

通用运营管理平台（COP）的建设及其应用

文 / 梁勇 · 北京垦创科技有限责任公司

管理科学发展到今天，回顾百年的管理变迁，我们认识到，所有组织形式的演变都是基于能够创造高绩效为早日实现组织目标而努力。而管理科学的三大方法论，即系统论、控制论和信息论正好为组织变迁过程中的演化规律进行了较为全面的阐释。任何组织在为其目标而奋斗的过程中都要通过建立适当的组织运营管理平台来实现其发展的目标。

在企业组织管理的发展过程中，我们不难发现因为利益驱动的主要动机，以业务的完善和改进为前提的组织变革在不断的演进，所有管理变革的基础都是以业务为核心的调整和整合，ERP的管理思想就是在这样的前提下产生的。它是由基础业务管理逐渐向上级组织管理目标的汇总并实现自动化的过程，但是组织目标的多元化和社会责任的承担驱使企业组织在实现其战略目标的规划中却不是自下而上的，相反是从上到下的逐层进行目标分解的过程，这就提出了一个严峻的挑战，组织管理体系的运做与改变是否能够适应环境对组织的要求，信息技术高速发展的今天，给我们组织的运营管理带来了新的机遇。

组织必须建立起适应现实变化的能够有效掌控组织未来发展的通用管理平台，只有这样才能确保组织战略目标的有效实现和不断提升组织的绩效水平。而它不仅仅是组织形式的改变，更是将组织体系、内容和过程方法以及指标集成起来的系统平台，因而我们在这里提出的通用运营管理平台——COP，就是为了实现这样一个目的。

一、什么是（COP）通用运营管理平台

基于英国 Nimbus公司的全面绩效管理软件 control-ES 提供了一个 Common Operational Platform (COP) 通用运营平台，这个平台可以保证组织的战略举措从首席执行官 CEO 到呼叫中心的话务员在公司上下的管理得到实施（见图1）。利用它，您可以

做到：

- 明确确定了组织进行系统性、结构性和逻辑性分解；
- 明确组织上下端到端的业务流程并进行相应的度量；
- 积极审计对公司和监管机构要求的服从性管理规定；

● 积极敦促各职能部门以及人与人之间进行协同合作；

- 强化组织管理和控制一体化机制的建立并不断完善。

不管你采用通用运营平台是为了实现哪种举措，一旦它运行起来，你就可以利用它实现很多其它举措，从而倍增你的投资



图1 企业战略在通用运营平台的实施模式

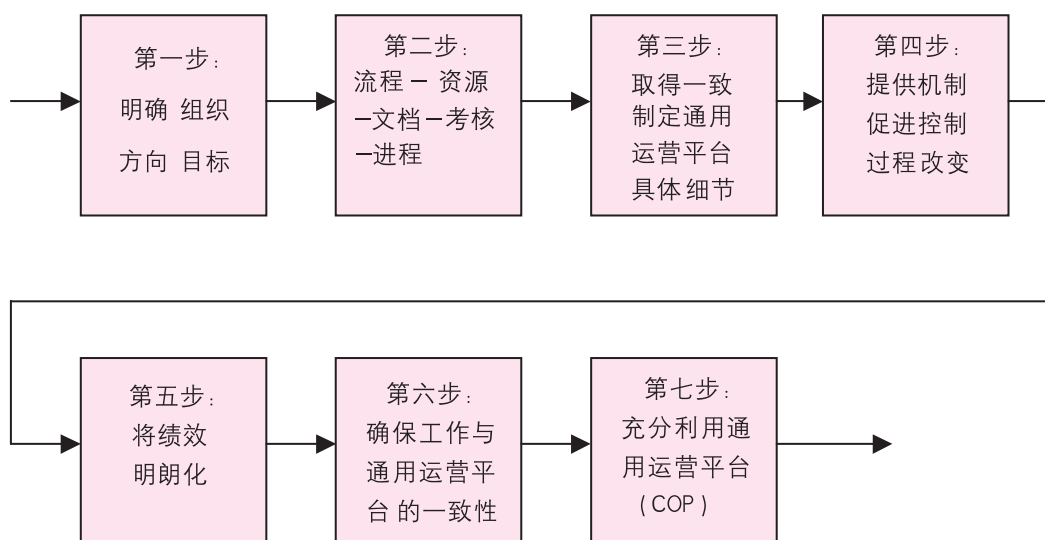


图2 COP平台建设的七步法

回报。

二、实现 (COP) 平台建设的七步法介绍

实现 (COP) 平台建设可分为七个步骤 (见图2所示):

步骤一：明确组织方向目标

(1) 获得公司高级管理人员的明确支持;

(2) 明确了解公司高级管理人员对业务运作方式的期望, 包括端到端的业务流程, 哪些工作需要优先考虑, 以及相应的度量标准。

步骤二：普遍采纳 明确责任

(1) 通过尽早安装在项目中安装实施通用运营平台(COP)的基础设施, 保证高层研讨会举行后员工能够使用并接受这套系统;

(2) 如果高层管理人员做出表率, 须在各项工作和日常管理中使用通用运营平

台(COP)系统, 员工就会把这套系统看作是单一信息来源;

(3) 公司上下可以看到他们的日常工作 and 公司整体业务及公司战略的关系。以前他们很可能做不到这一点;

(4) 员工不是在被动地接受改变, 而是主动在合力创造改变;

(5) 第一印象非常重要, 所以你需要让员工看到通用运营平台(COP)的真正价值。

第三步：迅速取得一致并制定通用运营平台具体细节

(1) 公司高级管理人员亲自在研讨会开始时为员工讲话, 通过类似活动来向员工表示决策层对开发通用运营平台(COP)的关心;

(2) 单个底层研讨会的参与者们就议题达成一致, 从而直接促进每一阶段的采

纳实施工作;

(3) 通过网上反馈、复查和研讨会后及时总结保证实施通用运营平台(COP)的动力和员工的参与。

步骤4：为推动和控制变化提供机制

(1) 改变机制不透明, 过于复杂, 耗时过多是采纳实施的最大障碍。建立一个简单透明的改变机制有助于更容易地更新通用运营平台(COP)系统, 这可以加强采纳实施工作;

(2) 通用运营平台(COP)是所有运作改变的起点, 是进行业务变革的关键资产和工具;

(3) 改变机制的管理(包括复查, 总结, 改变记录, 审计跟踪)是通用运营平台(COP)的一个附属功能, 它可以保证公司业务的服从性和一致性。另外, 通用运营平台(COP)必须遵守相应的监管要求, 否则, 员

工会拒绝使用这套系统。

步骤5：将绩效明朗化

(1) 人员的行动受到度量；

(2) 从顶层目标到各业务流程都设定了度量标准。这样做可以保证组织的各个级别和部门的人员都目标一致，从而避免目标不一致导致的内耗；

(3) 对于大多数员工来说，理解他们的绩效在实现公司整体目标中能起到什么作用将为他们提供工作动力；

(4) 将度量标准与相应业务环境进行联系。这样可以使员工更好地理解他们的工作，而且管理人员可以更有效地进行决策；

(5) 可以通过相关的度量标准审查改变的结果，这样可以促使流程负责人不断进行改进。

步骤6：保证人们确实按照（COP）规定的去做

(1) 这就像“胡萝卜”和“大棒”，既有快乐也有痛苦；

(2) “胡萝卜”是指，通用运营平台（COP）系统经过开发能够以最容易快捷的方式提供完成工作所需要的信息。这套系统越是有用，就越能得到广泛的应用。要建立激励机制加以支持，推动改进提高；

(3) “大棒”是指在组织内实施有效的内部审计，确定业务控制点，提供可见性。如果员工被发现违规，就将其行为公之于众，以儆效尤。

第七步：充分运用通用运营平台

(1) 形成一个良性循环，人们越多地看到通用运营平台（COP）的价值，这套系统就会越多地得到应用；

(2) 通过将在无计划行为中所得到的效益，成果和教训定期反馈到通用运营平台（COP）系统中，促进更好地采纳实施系统；

(3) 基于现行的通用运营平台（COP）采取的举措更快地产生效果，提高投资回报率。这些举措带来的业务变革能保持一致性，从而在组织中减少变革产生的不稳定因素。

通过对七步法的详细描述大家可以清楚地看出，任何一个组织运营如果采纳七步法来实现对组织从战略到执行的有效性将得以确保，能够使组织文化从根本上得到提升，促进组织中成员的所有权意识，为创建和谐性的组织文化以及建立长效激励机制奠定基础。

三、COP通用运营管理平台的系统功能及应用

(1) 风险管理：认定操作风险可以施加过程控制并在业务关联中实施控制；

(2) 业务一致性管理：确定战略目标操作流程体系结构的完整性和一致性；

(3) 绩效管理：通过对流程和数据的相互协调来推动绩效的不断改善；

(4) 符合性管理：满足ISO9000国际标

准以及相关法案或规定的实施要求；

(5) 兼并和收购业务管理：运营角度的相关情报并呈报办理的获益；

(6) IT规划：实现IT部署和软件包（ERP、CRM、SCM等）的定制；

(7) 协同管理：将流程和数据相结合推动表现改善而不单单做财政计划；

(8) 新项目启动或新项目开发：发展可重复的草案以减少时间和成本而赶上速度；

(9) 并行项目管理：实现多项目环境的并行管理，提高项目管理的效率；

(10) 快速成长发展：应对大规模扩张并解决劳动力的压力；

(11) 标准差6西格玛：一种支持流程改进的方法，起互补作用；

(12) 业务流程再造：对变革加以分析并使流程更加持久；

(13) 业务流程的外包服务：更好地管理界面，增加外部采购者的赢利度，向客户提供完美实惠的服务。

四、COP通用运营管理平台在政府管理中的应用

1. 预算审计、运营审计、战略审计

预算审计是指在政府职能部门，如国家审计署、财政部等针对国家重点投资项目或工程项目进行审计以确保国家行政资金的合理、合法的使用，以免被挪用或占用的事件发生等；可作为一种跟踪审计的手

段强化审计的手段，实施过程审计。

运营审计是指对重点企业或行政事业单位的正常经营管理和日常事务进行运营监督的一种有效应用。它将针对企事业单位运营的业绩评价指标体系进行度量和对比分析，提供基于客观的审计评价报告，进而实施全面的运营监督管理，从而实现对国有资产的风险管理、资产保全进行全面的掌控。

战略审计是最高的审计形式。它以战略目标为依据，主要针对企业战略性业绩评价体系进行全面系统的审计。以确保企业战略目标的可执行体系能够满足企业发展战略和经营战略的相关要求；同时也要考虑到企业固有的价值文化和社会责任。

2. 合规性管理、一致性管理

顾名思义，合规性管理是指针对各种规范和规定中的条例在组织是否满足其要求的符合性方面的一种管理措施，以确保组织行为合法性及合理性。

一致性管理对于任何组织形式都是一个关注的话题。所谓一致性就是组织自上到下是否保持高度的思想统一和行为的一致。我们提供的工具平台可以有效解决这个问题。

3. 纪检监察、时事性评价

纪检监察是针对违反法纪和法规的行为的一种检查措施和手段，以往主要通过纪检监察部门的工作人员采取各种定期和不定期的方式对当事人的行为和纪律的一

种检查。与以往手段不同的是，我们现在可以借助工具对纪检监察部门的相关要求和执行标准对当事人的过程检查，是一种利用科技手段和机制来保障监督对象实施过程中事实性的评价和监察的体系。

4. IT规划、电子政务运营管理平台建设

IT规划的成败不仅仅是IT技术人员的事，主要反映在实施IT规划的机构是否能够让规划的系统满足对组织未来发展战略和经营战略目标实现的系统而全面的思考，并能够反映出规划的可操作性。IT规划的主要目标是通过技术手段实现组织目标或项目建设的功能实现。

电子政务运营管理平台的建设对于实现电子政务管理的科学性、系统性、实用性以及全面提升政务管理的绩效水平等方面将起到积极的促进作用。通过通用运营管理平台COP的建设，逐渐完善和提升政府管理水平，大大改善电子政务管理的手段，从而为全面提升政府管理效率和执政能力奠定基础。电子政务运营管理平台的建设不仅可以为实现基于政务管理的业绩评价体系的建立打下基础，而且为实现对政府公务员的绩效评价以及招聘、培训、使用和升迁等各项工作带来重要的客观依据，旨在实现政府管理的全面提升。

5. 行政许可审批的流程化，实现跨职能部门的协同

政府部门作为行政许可审批的职能机

构，对于公共事业的项目审批流程化操作及其执行标准的要求是相当复杂的；单靠手工绘制的流程，不仅其效率比较低，它就算被画出来了也很难实现与电子平台的连接。这样的流程就不可能被广泛地普及和应用。

我们现在可以借助control-ES软件对所有行政许可审批的流程进行梳理和描绘，同时可以满足跨职能部门之间的工作协同和有效沟通。这样就解决了所有参与行政许可审批的部门能够在一个通用的平台上协同，从而带来政府绩效的全面提升。

6. 营造政府部门内部与外部的和谐，建立长效激励机制

通过建立通用运营管理平台COP，对营造政府部门内部与外部的沟通环境和文化建设提供了可能。这样不仅可以促使大家的相互交流，建立更加规范和统一的服务规范和执行标准，而且更能够从全面的角度来检测和监督各级政府部门的绩效情况。客观地进行评价和考核，对基于业绩评价的薪酬体系的建设和长效激励机制的建立提供了有力的保障。

7. 实现基于战略的政府绩效评价体系建设的不断完善

通过建立通用运营管理平台COP，可以对政府以往的业绩评价指标体系进行对比分析，加强对业绩评价体系的完善手段。平台本身的功能也将促使所有参与平台建设和使用的人员，按照既定的方针和路线

并以一种大家都认可的方式和机制，共铸平台的建设，从而使政府评价体系建设得以不断完善和改进。

五、构建COP平台的软件control-ES的功能介绍

1. 什么是 control-ES

control-ES 是一套绩效管理软件,通过将组织发展方向、职责和绩效指标由战略层面到实际业务层面的逐级明确细分,帮助企业提高运营绩效表现。它通过基于角色的浏览器为组织内部的所有计算机提供访问路径。从组织的高级管理层到流程和职能部门的管理者,再到执行任务的每一具体员工,每个人都能够在一致的环境中获取与自己相关的信息内容。Control-ES是通过在一致的环境下专注于人、流程和指标体系的交互作用,并借助网络运行而持续提高改进工具来实现的。

2. control-ES 的绩效管理解决方案

control-ES从运营方面着手进行绩效管理并确保相应的用以强化经营行为的绩效指标体系与组织战略保持一致;根据角色将绩效指标与终端的个人业务流程相结合,并使其责任化和可视化。

在公司中的任何级别,衡量指标都与业务活动直接相连。再加上流程所有权程度,这种水平的责任制将能够激发出持续改进提高的企业文化。control-ES通过网络来运行推动并管理持续改进提高所需的全

部工具,从而将这种文化永久化。

所有的支持信息(各种表单、应用程序和执行程序)将被直接链接到各相关的业务活动中去,这使得在这个运营过程中只存在一个“单一信息来源”。

3. control-ES 的构成及功能介绍

为清晰连贯阐述,我们将control-ES的功能分为以下五个方面:

- 流程管理 Process Management——基于战略的流程管理体系;
- 内容管理 Content Management ——涉及软件管理的相关内容;
- 绩效管理 Performance Management ——组织运营绩效管理;
- 组织管理 Organisational Management ——组织角色关系定义;
- 文档管理 Document Management ——文件、资料等的管理。

4. control-ES 的特点和优点

(1) 运营与战略整体统一

由高级管理人员推动,将战略分解为具体的任务,以流程的方式对业务运营进行由高端到低端的准确定义,使员工的日常工作得以与运营战略保持一致。

(2) 真正体现人在管理中的作用

针对企业管理人员设计,流程模块的所有权和著作权被赋予代表那些真正了解企业发展需要的各级管理人员。对流程、数据库的完善和改进不再受到IT专业技能的限制。

(3) 直观,公开、可视化

通过一个基于网络的界面,以流程图的形式向所有员工展示企业的整体蓝图;每位员工都能够从中清晰地看到自己在企业中的角色、职责、任务,并将全部用以完成任务的支持信息(应用系统、表格、程序和培训)连接起来。

(4) 时时操作、简单灵活

用户只需具备一般的PC操作知识,即可随时以多种方式进入基于网络的control-ES系统,并进行管理操作。

(5) 安全性

control-ES的多级权限设置,在保持信息公开、可视的同时又确保了系统的安全性。

(6) 强大的兼容性

control-ES几乎与所有目前流行的办公、管理、数据库软件兼容。应用control-ES本身不仅可以为企业带来巨大的收益,同时可帮助企业已有的其他管理软件系统发挥出更大的功效。^{[3][4]}