

文章编号: 1007-5399 (2013) 05-0008-03



邮政科技发展论坛
优秀论文

信息技术集成助力邮政企业流程再造

王为民, 刘 涛

(石家庄邮电职业技术学院, 河北 石家庄 050021)

摘 要: 文章阐述了企业流程再造与信息技术之间的关系, 分析了信息技术集成的必要性, 并从运营支持中心建设的背景、定位、职能和预期效果等方面提出了信息技术集成助力邮政企业流程再造的思路。

关键词: 信息技术; 流程再造; 客户资源; 经营秩序; 服务质量; 成本

中图分类号: F61

文献标识码: A

上世纪九十年代中期, 流程再造管理思想引入中国, 在众多大型企业如中国移动、中国电信、中国联通、华为、海尔、联想、平安保险等得到广泛应用, 并取得了较好的效果。中国邮政在上世纪九十年代中期开始启动企业信息化工作, 特别是在 2000 年以后, 信息系统集中上线运行, 极大改善和提升了企业信息化水平。由于信息系统架构是企业各层管理体制下形成的, 无论是管理系统还是生产系统都是分散和割裂的。企业的信息化基本是传统作业的电子化, 迫切需要实现系统的互联互通。进入 21 世纪, 信息集成技术浪潮席卷全球, 如何依靠信息技术集成推动企业流程再造成为众多企业研究的重要课题。中国邮政作为百年企业, 要想在新的历史时期焕发新的生机和活力, 必须打破传统, 改革创新, 用新技术推动企业流程的变革和新业务开发。

1 企业流程再造与信息技术之间的关系

企业流程再造与信息技术是互为条件, 相辅相成的关系。事实上, 企业流程再造理论的产生在一定程度上源于信息技术应用效果不尽人意, 促使人们寻找发挥其效用的新途径。企业流程再造离不开信息技术的支持, 信息技术效能的充分发挥有赖于管理模式和业务流程的再造。

1.1 信息技术是企业流程再造的诱因

第一, 通过综合数据库 intranet 和 internet 等技术手段, 企业可将分散于各部门的信息资源汇集起来, 供全体员工享用, 使业务流程的重新组合成为可能。

第二, 信息系统解决了企业组织结构扁平化带来的信息沟通和员工自我管理、决策问题。信息技术使高层管理者可与底层员工直接进行信息传递, 避免传统垂直式沟通带来的信息传递延滞和信息失真、过滤问题; 同时, 大大提高了员工获取和处理信息的能力。

第三, 通过信息网络, 企业能同时连续地对各部门串行、并行的各项业务活动进行协调, 及时对各项业务活动进行评价和修改, 从而避免传统组织到最后阶段才对各项活动成果进行综合、评价的弊端, 节省了成本与时间。

第四, 管理信息系统可为企业提供辅助决策。业务流程重组后, 企业为了更好地满足顾客需求, 必须有效开展市场研究, 进行市场预测, 需要借助一些模型和方法, 如统计分析、预测方法、运筹学等来辅助决策。这就有赖于管理信息系统的支持。

第五, 信息技术的应用, 使企业流程再造的范围不再局限于企业组织内部, 还能扩展到企业与顾客、供应商及合作伙伴之间, 建立起以利益共享为目标的动态组织联盟。

1.2 企业流程再造是发挥信息技术效用的有效途径

信息技术的成功应用只有从流程再造人手, 否则再先进的信息技术和自动化设备也难以达到满意的效果。如美国的福特汽车公司原有 500 多人处理公司的应付账款会计工作, 借助办公自动化使人员减少到 400 人, 降低了 20% 的人事费用, 当其取得了日本马自达公司 25% 的股权后, 发现马自达公司全部的财会工作仅用 5 人完成。按两家公司的规模比较, 福特人数是马自达的 5 倍。这其中的巨大差别不在于信息技术应用、办公自动化方面的差别, 而在于二者业务处理流程的根本不同。可见, 信息技术效用的有效发挥, 必须建立在合理、高效的业务流程上。迈克尔·哈默曾一再强调, 组织在引入信息技术之前, 首先应保证流程正确无误, 否则原有不合理的流程无法产生价值的任务计算机化、自动化, 往往会把这些无效的任务锁定在流程里, 日后即使发现需要改进, 也往往由于计算机系统的改变需花费大量资金和时间而被搁在一边, 最终导致组织僵化不灵, 效率低下。

2 信息技术集成的必要性

2.1 信息技术集成的内涵

“整合”和“集成”的英文术语同为“integration”, 它来自于 integer 这一词根, integer 来自于拉丁语的词根“in”(内部)和 tangere(联系), 所以整合和集成都具有内部相互联系、融合为一个整体或一体化的含义。“集成”的技术基础是以计算机技术和网络化标志的信息技术, 信息技术和信息系统的的发展促进了企业的变革。文卡特拉曼认为, 这

种变革的程度及其所获得潜在利益（效率）的大小，可通过五个应用层次来描述，即局部利用、内部集成，业务流程再设计、企业网络再设计和业务范围再定义。前两个层次对企业的变革是渐进性或改良性的，因而获得的潜在利益也相对较少，后三个层次对企业的变革产生剧烈、革命性的影响，因而获得潜在利益较大。这就是说，如果信息技术只是叠加在现存的组织状况（特别是策略、结构、流程和文化）上，那么它获得的利益是边际性的。可以看出，文卡特拉曼把内部集成视为改良性的企业变革，同时认为，内部集成包含两类集成：技术的相互连接和业务流程的相互依赖。前者是指不同系统通过一个共同的信息技术平台相互连接和共同操作；后者是指组织作用和责任在经营的不同职能部门的相互依赖。但是，正如萨维奇所说，集成不能仅仅看作是相互联系和相互依赖，如果只是这样，组织与原来没有太大区别。集成改变了组织的工作方式。在原来的企业中，各个部门以“部分集合”的方式工作，即他们仅看到自己部门内的活动，不会考虑其他部门的问题，而高层领导对基层发生的事情也只有片面的理解。集成的真正任务是将它们组合在一起，将企业内部和企业之间创造性的思想彼此联系，以迎接整体挑战和机遇。集成与网络化相互补充，来表示正在进行的过程。集成的过程就是人力资源网络化的过程，它把人们的想象和知识连接成网络，以便人们可以对具体的机会采取决定性的行动。

2.2 信息技术是企业业务流程再造的有效工具

信息技术在创造、转移和管理信息方面扮演着重要角色，在整个框架中处于支撑和基础地位。过去十年，随着信息技术的飞速发展，已经产生了大量辅助企业进行业务流程再造与绩效改进的信息技术工具。信息技术的发展为新的管理思想，如全面质量管理、准时化生产、敏捷制造、企业资源计划、客户关系管理提供技术支持，重要的是使这些管理创新理论在企业中的应用成为现实。今天，更多的企业已经认识到，要实现企业商业目标，必须不断加强信息技术的应用，采用合适的信息技术解决方案对企业进行全方位变革。

信息技术在企业管理中的应用，重在业务流程的信息化上。业务流程再造的核心内容也集中在企业文化和人、流程、组织系统和信息技术这四个方面。这四个方面在企业业务处理过程中相互作用，特别是信息技术的基础、支持作用更为明显。

信息技术在企业产品开发中的应用保证企业在高技术领域的先进性，信息技术在企业管理中的应用，确保企业在新经济时代，站在管理前沿适应不断变革的流程、环境。

2.3 利用信息技术进行企业流程再造

进行企业流程再造主要在于利用信息技术简化企业流程，主要思想是战略上精简分散的过程、职能上纠正错位的过程、执行上纠正冗余的过程。一般来说应遵循以下原则：横向集成——跨部门按流程的压缩；纵向集成——权力下放，压缩层次；减少检查、校对和控制，变事后检查为事前管理；建立统一的中央数据库，尽可能减少数据冗余，实现

信息共享，各部门把相互之间的沟通变为对数据库的交流；灵活选择过程连接，对于不同的输入，可能不需要全过程，少几个过程联络起来也能实现输出。

总而言之，流程再造是一种管理思想，信息技术是一种技术；流程再造可以独立于信息技术而存在；在流程再造由思想到现实的转变中，信息技术起到一种良好的催化剂作用。

3 信息技术集成助力邮政企业流程再造的思路设计

中国经济正处于转型时期，中国邮政面临的外部环境正在发生变化，传统邮政需求萎缩、新业务尚未形成规模，信息技术和互联网技术飞速发展，市场竞争日趋激烈，用户更加注重服务体验，监管环境日益规范，对中国邮政发展模式提出新的要求。正是在这样的背景下，集团公司决定启动企业业务流程再造工作，总体思路是：成立全国邮政运营支持中心，按照前端操作标准化、后台处理专业化、运营管控集中化的总体思路，利用条码化、信息化、自动化技术，采用集中化、标准化和流程化的手段对函件、包裹和报刊三项业务运营的关键环节进行集中处理和集中管控，达到提高运营效率，降低运营成本，提升企业绩效和企业竞争能力的根本目的。

3.1 运营支持中心建设的背景分析

中国邮政集团公司作为一个网络型大型国有企业，应加强集团总部对全网资源的综合利用和运营质量的集中管控，以确保全网运营标准的统一性、先进性和运营质量的一致性，对内降低运营成本，提升企业绩效，对外树立企业形象，提高企业市场竞争能力和客户满意度。运营支持中心正是在这样的背景下产生的。

3.1.1 整合客户资源的需要

客户资源是企业最重要的资源。世界上发达国家邮政均建立了较为完善的客户资源管理信息系统，使集团总部能够清晰准确地掌握全国邮政客户分布、客户结构和客户变动情况。

目前，由于中国邮政各个专业客户资源未能充分共享，由此造成了不同的专业营销人员重复开发同一客户，不仅造成开发资源的极大浪费，而且客户体验较差，对中国邮政的社会形象产生了负面影响。

通过构建全国运营支持中心，将所有订单（合同或协议）进行集中管理，集团总部便能快速、清晰、全面地掌握全国邮政的客户资源分布情况，以便更好地开发、管理和维护客户资源，实现客户资源最大化。

3.1.2 规范经营秩序的需要

目前，由于全网尚未统一规范邮政服务合同（服务协议）的内容，在邮政基层企业经营活动中，邮政企业与客户签订的服务合同（服务协议）内容千差万别，随意性较大，实际经营活动与服务合同（服务协议）规定的内容有较大偏差，没有第三方审核环节，缺乏对客户和邮政企业自身的约束力，导致低资费揽收业务和跨界经营等违规经营现象时有

发生,影响邮政企业形象。鉴于上述问题,邮政企业需要从优化流程上加以解决。

首先,需要业务主管部门规范合同的关键要素,制定合同文本的统一标准。其次,运营支持中心作为第三方按照标准(规范)和审核流程对全国各地所有服务合同、服务协议进行集中审核,使集团总部能够及时掌握大客户用邮量的变化情况和大客户资费标准、资费优惠政策的执行等情况。通过上述措施,规范经营秩序,树立中国邮政良好形象。

3.1.3 提高工作质量的需要

目前,商函和国内小包业务服务合同的签订、审核工作均在地市局,由于人员专业水平所限,缺少标准和规范,服务合同质量参差不齐,如将这些服务合同集中到运营支持中心由专业人员集中审核,一方面可以提高审核质量;另一方面,通过合同的标准化和规范化,不同专业合同的审核人员可以交叉使用,以提高作业效率。

3.1.4 提升服务质量的需要

售后服务质量是衡量一个服务性企业服务水平的重要一环,用户投诉处理及时率、用户赔付处理及时率是衡量企业服务水平的重要指标。目前,由于11185客服中心的管理分散在不同部门,用户查询、投诉处理需要经过多个环节流转,层层传递,不仅速度慢,而且信息逐渐衰减,影响处理时限和效果。如果将11185实行集中管理,将用户投诉和用户赔偿工作集中到运营支持中心进行集中处理,不仅可以加快处理速度,还可以统一处理标准,提高处理效率。这不仅是中国邮政树立良好外部形象的需要,更是提升客户良好用邮体验和客户满意度的必然要求。

总之,建立运营支持中心,将业务运营中的重要数据信息和关键环节进行集中处理,为集团总部强化对业务运营质量的集中管控提供重要支撑。

3.2 运营支持中心的定位与职能

运营支持中心作为运营支撑单位,是将全网业务运营中的关键信息和关键环节进行集中处理,以达到统一标准、提高效率、降低成本的目的。运营支持中心初期支撑信件、包裹、报刊三项业务,随着条件的成熟,进一步扩展到集邮、机要、电子商务、分销等业务,其职能可以概括为“两个集中”。

3.2.1 集中的订单管理

随着邮政市场化、商业化趋势的发展,邮政的主要客户是一些企业客户,在提供邮政服务的过程中,供需双方需要签订服务合同(服务协议),这些合同或者协议可以理解为订单。所谓订单管理就是将合同或者协议以及由此产生的资金结算、信息处理进行集中管理。邮政的服务过程应紧紧围绕履行订单的要求,包括各类业务的服务合同审核、商函邮资稽核、报刊要数、报刊款结算等。

3.2.2 集中的呼叫运营

呼叫运营集中是指实施11185集中运营、邮政网站的集中运营和投诉、赔偿的集中处理。

出售邮件处理中心 加拿大邮政扭亏为盈

加拿大邮政因出售温哥华市区邮件处理中心,为公司避免了5800万加元的损失。得益于此,公司第一季度实现盈利5100万加元。

温哥华邮件处理中心是加拿大邮政最重要的处理中心之一,已于2013年1月出售。目前,公司正在温哥华国际机场附近新建全新的多用途处理中心。

加拿大邮政2012年第一季度税前亏损7300万加元。预计2013年,公司仍将持续出现重大经济损失。公司一直在探索新技术,如电子邮箱、网上银行等,以应对邮件业务的持续下跌。

加拿大邮政在竞争激烈的B2C市场中一直处于强势地位,其第一季度包裹业务量与2012年同期相比,增长了4%,近30万件。

(关佳音 译)

3.3 预期效果分析

3.3.1 提升效率

打破专业之间的界限,将原来分散在不同专业的关键环节进行集中处理,实行人员的交叉作业、复合使用和规模化作业,提高作业效率。同时,集中有利于集团总部清晰地掌握全国业务运行的动态变化规律以及各省之间业务发展的差异,特别是有利于集团总部实时掌握商函、国内小包、报刊业务的客户资源变化情况和大客户用邮的变化情况,有利于集团总部整合各个专业的客户资源,实现客户资源的共享。

3.3.2 降低成本

业务的集中有利于人员的集中和交叉复用,如通过报刊集中接办、报刊要数、报刊款结算的集中处理可以节省相关的作业人员。据统计,目前,报刊接办、要数、结算等人员近200人,预计集中后可以节省20%~30%的人员,从而降低人工成本。

3.3.3 提高质量

集中作业后,提升了专业水平,统一了业务处理标准,规范了资费管理,强化了集团和省公司对业务运行质量的实时控制;实现了标准化作业、专业化审核、集中化控制,提升邮政整体业务运行质量;便于集团总部实时掌握全国各省的业务运营质量,提升邮政整体形象和客户满意度。

收稿日期:2013-07-01

作者简介:王为民(1965~),女,辽宁凌源人,硕士,教授,主要从事邮政实物网与生产作业流程优化、邮政投递网建设与规划、快递物流网优化与作业流程优化研究;刘涛(1985~),男,河北保定人,硕士,主要从事邮务类业务流程再造研究。