

流程治理赋能企业数字化转型

演讲人 | 中国联通数字化部施阳总监

数字化转型下流程治理意义

数字经济正在成为重组全球要素资源、重塑全球经济结构、改变全球竞争格局的关键力量。数字化转型是企业在数字经济时代重构价值生产模式的必由之路，而流程则是理顺各类生产要素协同关系、保障企业数字化转型战略落地的核心抓手

数字化转型：推进数字化变革，提高全要素生产率

5G、大数据、云计算、物联网等技术提高企业生产力，重构企业价值、创新模式



数字化技术提高生产力

围绕价值链，整合生产要素（传统要素、数据要素）、组织、资产、IT等，企业各类要素能够围绕统一目标，实现高效协同



数字化流程重构生产关系

企业可持续、高质量发展：能力全面提升、数据全量可视、线上流程贯通

数字化转型五要素

构建“场景、工具、平台、数据、流程”五要素，强化业务、IT有效联动，数据治理和流程治理协同穿透，体系化、系统性推进企业业务和管理智慧运营

流程数字化

运用新理念、新技术开展资源配置，重新梳理公司业务逻辑、各项要素协作关系

平台数字化

打造智能中台、智慧大脑，助力企业资源高效运转、智慧运营

服务场景化

面向客户需求重新审视企业价值，以客户服务场景为切入

工具数字化

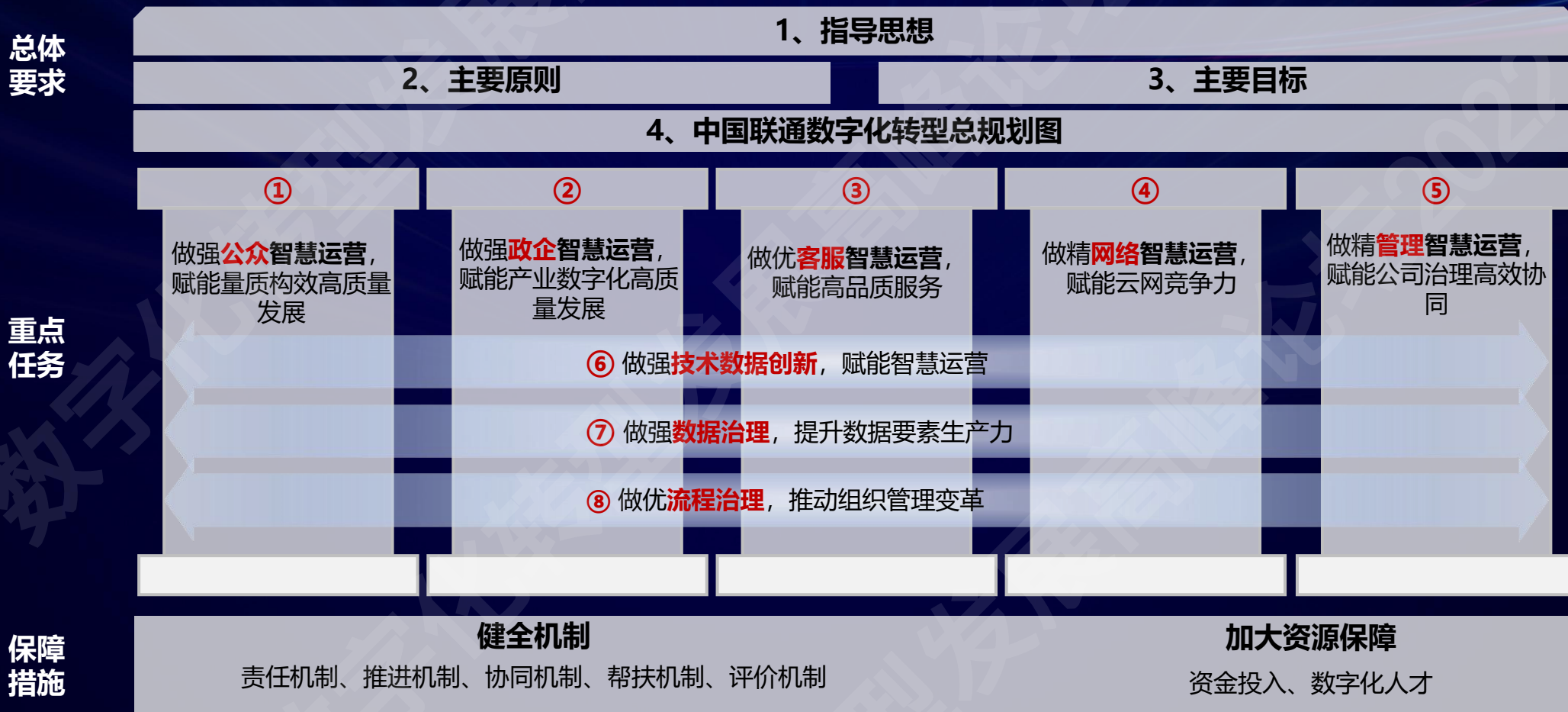
提升触点工具的数字化、智能化水平，助力一线业务高效开展

数据价值化

强化数据治理、挖掘数据要素价值，提升企业数据要素生产率及全要素生产率

中国联通数字化转型行动方案

深入贯彻党中央、国务院关于推动我国数字经济发展的决策部署，落实国资委关于国有企业数字化转型的相关要求，制定中国联通数字化转型行动方案



中国联通流程治理行动方案

围绕整体方案制定流程治理子行动方案，健全流程治理体系、统筹推进流程变革、攻坚跨专业重点流程场景、深化客户感知驱动解决一线流程问题、强化流程运营5条路线，实现流程治理能力全面提升

中国联通流程治理行动方案

总体目标

三大转型

发展方式转型 运营模式转型 增长动能转型

四提一控一强

提效率 提质量 提感知 提效益 控风险 强创新

赋能
智慧运营

公众智慧运营

政企智慧运营

客服智慧运营

网络智慧运营

管理智慧运营



流程框架
迭代优化

方法论赋能

统筹推进
变革

客户感知
问题解决

效果验证

运营监控

健全流程
治理体系

流程框架



流程管理体系



流程建设运营体系



流程管理平台

路线图

1.健全流程治理体系

2.深化流程变革

统筹推进智慧运营流程变革
攻坚跨专业重点流程场景
闭环解决一线问题

3.强化流程运营

4.强化流程治理
一体多级协同

流程治理方法论赋能

建立四统一机制，借鉴ASME表格、ESIA、七步法等方法并实践创新，形成问题闭环解决的固定工作机制，充分利用流程管理平台开展流程运营工作，采取自动化手段提升运营效率

统一方法



“Y模型”场景变革法、
“七步法”问题闭环解决法、
ASME流程分析法、ESIA流程
优化法、等

统一工具



集中建设流程管理平台、流
程中心、监控平台，实现全
流程的可管可视可控

统一模板



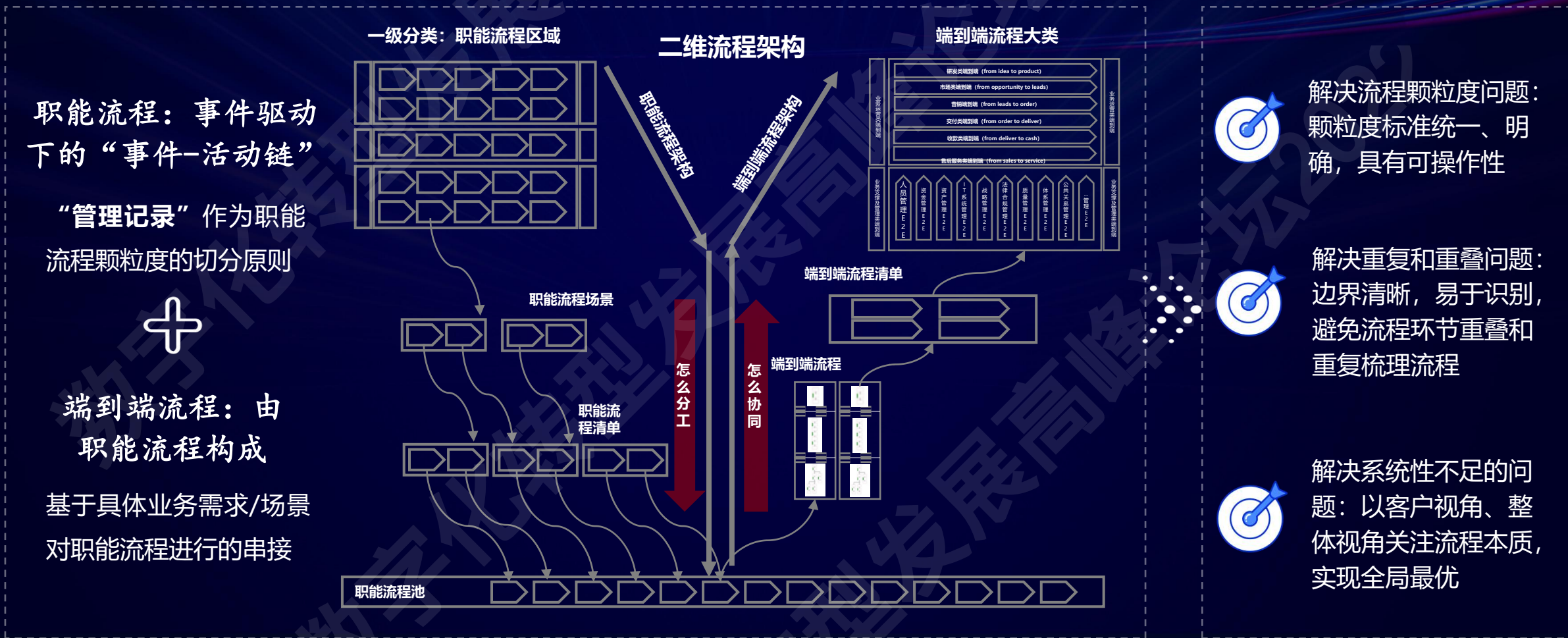
基于二维流程架构制定流程
编制规范，从管理要素角度
统一流程颗粒度

统一发布



基于流程管理平台统一流程
评审机制，统一发布L1-L3流
程框架及L4流程

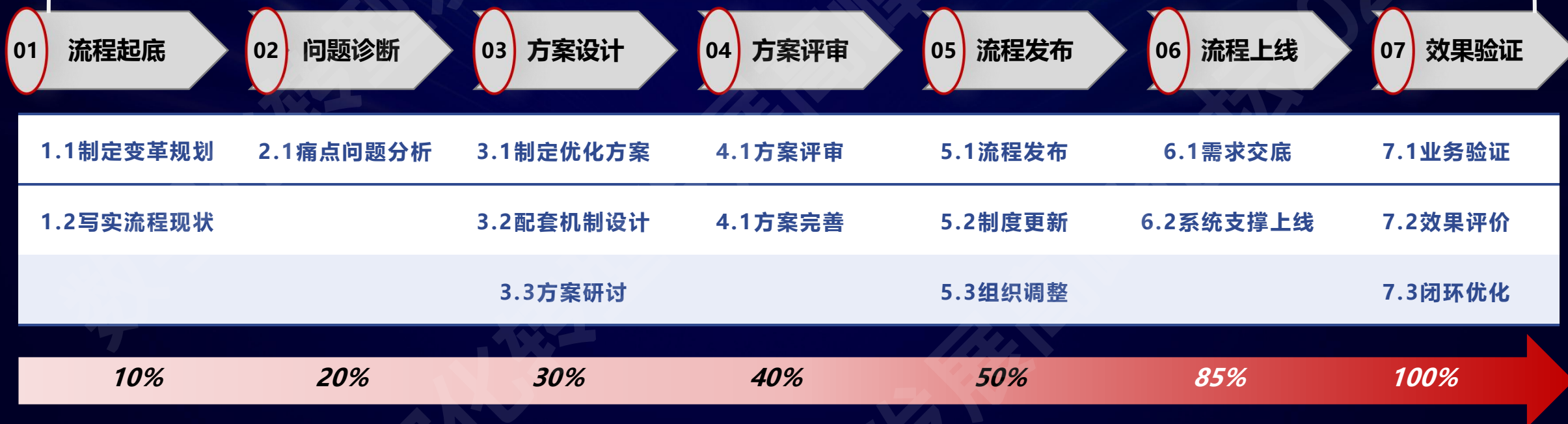
统一方法——“Y模型”场景变革法
构建流程体系，重新定义职能流程、端到端流程，从职能分工、协同工作两个维度来梳理和构建业务流程体系，理清分工、协同界面，实现流程颗粒度统一



统一方法——问题闭环解决七步法

工作步骤：按照找问题-分析问题-优化解决-验证的思路，用“七步法”做好端到端场景流程重构工作，持续通过一线、客户、管理层或重点舆情收集各类问题，成立联合工作组实施专项变革

流程治理“七步法”

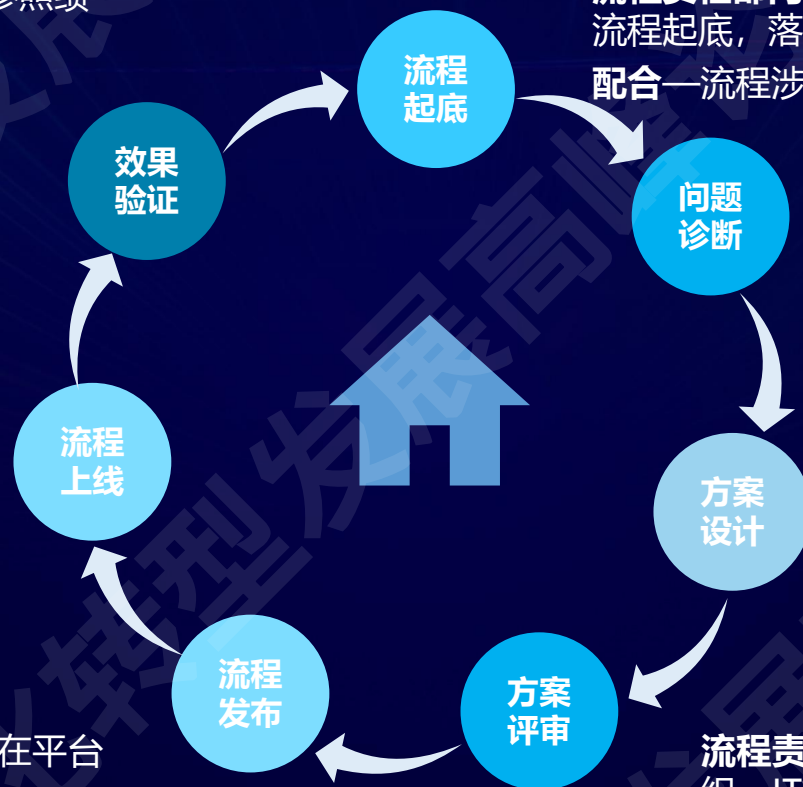


统一方法——问题闭环解决七步法

协作分工：流程治理组、流程责任部门、IT部门等组建混编团队，明确职责分工、协同推进

流程治理组：组织场景的效果验证（参照绩效表），总结比对优化前后差异
配合—流程责任部门

流程责任部门：梳理重点业务场景流程现状，进行流程起底，落实业务参与人，组织研讨流程现状
配合—流程涉及的其他业务部门



流程责任部门：运用ASME方法识别流程运行问题并确定关键问题，进行原因分析
配合—流程涉及的其他业务部门

流程责任部门：根据流程方案确定IT需求，完成需求交底，并在上线后进行业务验证
配合—IT支撑部门

流程责任部门：智慧运营组组织完成流程优化方案设计
配合—流程涉及的其他业务部门、IT支撑部门

流程责任部门—按照流程建模规范，在平台完成发布
配合—流程治理组、IT部门

流程责任部门：对优化方案进行评审，流程治理组、IT支撑部门参与评审
配合—流程涉及的其他业务部门、流程治理组、IT支撑部门

统一方法——ASME流程分析法

基于客户价值对流程步骤进行分类，判断整个流程的效率和可优化活动，主要应用于问题诊断阶段

基于客户价值分析流程步骤

- **增值判断**：对现状流程步骤活动内容、耗时等内容进行分析，将每个流程步骤分为三类，**客户增值、业务增值、非增值**，并基于分类结果判断整个流程的效率和可优化活动
- ASME方法可通过与**数字化流程监控系统**结合，监测每个流程步骤角色、流转时长、转化率等数据，从而判断步骤在整个端到端流程中的作用，帮助流程管理部门对流程运作效率和优化方向进行整体了解

- 以**客户扫码办融合新装+联通公众APP办理业务场景**为例，实现了流程非增值步骤压缩，办理效率大幅提升

阶段	步骤	增值判断及原因	示例
客户下单	扫码	业务增值。可以获知用户需求意向，为后续服务提供基础。	
	填写个人信息（姓名、电话、地址）		
	点击立即办理		
中台分配	输入收单日期	业务增值，步骤的目的是把意向单分配到相应区域的网格小CEO，效率较低，可进行自动化改造。	
	选择要分配的意向单		
	点击转CEO分配		
宽移融合业务受理	选择网格，点击分配	非增值，步骤的目的是进入某个特定产品，但界面较复杂，进入这一逻辑过于复杂，应简化。	
	登录联通公众APP，在首页点击更多应用		
	选择宽融界面，点击选择产品		
	搜索产品关键字，点击进入产品		
	选择服务（ONU来源、IPTV来源、IPTV数量），点击确定		
选择首月资费为标准资费	业务增值。获取必要信息		
		非增值，应简化，增加默认项	

统一方法——ESIA流程优化法

充分考虑跨域/跨专业流程数据的贯通、引入AI智能辅助分析决策模型、RPA等数智化手段，打造数字化流程，主要应用与流程方案设计阶段

删除-无附加价值的低效环节 (Eliminate)

- 重复点删除
- 审批环节减少，核心流程KCP节点不超过3个

简化-复杂操作 (Simply)

- 串改并、顺序调整、减少多次录入和重复动作、规则简化

整合-打掉跨域专业断点 (Integrate)

- 关键环节加强统筹
- 跨域/跨专业流程集成
- 跨域/跨专业生产支撑受理能力拉通

自动化-系统提升流程效率 (Automation)

- 流程线上化流转
- 流程可视化监控评价

数字化流程
优化方法

E

I

S

A

统一方法——基于ASME-ESIA方法的优化示例

在集团专业线及全国省分公司广泛开展流程优化与流程再造，在ESIA方法指导下取得显著成效

基于ESIA原则指导流程优化与再造：以中国联通广东省分公司部分流程为例

E

流程删减

58%

在公众市场业务流程方面，结合权力清单，对涉及三个系统平台的5大类审批工单共31个流程，优化至13个流程。

S

流程步骤简化

43%

在IT线上发布流程方面，优化后需填写/选择有23项缩减为13项，表单简化43%

I

流程时长压缩

14%

在政企业务流程方面，优化前，BPO经济事项审批流程原有7个节点串行，标准时长需42小时；优化后，其中2个环节并行，标准时长压缩至36小时，提效14%。

A

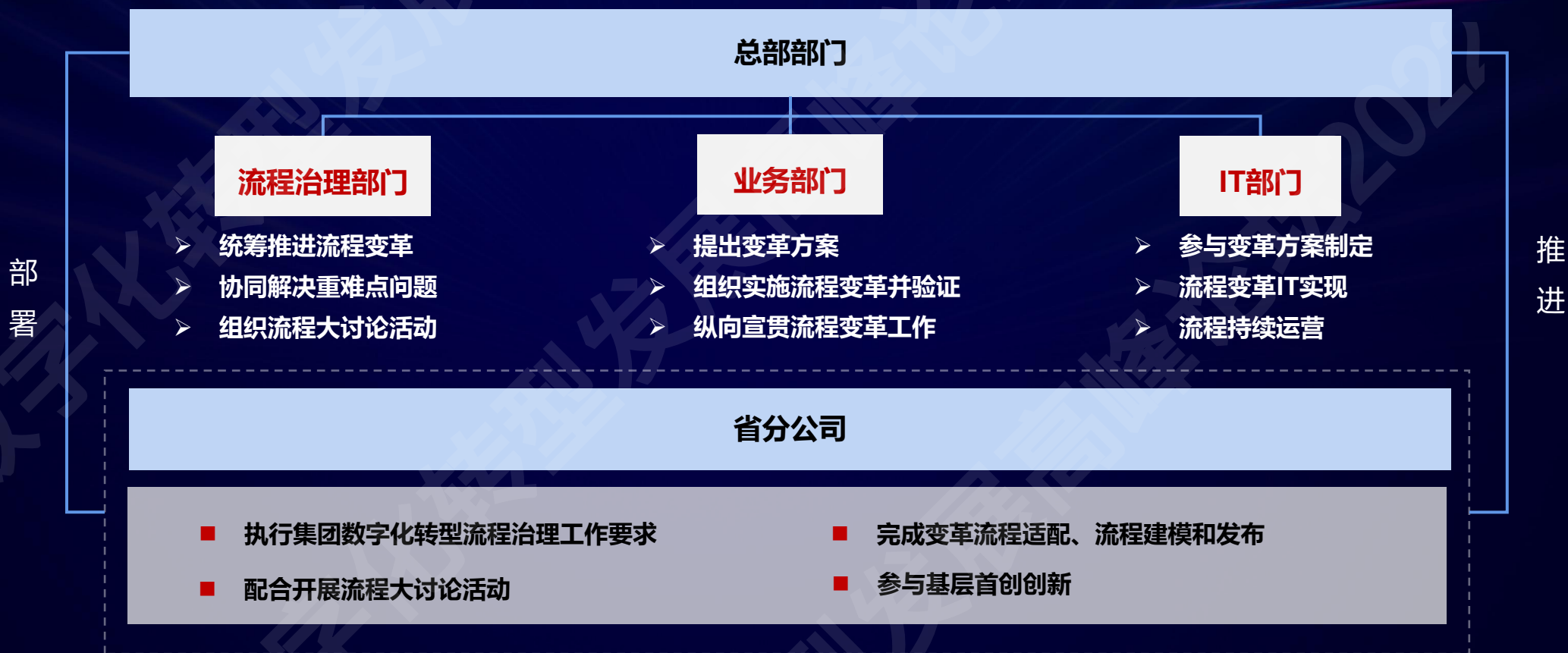
流程自动流转

100%

在财务审批流程方面，优化前，报销流程存在多人审批，环节长；流转需多次回到起草人环节提交；优化后，除预算归口经办环节外，全流程固化自动流转至下一环节审批。

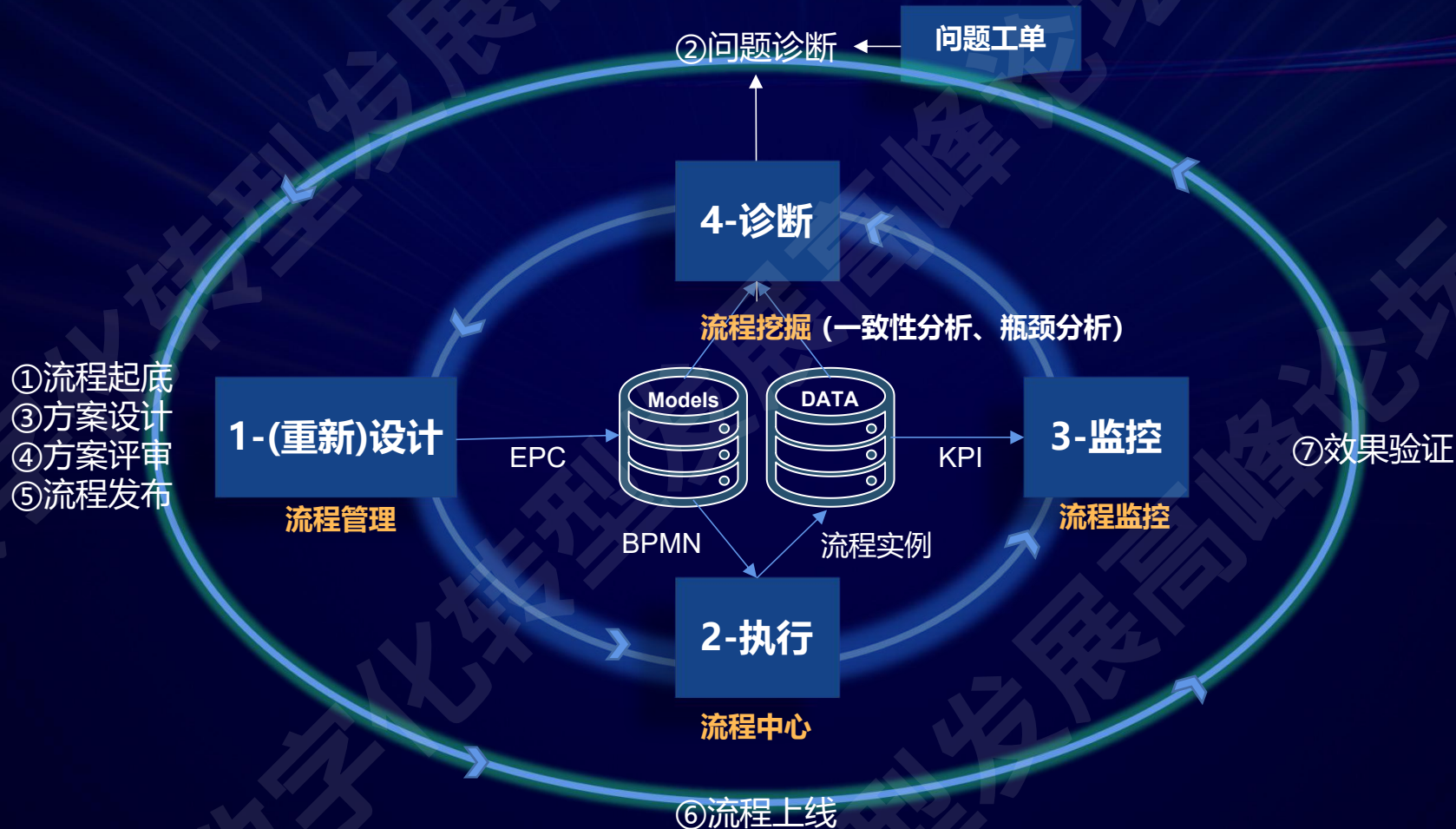
统一方法——组建混编团队，强化协同推进

强化流程治理一体化多级协同，总分联动推进数字化转型，明确工作重点和评价标准，确定必做工作和选做工作，建立流程治理组织和工作推进机制



统一工具——流程管理平台（1/3）

基于中国联通智慧大脑统一技术底座，打造从管理到客户服务的企业全业务流程设计、实现、监控、诊断的闭环数字化支撑体系，提供流程全生命周期管理的统一支撑能力



统一工具——流程管理平台（2/3）

利用数字化、智能化平台工具，实现流程全生命周期的“可管、可视、可控”

结构化流程建模



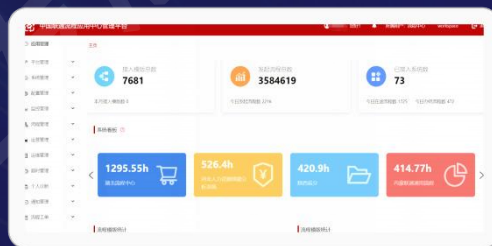
【流程设计】

业务流程 可视

基于“管理要素”以“业务流程”为纽带，构建结构化、一体化、精益化的管理体系模型

- **一体化建模**：构建“体系化的企业建模平台，承接企业战略，建立战略落地的支撑体系，实现流程的有效落地与执行
- **二维流程架构应用**：从两个维度构建业务流程，“职能流程”看清专业分工，“端到端流程”看清协作关系。

数字化流程运行与监控

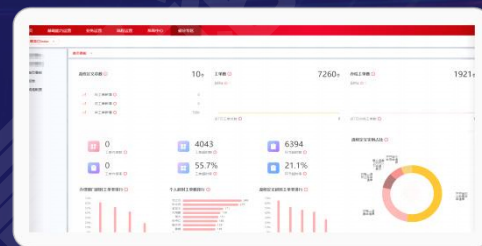


【流程实现】

IT实现 可管

流程管理平台直接推送业务流程模型到云化的流程引擎，保证IT实现与业务设计一致

- **流程能力**：开放标准流程驱动能力，支持在线流程设计，助力流程系统建设降本增效。
- **表单能力**：支持流程类应用在线快速构建，双端同行，及时响应一线流程需求。
- **RPA能力**：机器人流程自动化，拉通系统断点，释放一线人力，提升工作效率。



【流程监控】

运行绩效 可管

流程绩效监控融合生产视角的实时流程预警、调度与整体运行情况分析，构建流程监控体系

- **生产实时调度**：对生产系统流程进行实时监控，有效地进行生产调度，提高在途流程执行时效及实时预警能力，实现资源高效配置。
- **整体分析监控**：建立流程量化评价指标，按个人、组织维度实现时效、质量、服务、风险、成本指标监控与分析。

智能化流程挖掘



【流程诊断】

经营风险 可控

引入流程挖掘技术，构建流程数字孪生，为流程治理提供数智赋能，实现可持续增强的流程治理，使能流程变革

- **流程发现、合规检查**：通过启发式流程算法，真实还原流程运行情况，并进行合规检查，规避运行风险。
- **孪生预测、智能分析**：基于流程发现结果构建数字孪生，智能分析预测，提高服务质量。

统一工具——流程管理平台 (3/3)

大屏监控示例：为实现流程可管可控，依托流程建模、流程运营指标体系的建立及数据中台进行流程监控，其中监控大屏覆盖了流程框架体系的业务运营域、使能域、管理域及端到端视图，为总部及分子公司各业务条线管理运营人员提供全流程时效监控分析等服务



流程治理成效

构建L1-L3级流程框架、流程蓝图、各级流程责任人，搭建流程管理平台，以重点项目为抓手，实现重点业务流程畅通、效率提升

建组织、建平台，已初步构建流程基础管理能力

- **建组织：**成立数字化转型领导小组及办公室，下设数字化转型流程治理组，各省已比照总部完成本省流程治理组织的设置，累计流程治理专业人员达368人
- **建平台：**建成中国联通流程管理平台，支持构建“结构化”、“一体化”和“精益化”的流程建模、审批、发布、分析，实现流程可管可视可控

梳理联通业务，完成构建流程体系框架及流程起底

- **流程体系：**建立中国联通L1-L6级流程分级体系，下含业务运营域、使能域、管理域三个域
- **流程起底：**梳理形成15个一级流程框架（L1）、70个流程目录（L2）、240个流程子目录（L3），累计常态化起底L4职能流程488个，形成中国联通流程框架视图

开展重点业务专项治理，关键流程初见成效

- **5G业务：**5G融合复杂场景的业务受理时长不超10分钟的达标率90%
- **联通三千兆：**三千兆产品线上受理100%支撑
- **政企双线：**31省互联网专线/省内组网专线/跨域组网专线实现平均3日/5日/7日交付开通。

更多资讯请关注微信公众号-可信数字化



可信数字化

已关注

行业数字化转型研究、经验分享、标准制定，为企业整体和各业务单元数字化转型提供能力诊断、路径规划、咨询服务、工具平台选型、落地执行、成熟度评估，同时开展可信数字化服务商评测服务。

数字化转型发展
高峰论坛 2022 
Trusted Digital Summit Forum

数字原生产业新生 价值共生

中国 北京 CHINA Beijing

2022/8/10-8/11 9:00-17:00

THANKS!

数字化转型发展
高峰论坛 2022 
Trusted Digital Summit Forum

数字原生 产业新生 价值共生

中国 北京 CHINA Beijing

2022/8/10-8/11 9:00-17:00