



无边界对标分析

开放标准助力业务模式变革

IBM 如何 提供帮助

开放的生态、技术、创新和文化对于助力企业开辟全新的机遇，实现业务现代化发展至关重要。IBM Consulting 致力于助力企业加速实现业务成效，从业务战略、体验设计到技术和运营，实现全方位转型。如需了解更多信息，请访问 ibm.com/consulting。

APQC 如何 提供帮助

对标分析和开放标准作为一项重要工具，可以帮助组织更加快速和信心十足地做出更明智的决策。作为对标分析、最佳实践、流程和绩效改进以及知识管理领域的权威机构，APQC 可为企业的业务功能优化和组织转型提供全方位的协助和支持。如需了解更多信息，请访问 www.apqc.org。

序言

大约 20 年前, IBM 联合 APQC 与另外 12 家领先组织共同制定了一项用于管理、评估和改进业务流程的开放标准。其目标是以标准化方式收集和共享流程框架、指标及对标分析, 让全球组织能够一致、准确和客观地评估绩效。

如今, APQC 的开放标准对标分析® (Open Standards Benchmarking) 数据库包含针对 1200 项标准化指标的超过 400 万个数据点, 涵盖各个企业和行业的关键业务流程。仅在 2021 年, APQC 的成员访问 Benchmarks on Demand 工具的次数就高达 60 万次。2022 年, 这个数字只会有增无减。

数以万计的组织为开放标准对标分析库做出了巨大的贡献, 使其成为全球最大的业务流程实践数据库和经过验证的绩效指标数据库。APQC 致力于收集、验证和分析数据, 并采用无记名方式发布结果指标, 保护对标分析的机密性和可靠性。

APQC 指标可以帮助组织提高成本效率、评估绩效和预测未来成效。不仅如此, 对标分析还已经成为一项功能强大的战略管理工具。随着生态系统合作伙伴关系日益普及, 开放标准对标分析将有助于以全新的方式定义和改善业务绩效。

本报告将关注当今企业领导者在运用开放标准和对标分析工具方面有哪些优先级划分, 以及这些工具对业务有哪些影响。而更重要的是, 我们还将评估开放标准和对标分析在生态经济中发挥的作用。我们阐述了对标分析如何从一种“锦上添花”的工具发展成为一种通用语言和一系列准则, 并成为新兴经济结构和市场环境的核心基石。





开放标准的对标分析让快速大规模协作及创新成为可能，从而为未来的业务模式夯实基础。

主要 研究成果

■ 对标分析推动业务绩效改善。

根据调研，平均年收入约为 100 亿美元的组织认为对标分析对其业务价值的贡献占其 2021 年收入的近 7% (6.55 亿美元)。

■ 转型计划持续加速。

71% 的高管表示对标分析有助于推动组织转型，68% 的高管表示对标分析有助于从转型工作中释放更多业务价值。

■ 流程挖掘精准锁定改进机会。

近四分之三的高管表示，通过更加广泛地访问大数据分析系统和软件，对标分析活动能够创造更大的价值。

■ 开放标准有助于简化对比和协作。

75% 的高管表示通用定义对于实现准确的对标分析至关重要，但 44% 的高管表示他们的组织缺乏这种通用定义。

对标分析的 业务影响力

对标分析不仅可帮助组织快速、智能和经济高效地开展业务，而且还有助于推动创新、促进协作以及提供成功变革所需的洞察力。

2004年，当IBM联合APQC等众多机构共同创建开放标准的对标分析数据库时，市场上还没有一种可靠的方式能够让组织对比自己与竞争对手的运营情况。对标分析库为此建立了一个亟需的基准。

多年以来，在开放标准对标分析的支持下，企业领导者已成功通过许多不同的方式改善了业务绩效。几乎所有职能和行业的企业领导者都借此实现了各种战略目标，包括提高员工保留率以及简化客户体验。

但是，对标分析在哪些领域为企业创造了最大的价值？为了评估高管对于对标分析的看法正在发生什么样的变化，IBM和APQC针对全球范围内的2000位最高管理层人员开展了一项调研，了解他们在哪些领域使用对标分析，对标分析对业务绩效改善的贡献程度，以及他们预计未来将如何使用对标分析（参见第23页的“研究方法”）。

我们在调研中发现，平均而言，年收入约为100亿美元的组织认为对标分析对业务价值的贡献占其2021年收入的近7%（约6.55亿美元）。基于美国财富1000强企业进行推断，这意味着到2021年，对标分析所创造的业务价值至少将达到惊人的1万亿美元。

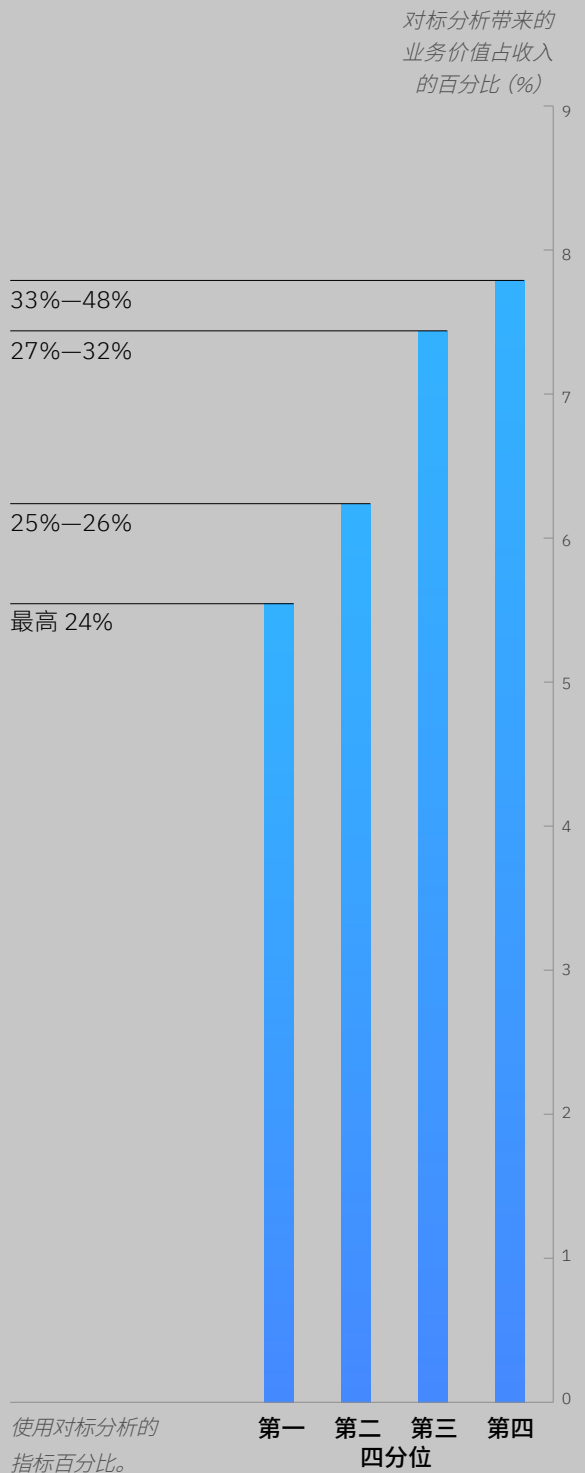
尽管每个组织都以自己的方式使用对标分析，但我们的调研表明，用于设定和管理目标的对标分析越全面，所创造的业务价值就越大（见图 1）。通过在更大比例的指标中使用对标分析，企业领导者可以找到行之有效的方法来降低成本和增加收入，从而创造更大业务价值。

这还只是开始。随着市场和行业发展成为一体式合作伙伴生态系统，我们预计对标分析将以全新的方式推动创造价值。快速兴起的开放标准对标分析将提供一种共同的语言，让快速大规模协作及创新成为可能，并为未来的业务模式奠定基础。

图 1

充分释放价值：

通过更全面地运用对标分析来设定和管理目标，企业可以创造更大的业务价值。





将对标分析作为 战略资产

自开放标准的对标分析面世 20 年以来, 这项技术得到了迅速采用, 并建立了前所未有的数据创建、共享和分析流程。无论是开展对标分析的方式, 还是存储和利用数据来推动组织做出决策的方式, 都已经发生了翻天覆地的变化。

如今, 仪表盘可以将对标分析信息直接传达至高管、管理人员和一线员工, 从而在组织的各个层级共享切实可行的洞察。不仅如此, 企业还可以更加轻松地将对标分析举措转化为富有意义的业务成效(参见第 10 页的“CMI 案例研究”)。

因此, 90% 的高管将对标分析视为一种战略管理工具, 并且每季度至少会使用一次。对于企业领导者来说, 改善绩效始终是一项重要任务。而我们的调研表明, 当今的高管普遍预计对标分析将为一系列更具战略性的目标提供支持。

80% 的高管认为对标分析的一项关键优势就是加速推动突破性创新 — 高居优势首位（见图 2）。其他受到高度关注的优势还包括改善预算预测、加快组织学习和建立竞争优势。

此外，许多组织还找到了各种创新性方法，以新的方式运用对标分析来为转型计划注入动力（参见第 11 页的“生物制药案例研究”）。近四分之三（72%）的高管表示，他们使用对标分析来推动组织内部变革，而几乎相同数量（71%）的高管表示正在使用对标分析来推动组织转型。类似比例（68%）的高管表示对标分析有助于从转型中创造更多业务价值，而大约三分之二的高管表示正在使用对标分析来协同技术投资、转型与业务价值。

图 2

对标分析的优势

当今的高管普遍认为战略成效优先于绩效改进

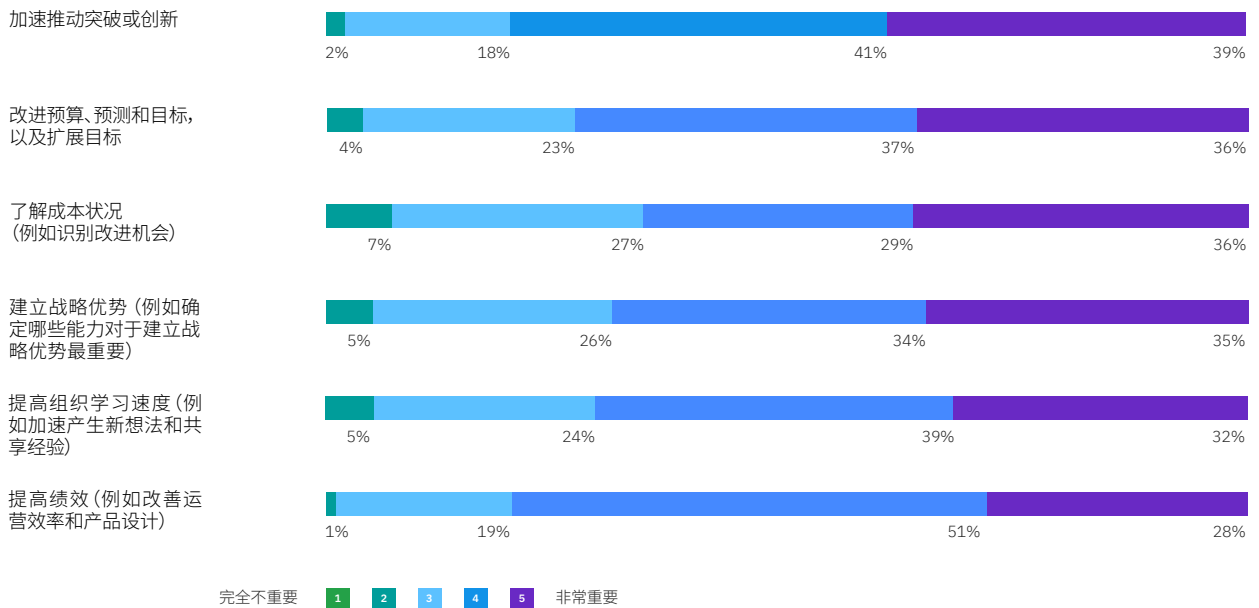


图 3

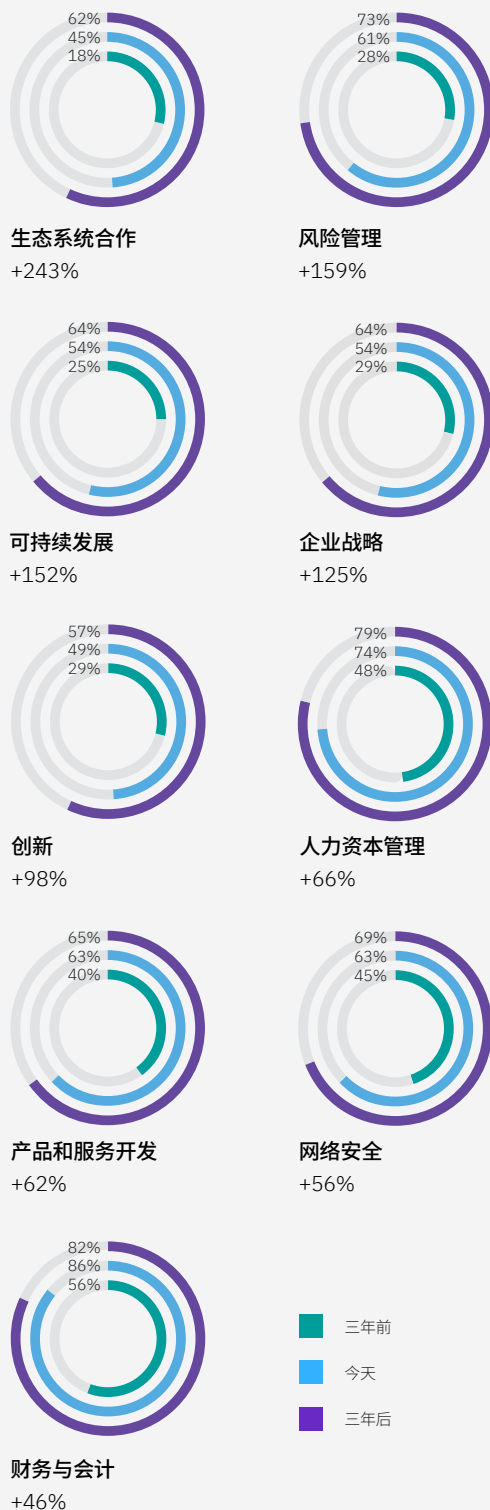
锋芒毕露

对标分析在各个职能领域均呈增长趋势

展望未来，高管们认为对标分析的增长速度将超过许多传统应用（见图 3）。根据受访高管的调研数据，在六年的时间里，对标分析在可持续发展和风险管理领域的采用率增长超过 150%。受访高管还预计对标分析在生态系统合作领域的采用率将大幅增长 243%。

组织正在运用混合云技术扩大对标分析的应用范围，基于共享数据源，在集中式仪表盘中呈现更加多样化的信息。混合云集成了公共云、私有云和本地基础架构，可在这三种环境之间实现编排、管理和应用可移植性。混合云建立的单一管理平台将提供一个统一且灵活的分布式计算环境，让组织能够选择在最合适的计算环境中编排和扩展传统或云原生工作负载。这种统一的环境可以简化数据访问和分析流程。对于希望更积极地使用对标分析的组织来说，这是一项巨大的优势。

访问海量数据存储的需求也会带来各种新的挑战，一个显而易见的问题就是组织难以快速高效地提取洞察。正因如此，许多组织正在引入流程挖掘技术，与对标分析形成互补。



问题：三年前，您在以下哪些职能领域使用对标分析作为战略管理工具？您当前在哪些领域使用对标分析作为战略管理工具？三年后，您计划在哪些领域使用对标分析作为战略管理工具？

CMI 打造随机 应变的对标分 析能力

持续创新是应对变化的一项有力举措。而要开展创新，就必须要以清晰的愿景为指导——领导者需要制定战略方向来为应对变化提供指引。

作为一家业务遍及 15 个国家/地区的全球性农业工业企业，Corporación Multi Inversiones (CMI) 一直在不断适应市场趋势变化。为了做出有助于增加投资、创造就业机会以及促进中美洲地区经济发展的明智决策，CMI 开始积极采用对标分析工具。

例如，CMI 使用绩效和实践对标分析工具为近期的重组提供了强有力的支持。CMI 流程管理和持续改进卓越中心 (COE) 负责人 Diego Alvarado 表示，“当合并和整合团队时，总是要做出一些艰难的决定。我们需要裁员吗？我们需要重新安置人员吗？我们需要重新分配职能和部门吗？我们无法从主观的角度来回答这些棘手的问题，而是需要使用数字为决策提供可靠和客观的基础。”

当需要做出艰难的决定时，企业领导者可以与卓越中心联系以获取支持，以便开展对标分析实践。他们可以提出绩效问题，或提出预期成效，而卓越中心将帮助缩小对标分析所使用的合适指标和对标小组的范围。如有需要，卓越中心还会在计算内部指标时提供进一步的支持，从而帮助确保实现同类比较。

在接下来的五年中，卓越中心计划提高 CMI 的对标分析成熟度，以便为业务利益相关者提供更快且更具适应性的对标分析实践。在此过程中，卓越中心将专注于提高数据可用性，并确保其计划适应不断变化的业务需求。利用更丰富的短期指标，企业可以在快速变化的商业环境中，更加有效地利用对标分析工具，而且更丰富的 KPI 将展示每个流程可如何为组织创造更大价值。



利用流程挖掘技术 释放价值

面对不断增长的海量数据，许多组织正在随机应变，用全新的方式来分析其系统每天产生和捕获的 TB 级信息。

借助流程挖掘技术，组织可以整合客户关系管理 (CRM)、企业资源管理 (ERP)、价值流和服务单系统等多个系统的事件日志，统一管理这些大型数据集，以便于分析和报告业务流程的效能。此外，任何留下数字痕迹的系统（或者可如此配置的系统）也可以生成适用于流程挖掘的数据。

高管们普遍将流程挖掘视为一项强大的运营指标。65% 的受访高管表示已经在积极运用流程挖掘工具来改进其组织内部的流程。通过与软件即服务 (SaaS) 提供商开展合作，69% 的受访高管表示会将其组织的数据与其他 SaaS 客户进行比较。

通过提供关于流程当前状态的客观视图，流程挖掘技术有助于发现冗余以及实现改进或自动化的机会。而通过提取和分析海量信息，流程挖掘技术还有助于提高效率、促进创新和增强执行力。

尽管流程挖掘是一种相对较新的战略商务智能来源，但大多数受访高管都已经采用了这项技术，并指出了其三项主要优势：

1. 绩效改进，例如运营效率或产品设计 (81%)
2. 评估流程执行的一致性 (75%)
3. 实现突破或创新 (72%)

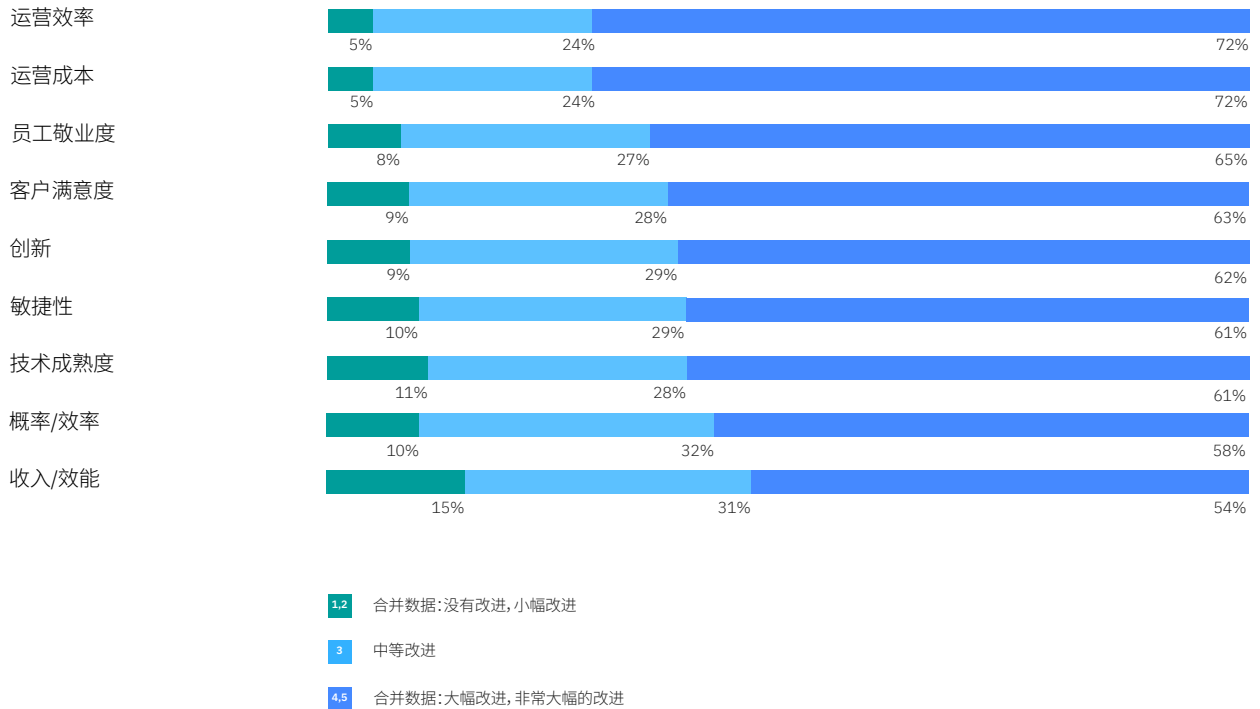
在我们的调研中, 近三分之二的受访高管表示, 流程挖掘有助于大幅提升员工敬业度和客户满意度, 并推动创新 (见图 4)。

但是, 流程挖掘无法凭借一己之力扭转乾坤, 而是需要与对标分析相互配合, 共同为高管提供所需的深层洞察。正是因此, 69% 的受访高管认为整合流程挖掘与对标分析是创造更大价值的机会领域, 而只有 24% 的受访高管表示正在运用流程挖掘来取代对标分析。近四分之三 (73%) 的受访高管认为更加广泛地借助大数据分析系统和软件可以让对标分析活动释放出更大价值。

图 4

深层挖掘

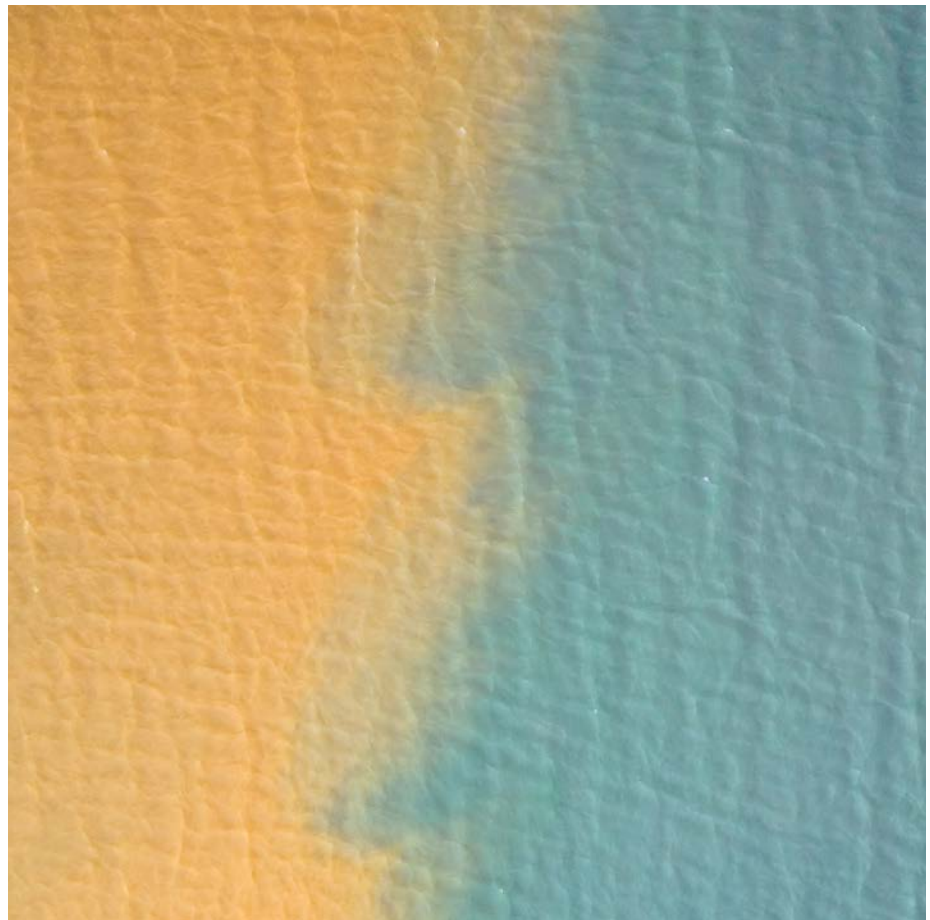
流程挖掘助力改善业务绩效



对标分析与流程挖掘需要形成合力，
共同为高管提供所需的深层洞察。

流程挖掘与对标分析相结合，可以为更具战略性的日常决策甚至实时决策提供信息支持（参见第 15 页的“CPG 案例研究”）。不过，要让这两种互补性方法充分发挥效用，就应当依托于强大的数据标准化来确保分析完整性以及降低复杂性。

在建立互操作性和全面集成之后，不同系统能够相互沟通，企业领导者也可以在统一视图中查看来自不同来源的数据。而要建立这种高级视图，组织首先需要制定一种通用语言，让不同部门和不同组织能够相互沟通以及跟踪共同目标的进度。



对标分析仪表盘助力全球消费品企业增强场景计划

在推动收入增长方面，大型跨国企业似乎拥有无限的机会。为了预测哪些方案能够创造最大的业务价值，深入挖掘运营数据就是一项必不可少的举措。

最近，一家全球消费品 (CPG) 企业就成功采用对标分析仪表盘拓宽了“绩效改进机会”视图。

通过全面实施和部署仪表盘，该企业将对标分析纳入到日常决策中，为领导者提供所需的内部和外部对标分析信息来开展以下任务：

- 对报告流程进行标准化，尽早发现问题，并探索“假设”场景；
- 比较当前绩效与目标，并外部同行和竞争对手进行对比；
- 了解需要在绩效上做出哪些改进来推动实现目标；
- 深入剖析当前绩效背后的“原因”，为长期战略提供信息支持。

“您可以使用仪表盘来分析，如果将目标提高 5% 会发生什么，并思考是否能在流程领域实现这一目标，”该公司的一位运营总监说道，“通过站在战略层面思考，我们可以运筹帷幄，统揽全局，在全球范围内协同我们的流程，或利用外部对标分析作为基准，运用技术进一步提高效率。”

这家消费品企业还希望其流程挖掘工作（目前处于试点阶段）能够轻松提供可靠的内部绩效数据，从而为对标分析提供支持。目前，该企业已经将流程挖掘和对标分析集成到一些大规模转型项目中，包括一项大型“寻源到支付 (Source-to-Pay)”计划。

流程挖掘有助于从流程中识别需要修复的问题，以便开展后续工作，并在到达项目里程碑时提供转型成功的证据。

借助流程挖掘技术，该消费品企业已经能够运用现有软件来自动处理手动订单，识别和填补供应链缺口，以及整合物流。该企业还利用流程挖掘技术优化了事务性流程，例如提高订单到交付 (Order-to-Delivery) 流程的效率，以及释放应付账款中的现金流机会。

将对标分析扩展至 整个生态系统

自开放标准的对标分析投入应用以来，许多企业仍然还是在孤岛中各自为战，也就是说大部分流程在本质上只是在内部运行。而随着时间的推移，这些运营孤岛开始实现互联，并打通了端到端的内部流程。最近，一些新兴的系统性流程开始通过生态系统合作将内部流程与组织外部的实体连接起来（参见第 19 页的“利乐公司案例研究”）。

生态系统已经成为持续协作、共同创造和开放式创新的基石，推动合作伙伴关系扩展至事务或战术层面以外。组织可以将其工作拓展至其物理边界以外，并广泛融入到生态系统中，从而为对标分析赋予更大的价值。为此，整个生态系统中的组织需要使用相同的流程语言，并建立通用的定义，让数据点始终一致地监控和衡量结果。



近四分之三 (73%) 的受访高管表示与生态系统合作伙伴确立了相互协同的对标分析目标, 但只有 20% 的高管表示在这方面开展了全面合作 (见图 5)。而在“与生态系统合作伙伴制定共同的指标和数据标准定义”方面, 开展全面合作的受访高管比例要高出12 个百分点, 达到 32%。

通过在更广阔的生态系统中协同部署, 对标分析将产生指数级的业务影响力。协作一方面可以创造更大的价值, 但另一方面也会引入更高的复杂性。

通过生态系统合作扩大对标分析的应用范围可能要经历一个“先抑后扬”的过程, 也就是“J 曲线效应”。在将新的合作伙伴引入到对标分析计划中时, 不可避免要经过一段自然学习曲线才能产生效益, 因此在刚开始可能会出现效益放缓甚至逆转的情况。不过, 随着各方逐渐形成有效协同, 复杂性就会迅速下降, 协作的价值也会迅速释放。

而这正是开放标准的用武之地。通过为流程和数据流建立通用定义, 开放标准可以比较和分析来自组织内部和外部来源的数据。全面的对标分析数据仓库 (例如 APQC 的开放对标分析库) 可以帮助组织快速简化已明确定义的特定业务流程之间的生态系统协作。

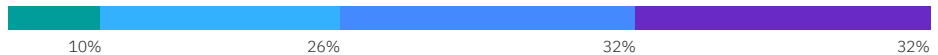
尽管这是一个明显的机会领域, 但是在生态系统中确定和采用通用语言方面, 许多组织仍然是举步维艰, 进展寥寥。组织面临的一项主要障碍就是缺乏通用定义或流程框架。75% 的受访高管表示通用定义对于实现准确的对标分析至关重要, 但 44% 的受访高管表示其组织缺乏这种通用定义和流程框架。

图 5

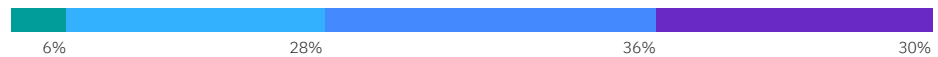
携手共创

组织正在与生态系统合作伙伴协作定义和跟踪关键指标

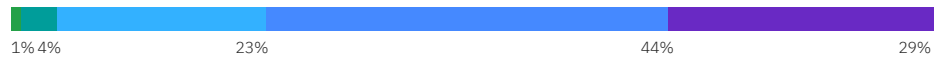
我们与生态系统合作伙伴制定了共同的指标和数据标准定义。



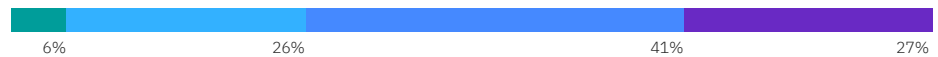
我们结合运用生态系统合作伙伴的数据与我们自己的 KPI 和指标来开展对标分析。



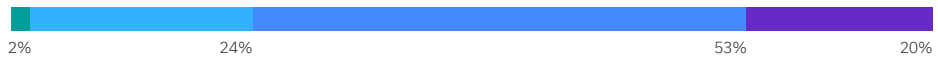
我们在端到端工作流中整合了生态系统合作伙伴的活动和数据, 并将独立流程的对标分析扩展到这些端到端工作流中。



我们与生态系统合作伙伴建立了一个共同的对标分析平台和仪表盘, 集中管理数据, 并共享关键绩效指标视图。



我们与生态系统中的合作伙伴组织确立了相互协同的对标分析目标。



1 完全没有 2 较低水平 3 中等水平 4 较高水平 5 全面协作

优势显而易见。企业领导者认为通用的标准和定义有助于增加对标分析的可信度（见图6）。超过四分之三的受访高管表示，与缺乏指标定义作为支持性背景信息的对标分析相比，具有此类信息的对标分析更加可信。

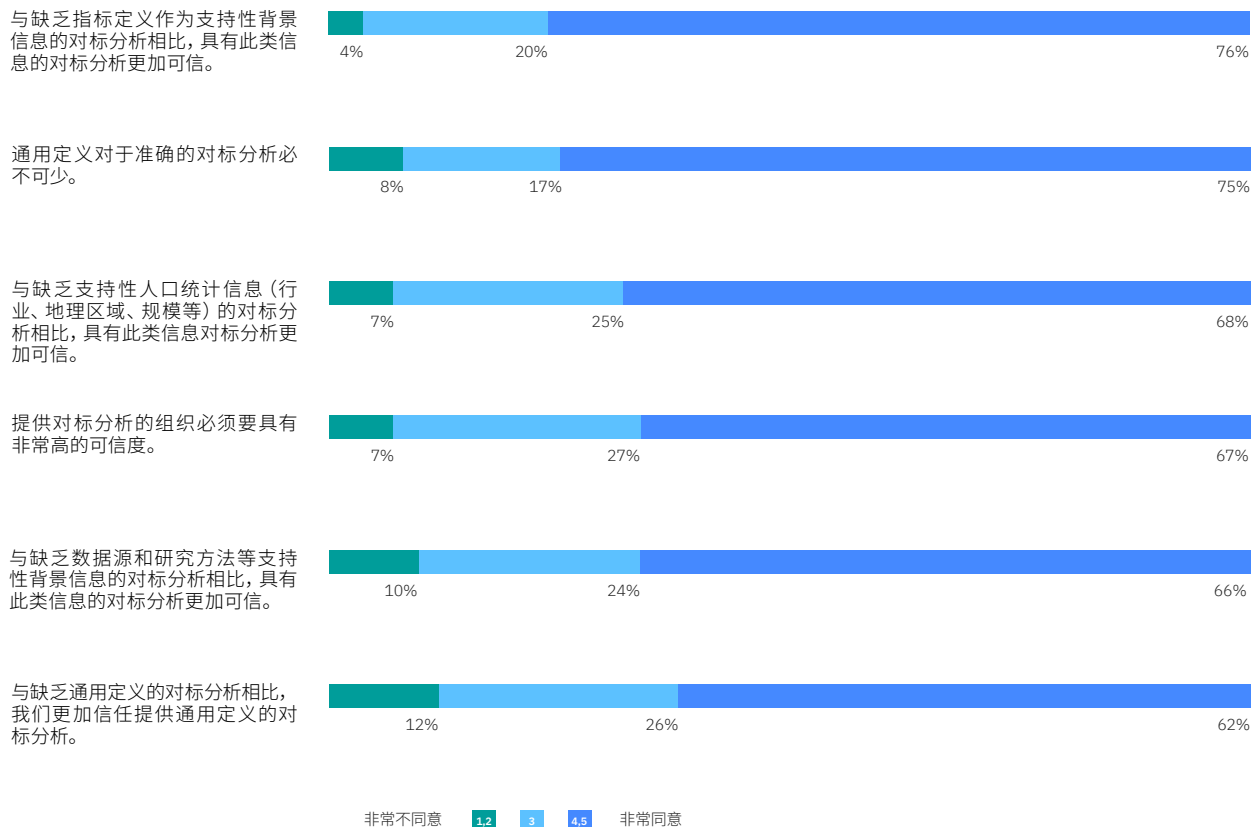
开放标准提供关于特定流程组件的明确定义，并提供可靠的背景信息来加强理解。APQC 开放标准对标分析库中的指标基于 APQC 的流程分类框架® (PCF)，后者创建了一种通用语言，让组织能够全面地定义业务流程，开展相关沟通，而不会产生冗余。

随着业务流程的不断发展，开放标准也应当保持与时俱进，确保持续创造价值。在保持组织正常运营方面，事务性流程将继续发挥重要作用，但新一代领导者将更加注重采用更具战略意义的方式来管理价值流。

图6

通用语言

通用定义为成功的对标分析夯实基础



问题：您在多大程度上同意以下关于对标分析成功的基本因素的陈述？
采用了四舍五入，因此一些行加起来不等于100%。

利乐公司利用生态系统对标分析和开放标准取得成功

行业对标分析可以为组织提供建立竞争优势所需的关键信息。作为一家全球性食品包装和加工企业，利乐 (Tetra Pak) 采取了一项积极举措，联合多家区域性同行企业建立了定制化对标分析计划。

在这个包含沃尔沃和博世等其他欧洲企业的生态系统中，利乐公司的全球流程团队每年都会开展一到三次定制化对标分析项目。利乐公司利用共享数据来评估流程绩效，并制定或完善其流程改进路线图。

不仅如此，利乐公司还利用“一站式”对标分析数据提供商来对某些启用流程开展更加高频的对标分析。比如说，由于已经将大部分会计活动外包给第三方，因此利乐公司会定期将其外包商的绩效放在会计对标分析数据的基准中进行对比。

通过与 APQC 等外部组织的资源共同开展对标分析，该公司还在探索进一步推动流程标准化的机会。

借助最新推出的云端 ERP，利乐公司正在使用 APQC 的开放标准对标分析 (Open Standards Benchmarking) 和流程分类框架 (Process Classification Framework) 流程定义作为指引，推动全新的流程标准化举措，从而为未来的高质量生态对标分析夯实基础。

“流程的标准化程度越高，对标分析的机会就越多，”全球流程绩效方法和工具总监 Jeffrey DeWolf 说道，“我们不仅要与其他同行企业进行对比，而且还要确定所衡量的目标指标，以及是否需要引入新的指标。”

总的来说，通过开展对标分析项目，利乐公司实现了广阔的价值，包括支持其做出更明智的内部业务决策，以及充分发挥可用资源的优势。比如说，多年以来，利乐公司一直在竭力打造标准化和简化的主数据方法。随着团队持续推动这项计划，外部可用的对标分析数据表明，利乐公司的主数据方法在成本和质量方面已经达到行业领先水平。

DeWolf 表示，“我们意识到仅仅埋头苦干是不够的。我们还应当及时了解其他对手的情况。”

行动指南

驶入对标分析新航道

01

利用对标分析推动实现战略目标

事实证明，对标分析工具可以有效降低成本。但如果只是将对标分析用于降低成本和制定目标，那么企业将坐失良机。对标分析的潜力在于能够帮助企业增加收入和推动转型，而这才是对标分析的未来。许多组织已经开始重点关注这一领域。

一些组织提高了对标分析的地位，并且已经将对标分析作为战略性业务工具部署在整个组织中。这些对标分析明星组织采取了三项关键步骤。而其他组织可以借鉴这些步骤来改进其对标分析成效。

- 1. 为整个组织建立标准化的流程和指标。** 利用开放标准和流程框架在整个组织中建立一致性。在业务流程层面实现标准化。如果将业务分解为四层，则业务流程处于第三层。
- 2. 将对标分析项目扩展至生产力和成本指标以外。** 引入战略指标来评估流程的价值，并确保指标和对标分析与组织目标或平衡计分卡保持协同一致。
- 3. 将对标分析嵌入到系统和计划周期中。** 将对标分析嵌入到报告机制（例如仪表盘）中有助于为长期和短期决策提供信息支持。对标分析明星企业还采用了以下实践：
 - 为绩效指标构建方差触发器，用于适时触发绩效评估（例如当指标相对预期对标分析值偏离一到两个标准偏差时）。
 - 使用流程绩效指标和相关对标分析作为功能、优势和机会方面的输入为战略计划提供支持。
 - 利用来自同行和竞争对手的数据为决策流程提供信息支持，并助力领导者发现新的改进机会。

02

将对标分析扩展到生态系统中

随着对标分析的重心从降低成本转变为创造价值，从更多外部来源引入更多数据可以拓宽决策者对竞争格局的理解。通过采用更加系统化的方法，并扩展到整个生态系统中，组织可以实现可量化的成效。

具体来说，组织应当积极与现有合作伙伴（例如供应商）开展合作，共享数据和成效。不过，既然通过与供应商的供应商、行业同行和客户共同扩展对标分析能够获取更多信息，那么为什么要止步于此呢？

扩大对标分析以纳入外部各方可能听起来很复杂，但可以通过一系列切实可行的步骤来实现这一目标。

- 1. 将对标分析纳入到您的生态系统战略中。** 识别生态系统层面的价值创造机会，并在您的生态系统工作中做出相应的协同。使用对标分析工具来衡量收益以及确定机会的优先级，让您的组织能够快速、大规模地释放价值。
- 2. 转变对标分析模型。** 首先，评估任何新的生态系统战略对企业运营模式的影响，并使用对标分析来支持业务目标和绩效。然后，您可以做好以下准备：
 - 调整现有的对标分析实践，并将其扩展到包含生态系统合作伙伴活动和数据的端到端价值流中。
 - 根据对标分析开发和扩展功能，推动整个生态系统创造价值。
 - 创建注重协作、创新和共创的对标分析和 KPI，淡化短期事务性机会。
 - 投资开展有助于推动内部和外部共享、协作以及合作伙伴开放的对标分析计划。

03

使用流程挖掘工具来充分发挥对标分析的价值—但要认识到流程挖掘无法取代对标分析

3. 使用对标分析来协同生态系统合作。在发展过程中，请确保对标分析与您组织的各种生态系统角色、关键规则和基本工具保持协同一致。与生态系统合作伙伴制定共同的指标和数据标准定义。确认您的组织所扮演的角色（以及未来应扮演的角色），并确定如何利用对标分析来揭示哪些领域存在新的价值或隐藏价值。

4. 推动未来发展。投资部署开放和安全的对标分析技术架构，为快速集成、互动和扩展夯实基础。利用现有的架构来实现快速扩展。采用开放、可扩展的混合云技术来支持顺利整合新的参与者并实现大规模数据共享。

在流程改进领域，流程挖掘和对标分析可以形成互补。具体来说，流程挖掘可为对标分析提供有力支持。要建立成功的流程挖掘方法，首先要制定一项计划。

1. 提前定义流程挖掘工作的目的。确定哪些流程挖掘应用在您的需求范围内，包括流程发现、一致性检查、流程再造 (Process Re-engineering)、绩效管理和根本原因分析。

2. 实现数据和流程标准化。事件日志数据至少应包含案例 ID、活动和时间戳。请确保标准化流程应用于您的整个组织以及生态系统中的其他合作伙伴。

3. 建立标准化的方案或方法。流程挖掘通常涉及四项基本步骤：

- 定义项目。定义组织希望通过流程挖掘解决哪些问题。确定相关流程的范围和工作流。请注意流程指标中的任何差距，定义项目目标，并研究相关问题。
- 准备数据。定位和提取系统中的数据。分析质量并根据需要执行数据清理。根据需要合并数据，并确保所有数据集均包含案例 ID、活动和时间戳。
- 流程分析。将数据输入流程挖掘工具，生成关于流程当前状态的可视化视图。验证合规性，分析流程绩效和所发现的结果，并确定流程问题的根本原因。
- 流程再设计。识别和评估可实现改进的替代方案。实施改进并衡量成效。

研究方法

IBM 商业价值研究院和 APQC 联合牛津经济研究院，在 2022 年上半年针对所有主要地理区域的 13 个国家/地区和 22 个行业的 2,000 位首席级高管开展了一项调研。受访者在其组织中采用了对标分析工具，并且非常熟悉财务和绩效指标。IBV 和 APQC 针对这些组织开展了深入分析，包括它们如何使用对标分析和流程挖掘工具、利用这些工具实现了哪些优势以及预计未来将如何使用这些工具。

关于研究洞察

研究洞察致力于为业务主管就公共和私营领域的关键问题提供基于事实的战略洞察。洞察根据对自身主要研究调查的分析结果得出。要了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM Consulting 积极与客户协作，运用业务洞察和先进的研究方法与技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中保持独特的竞争优势。

相关报告

以转型为己任：

数据主导的现代供应链创新之道

<https://www.ibm.com/downloads/cas/NL6D5PGD>

无边界企业：开创性业务平台与生态系统的威力

<https://www.ibm.com/downloads/cas/B85PWAWZ>

弹性的数字供应链：智能化工作流如何平衡效率和可持续性

<https://www.ibm.com/downloads/cas/3PNKONXW>

关于 APQC

作为对标分析、最佳实践、流程和绩效改进以及知识管理领域的权威机构，APQC 致力于帮助组织更智能、更快速、更有信心地开展运营。APQC 是一家会员制非营利组织，这种独特的结构为其赋予了得天独厚的竞争优势。APQC 与全球各行各业的 500 多个成员组织建立了合作关系。凭借超过 40 年的丰富经验，APQC 在组织转型领域处于全球领先地位。

要了解更多信息，请访问 www.apqc.org 您可以通过 <https://www.linkedin.com/company/apqc> 在 LinkedIn 上联系我们，也可以在 Twitter 上关注 @APQC 并在 Facebook 上关注 @APQCResearch。

IBM 商业价值研究院

IBM 商业价值研究院 (IBV) 成立于 2002 年。凭借 IBM 在商业、技术和社会交叉领域的独特地位，IBV 每年都会针对成千上万高管、消费者和专家展开调研、访谈和互动，从中分析提炼出可信赖的、振奋人心和切实可行的洞察，帮助领导者做出更明智的业务决策。

需要 IBV 最新研究成果，请在 ibm.com/ibv 上注册以接收 IBV 的电子邮件通讯。您可以在 Twitter 上关注 @IBMIBV，或通过 <https://ibm.co/ibv-linkedin> 在 LinkedIn 上联系我们。

访问 IBM 商业价值研究院中国官网，免费下载研究报告：<https://www.ibm.com/ibv/cn>

关于 作者



Lisa Higgins

APQC 总裁兼首席执行官
lhiggins@apqc.org
linkedin.com/in/lisa-higgins-apqc

作为 APQC 的总裁兼首席执行官, Lisa 负责制定和执行整个机构的战略方向、内部运营和整体财务成功。自 1993 年加入 APQC 以来, 她担任了多个 APQC 部门和重大计划的领导工作。自 1995 年以来, 她一直在 APQC 的高管团队中任职。Lisa 主要致力于帮助组织优化成本并通过能力建设来支持业务目标。

Anthony Marshall

IBM 商业价值研究院
思想领导力高级研究总监
anthony2@us.ibm.com
linkedin.com/in/anthonyejmarshall

Anthony 是 IBM 商业价值研究院 (IBV) 的高级研究总监。他在咨询、研究和分析领域拥有超过 20 年的丰富经验, 曾为美国和全球的众多银行提供全方位的咨询服务, 并与创新管理、数字战略、转型和组织文化等领域的众多顶尖组织开展合作。

Kirsten Crysel

全球绩效数据和对标分析总监
IBM 商业价值研究院
kirsten.crysel@us.ibm.com
linkedin.com/in/kirsten-palmer

作为一位广受认可的绩效衡量和管理专家, Kirsten 在 IBM 商业价值研究院负责领导全球范围内的绩效数据和对标分析能力建设。她拥有超过 20 年的丰富业务经验, 包括确定、设计和执行初步与次级研究以评估业务绩效, 以及在战略、运营和后台流程领域提供以行动为导向的洞察。

Jacob Dencik 博士

IBM 商业价值研究院
全球经济研究负责人
jacob.dencik@be.ibm.com
linkedin.com/in/jacob-dencik-126861

Jacob 负责领导 IBM 商业价值研究 (IBV) 开展技术相关主题以及技术对全球经济影响的研究工作。他致力于为全球范围内的企业提供全球运营咨询, 并且拥有丰富的相关经验。他还以竞争力、外国直接投资 (FDI)、部门/集群分析和创新领域的专家和经济学家身份向政府提供建议。Jacob 拥有英国巴斯大学公共政策和经济学专业的博士学位。

© Copyright IBM Corporation 2022

国际商业机器 (中国) 有限公司
北京市朝阳区金和东路 20 号院 3 号楼
正大中心南塔 12 层 邮编: 100020

美国出品 | 2022 年 10 月

IBM、IBM 徽标、ibm.com 和 Watson 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的商标。以下 Web 站点上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表: ibm.com/legal/copytrade.shtml。

本档为自最初公布日期起的最新版本, IBM 可能随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供, 不附有任何种类的 (无论是明示的还是默示的) 保证, 包括不附有关于适销性、适用于某种特定用途的任何保证以及非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其提供时所依据的协议条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何企业或个人所造成的损失, IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方, IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据的使用结果均为“按现状”提供, IBM 不作任何明示或默示的声明或保证

扫码关注 IBM 商业价值研究院



官网



微博



微信公众号



微信小程序

