

为什么业务流程管理总是败多胜少？

一个管理会计的视角

作者：于增彪 桑向阳

机构：清华大学经济管理学院

汇报&制作：何恺

现象

业务流程管理总是败多胜少

选题意义

01 随着信息技术更深刻地介入组织和个人的商业活动以及管理精细化和经营全球化的发展，流程管理必将成为我国各类组织实施管理的**强有力“抓手”**。

02 很多企业的流程管理由于业绩表现不佳而处于**停滞状态**。企业现有业务流程不能有效支持组织的高效运作，流程管理的实施对组织业绩、效率的改善并不显著。

现象

业务流程管理总是败多胜少

文献回顾的两点重要启示

- 01 流程管理成败的讨论实际上是讨论流程管理与企业价值相关联的问题
即讨论**流程管理与管理会计的关系问题**
- 02 确保流程管理不偏离企业价值，提高企业业绩，关键是**改进或再造**
的业务流程的要素要体现在管理会计系统中

假设检验(Hypothesis Testing) :

- 01 根据问题的需要对所研究的总体作某种假设，记作 H_0
- 02 选取合适的统计量，这个统计量的选取要使得在假设 H_0 成立时，其分布为已知
- 03 由实测的样本，计算出统计量的值，并根据预先给定的显著性水平进行检验，作出拒绝或接受假设 H_0 的判断。

三大研究假说：

- H1** 企业以顾客利益为导向和相关者利益为约束的股东价值最大化战略的实施，辅以管理会计系统，即目标设定、监控和相应的奖惩机制，能够提升组织业绩
- H2** 企业流程管理中信息技术的使用，辅以管理会计系统即目标设定、监控和相应的奖惩机制，能够提升组织业绩
- H3** 企业作业链、供应链管理及其他组织要素的改变，辅以管理会计系统即目标设定、监控和相应的奖惩机制，能够提升组织业绩

01 问卷与样本

表1 流程管理的具体方式

作业链管理	供应链管理
<ol style="list-style-type: none">1. 过程管理者：成立工作小组或指定专人，负责协调跨部门业务活动2. 项目团队：针对专项任务，成立由来自不同部门、岗位的成员组成的临时项目组3. 过程团队：组建跨部门、岗位的团队，使团队长期存在4. 水平组织：由跨部门团队完全取代职能部门	<ol style="list-style-type: none">1. 外包2/3. 供应商/客户分级、分类管理4/5. 产品开发阶段了解客户需求 / 供应商信息6/7. 与其他公司共享销售 / 采购网络8. 与外部公司网络信息共享9. 客户网络终端建设和使用

02 主要变量设定

流程管理系统

战略、信息技术、组织设计

管理会计系统

目标设定、监控、奖惩机制

组织业绩

自我评价方法(Mahoney et al., 1965)

问卷的检验

信度 (Cronbach' $\alpha > 0.7$)

聚合效度 (AVE > 0.5)

区分效度 (AVE的平方根大于变量相关系数)

因子分析 (KMO > 0.5 , 因子载荷 > 0.5)

03 研究方法

结构方程模型

使用结构方程模型同时评估测量质量和检验潜在变量间的预测关系

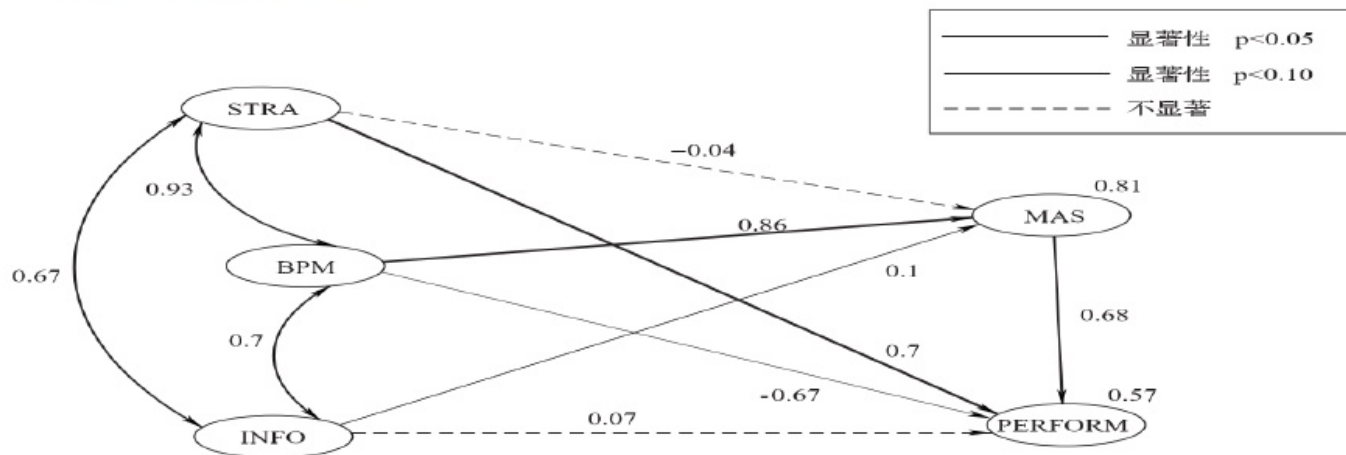


图1 结构方程模型参数估计结果 (N = 511)

01 路径分析，得到：
结构方程模型整体适配度良好
假设H1没有得到支持，假设H2和H3得到支持

02 进一步检验，得到：
$$PERFORM = \alpha + \beta_1 MAS + \beta_2 BPM + \beta_3 MAS * BPM + \beta_4 CHARA_DUMMY + \beta_5 INDUS_DUMMY + \beta_6 SIZE_DUMMY_1 + \beta_7 SIZE_DUMMY_2 + \beta_8 ENVIRONMENT + \varepsilon$$

多元回归的结果能够支持假设H2和H3，假设H1得到了部分证据的支持

实施流程管理的企业，通过管理会计系统才能克服败多胜少

- 管理会计系统即目标设定、监控以及与目标相结合的奖惩机制
- 组织进行作业链管理或者供应链管理，对组织结构!责任和权限进行重新划分，采用适当的信息技术手段，辅以管理会计系统，能够更好的促进组织业绩的提升
- 管理会计系统更多的作用是解决信息效率问题，激励作用仍有待提升