

学校编码: 10384

分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_\_

学 号: 17920101150968

UDC\_\_\_\_\_



廈門大學

硕士学位论文

基于流程成熟度评价的管理流程

分析及优化——以某烟草工业企业为例

Management Process Analysis and Optimization of a Tobacco

Industrial Company Based on PEMM Model

杨凡

指导教师姓名: 计国君 教授

专业名称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2014年10月

论文答辩时间: 2014年11月

学位授予日期: 2014年12月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2014年 月







## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，于  
年 月 日解密，解密后适用上述授权。

2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日



## 摘 要

本文基于流程管理相关理论，联系某卷烟工业企业（文中简称 A 公司）管理的实际需求，运用了文献研究法、比较研究方法和案例研究法，对企业的集团管控模式、管理流程框架及具体业务流程进行全面分析及研究，建立了一套具有可操作性的流程成熟度评价模型，为卷烟工业企业开展流程管理提供了成功的范例。

在集团管控模式方面，本论文通过对 A 公司战略进行分析，结合公司实际情况及现有的组织架构，认为该公司应当建立直接经营型加战略管控型的复合型集团管控模式，通过总部实体化运作的技术、营销、采购、生产四个中心，实现对五家子公司的管控及运营。在管理流程框架方面，本论文借鉴 PEMM 模型及 APQC 的流程分类框架，建立了一套便捷、适用的流程成熟度评价体系。通过进行流程成熟度评价，结合价值链分析模型，系统梳理现有管理流程框架，寻找管理流程中的薄弱环节，有针对性的对其进行优化。在业务流程方面，本论文采用过程概述表、流程图、过程分析表等流程分析工具，对具体业务流程逐个加以分析，确定关键控制点及流程之间的接口，运用 ESIA 法加以改进和优化，提升流程绩效。本论文结论可为相关流程企业的管控提供一定的决策指导。

**关键词：**集团管控；流程成熟度；流程分析；流程优化

## **Abstract**

This paper is based on the theories of process management, linking the practical demand in the management of a cigarette industrial enterprise (referred to as A company in this paper). The author used literature research method, comparative approach and case study method to conduct comprehensive analysis and study about the enterprise's group control mode, management process framework and specific business process, establishing a set of operable process maturity assessment model and providing a successful example for cigarette industrial enterprises to carry out process management.

In terms of group control mode, through the analysis of the A company's strategy and existing organization structure, this paper suggests that the company should establish a compound group control mode that combines direct operation and strategic control, realizing the management and control over the five subsidiaries through the four centers of technology, marketing, procurement and production operated practically by the headquarter. In terms of the management process framework, PEMM and Process Classification Framework developed by APQC were used in order to establish a convenient and applicable process maturity assessment system. Furthermore, through combining process maturity assessment and value chain analysis, the author was able to clarify current management process framework systematically, find out the weak link in management process and make customized optimization for it. In terms of business process, process analysis tools such as process overview table, flow chart and process analysis table were used to analyze specific business processes and determine the interface between the key control point and business process, and ESIA method was used to optimize the business process and improve process performance.

**Keywords:** Group control; Process maturity; Process analysis; Process optimization



## 目 录

<b>第一章 绪论 .....</b>	<b>1</b>
<b>第一节 研究背景.....</b>	<b>1</b>
一、烟草行业概况 .....	1
二、A 公司概况 .....	2
三、研究目的及意义 .....	2
<b>第二节 研究框架.....</b>	<b>2</b>
一、研究思路 .....	2
二、研究层次及工具 .....	3
<b>第三节 相关研究.....</b>	<b>3</b>
一、过程管理理论 .....	4
二、业务流程重组理论 .....	4
三、价值链理论 .....	5
四、流程和企业成熟度模型（PEMM 模型） .....	5
五、流程分类框架 .....	6
<b>第四节 内容安排.....</b>	<b>8</b>
<b>第二章 A 公司战略分析及管控模式选择 .....</b>	<b>9</b>
<b>第一节 A 公司战略分析.....</b>	<b>9</b>
一、A 公司 PEST 分析.....	9
二、A 公司内部环境分析 .....	12
三、A 公司 SWOT 分析.....	14
<b>第二节 管控模式分析和选择.....</b>	<b>16</b>
一、A 公司目前的管控模式 .....	16
二、A 公司管控模式选择 .....	18
<b>第三章 重建流程框架 .....</b>	<b>19</b>
<b>第一节 管理流程框架现状分析.....</b>	<b>19</b>
一、现有程序文件 .....	19

二、现有管理流程框架 .....	19
三、流程现状调研 .....	20
四、流程框架现状小结 .....	22
<b>第二节 建立流程目录 .....</b>	<b>23</b>
一、APQC 流程分类目录 .....	25
二、识别流程 .....	25
三、建立流程分类分级 .....	25
四、建立流程框架 .....	30
(一) 市场营销系统流程框架 .....	31
(二) 产品研发系统流程框架 .....	33
(三) 原料、物资采购系统流程框架 .....	37
(四) 生产制造系统管理流程框架 .....	39
<b>第四章 流程成熟度评价 .....</b>	<b>42</b>
<b>第一节 PEMM 企业和流程成熟度模型 .....</b>	<b>42</b>
一、单个业务流程成熟度评估 .....	42
(一) 流程能动因素和变量 .....	42
(二) 流程成熟度分级 .....	43
二、企业流程成熟度评估 .....	43
(一) 企业能力要素和变量 .....	43
(二) PEMM 流程成熟度评价矩阵 .....	44
<b>第二节 PEMM 模型的缺点 .....</b>	<b>46</b>
<b>第三节 改造流程成熟度评价模型 .....</b>	<b>46</b>
一、改造思路 .....	46
二、流程成熟度评价维度 .....	46
三、流程成熟度矩阵 .....	47
<b>第四节 实施流程成熟度评价 .....</b>	<b>49</b>
一、计划 .....	49
二、培训 .....	49
三、实施 .....	49

<b>第五节 成熟度评价结论</b> .....	<b>50</b>
<b>第五章 A 公司主要业务流程分析及优化</b> .....	<b>54</b>
<b>第一节 流程分析优化的组织实施</b> .....	<b>54</b>
一、流程优化目标 .....	54
二、流程优化分工 .....	54
三、培训 .....	55
四、流程分析优化步骤 .....	55
五、流程分析优化成果 .....	55
（一）新建立流程 .....	55
（二）优化流程 .....	56
（三）删除、合并流程 .....	57
<b>第二节 生产计划管理流程分析优化案例</b> .....	<b>58</b>
一、流程分析 .....	58
二、流程问题诊断 .....	61
三、拟优化措施 .....	62
四、绘制新的流程图 .....	63
五、流程优化前后对比 .....	65
（一）年度计划管理 .....	55
（二）月计划管理 .....	55
（三）阶段性计划管理 .....	55
（四）制丝日生产计划管理 .....	55
（五）卷包车间换牌计划管理 .....	55
（六）生产计划进度跟踪和调整 .....	55
六、评审并确定优化结果 .....	65
七、优化效果验证 .....	65
<b>第六章 研究成果及展望</b> .....	<b>66</b>
<b>第一节 主要成果</b> .....	<b>66</b>
<b>第二节 展望</b> .....	<b>67</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>68</b>

致 谢.....68

## Contents

<b>Chapter One Introduction</b> .....	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Background</b> .....	<b>1</b>
<b>Session 2 Research Framework</b> .....	<b>2</b>
<b>Session 3 Relevant Research</b> .....	<b>3</b>
<b>Session 4 Content Arrangement</b> .....	<b>8</b>
<b>Chapter Two Analysis of A Company's Strategy and Control Mode</b> .....	<b>9</b>
<b>Session 1 Analysis of A Company's Strategy</b> .....	<b>9</b>
<b>Session 2 Analysis and Selection of A Company's Control Mode</b> .....	<b>16</b>
<b>Chapter Three Rebuild the Process Framework</b> .....	<b>19</b>
<b>Session 1 Status Analysis of Management Process Framework</b> .....	<b>19</b>
<b>Session 2 Build the Process Catalogue</b> .....	<b>23</b>
<b>Chapter Four Process Maturity Assessment</b> .....	<b>42</b>
<b>Session 1 Process and Enterprise Maturity Model</b> .....	<b>42</b>
<b>Session 2 Defects of PEMM</b> .....	<b>46</b>
<b>Session 3 Modification of Process Maturity Assessment Model</b> .....	<b>46</b>
<b>Session 4 Implementation of Process Maturity Assessment</b> .....	<b>49</b>
<b>Session 5 Maturity Assessment Conclusions</b> .....	<b>50</b>
<b>Chapter Five Analysis and Optimization of A Company's Main Business Process</b> .....	<b>54</b>
<b>Session 1 Organization and Implementation of Process Analysis and Optimization</b> .....	<b>54</b>
<b>Session 2 Case of Analysis and Optimization of Production Planning Management Process</b> .....	<b>58</b>
<b>Chapter Six Results and Discussion</b> .....	<b>66</b>

<b>Session 1 Main Conclusions</b> .....	<b>66</b>
<b>Session 2 Research Limitations and Prospects</b> .....	<b>67</b>
<b>References</b> .....	<b>68</b>
<b>Acknowledgements</b> .....	<b>68</b>

## 第一章 绪论

### 第一节 研究背景

#### 一、烟草行业概况

2003 年以来，中国烟草行业先后进行“工商分离”“联合重组”两轮重大改革，烟草行业加速市场化进程，烟草市场的地区封锁基本已被打破，烟草工业企业之间的竞争已经从过去争夺区域市场销售份额这种战术层面的竞争，逐步升级为公司兼并重组、品牌战略和销售策略、产品研发、生产运营、优质原材料等战略层面全方位的竞争。公司兼并重组，就是拥有强势品牌的卷烟工业企业，采用兼并或交叉持股等方式，整合较为弱势的工业企业，使得品牌资源、产能资源和生产计划资源三者实现优化配置，但同时也有一系列问题随之而来，如企业文化整合、公司战略调整、管控模式改变、管理流程整合等。能否解决这么问题，决定了整合企业能否实现跨越式发展。品牌战略和销售策略的竞争，一方面是营销资源和营销人员的竞争，但由于广告法严格限制烟草制品广告，且国家烟草专卖局对行业工业企业的广告、促销、宣传费用支出有很严格的控制，因此卷烟工业企业之间竞争的关键在于制定最可行的品牌战略，如何高效利用有限的营销资源，找准目标市场和目标客户，展开精准营销，准确分析预测市场需求，及时作出调整和响应，投放最适销对路的产品，第一时间抢占细分市场。产品研发的竞争，就是要在行业的原料同质化程度很高的情况下，如何运用相似的原材料，开发出具体独特风格特征的产品。这不仅仅给研发人员个人提出了很高的要求，同时也给整个设计研发系统提出了很高的要求，只有进行了充分的市场调研，摸清消费者的口味偏好，经历了严格的市场测试和验证才有可能诞生一款成功的卷烟产品。生产运营的竞争，就是要在保障产品质量的前提下，通过优化生产指挥调度，最大限度提升设备运行效率降低制造成本费用，提升卷烟工业企业的盈利水平。原材料的竞争，主要围绕优质原料基地展开，通过建立和维护烟叶种植基地，可以长期锁定优质原料来源，确保卷烟工业企业长期可持续发展。

综上所述，烟草工业企业要在激烈的行业竞争中实现生存和发展，一方面需要

增强营销投入、技术研发投入等“硬实力”，更重要的是，必须提升营销、技术、生产、采购各方面的管理“软实力”，只有改进和优化管理流程，才能最有效的利用有限的资源，释放出最大效益，逐步积累竞争优势。

## 二、A 公司概况

A 公司诞生于“工商分离”改革的大潮流中，由原来省级烟草公司的部分管理职能结合下属两家卷烟工厂改制而成。公司拥有总资产两百多亿元，下属两家卷烟生产企业，共有在岗员工四千余人，2013 年全年销售卷烟 200 多万箱，实现销售收入 200 多亿元。分别处于全行业第 7 位和第 11 位<sup>①</sup>，大致处于行业第二梯队的位置。然而，A 公司拥有的卷烟品牌约 50%的销量和 70%的销售收入集中在本省，基本属于区域性品牌，在全国范围内影响力非常有限，A 公司全体员工对行业未来改革的趋势有清醒的预期，落后就意味着被兼并。为集中优势资源，A 公司经历了漫长的组织变革，将营销、技术、采购和生产组织 4 大核心业务职能整合到集团公司层面，先后成立营销中心、技术中心、采购中心和生产制造中心，由这 4 个相对独立且实体化运作的核心业务部门对子公司进行管控，实现了“母子公司体制，母分公司运作”这样一种独特的集团管控模式。

## 三、研究目的及意义

当前，A 公司已在 ISO9001: 2008 标准的基础上初步建立管理流程和管理体系文件，但由于各部门基于部门本位主义自行建立管理流程，缺乏系统的顶层设计，现有流程在运行中暴露出了诸多问题，主要表现为信息不畅、职责不清、决策复杂、行动缓慢、协调困难等等。管理流程效率的低下已经开始阻碍部门之间的协作，成为制约 A 公司发展的瓶颈。2012 年，国家烟草专卖局对下属卷烟工业企业提出“管理流程化”的新要求，因此，此时开展管理流程的分析和优化既顺应了行业对企业管理工作的要求，也符合 A 公司自身发展的需求。

## 第二节 研究框架

### 一、研究思路

首先，本文通过对 A 公司内外部环境进行分析，确定 A 公司目前的战略方向，

---

<sup>①</sup> 国家烟草专卖局 2013 年经济运行分析



Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫