

引入绩效考核机制

优化业务流程再造

■ 李小燕 田也壮 杨洋

业务流程再造被认为是企业获得突破性成长的有效途径,但实施的低成功率却令许多企业望而却步。其原因是未将业务流程再造作为一个价值驱动的系统性工程,流程再造与顾客价值脱节,缺乏有效的协同机制及面向企业整体绩效的评价机制。针对这一亟待解决的问题,本文通过对斯达股份有限公司(以下简称斯达公司)业务流程再造方案进行分析,以期为其他企业提供借鉴。

一、斯达公司的流程问题

斯达公司属高新技术企业,主营业务为彩色胶卷、彩色相纸、彩色电影胶片的研制、生产和销售。随着消费类电子产品信息化、数码时代的到来,一方面,传统产品影像市场急剧萎缩,企业主导的传统影像产品(如胶卷、相纸等)的销量下降。另一方面,企业业务流程与财务流程一体化程度低,成本控制不力,全面预算的作用难以有效发挥。由于不同层级人员面临的内、外部压力不同,在外部压力向内传导过程中,因缺乏必要的沟通和协同机制,导致其对全面预算辅助决策、强化控制、防范风险作用认识上产生偏差,往往以局部利益观而不是战略全局观去思考和处理问题,主要表现在:一是销售计划不准确、不及时造成生产被动,库存积压多,资金占用大,不能满足市场的快速反应。销售部门与生产部门间时常就订单均衡性与交货时间问题发生

冲突。二是采购及时性、价格合理性及配套适用性差。采购部门与生产部门间因投料计划和采购技术要求意见不一,常常发生争执。因此,斯达公司急需通过业务流程再造,提高内部各业务模块的协同运行效率,增强市场反应能力。

二、斯达公司的业务流程再造

斯达公司按照“以顾客需求为导向,以企业整体绩效为中心,以机制作保障”的业务流程优化整体思路对企业价值活动进行分析,确定业务流程优化的重点为销售模块、采购模块和生产模块并在这些业务模块之间实行内部市场化,建立面向企业整体绩效的考核机制。

1. 销售部门与生产部门之间的协同机制。销售模块再造之前,销售部门与生产部门之间因缺乏有效的协同机制,评价体系也缺乏对企业整体绩效的系统考虑,造成生产部门只顾埋头生产,奖金按产出兑现,而产品却时常因市场需求发生变化未能销售出去,造成滞销和积压。为此,斯达公司在销售与生产两个上下游环节之间引入内部市场化机制,双方互为客户,在生产订单运作过程中相互考核。具体来说,销售部门以顾客订单满足率为关键指标考核生产部门。如果生产部门未完成订单、产品未达到顾客要求的质量标准而造成销售部门的损失,销售部门可向生产部门索赔;反过来,生产部门也以订单均衡率指标来考核销售部

门,如波动超出标准也要进行索赔。由于双方的考核每天都要进行,且建立在面向顾客需求的满足和提高企业整体绩效的基础上,部门间的协同度大大提高。在这种面向订单生产的模式下,销售部门每天根据经销商销售订单汇总情况、经销商货款到位情况及产成品库存情况,编制好第二天起总共6天的生产订单。其中,前3天的为实际需求订单,不允许更改;后3天的为预测需求订单,可以适当更改(但更改率不能大于20%)。日生产订单经销售部门主管领导批准后,于每天下班前,以电子流程或传真的方式下达到各生产部门,每天依此类推。各生产部门必须在6天内将订单产品交付给销售部门,而且交付产品的品种、数量、规格等应与订单一致。

2. 采购部门与生产部门之间的协同机制。采购模块再造之前,采购部门作为一个单独的职能部门,只关心物料的供应,部门的考核指标也主要基于业务量的评价,如采购订单、金额等,较少考量采购成本、生产部门返料率以及所采购物料对于产成品的品质、成本等方面的影响。同时,由于市场需求的不断变化,采购计划的不准确时常造成库存积压或是物料短缺,难以保证生产的高效运行。为此,斯达公司在采购部门与生产部门之间建立了内部市场化关系,由生产部门考核采购部门采购的及时性、价格的合理性、配套件的质量水平、库存状况等指标;而由采购部门考核生产部门采

购订单的均衡率等指标。在这种面向订单采购的模式下,销售订单下达到各生产部门后,生产部门将每天的生产计划输入ERP系统,通过系统将日生产计划自动分解,各生产车间通过合理排班作业完成分解计划,同时为采购部门原材料日采购计划提供指导和修正。

此外,各部门资金占用按库存滞留时间、银行同期贷款利率计算资金成本。资金成本= $F \times D \times i$,其中,F表示每天平均库存资金占用额,D表示库存滞留时间(天),i表示银行同期贷款日利率。

每天平均库存资金占用额依部门采用不同的计算依据,如考核采购部门材料资金占用成本,每天平均库存资金占用额为材料资金占用额;考核生产部门在产品资金占用成本,每天平均库存资金占用额为在产品资金占用额;考核销售部门产成品资金占用成本,每天平均库存资金占用额为产成品资金占用额,并以最终产出(销售收入)作为各部门结算奖金的依据,增强了各部门对企业整体绩效的重视,加强了部门间的协同。

这样一来,由销售部门在交付生产订单时将顾客需求信息或改进建议反馈给生产部门;由生产部门在交付采购订单时将产品生产过程中产生的配套需求信息或改进建议反馈给采购部门,各部门资金占用按库存滞留时间计算资金成本,形成了各部门之间信息耦合,物流、资金流、信息流三流统一,面向企业整体绩效的良性循环机制(如图1所示)。

斯达公司引入绩效考核机制、优化业务流程再造后,实现了销售、生产与采购的无缝对接。公司在“生产靠市场拉动、订单是生产和采购指令”的理念下,以日为单位滚动订单,形成了生产对市场的快速反应,顾客满意率上升,库存周期缩短,资金占用大幅降低。

三、启示

从斯达公司业务再造的过程可以看到,整个价值分析、流程优化是一个互动、协作、嵌合的过程,各模块之间相辅相成,密不可分,只有在此基础上,才能实现业务流程再造以价值增值为驱动,达到系统性优化的目标。斯达公司给我们的启示是:

1. 应树立全面流程观。各模块流程优化,不等于企业整体流程优化;企业整体流程优化,不等于企业绩效的改善,企业绩效=流程优化+动力机制。斯达公司实行内部市场化,建立面向企业整体绩效的考核机制,就是以顾客需求为起点,从质量、种类和产量等方面建立起一个从最后价值链环节(部门或作业单元)向上一个价值链环节逐步延伸的拉动链条。在这个链条上,上一个价值链环节无条件地满足下一个价值链环节的需要,遵循订单服从原则,有效进行供需拉动。通过这一流程再造,借助ERP平台,上一个价值链环节操作人员随时可以看到下一个价值链环节的各项生产状态指标,并根据下一个价值链环节的生产或销售情况及时调整自身的工作安排。同时,为保证在订单服从原则下的

需求拉动的有效实施,建立了一套适用于拉动工作的保障办法,即上游的业绩由下游来考评,并制定了面向企业整体绩效的考核指标。通过业务循环与面向企业整体绩效的考核循环机制,产生整体协同效应。

2. 应尽量缩减信息传递的中间环节。流程再造是一个系统工程。再造过程不仅包括业务流程,还包括组织结构改造、人力资源管理、有效沟通和IT技术的应用。为提高流程整体运行效率,应将流程再造与企业信息化建设相结合,实现信息的一次处理与在线数据库信息共享。由于各利益主体间的利益排他性,建立全面预算的信息系统时,首先应进行各层级信息需求分析,确定各层级信息需求;然后根据需求确定信息生成项目及表格;最后确定信息填报部门、口径及信息传递路径。为避免信息的冗余和不足,并使全面预算信息系统为广大员工所接受,上下级及同级之间需要直接、充分的交流与沟通,尽量缩减信息传递的中间环节,以降低流程再造后新系统的运行风险。

3. 应将采购、生产和销售无缝对接。流程再造是一个持续的改进循环。订单拉动式市场化模式的关键是让销售、生产与采购通过流程再造与考核机制无缝对接起来,形成一个相互联系、相互依存、相互作用的多个循环系统集成的超循环系统。通过各循环系统持续改进客户满意度,从而使企业组织循环系统得到优化。斯达公司实施该模式后,在成本、速度和柔性等方面都大大改善。由于生产靠市场拉动,订单是生产或采购的指令;各部门绩效既取决于本部门的绩效,又取决于企业的整体绩效,不仅增进了各部门的协同度,而且大大提高了各部门对市场的快速反应能力和企业的整体绩效。

(作者单位:哈尔滨工业大学管理学院
北京化工大学经济管理学院)

责任编辑 李斐然

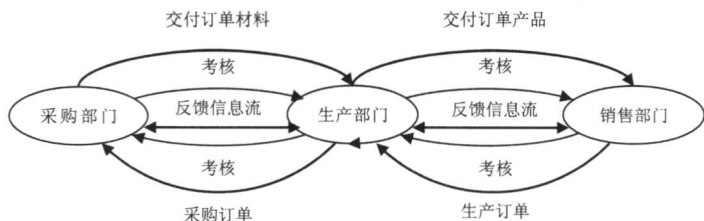


图1 业务流程与考核循环机制