

企业运营管理体系顶级流程架构建立的思路与方法探讨

张瑞红

前哨精密机械有限责任公司

[摘要]通过企业运营管理体系顶级流程架构建立的思路与方法探讨,即以APQC流程框架为基础,对标行业标杆,结合本公司的实际业务需要,进行裁剪,完整本公司流程架构的建立,同时结合各管理体系的要求,风险控制要求,将各个标准的要求融入到整个运营管理架构中,并阐述了围绕客户为中心的端到端价值链将企业业务模块进行串接,以及后续进行流程优化的入手点。

[关键词]APQC流程架构;以客户为中心的价值链;对标行业标杆;多体系融合

【DOI】10.12252/j.issn.2096-6261.2021.12.868

本文是关于管理体系,尤其是企业运营管理体系的一些思考与探索。目前很多公司通过了ISO9001的质量管理体系认证,甚至为了进入某行业还要通过行业质量管理体系的认证,如汽车零部件的供应商要通过TS16949体系认证,汽车设备供应商,要通过VDA6.4的质量体系认证,为了给部队提供产品,还需要贯标体系等。启动这些体系的贯标其实只是对企业管理体系最初最基本的认知,是企业运营管理体系的一部分,而企业运营管理体系架构,集成了企业管理中从公司战略、业务管理、职能管理到体系管理的所有管理角度,用一套管理手册、流程文件、作业指导书来整合公司运营管理的各项要求,开展体系建设以及体系的持续改进,企业运营管理体系是一套综合管理体系,它以战略为驱动,以流程为导向,以客户为中心价值链作为业务链接主线,通过多体系融合,通过数字化技术将这套管理体系建立起来,并不断持续优化,从而让企业运营更加迅速,高效,从而更具有竞争力。

企业运营管理体系建设是企业管理机制的建设、流程的建设、平台的建设,更是企业执行力的建设。企业的运营管理源头在公司战略,包括业务战略及相应的职能来支撑战略的执行,通过流程规范执行的落地,确保执行的效果与效率,最终实现企业战略目标的实现。质量管理体系、环境与职业健康安全管理体系、能源管理体系、信息安全管理体系的建设,这些体系关注的侧重点不同,他们分别从质量、环境、能源、职业健康、信息安全,这些特定角度去要求,它是企业管理的重要组成部分,但不是全部。当前很多企业的管理现状是,每通过一套管理体系认证,就需要按照标准建立一套文件,且这些管理部门分属于不同的部门来管理,因各体系侧重点不同,要求不同,且有交叉点,员工执行起来就比较茫然,从管理上也会有巨大的难度。当前很多公司的EHS体系由安保部门管理,信息安全体系由IT部门管理,质量管理体系由质保部门管理。想要将这些体系融合起来,就意味着权责的分工以及工作要求的调整,造成管理上的难度。而运营管理体系的建立,就是要实现多体系融合。

目前有很多专业的咨询机构服务于协助客户建立企业运营管理体系架构,知名的咨询公司有罗兰贝格、埃森哲、麦肯锡、科尔尼、波士顿、贝恩、IBM、德勤、普华永道、华为、华夏基石、杰诚合力科技等公司。公司运营管理体系包含多个业务模块,而每个咨询公司的擅长点不同,如麦肯锡、埃森哲、波士顿等国外知名公司,他们偏重于公司战略,德勤、普华永道偏重于商务管理即市场到回款;华夏基石咨询公司偏重于人力资源等。如果我们需要选择咨询公司协助我们建立企业运营管理体系,需要根据公司自身的薄弱点以及经济实力选择适合的公司。

建立一套完整的企业运营管理体系,至少需要2~3年的时间,由此可见其难度,也会耗费巨大的资金,因此,我们通常的做法是,分阶段分步完成,即第一个阶段,用3个月时间,完成对公司整体状态的了解,公司战略澄清,业务结构了解以及流程现状梳理等,了解公司的业务痛点与不足,根据公司的整体运作要求,项目目标,完成L1~L2级顶层运营管理架构的建设及价值链的梳理。第二个阶段,选择其中一套比较重要或者是快速见效的价值链进行梳理,了解梳理的方法论、完成流程建设,并通过实践确认它给公司带来的效益,进而验证咨询公司的能力。第三个阶段,根据顶层架构的各个业务模块,选择有对应实力的咨询公司协助进行梳理。比如华为,当年聘请IBM咨询公司帮助其建立了整套的运营管理体系架构后,又邀请在战略梳理比较专业的麦肯锡咨询公司帮助其完善战略规划部分,通过这种方式,可以将公司

的运营管理体系逐步的建立完善起来,而且更加高效经济实用。

但无论选择哪家咨询公司来协助运营管理体系的建立,顶层运营管理体系架构的建立,至少需要3个月的时间,按照现在的市场价格计算,普通的咨询公司至少需要300万,顶级的咨询公司大约在560万~800万,按照这个费用算起来,整个项目下来可能需要2000万~5000万。从一些新闻可以了解到长春某公司耗费了1.2亿来建立企业的运营管理体系,由此可见,公司的运营管理体系建立的重要性及影响力。全球疫情造成很多公司的销售额下滑,公司面临巨大挑战,如何突破困境,提升竞争力,节约成本,或者通过业务转型寻求新的发展,是各个企业急需解决的问题,因此近几年,各大咨询公司业务呈现了逆市增长的局面。

也许很多人问,我们公司不可能耗费那么大一笔钱来进行企业运营管理体系的建设,我们运营部门能否自己来完成呢?答案是肯定的,企业运营管理体系的建立实际上是有有一套方法轮的,只要我们了解它,就可以逐步完成,然后再借助与一些咨询机构的指导,从而实现经济性与实用性的有效结合。

现在我们来看看,一个公司的运营管理部门,如何进行企业运营管理体系建立?

首先,我们先明确下建立企业运营管理体系建立的方法论:企业运营管理体系架构是以美国APQC(美国先进生产力与质量中心)流程管理架构为基础。APQC是一个是标杆管理、最佳实践、流程和绩效改进以及知识管理的全球性权威机构,在全球拥有550多个成员组织,已经创造性地服务于成千上万的全球组织;APQC流程分类框架作为高层级的流程管理和对标管理的开放标准,将运营和管理流程分为13个企业层面的管理模块,1000多项流程和相关活动,即为标准的企业运营管理体系架构,它是所有的咨询公司协助企业建立运营管理体系架构的基础。知名企业如华为、海康威视、IBM等均均以APQC流程框架为基础,结合本公司实践建立企业的运营管理体系,以及流程设计和优化管理。

如下:APQC的企业运营管理流程包含13个部分,并按照棋盘图形式展开的架构形式,所有公司的运营都离不开这些业务内容,只是叫法不同或有适当的增减。



图1: 美国APQC13业务管理模块

通过键盘式展示模式，将企业的13个业务模块及具体的业务内容进行展示，并进行逐级深入分解。



图2: 美国APQC按照键盘式层级展开的架构模式

APQC流程架构按照行业进行划分，目前有13个行业的流程框架。我们可以根据自己公司所属的行业选择跨行业流程框架及对应行业APQC流程框架的组合，再参照公司的自己实际情况，进行取舍或合并。在明确业务模块后，通过键盘图的模式，展示企业的运营管理体系架构，每个模块根据业务的实际情况，进行层层分解，直到不能分解为止，有的公司分解到5级。但通常情况下，我们把L1~L2级的架构，称之为企业运营管理体系顶层架构，这是公司运营架构的核心，是基石，是后续流程梳理与优化的基础。

- APQC框架--财产和意外保险
- APQC框架--公用事业
- APQC框架--航空业
- APQC框架--教育行业
- APQC框架--跨行业
- APQC框架--零售行业
- APQC框架--汽车行业
- APQC框架--生命科学
- APQC框架--石化业
- APQC框架--消费电子
- APQC框架--医疗保险
- APQC框架--银行业
- APQC框架--原油业

图3: 美国APQC13个跨行业流程框架

以APQC流程架构为基础，对标国内行业标杆企业如华为，海康等一些知名公司的运营管理体系架构，参考他们的架构模式，以及本公司的管理要求，多体系融合的要求，建立属于自己公司的顶层运营管理体系架构。如下为某知名企业的企业运营管理体系架构：



图4: 某知名公司企业运营管理L1-L2管理架构样例

企业运营管理的顶层架构，通过这个架构图，将公司的运营管理分成前中后台，前台是公司的主营业务是为公司创造销售业绩的部分，获取用户的需求以及购买需求；中台是公司的战略规划、产品设计、产品实现部分及交付部分，是根据前台销售反馈的信息，设计开发产品，并根据客户订单完成产品实现与提供与交付工作；后台是为前台，中台业务活动进行支持的职能部门，即需要财务，人力资源，IT技术，风险与内控、质量保障

等。通过这种结构划分，可以更清晰的了解公司的运营管理架构模式与部门职责的划分。

接下来我们通过如下图表的格式，介绍下顶层架构，流程层级以及体系文件的关系。以人力资源管理为例：L1级为人力资源管理L2级招聘管理L3级为入职管理控制程序L4级培训指导书L5级为培训记录，他们是层层包含的关系，按照业务管理的要求，进行层层分解直到不能分解为止。而对应的就是运营管理手册、人力资源管理手册、程序文件、管理制度、作业指导书与相关记录。人力资源管理的流程文件，包含各种管理体系如质量管理体系，信息安全管理体系，EHS管理体系对人力资源的要求。从而实现一套运营管理体系，融合了多体系要求。



图5: 某知名公司企业运营管理L1-L2管理架构样例

根据图4我们可以看到一个公司的运营管理架构，它包含15个职能模块，那么他们之间又是什么关系呢？一个公司的持续发展，必须围绕以客户为中心进行公司战略的规划、产品设计，产品提供以及交付服务。围绕以客户为中心的15个业务模块串接起来，即成为价值链。流程优化就是保证价值链信息传递有效，运行迅捷，这样才能保证企业的持续发展。围绕客户的需求、购买需求，产品问题有3条端到端价值链，具体通过如下图表进行展示：



图6: 端到端价值链串接15个流程模式

至此，我们介绍了企业运营管理体系的方法论，企业顶层架构的模式以及围绕客户为中心的价值链，由此我们可以看到企业运营管理体系的模样，但这部分的工作仅仅是基础，是核心，后续的工作就是按照价值链，分别进行流程优化，梳理，逐步建立完善所有的流程制度，并通过培训，宣贯，执行，从而实现快捷有效，并体现流程建设的必要性与效益。

比如绣一副山水图，完成了整体布局，后续就要进入细节。这部分工作就需要进行整体规划，根据公司急需解决的问题，或最能体系流程优化效果的部分，选择合适的团队进行流程优化的规划与布局，是长期不断优化过程。

结论

通过此运营管理企业运营管理体系顶层流程架构建立的思路与方法探讨，让大家了解到当前有哪些咨询机构能够为企业提供对应服务，包括时间以及价格现状。同时阐述了企业运营管理体系架构的方法论，即以APQC流程框架为基础，对标行业标杆，结合本公司的实际业务需要，进行裁剪，完整本公司顶层流程架构的建立，同时结合各管理体系的要求，风险控制要求，将各个标准的要求融入到整个运营管理架构中，并阐述了围绕客户为中心的端到端价值链，以及后续进行流程优化的入手点。

参考文献：

[1] 刘志德. 私营企业运营管理中内部控制机制的应用[J]. 企业改革与管理, 2021 (13): 40-41.