

# BPR 视角下国有企业数字化转型的发展实践研究

牟江涛<sup>1</sup> 彭卉<sup>2</sup> 于海生<sup>3</sup> 郭翔<sup>2</sup> 赵林林<sup>1</sup> 王誉博<sup>1</sup>

1 北京国网信通埃森哲信息技术有限公司 北京 100032

2 国网信息通信产业集团有限公司 北京 102209

3 福建亿力电力科技有限责任公司 福州 350000

**摘要:** 在宏观经济下行压力加大、经济恢复曲折以及国际竞争环境恶化的外部背景下,基于量化的环境分析后,以电力行业中央企业所属二级单位A为研究对象,发现该企业A选择分析者战略类型作为战略制定和实施的依据,并在战略实施过程中同步开展战略控制,在追求提供创新产品与服务的目标过程中高度强调规避风险。围绕如何战略变革以保持低成本、如何创新服务以保持竞争力的事业问题,企业A在工程问题和行政问题上努力培育不同部门与单位之间的合作生态,在风险、成本与创新之间寻找新的平衡。

**关键词:** 分析者战略类型; 战略布局; 柔性组织; 业务流程再造

## 1. 引言

战略布局是指企业依据外部经济环境并结合自身资源禀赋采取的产业与业务的趋向布置,从而实现内外环境与既有条件下的最佳布局。企业A经过新一轮战略变革,基本形成产业通链发展、业务全网覆盖、风险立体防控的最新战略布局,核心团队技术与管理能力突出,核心业务质量与效益显著提升,有效支撑国家电网数字化转型与数字产业的快速发展。<sup>[1]</sup>

为加快实现2025年能源数字化服务国际领军企业战略目标、落实“1346”战略规划,企业A从自身“分析者战略类型”定位出发开展战略布局变革,以“研发-制造-营销”供应链管理资源整合与规模提升为管理生产要素,以电力数字空间为技术生产要素,构建“专业+属地”柔性组织、“前店+后厂”BPR实施体系(Business Process Reengineering, 业务流程再造)加快提升整体服务能力,实现产业高质量发展。<sup>[2]</sup>

## 2. 基于柔性组织的“专业+属地”战略布局

柔性组织是指与动态竞争环境相适应的、具有不断适应环境和具备自我调整能力的组织。柔性组织在管理体制与机构设置上均具有高灵活性,对外部经营环境变化有较强适应性。充分发挥市场在资源配置中的决定性作用,要求企业在一定范围、一定程度上变革传统的刚性组织管理,引入柔性组织管理。企业A的最新战略布局变革主要采用虚拟组

织与无边界组织等两种柔性组织形式,在充分整合技术资源、市场资源、区位资源等资源要素基础上,将企业公司级与省级产业单位划分为专业部门与属地部门两类柔性组织,省管产业单位具有生产服务能力的,整合进入专业化集群,拟采用战略联盟的虚拟组织形式;<sup>[3]</sup>其余服务部门按照“一省一公司”的原则整合进入属地化集群,从而贯通纵向垂直的组织边界,形成“两横两网”无边界组织的外部形式<sup>[4]</sup>。

“专业+属地”的战略布局能充分利用技术、数据要素与属地信息、资本要素等两类四种生产要素,充分发挥专业资源集中统筹与属地服务分布创新两个积极性,推动战略性新兴产业整体做大做强。企业A将旗下个分子公司的技术资源、数据资源与人才资源积累深厚且长期深耕专业技术领域的产业单位划分为专业化集群<sup>[5]</sup>,承担专业化做强的功能任务。将靠近区域省(市)电力公司、具备提供区位优势服务的省思极科技公司划分为属地化集群,基于供给侧创造与提振省级消费侧需求,以社会为主体服务对象,依托省公司资源开展数字化运营服务,承担属地产业做大的功能任务<sup>[6]</sup>。

“专业+属地”的战略调整是以纵向垂直化承接能力为核心、以完成企业功能使命以及贯彻重大决策为目标的新一轮战略变革。根据数字化转型新趋势与企业战略部署,专业化集群的主要战略目标是服务全国网系统、电力系统以及能源行业,是企业A服务能源数字化转型的主力军和企业级支撑力量的主要组成<sup>[7]</sup>。以省思极科技公司为核心的属地

化集群主要战略目标是服务省(市)电力公司数字化转型,同时面向全社会提供数字化基础设施运营服务,属地化集群作为企业A服务省公司的前台,是服务省公司数字化转型的主力军和省级支撑力量的主要组成<sup>[8]</sup>。

### 3. 基于BPR的“前店+后厂”战略变革

BPR强调最大限度地实现技术上的功能集成与管理上的职能集成,它以业务流程为改造对象与中心、以关心客户的需求与满意度为目标,对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计,利用先进的制造技术、信息技术以及现代化的管理手段打破传统的职能型组织结构,建立全新的过程型组织结构,从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。BPR不仅适用于单独的一个流程,也适用于整个组织。

为实现过程型组织结构变革,企业A新一轮战略变革的中心是要求专业化集群与属地化集群分别扮演“后厂”和“前店”两类角色,专业化集群实现技术上的功能集成,属地化集群实现管理上的职能集成。专业化集群主要扮演后厂的角色,负责技术与服务的研发生产,开展平台运营、安全运维等服务,突出敏捷研发、核心自有技术开发,致力于建设“专业厂”。属地化集群省思极科技公司主要扮演前店的角色<sup>[9]</sup>,负责周期需求对接和非周期的市场开发,突出区位优势、营销策划与客户服务,提供面向省(市)公司特色需求(微应用)的服务,构建主题馆类精品店与沉浸式体验店。通过“前店接单+后厂生产”的供应链管理模式以及BPR实现流程合并重组,减少供应链流通中不必要环节的效率损失与沉没成本,实现市场需求与技术服务的直接链接,保证供给与需求在结构上的高度匹配以及流通环节上的高效运转。

在新一轮的业务流程再造中,企业A以BPR实施体系五阶段方法论为依据,按照“观念再造—流程再造—组织再造—试点与切换—战略实践”的过程管理,重点以组织再造为核心,优化调整企业组织架构,重组形成研发创新中心、智能制造中心、平台运营中心、安全运维中心、营销服务中心、资本运作中心等六个矩阵式复合部门组织:研发创新中心整合企业内所有应用研究与应用基础研究资源,培育行业级创新平台与可转化成果;“智能制造中心统筹产业生产制造资源,推进智能硬件自主化;平台运营中心提供统一优质的数字化平台运营服务;安全运维中心为客户提供立体的安

全及运维技术服务;营销服务中心建设实现业务需求统筹”资本运作中心将上市公司作为内外部数字化优质资源的统一整合窗口,通过引入外部优质技术与服务对现有专业化集群实现扰动效应,从而引发技术创新,进而推动属地化集群的商业模式创新等连锁反应<sup>[10]</sup>。

### 4. 依据分析者战略类型的战略变革路径

在宏观经济下行压力加大、新冠疫情对经济反复冲击以及国际竞争环境恶化的外部背景下,企业A基于量化的环境分析后,选择分析者战略类型作为战略制定和实施的依据,并在战略实施过程中同步开展战略控制,在追求提供创新产品与服务的目标过程中高度强调规避风险。围绕如何战略变革以保持低成本、如何创新服务以保持竞争力的事业问题,企业A在工程问题和行政问题上努力培育不同部门与单位之间的合作生态,在风险、成本与创新之间寻找新的平衡。

为加速“1346”战略目标与计划的实现,新的战略布局与战略变革以产业协同、产业融合和产业整体创新为特征,强调与产业的简单新分工、产业单位的简单新嫁接与局部创新相区分,以系统工程理论指导下的实践努力实现能力提升、服务优质两大价值取向。着眼于企业战略性新兴产业布局的新变革,致力打破部门壁垒和解决“NIH难题”,形成基于供给侧创造市场需求和基于原始创新开发应用技术的战略发展态势。

在战略实施层面,企业以工程问题与行政问题为重点突破口,通过柔性组织设计与BPR进行不同部门、不同单位协同新生态的培育。为克服组织变革的阻力,企业通过“组建BPR小组—制定计划开展培训宣传—发现核心流程—设置合理目标—建立实施团队”优先进行了观念再造,在制定周密计划基础上开展渐进式变革与参与式变革,一定程度上促进了组织文化的与时俱进,削减了组织变革的阻力,增加了变革的推力。

依据于分析者战略类型的战略布局与控制,企业A战略变革的实践路径包括三个实施阶段:

第一阶段:流程与组织再造。在组建BPR团队基础上,找出专业化集群与属地化集群流程的结果与内部联系,分析并对现有流程进行量化,通过再造活动效益判断和标杆瞄准最佳实践,完成公司信息通信产业资源的进一步优化整合,将具有公司级数字化服务能力的省管产业单位纳入专业化

集群,开展“面向属地化服务的研发能力提升工作,与此同时强化省级思极科技公司属地化服务能力,锻造形成公司级与省级两级支撑体系”。在审评现有人力资源结构与技术结构基础上,成立“六中心”并建立事业部组织管理机制,面向省思极科技公司开展事业部独立核算,在试行“归口+专业”管理模式的同时推进专业与管理的全面融合工作。

第二阶段:试点与切换。选定上市公司及上下游产业单位作为试点流程,并组建试点流程团队。作为推广到其他流程的充分检验,上市公司由于在两级支撑体系中包括足够多的、在整个组织实施时会涉及的因素,且改进所涉及的变革并不复杂,参与人员的才能与积极性较高,因此BPR成功的概率大且能显现BPR计划的良好效果。约定省思极科技作为参加试点流程的“顾客”并启动试点,在试点过程中及时收集与审评试点流程和来自其他流程团队的反馈,在获取一手数据基础上,根据反馈结果及时调整试点方案并开展预测预警,最后依据切换次序在整个企业A内开展BPR实施工作。

第三阶段:战略实践。企业A在BPR实施工作中,其阶段性计划目标是优化整合资源,全面建成两级支撑体系;提升统筹协同能力,使市场需求与技术服务资源有效衔接。为保障分析者战略的落地实施,BPR在这一阶段进行了企业流程再造成效的评价,然后获取流程改进业绩的效益及数据,最后基于效益信息以发展流程再造所得能力的新用途,通过不断改进创新以创造持续竞争优势。

#### 参考文献:

- [1] 国网信通产业企业:打造电力数字空间 支撑新型电力系统构建[N].王舒;龙怡如.国家电网报,2021-10-14
- [2] 湖北移动打造全球首例县域级100%新能源新型电力系统5G示范项目[N].王政.人民邮电,2022-12-09
- [3] 数字化绿色化构建新型电力系统[N].董思;彭琰;吴蕾.深圳商报,2023-06-30
- [4] 智能光储发电机助力打造新型电力系统[N].范宏韬.深圳商报,2023-07-02
- [5] 智能光储发电机加速构建新型电力系统[N].姚金楠.中国能源报,2023-06-12
- [6] 5G助力新型电力系统布局加速[N].李元丽.人民政协报,2021-09-07
- [7] 南瑞企业全力支持新型电力系统构建[N].卢媛迪;谭真;秦虹.中国电力报,2021-05-13
- [8] 加快构建新型电力系统 全面建设现代化新重庆[N].王颂.国家电网报,2023-04-27
- [9] 积极推动构建新型电力系统 促进新能源产业高质量发展[N].李婕茜.国家电网报,2022-04-20
- [10] 以举国体制创新化解新型电力系统建设挑战[N].苏南.中国能源报,2022-05-30
- 国家电网企业管理科学技术重点项目:企业发展布局的理论框架、成效评价模型与应用研究(5108-202218280A-2-183-XG)
- 牟江涛(1987-至今),男,山东潍坊人,博士研究生,高级工程师,主要从事国有企业数字化转型与新型电力系统建设研究