交付过程中的标准，规范，阶段分解的逻辑；

二、业务流程的分类：依据价值链理论，企业业务流程可以分为两大类型：

- 基本流程
 - 是基本功能的操作程序和方法，能直接为顾客创造价值的流程；
 - 包括采购与交付流程、售后与服务流程、产品销售与成交流程。
- 对团队协同的支持流程
 - 是支持功能的操作程序和方法，是间接为顾客创造价值。
 - 包括：战略规划流程、行政管理流程、团队建设流程、财务流程、人事管理流程、技术开发流程、采购流程等。

三、企业实施业务流程重构的原因根本上是源于：

1、对企业发展影响最大是，企业的经营模式由以产品为中心，转向以顾客为中心；



2、企业内务流程重构的内部需求，随着人类发展与组织分工变化，团队成员需求也在发生变化：

- 团队成员在成长过程中，个人内在需求在发生变化；
- 企业管理传统管理模式弊端显现，管理手段，管理方法和人事管理体系都面临升级；

3、业务流程重构是对企业的业务流程根本性重建，其目的是在经营成本、运营质量、客户服务效能等方面取得显著的改善，使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。；

- 根本性 企业管理者要着手进行重构，应基于企业重建的战略定位与客户群画像与服务价值作为核心，进行重构，不应该以现有的事物与现状作为重构的起点。；
- 彻底性 重构不是指对企业现有的业务工作进行改良、提高或修修补补，而是基于业务系统与企业价值定义，重建企业的业务流程；
- 显著性 对原有业务流程的改进，需要基于价值核心，客户关系与市场竞争差异进行升级改造，以实现重新的

企业价值得以在流程转化中实现。

- **业务流程** 企业运营与组织协同应 “以流程为导向”，流程是团队协同导向，目标达成的有效的过程把控；
- **业务流程重构**包括职能内部的流程，企业整体范围内，跨越多个职能部门边界，企业与外部企业之间的业务重构。

四、企业实施业务流程重构的七大原则

- 1、以目标客群的需求为导向
- 2、面向企业整体业务的售前，售中交付，售后服务的全流程
- 3、以企业经营目标为导向，调整组织结构与协同性提升；
- 4、使企业执行者有决策的权力界限，扩大员工自主权限；
- 5、流程设计是基于目标客群与企业之间互动与协同过程进行流程重构；
- 6、重视信息技术应用，重构依据创新的视角，利用技术最新能力争取达到新目标，加速促进企业实现自动化运转；
- 7、业务流程重构是利用新技术的应用，激发团队尚未熟悉的新潜力。

五、企业业务流程重建应利用新技术，以提高流程效率；

新技术	新技术应用	新规则
信息化	共享的数据库，实现数据与物料共享	信息可以在员工端与管理端实现共享,更新与沉淀；
连接技术	专业系统促进流程效率	以连接企业各流程节点，实现周转效率的增加
智能化	基于管理视角的报表与经营决策工具	决策是每个工作人员工作的一部分

六、企业业务流程重构的落实过程

- 1、确定企业核心业务流程：
 - 根据企业价值定义与价值链的方法，确定企业核心流程。
 - 基于客户的满意度的提高的管理需求，分析各项业务的客户满意度提高的办法，优化业务流程：
- 2、企业业务流程分析，
 - ◆ 根据核心业务流程的关键因素，确保核心流程的流转节点，匹配经营目标与管理目的；
 - ◆ 梳理企业资源与企业之间的互动过程、产品价值与客户需求三方面的关联过程，提炼简化节点，结合沉淀数据需求，形成有清晰转化节点的流程；
 - ◆ 业务流程须完美融入团队执行过程，且满足赋能团队，简化工作内容，质量管控的管理诉求；

七、企业业务流程的效率与效能分析

- 流程执行的效果=流程质量，指流程的产出满足了最终顾客的多少需要，它是对流程质量的衡量。更具体地，效果是指：
 - 每一个子流程满足了组织内部的需求；
 - 合作资源在流程上的投入是否获得了比原有更好的成果；

八、业务流程的梳理满足以下好处：

- 在企业各部门职能工作内容中，合并了关联工作，减少重复性工作内容；
- 新的业务流程打破了原有顺序，实现了多维度的交叉作业；
- 根据各职能岗位设置不同权力，打破组织界线，提升团队工作的创造性；

九、流程重构解决方案落地需满足以下条件：

- 企业高层领导参与核心流程设计；
- 新流程以业务流程自动化为目的；
- 精简原有业务流程，提高工作效率；
- 整合岗位和合作资源的工作界限，提升部门与组织间效率；

十、实施业务流程重构对企业经营管理的影响

	业务流程重构前	业务流程重构后
管理思想	分工理论，各司其职，协同性低	流程重构，提高协同效率与运营决策；
组织结构	按职能划分，个体配合依赖员工素质	依据流程而建立，提高团队目标协同的执行效率；
管理模式	职能管理，团队成员间不能形成赋能	成员发挥个体价值，对整体通过流程实现不同成果的积累与转化
企业目标	以产品为导向	以顾客满意为导向
决策者	中、高层领导	参与流程中的每一名员工
负责人	各部门领导	流程上每个节点的负责人
职工职责	局限于每个部门的职能范围内，企业发展瓶颈为部门管理；	充分发挥每个成员在整个业务流程中的作用

十一、实施业务流程重构对企业能力的促进总结： 实施业务流程重构后，企业原有的组织结构、经营模式等都受到了重大支撑；

- 基于流程节点，定义各岗位工作 KPI 指标有效性；
- 在流程指导下，赋能一线工作人员更大自主权；
- 工作与流程可多维度并行，勿需严格先后秩序，有效提高了岗位员工主导性；
- 打破了企业与组织与部门的结构界限，面向客户和供应商整合企业业务流程
- 组织结构扁平化，减少部门管理者在管理分解与决策时长；
- 柔性组织结构，组织内各成员形成自我价值发挥与团队协作间的自主支撑；

十二、流程重构面临的管理者的挑战

1. 业务流程重构会组织成员的工作方式，成员会对变革产生抵触情绪，而反抗变革完全是出于一种惯性，重构意味着企业内部责权利的调整和再分配；
2. “流程重构”往往意味着同公司旧体制的彻底决裂，整个企业的经营方式的彻底改变，成员从责任与被动，调整到主动与担当的工作态度；
3. 事物的发展往往是从边缘到中心，而业务流程重构是基于企业价值的核心定义，致使员工须跟着企业进行工作方法与能力的改变；
4. 信息技术改变了传统的管理层级，减少管理者权限，在实现管理扁平化和提升管理者能力的同时，也会增加原有管理者管理思路与领导力提升的不适应，带给管理层压力；



关注公众号“汇鑫科服”获取更多行业资讯