

公司高层谈 BPR 项目

王运丹董事长 BPR 访谈之解读

一、公司开展 BPR 的背景、目的及定位

公司 BPR 项目的背景:公司目前经过推行 EVA 和 KPI 工作,初步形成价值导向和行为结果导向的管理格局,两者有机结合构成实现公司企业愿景的有效途径。而 BPR 项目就是推进公司战略有效落地的具体手段,将企业战略与日常的工作联系起来。通过开展 BPR 项目,就是将实现国际一流能源企业的战略目标通过推动“四个转变”转化为具体的每项工作和流程,关键是确保每项工作的有效完成,进而实现企业的价值。

公司 BPR 项目的定位:通过推进 BPR 项目,可以对公司内部流程进行有效的梳理和再造,解决目前的流程多、流程重复以及互相矛盾的情况。重新确定的流程,应合理、可追溯,达到信息扁平及高效传递的目的。

流程管理涉及公司项目建设和运营各个方面,从项目的选项、评价和预可研以及之后的行政审批、可研、招标、项目实施,最后是项目的运营、后评估等等。这些工作涉及到公司各个部门,流程纷繁复杂。通过 BPR 项目的流程设计,可以确保各流程有效运作,将企业实现价值的行为分解为各个部门的具体行动,即流程,从而产生好的结果。

需要注意的是,BPR 只能保证各部门正确的做事。公司下一步还要继续规范和提升标准,通过引入 ISO/OHSAS 体系以及能力字典等构建素质模型,确保各部门不仅能正确的做事,还要做正确的事。

BPR 是确保正确地做事，下一步要规范和提升做事的标准，即将来引入 ISO/OHSAS 体系等，并通过塑造能力字典等构建素质模型

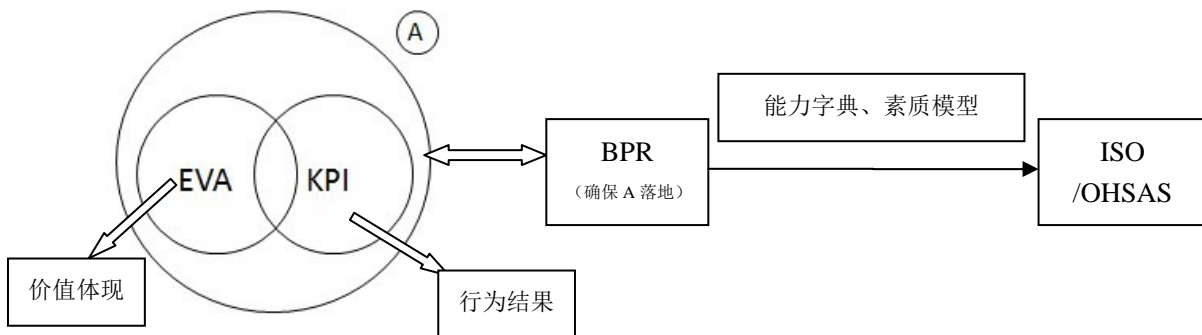


图 1-1. BPR 定位图

以项目投资为例：

首先是项目选项、评价和预可研环节，在预可研环节中包括场地、环境、外部条件（政策、技术进步、工艺装备等等）、还要关注谈判，及 IRR、ROE 等指标；

预可研之后要进入审批环节，要进行可研、要实施、要招标、技术评审等支撑环节；

然后进入运营、采购、操作等环节；

最后还有后评估。

就一个项目来说需要这么多流程，我们把项目的流程展开，需要分成 1、2、3...n 步，同时涉及计划、风险管理等多个部门，这中间的流程非常复杂，在目前管理构架和流程下就是把实现价值的整个行为细化成有关部门分管某件事的某一阶段，这是大公司的体系。这种体系不容易出错，但容易忽视创意和效率。在流程中顶层设计固然重要，但下层也不能出错，整个流程是否能流动，光靠顶层是解决不了的，BPR 就是更好地推动项目流程能够有效地运作，也就是价值到行为到结果。

二、公司 BPR 可能碰到的难点

- 1、 **流程的清晰度**：公司目前有些流程出现互相矛盾、有的存在缺陷、有的出现重复，因此首先应对现有流程进行梳理，这个过程会比较复杂。只有流程梳理清楚了，才能指导出现 P(performs)，并从中选择出 K(key)，从而支撑 EVA；
- 2、 **流程的合理性**：流程不在于长短，而在于是否合理；
- 3、 **流程的可被追溯性**：流程运行过程中需要留有痕迹，即记录，应确保经得起追溯；
- 4、 **流程信息的扁平化**：信息扁平化是流程中的另一个重点，即信息的高效传递。这也是为今后与 ERP 接口做好准备。

三、公司 BPR 的重要关注点

- 1、 **找“短板”**：公司 BPR 项目是确保战略落地，提升管理水平的需要，目的通过管理得到更多的“红利”。BPR 本身不一定有被货币衡量的价值，而是帮助岗位更好地创造价值。BPR 绝不只是简单的流程复制黏贴，而是发挥管理逻辑，在工作中起到承上启下准确定位的衔接作用。在梳理流程的过程中，应充分关注一些“短板”。比如，在人力资源管理中，可能出现人岗不分造成岗位职责不清，需要把岗位理清，形成岗位说明书；在生产管理中，如何充分发挥班组管理作用？确保安全生产的可靠性同时也进一步关注价值创造；在投资管理中，如何避免应流程缺失造成预判失误？在物资管理中，如何确保公司利润最大化？在营销方面，流程如何关注争取电量等都是公司 BPR 值得研究的问题。
- 2、 **强“管控”**：公司 BPR 项目是进一步强化二级公司管控

力度和规避风险的需要。一方面，上海电力作为二级公司，尽管目前所属各单位管理模式不尽相同，但一些被实践证明有效的管理方法和措施，应该在各三级单位逐步推广，要有一点“统一度”，提升三级单位的管控水平。另一方面，二级公司也应注重提升自身的管控能力，避免由于自身工作失误给三级单位造成损失。在确定流程时，可能会出现碰撞，但碰撞之后就会有“真理”出现。要考虑将“真理”进行标准化，并整合进流程进行推广。

- 3、 **破“壁垒”**：公司 BPR 项目是打破部门壁垒、转变企业管理模式的需要。目前公司各部门设置为职能式，各自向条线负责。但实际工作中，需要相互配合，如果没有好的流程控制，就会出现互相推诿、工作效率低下等情况。国际上一些先进的大公司，例如 GE、德国能源公司等采用的“首问负责制”非常值得我们学习与借鉴。

首问负责制流程：

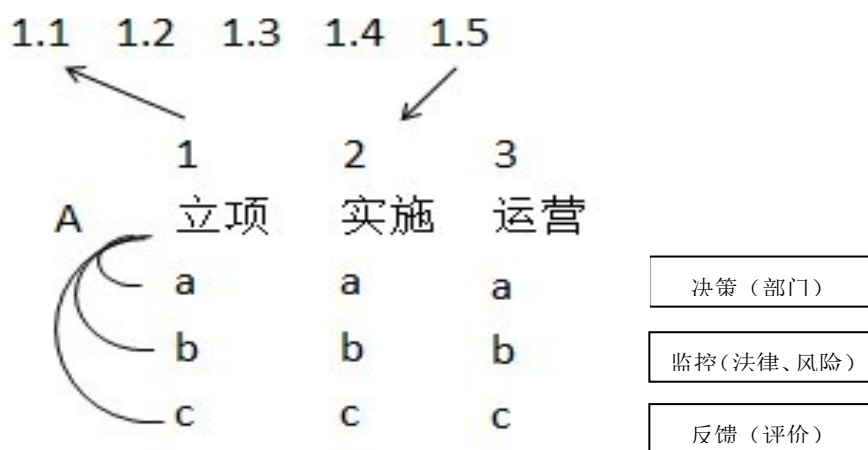


图 2-1. GE/德国能源公司的首问负责制流程

A 为 GE 项目主谈判，由他一人负责面对客户，A 的身后由 GE 公司各相关部门提供的强大团队给予他强大的后台支撑。当客户提出的要求发生变化时，A 能够将这些变化迅速反馈给后台，后台经过周密测算分析后，及时将答复反馈给 A，指导 A 开展下一步工作，对客户要求进行了快速反应。

四、公司 BPR 需要处理的几个关系

- 1、 **处理好管控界面划分的关系：**中电投集团的三级管控模式，有自上而下的管控要求，我们要正确处理好其中的关系，应注意与集团的要求保持一致，但对个别不符合上海电力实际情况的，我们也可以有所创新。这条原则也同样适用于上海电力与各三级单位的关系。
- 2、 **处理好公司 BPR 与集团 BPR/ERP 的关系：**集团 BPR 项目重点在于管控模式，上海电力 BPR 项目重点在运作模式和实际流程，两者有相同之处也有差异存在，应注意两者之间的差异，并反馈集团。
- 3、 **处理好理想与现实的关系：**公司目前开展的 BPR 项目不是一成不变的，其本身也是一个动态的、不断完善的实施过程，各部门一定要不断实践、反馈、修正并加以完善，流程才会越做越好。同时，我们也应看到国有企业的体制和机制上的特点，以及稳定需要带来的制约。但这不影响我们对自身的业务蓝图高标准的理想追求，而是对自身实际能到达的效果有更清醒的认识，以便更好地完成 PDCAD 的目的。