

在业务流程优化项目启动会上的讲话

柳光池

2012年12月11日

同志们，下午好！

今天我们在这里召开业务流程优化项目启动大会，标志着公司BPR（业务流程优化）项目正式启动。我们将用五个月左右的时间，梳理并优化公司主要业务流程。BPR, 顾名思义，就是要对公司所有的业务流程包括三级单位的业务流程进行全面的梳理和优化。该项目是继EVA, KPI项目之后的又一重大管理项目, 这些项目都是围绕公司的发展战略而开展。公司要实现“四个转变”，要转型发展走出去，对外业务将不断扩展。实现战略目标，需要公司内部的业务引擎具备高效运行效率，这样才能迅速的完成转变，提升公司竞争力。

目前，公司的业务流程都散落在各个业务部门，部门各自从自己业务角度制定业务流程，往往会造成流程独立封闭，无法纵向贯通，更不具备横向协同。流程繁多、流程繁琐、重复流程、流程真空等问题相当突出，造成公司业务流无法高效运转。所以，业务流程优化已迫在眉睫，通过本项目理顺公司的业务流，以公司的战略为目标，以业务为导向，从上至下，纵向贯通，横向协同，打造公司规范标准的业务流程体系，支撑整个公司的业务。为搞好本项目，下面提几

点要求：

一、提高认识，加强领导

业务流程优化，是建设国际一流能源企业的内在需求，公司全体员工，特别是领导干部，要从实现公司战略的高度，提高对业务流程优化工作重要性的认识，加强对业务流程优化工作的组织领导。为确保项目取得实效，公司专门成立了以王董为组长的业务流程优化领导小组，公司班子全体成员及各部门主任、试点单位的主要领导为领导小组成员。领导小组下设工作小组，成员有公司主要业务领域的专家，有ERP系统建设专家，有企业管理和流程管理方面的专家组成。此外，公司聘请埃森哲作为业务流程优化咨询顾问。希望埃森哲的顾问把国际上先进的管理理念和方法带进公司，公司相关领域的专家密切配合，共同打造出横向协调，纵向贯通，能够高效运作的业务流程系统。

二、突破现状，与时俱进

随着公司各方面业务的快速发展，对管理的要求也越来越高，传统的思维定式和工作习惯已经无法适应更高的管理要求。一方面，公司各职能部门按职责和传统的思维定式守卫一方疆土，容易出成果的业务大家抢着做，需要担风险的工作大家绕着走，形成业务管理的真空地带；另一方面，我们的员工按传统工作习惯天天忙着应对紧急事件，工作时间被严重碎片化，无暇顾及重要事件，陷入低水平重复的僵局，这是公司管理现状严酷的事实。要突破这种现状，必须转变观念，勇敢地抛弃不利于公司发展的传统思维定式和工作习

惯，学习和运用先进的管理理念和方法。BPR不是虚无缥缈的概念，通过业务流程优化，创新适合公司快速发展需要的管理机制，与时俱进，开创公司发展的新局面。

三、顾全大局，着力优化

流程优化必然会打破目前各业务部门的业务分工格局，涉及到权利再分配、利益再分配、工作量的再分配。所以，各业务部门必须站在维护公司整体利益的高度顾全大局。在业务流程优化项目推进过程中，埃森哲的顾问将以计划中的投资计划管理、人力资源管理、财务管理、生产管理、物资管理和工程管理六大主要业务板块为主线开展现状诊断、业务能力设计、业务流程设计、应用架构设计和系统流程设计。顾问给我们带来的是先进的管理理念和方法，这套理念和方法必须为我所用，才能体现其价值，否则，它就是空中楼阁。实际上，这是一次很好的学习机会，我希望大家要珍惜这一难得的机会，虚心向埃森哲的顾问学习，真正把先进的管理理念和方法学到手。各相关部门要顾全大局，着力于优化，以积极的态度配合埃森哲顾问的工作，确保项目取得预期成效。

同志们，业务流程优化项目已经正式启动，希望大家充分利用这次机会，把自己的业务好好梳理一番，把先进的理念与自己的实际业务有机结合，为提升公司管理水平作出积极的贡献，谢谢大家！