

EY 安永

Shape the future
with confidence
聚信心 塑未来

2025企业业务 流程变革与创新 调研报告



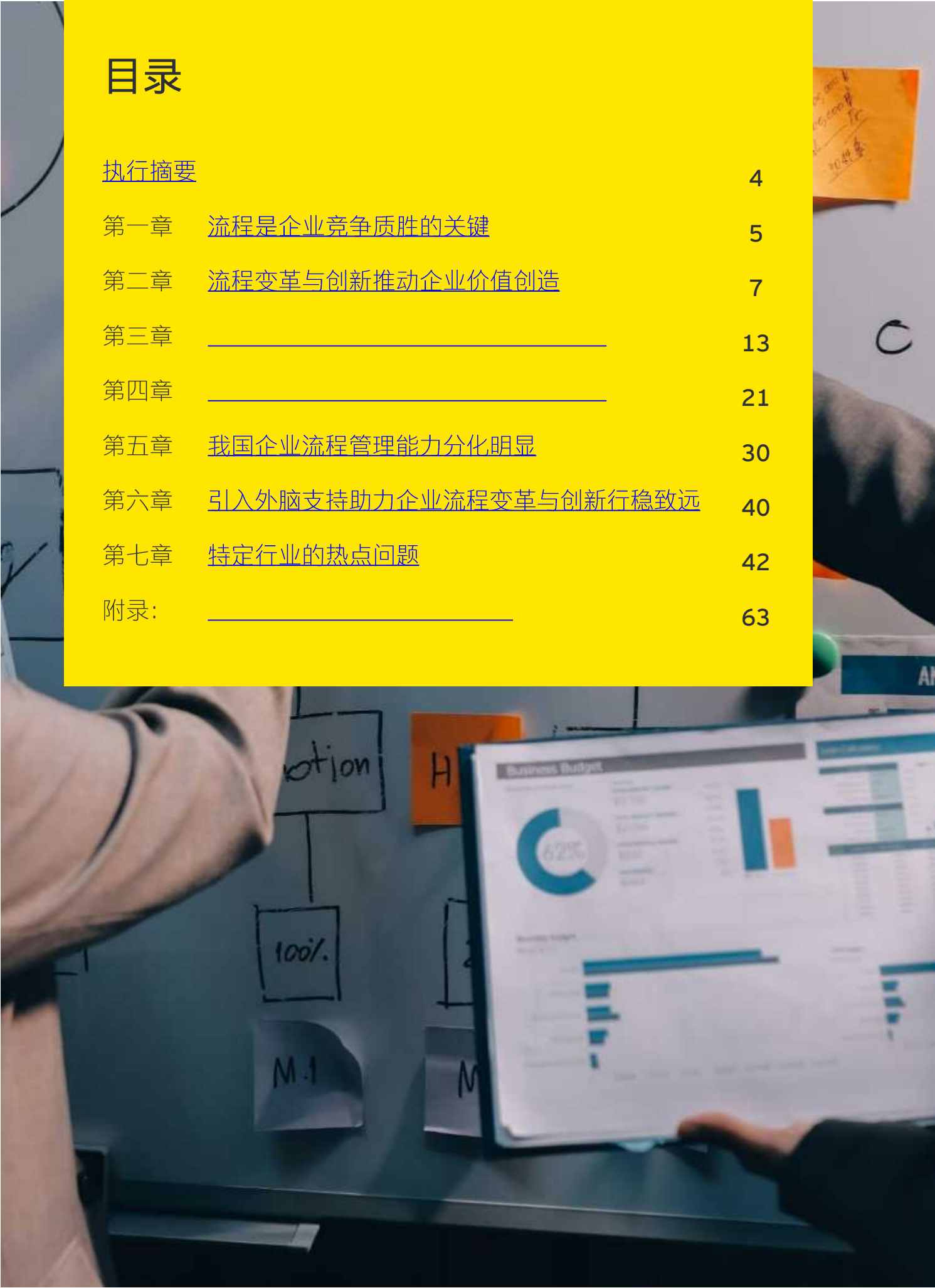
The better the question.
The better the answer.
The better the world works.

并购家 免费行业报告网

IPOIPO.CN 每日更新 不用注册会员 无广告 永久免费

目录

执行摘要	4
第一章 流程是企业竞争质胜的关键	5
第二章 流程变革与创新推动企业价值创造	7
第三章 _____	13
第四章 _____	21
第五章 我国企业流程管理能力分化明显	30
第六章 引入外脑支持助力企业流程变革与创新行稳致远	40
第七章 特定行业的热点问题	42
附录: _____	63





OPTIONS

MANAGEMENT

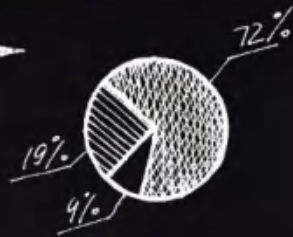
up

down

2.



?



NEXT



START



MAX
€

执行摘要

业务流程是企业战略落地实施的关键要素之一，是企业的组织与人员要素和信息与技术要素的驱动因素。在产品与服务越来越同质化的时代背景下，企业竞争制胜的实质毋庸置疑就是流程制胜。业务流程是企业实现从经验式管理迈向流程驱动管理的关键，也是企业从流程驱动管理向数据驱动管理跃迁的关键，更是企业应用人工智能等数字技术实现更大范围替代人工作业的依据。

为了整体了解我国企业业务流程变革与创新情况，助力企业驾驭智能化时代浪潮，推动企业“十五五”战略目标实现，安永流程变革中心于**2025年5月~7月**，专门邀请了中国大陆地区生命科学与医疗健康行业、能源与资源行业、制造行业、消费品与零售行业的**114家**企业从业人员参与安永业务流程变革与创新调研。通过本次业务流程变革与创新调研，结合安永流程思想领导力和知识资产，以及安永服务于全球企业的流程变革实践，我们有以下八大发现：

关键发现 1 企业将流程变革与创新视为积极应对外部挑战、提升价值创造能力的关键。在经济增长动能偏弱、市场空间压缩、竞争更加激烈的情况下，企业积极围绕价值动因树开展流程变革与创新以提升价值创造能力，也推动数字技术深度融合业务流程以助力创建新市场、新业态和新模式。

关键发现 2 企业在流程变革与创新方面更加关注端到端绩效提升和成果有效落地。企业的流程变革与创新更加关注全局性、更加强调横向协同，力求端到端绩效提升。很多企业将流程变革与创新工作融合在信息化或数字化落地项目当中，这反映了企业更加关注流程变革与创新成果如何有效落地，切实推动价值创造。

关键发现 3 企业在流程变革与创新方面投入不降反增。虽然经济形势不佳和企业经营承压，但是企业在流程变革与创新方面投入并没有降低，反而在持续增加。国有企业是千万级流程变革投入的主力军，这反映了国有企业不遗余力地通过流程变革与创新以及数字技术应用以培育新质生产力、推动高质量发展。

关键发现 4 企业需要进一步提升流程变革与创新工作的系统性和计划性。虽然企业重视并积极开展流程变革与创新，但其系统性和计划性仍然不足，影响了流程变革与创新价值的

更好发挥，这也说明我国企业的业务流程管理能力需要进一步加强。

关键发现 5 通过流程变革与创新提升标准化、组件化和敏捷性，为企业快速构建新市场、新业态和新模式的运营管理体系提供了坚强的保障，是企业顺利开启第二曲线的基础条件。

关键发现 6 我国企业流程管理能力分化明显。我国企业流程管理水平较为分化，既有少数优秀的标杆企业，也有很多后起追赶企业。标杆企业已经形成良好的标杆示范效应和合理的能力外溢，带动落后者奋起直追。

关键发现 7 不同行业流程变革与创新的重点与热点存在差异，但都非常重视如何将数字技术更有效融合到业务流程。在数智化转型的浪潮中，技术驱动的流程变革已成为企业提高运营效率、提升客户体验和实现持续创新的关键战略举措。

关键发现 8 引入外脑支持可以助力企业流程变革与创新行稳致远。我国企业在流程变革方面取得了明显成效，企业流程管理能力也得到了显著提升，但大多数企业依然会持续引入外脑助力流程变革与创新，以推动企业跳出内部思维定式、注入专业能力和经验、推动变革成果高效落地、加速企业变革进程。

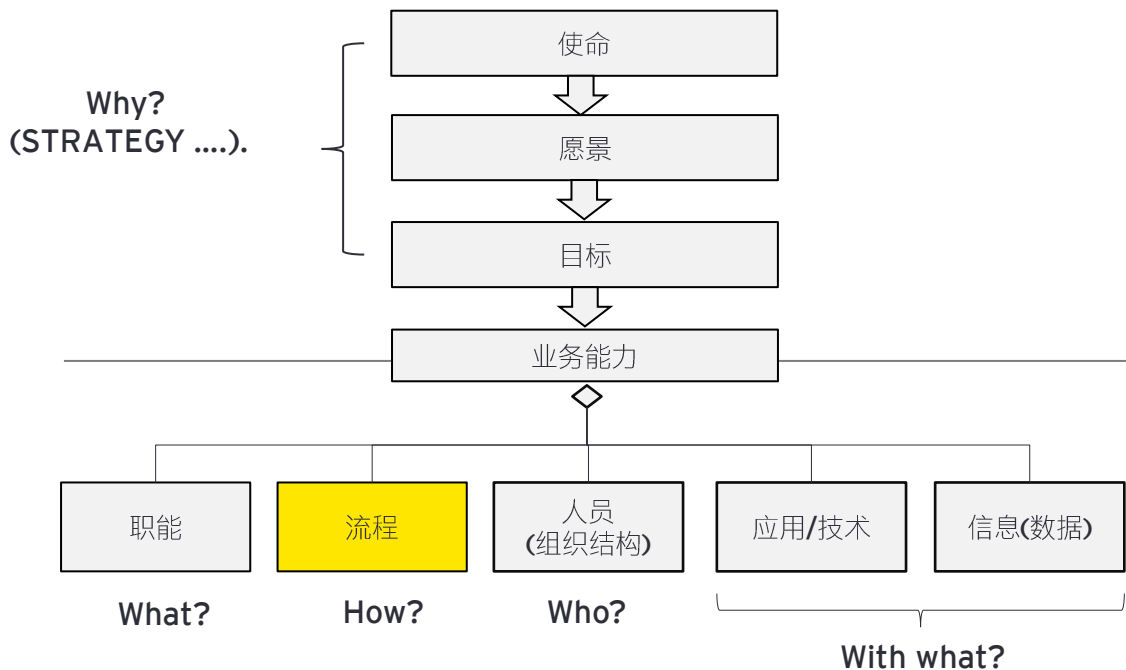
第一章

流程是企业竞争制胜的关键



流程是企业管理最基本、最重要的要素，是企业运营效率提升的内核。企业从发展战略到运营管理的底层逻辑示意如下图所示：业务能力是企业为实现其发展战略而构建，其包含职能、流程、人员、数据与系统等要素；职能是企业应开展的事项；流程规定了如何协同职能来交付成果；人员（组织结构）规定了谁拥有职能并执行流程。总体来看，业务能力需要承接企业战略（**Why**），阐述企业需要构建哪些职能（**What**），如何通过流程将职能协同运转（**How**），由哪些部门和岗位来执行流程（**Who**），需要哪些数据、应用和技术（**With What**）来支撑。

图1 企业从发展战略到运营管理的逻辑架构示意图





“流程变革之父”迈克尔·哈默曾提出：“流程是成功企业的关键”“优秀的流程将使成功的企业与其他竞争者区分开来”。在产品和服务高度同质化的市场环境中，战略、技术、人才等要素均可被模仿或购买，但将资源高效转化为价值的能力——即流程的卓越性是难以复制的终极壁垒。从这个意义上来说，企业竞争制胜的实质毋庸置疑就是流程制胜：业务流程可谓是企业“能力基因”的载体，能够固化企业的组织智慧，让企业聚焦核心价值流，是企业推动提质增效和打造极致客户体验的关键，是推动企业创新规模化的催化剂，更是应用信息化、数字化赋能业务重构的主轴线。

总结领先企业流程实践，我们可以将企业流程的演进分为四个阶段：

经验化——在初创阶段，企业尚未形成规范化的制度与流程，往往依赖于个人经验开展运营管理，流程执行的一致性很低。

标准化——企业在规范化的基础上，总结提炼典型做法，形成标准化的流程并统一管理要求。标准化是企业发展的必然，不同市场的同类业务需要遵从统一的标准化流程，以降低沟通成本，提升管理效率，推动快速复制和推广。

规范化——企业将关键人员的经验加以总结提炼并予以固化，制定正式化的制度与流程，形成一致的管理要求，达成一致的流程执行。

精益化——企业按照精益管理思想与方法推动流程持续优化提升。精益化追求持续降低浪费、降低波动性、提升灵活性，从而推动持续提质增效，提升企业竞争力。

业务流程的规范化和标准化也是企业信息化、数字化和数智化的前提和条件。业务流程不仅是绩效持续提升的载体，也是唯一能通过“敏捷”“创新”来应对外部环境的不确定性。企业应该深刻把握业务流程是企业竞争制胜关键的内涵，以业务流程的确定性来应对外部环境的不确定性。

第二章

流程变革与创新推动企业价值创造



1. 复杂多变的外部环境对企业流程变革与创新提出更高的要求

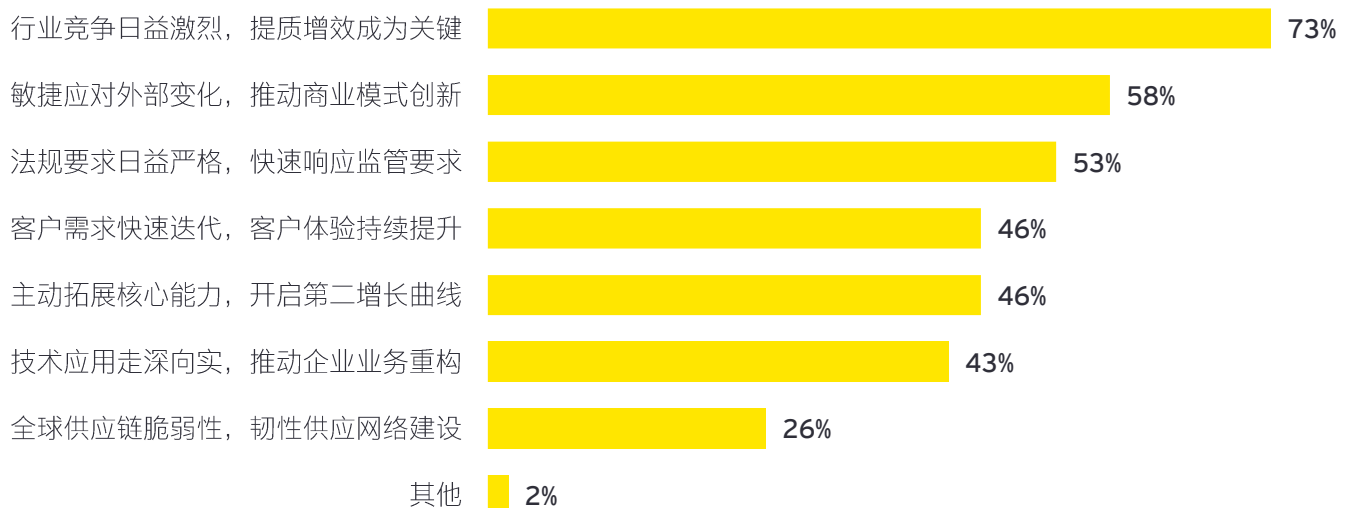
当今企业的外部环境变得更加复杂多变，不确定性更为突出。在出口增长不振和内需拉动缓慢的背景下，经济增长动能明显偏弱，企业市场空间被压缩、竞争更加激烈，使得企业对**Bottom Line**的管理更为严格，收入与成本管理、风险防范都成为企业的必选项。另一方面，数字技术尤其是人工智能等技术出现突破性进展，既推动传统产业转型升级，又激发新业态、新模式不断出现，企业既要考虑如何加快产业升级的步伐，又要考虑如何借助数字技术创新商业模式。再者，**2030碳达峰**已经提上国家议事日程，碳中和政策趋向更加严格，对能源电力以及工业企业都带来更高的减排要求，企业必须快速敏捷适应日益严格的监管要求。外部环境的“复杂多变”和“不确定性”已成为新常态，企业业务流程面临前所未有的挑战和压力，企业既要考虑如何通过流程变革与创新来推动增长、提质增效、防范风险，又要考虑如何快速敏捷建立新的业务能力、新的商业模式，助力启动第二曲线和激发新动能，还要考虑如何积极应用**AI**等数字技术赋能流程变革与创新。



企业当前在业务流程方面面临的主要外部挑战是什么？我们获得了不同行业、不同性质、不同规模的企业**114**名从业人员的看法：**73%**的提及频率为行业竞争日益激烈，企业需要通过流程变革推动提质增效；**58%**的提及频率为企业需要敏捷应对外部变化，通过业务流程变革推动商业模式创新，从而获取更多的收入来源；**53%**的提及频率为法规要求日益严格，企业需要快速响应监管要求，以免对业务发展带来非常不利的社会影响；还有**46%**的提及频率为客户体验提升和开启第二增长曲线；而深度应用数字技术推动企业业务重构也有**43%**的提及频率。在贸易战持续升温的背景下，也有不少的企业非常关注全球供应链脆弱性，建设韧性供应链，其提及频率为**26%**。

图2 Q：贵公司当前在业务流程方面面临的外部挑战是什么？

选择最多**5**个选项





2. 企业流程存在的痛点影响企业有效应对外部挑战

企业必须积极应对外部挑战，快速适应持续变化的环境，方能够立于不败之地。企业需要从现有业务、商业模式创新和发展战略等多层面系统响应外部挑战：

对于现有业务，企业需要思考如何通过流程变革和技术手段促进提质增效；如何优化客户体验，提升市场份额，促进收入增长；如何有效落实企业管控，防范各项风险等等。

对于商业模式创新，企业需要思考如何将数字技术深度融入业务流程以赋能商业模式创新；如何基于现有流程快速敏捷建立新的运营管理体系以支持新模式行稳致远等等。

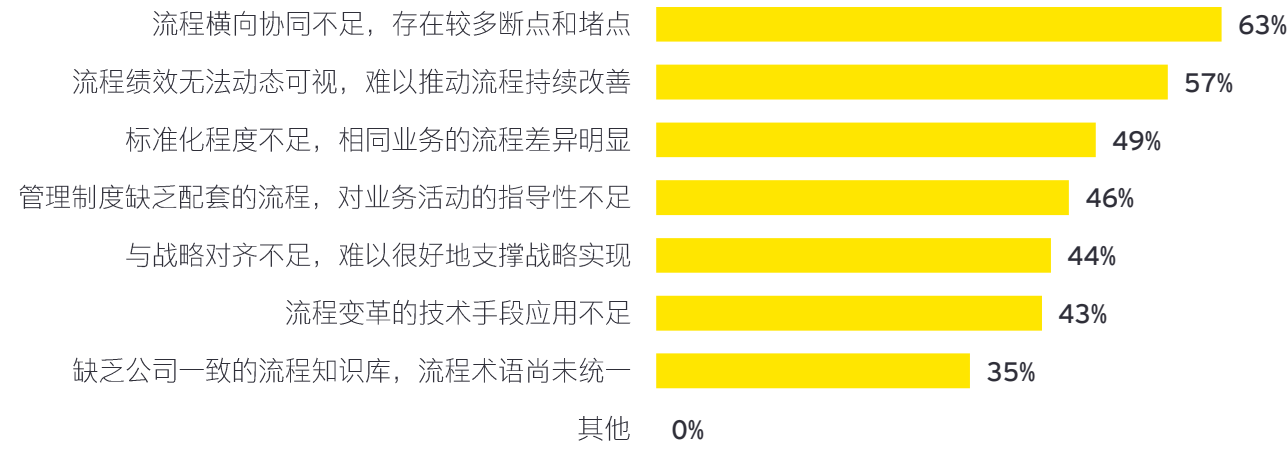
对于发展战略，企业需要思考如何基于现有流程敏捷建立新的运营管理体系以为启动增长第二曲线提供强力支持；如何在踏上“出海”征途寻求更为广阔市场空间的同时，也能够有效控制海外业务风险等等。

这就要求企业在流程变革与创新上发力，但企业在流程方面存在的痛点将会影响企业有效应对外部挑战。关于企业当前在业务流程方面存在的主要痛点，我们分析了**114**名受访者的调研反馈，调研结果如图**3**所示。



图3 Q：贵公司当前在业务流程方面存在的主要痛点是什么？

选择最多5个选项



从受访者反馈来看：**63%**的提及频率为企业的流程横向协同不足，存在较多的流程断点或堵点；**57%**的提及频率为当前流程绩效无法动态可视，难以推动流程绩效持续改善；**49%**的提及频率为流程标准化程度不足，即便是同类型的业务，其流程执行差异明显；**46%**的提及频率为管理制度缺乏配套的流程，对业务活动的指导性需要进一步提高；**44%**的提及频率为流程与战略对齐不足，难以很好地支撑战略实现；**43%**的提及频率为流程变革的技术手段应用不足，需要提升在流程变革方面的技术手段赋能；还有**35%**的提及频率为缺乏企业级流程知识库，在不同业务之间的流程术语尚未统一。

受访者的反馈和我们近些年为各种类型企业提供的流程变革咨询服务实践非常接近，尤其是前三项基本上都会包含在企业的流程变革与创新咨询需求当中。领先企业的这些流程痛点已经基本解决，其重心正在向如何应用人工智能等技术手段赋能流程变革与创新转变。

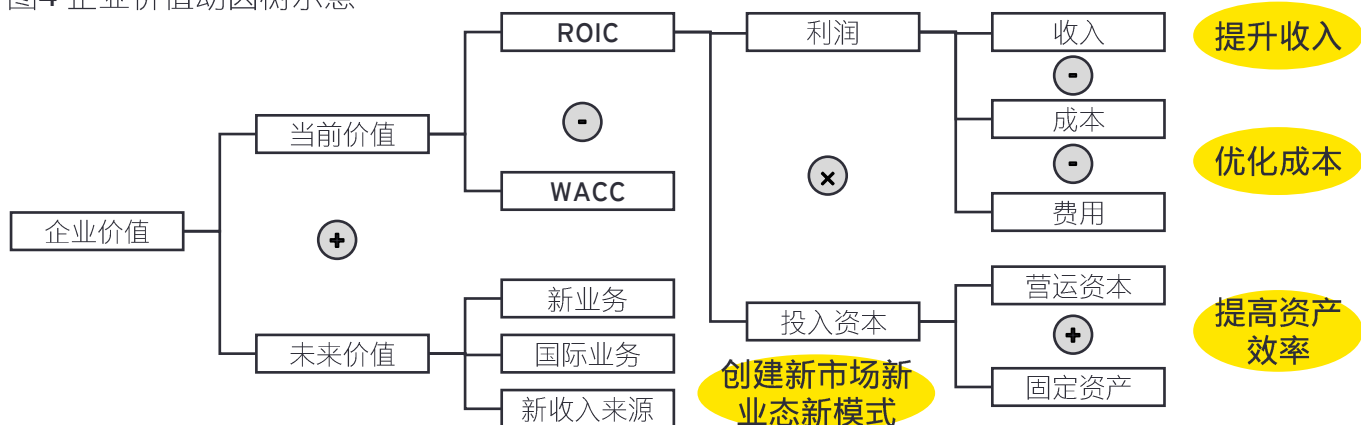


3. 企业开展流程变革的目的在于提升价值创造能力

从价值创造视角来看，企业流程变革与创新的动机主要体现在四个方面：

一是提升收入导向。企业需要在营销、销售和产品研发领域开展流程变革，提升获取商机和订单的能力，以及产品创新和定价能力，从而提升企业的收入；二是优化成本导向。企业需要在供应链、生产制造和物流等领域开展流程变革，提升直接成本、间接成本和三项费用等管控能力，从而优化企业的成本；三是提高资产效率导向。提高资产效率包括提高营运资本、存货和固定资产使用效率。对于资产密集型企业而言，提高固定资产效率尤为重要；而对于制造企业而言，提高存货周转非常关键。四是创建新市场、新业态和新模式。创建新市场、新业态和新模式是企业的战略要求，目的在于优化业务组合、获取新的收入来源，其对于提升企业的未来价值尤为重要。对于大型企业而言，其业务分布广泛、管理层级较多，管理复杂性大幅提升，风险控制和合规管理也是重要的流程变革与创新领域。

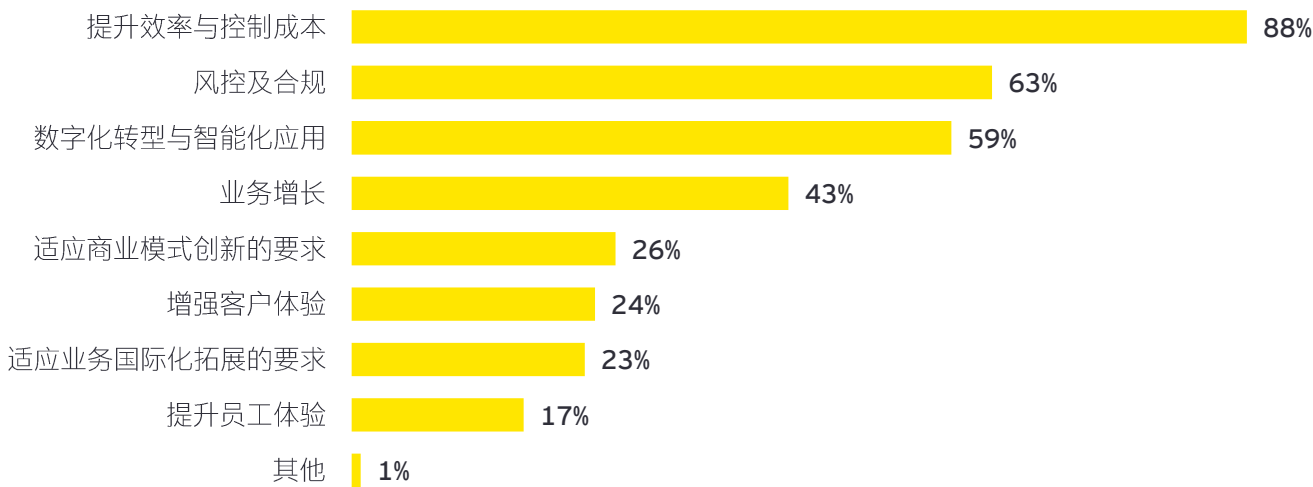
图4 企业价值动因树示意





针对企业已经开展的流程变革的动机，从受访者反馈来看，提及频率最高的为提升效率与控制成本，达到**88%**，说明绝大多数企业流程变革与创新的动机首先考虑的是如何提质增效与控制成本。风险控制与合规管理也是很多企业的流程变革动机，提及频率排在第二位，说明在经济低迷的形势下，企业不仅关注效率提升和成本控制，还关注提升风险管控能力。数字化转型与智能化应用的提及频次也比较高，达到**59%**，这既和国家政策大力引导企业数智化转型有关，也和“十四五”期间数字化和智能化技术的突飞猛进密切相关。

图5 Q：贵公司已开展的流程变革的动机是什么？



另外，业务增长也有**43%**的提及频率，这也和绝大多数企业在流程变革与创新时通常优先选择营销销售领域的**Lead to Cash**端到端流程实践相符合。其他如商业模式创新、客户体验增强、国际化市场拓展都有**20%**以上的提及频率，提升员工体验也有**17%**的提及频率。

第三章

企业流程变革投入持续加大且更加务实



1. 企业流程变革与创新更加强调端到端提升

企业端到端流程（End-to-End Process, E2E）是从客户或市场需求输入开始，到最终价值交付的全过程闭环。它们横跨多个部门，以客户为中心串联职能活动。主要有八大核心端到端流程，如下图所示：

图6 端到端流程示意





■ **EPM企业绩效管理**，起始于战略规划，横跨战略管理、投资管理、计划管理、预算管理和绩效考核等多个职能，结束于绩效考核结果的最终形成。

■ **IPD集成产品开发流程（Idea to Launch，又称“创意到上市”）**，起始于市场机会识别，横跨营销、研发、采购、生产和财务等多个职能，结束于产品成功上市。

■ **LTC线索到回款流程（Lead to Cash）**，起始于销售线索获取，横跨营销、销售、合同、交付和财务等多个职能，结束于货款全额收回。

■ **OTD订单到交付流程（Order to Delivery）**，起始于销售计划或订单，横跨销售、计划、采购、仓储、生产、质量、物流和财务等多个职能，结束于货物签收完成。

■ **ITR问题到解决流程（Issue to Resolution）**，起始于客户问题反馈，横跨售后服务、问题解决的过程，涉及销售、研发、技术、生产、质量、物流和财务等多个职能，结束于问题闭环解决并预防复发。

■ **STP采购到付款流程（Source to Pay）**，起始于物料需求生成，横跨计划、寻源、采购、供应商管理、合同、质量、物流和财务等多个职能，结束于供应商结算完成。

■ **HTR招聘到离职流程（Hire to Retire）**，起始于人力资源需求，横跨业务部门、人力资源管理、财务管理等多个职能，结束于员工离职的员工全生命周期管理。

■ **RTR记录到报告流程（Record to Report）**，起始于预算管理，横跨业务部门的各项业务活动、财务往来、资金、费用、成本、总账和财务分析等多个职能，结束于报告分析的完成。

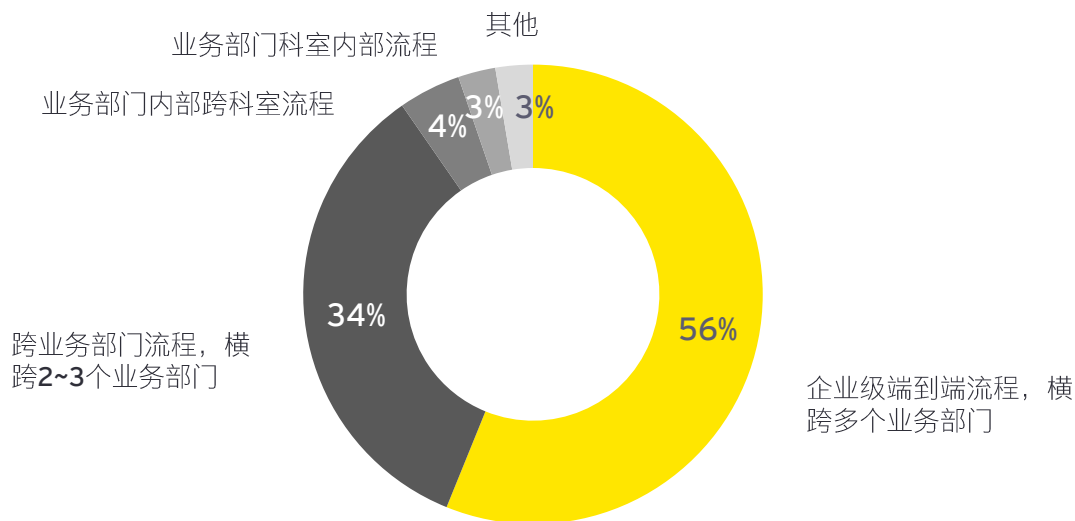




端到端流程的本质是确保客户价值在端到端流程畅通流动、直达客户，从而满足客户需求，提升客户体验。当企业能将这些流程的协同效率做到极致时，便构建起竞争对手难以模仿的动态竞争力护城河。

我们对当前企业的流程变革活动覆盖的业务范围进行了调研，从受访者反馈来看，**90%**的流程变革活动覆盖范围已经横跨了多个部门，其中**56%**的企业流程变革活动已经关注企业级端到端流程，**34%**的企业流程变革活动也横跨了**2~3**个业务部门。

图7 Q：贵公司已开展的流程变革的动机是什么？



这个结果与企业流程方面的主要痛点相呼应，即流程横向协同不足，存在较多断点或堵点。通过端到端流程变革与创新，可以非常有效地解决这个最大的痛点，也说明了当前企业的流程变革与创新活动更加关注企业级提升，关注全局优化，全面性更高、系统性更强。

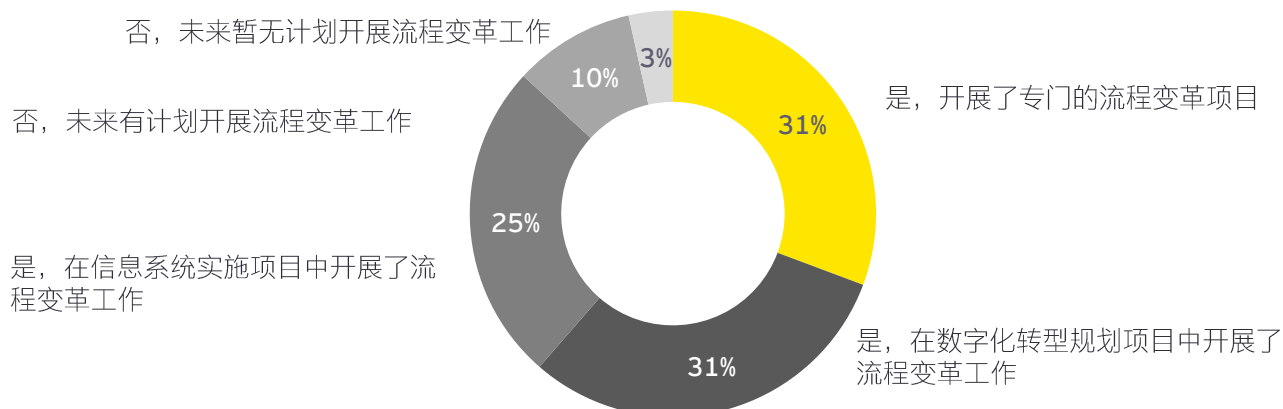


2. 企业流程变革与创新更加注重成果落地性

绝大多数企业深刻理解企业面临的外部挑战和内部存在的流程痛点，积极开展流程变革与创新工作。从受访者反馈来看，**87%**的企业在最近**2**年以多种形式开展了流程变革工作，其中，**31%**的企业开展了流程变革专题项目，**31%**的企业在数字化转型规划项目中开展了流程变革工作，**25%**的企业在信息系统实施项目中开展了流程变革工作。还有**10%**的企业计划开展流程变革与创新工作。

从受访者反馈我们也可以发现，**31%**的企业采取专题项目来推动流程变革，这种方式使得企业更加关注企业级端到端流程，更加关注企业整体的价值提升；有**56%**的企业将流程变革工作融入到信息化与数字化项目当中，这种推进方式的好处是将流程变革成果固化到信息化与数字化应用当中，成果的落地性更强；其不利之处在于如何平衡流程变革和信息化与数字化实施目标、范围和内容可能存在的冲突。

图8 Q：贵公司最近2年是否开展了流程变革工作？



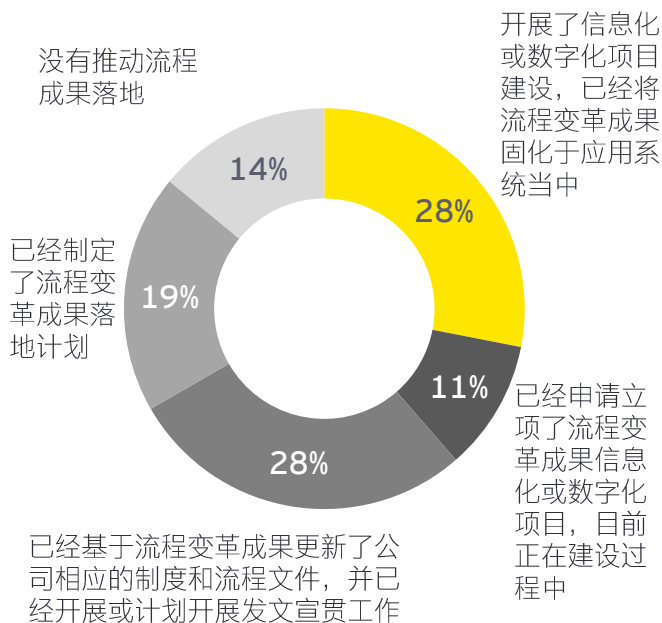


流程变革成果的落地通常可以在三个方面展开：一是依据流程变革成果修订现有的制度与流程并正式发布，要求企业相关部门执行新的流程并跟踪流程执行情况；二是不仅修订制度与流程，还同步调整相应的组织结构，开展相关的能力与素质培训提升以保障相关岗位员工有能力执行变革后的流程活动；三是更进一步地，将流程变革成果固化于信息化系统或数字化应用当中，从而保障流程变革成果得到有效执行。

对于流程变革成果落地的问题，从受访者反馈来看，**39%**的企业通过开展信息化或数字化项目建设来固化流程变革成果，**28%**的企业已经基于流程变革成果修订了公司制度和流程文件并已经开展或计划开展发文宣贯工作，**19%**的企业也制定了流程变革成果落地实施计划。

需要注意的是，仍然有**14%**的企业虽然开展了流程变革活动，但变革成果被束之高阁，没有进一步推动流程变革成果的落地，这很大可能与企业没有专门的流程管理部门有关，造成流程变革项目成果无法有效传导和反馈到企业日常管理。

图9 Q：贵公司开展流程变革活动后，如何推动流程变革成果落地的？



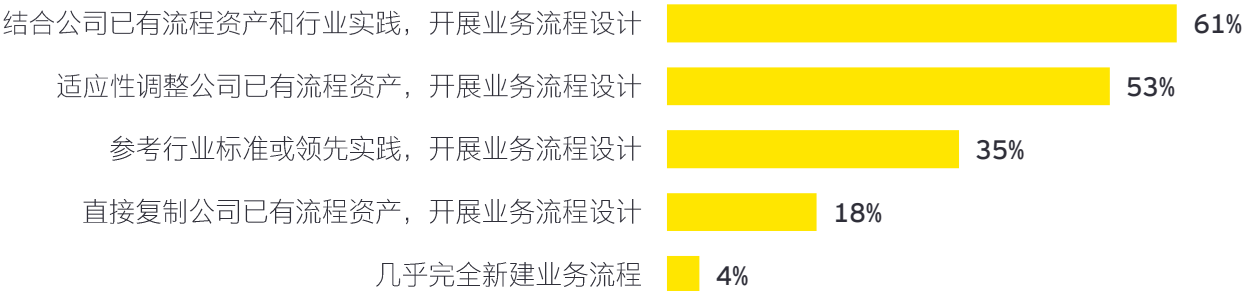


3. 流程变革与创新助力企业创建新市场新业态新模式

企业在开拓新市场、发展新业态、创新新模式时，往往需要针对新市场、新业态和新模式开展组织结构、业务流程和人力资源等要素在内的业务运营管理体系设计。领先实践显示企业主要有三种方式开展新的业务流程设计：对于新市场，基于企业已有流程资产进行适应性调整以更好支撑新市场业务的发展与运作；对于新业态，通常参考行业标准或领先实践进行业务流程设计，对于新模式，通常采取结合公司已有流程资产和参考行业领先实践进行流程设计。

企业在开展业务跨地域拓展或者商业模式创新时，采取何种方式开展业务流程设计工作？从受访者反馈来看，结合公司已有流程资产和行业实践来开展业务流程设计的提及频率达到**61%**，适应性调整公司已有流程资产来开展业务流程设计的提及频率达到**53%**，而参考行业标准或领先实践开展业务流程设计的提及频率达到**35%**。说明大多数企业当前阶段积极关注于商业模式创新，新市场拓展尤其是“出海”拓展国外市场也是当前流程建设的热点，新业态的拓展挑战性和难度则是非常大，往往需要参考其他企业的领先实践或者行业参考标准开展流程设计。

图10 Q：贵公司开展业务跨地域拓展或者商业模式创新时，采取何种方式开展业务流程设计工作？



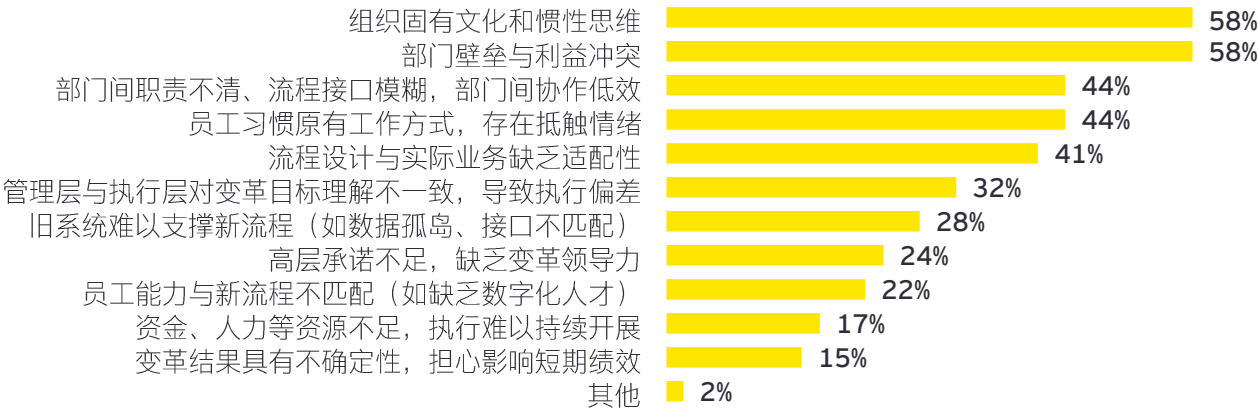


4. 企业流程变革与创新的阻力仍然不可小觑

虽然企业对流程变革与创新的价值和重要性有着高度的共识，但这不等于在企业内部开展流程变革就会一帆风顺。变革总会遇到阻力，阻力可能来自内部利益冲突或者组织惯性，也可能来自对不确定性和风险的回避。

从受访者反馈来看，组织文化和惯性思维以及部门壁垒和利益冲突是主要的流程变革阻力，提及频率都达到了**58%**；部门间职责不清接口模糊和员工不愿意迈出舒适区也会影响流程变革，其提及频率也都达到了**44%**。另外，流程设计与实际业务的契合性程度不足也是影响流程变革的因素，其提及频率达到了**41%**。其他的影响因素如目标理解不一致、系统支撑不足、高层承诺不足、员工技能不足和资源保障不足等因素都会在一定程度上影响流程变革。

图11 Q：贵公司业务流程变革中遇到的主要困难和阻碍是什么？

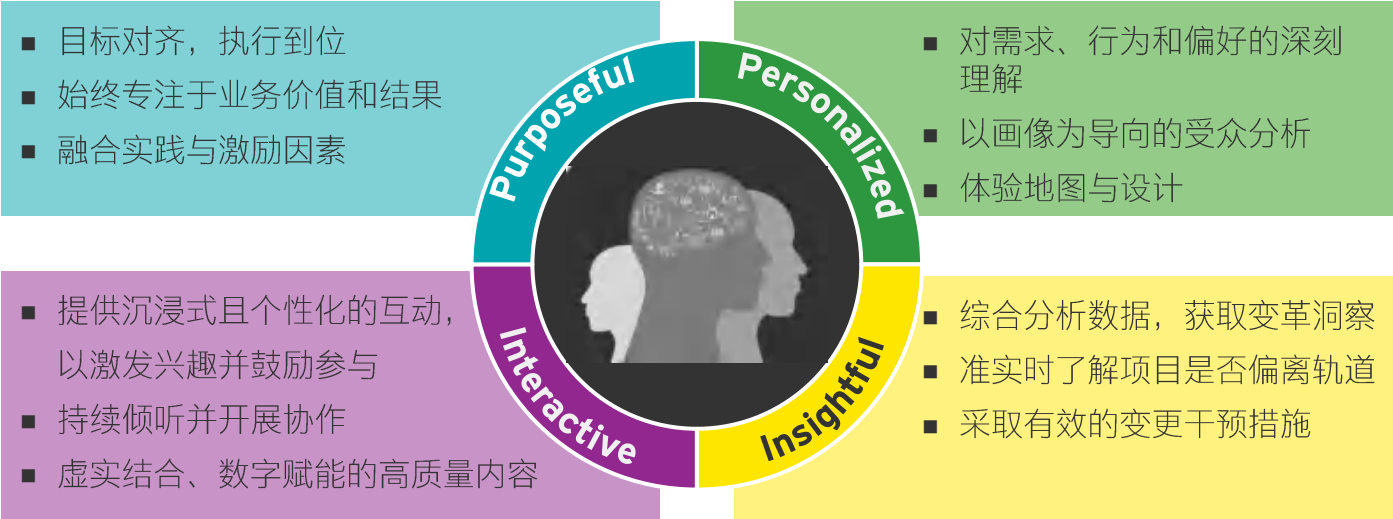


出现上述流程变革的阻力是正常现象，企业需要采取科学的变革管理方法对引起变革阻力的因素进行行之有效的管理。



安永变革体验(EY Change Experience)是一种全新、更加个性化和沉浸式的变革管理方法。它以哈佛商学院的客户经验研究为依据。安永变革体验方法通过解决对成功结果影响最大的四个常见因素，以改变员工体验变革的方式并赋予他们实现非凡的能力。

我们如何提供与众不同的、差异化的变革体验



第四章

企业需要科学系统开展流程变革与创新



1. 企业需要建立规范的流程变革需求管理机制

建立正式的流程变革需求管理机制对于企业科学合理推动流程变革与创新至关重要，这并非仅仅是管理上的“形式主义”，而是应对复杂环境、响应一线需求、提升运营效率和实现战略目标的核心保障。建立流程变革需求管理机制可以推动：

从无序到有序：将分散、混乱、甚至相互冲突的需求纳入统一、规范、有序的管理轨道

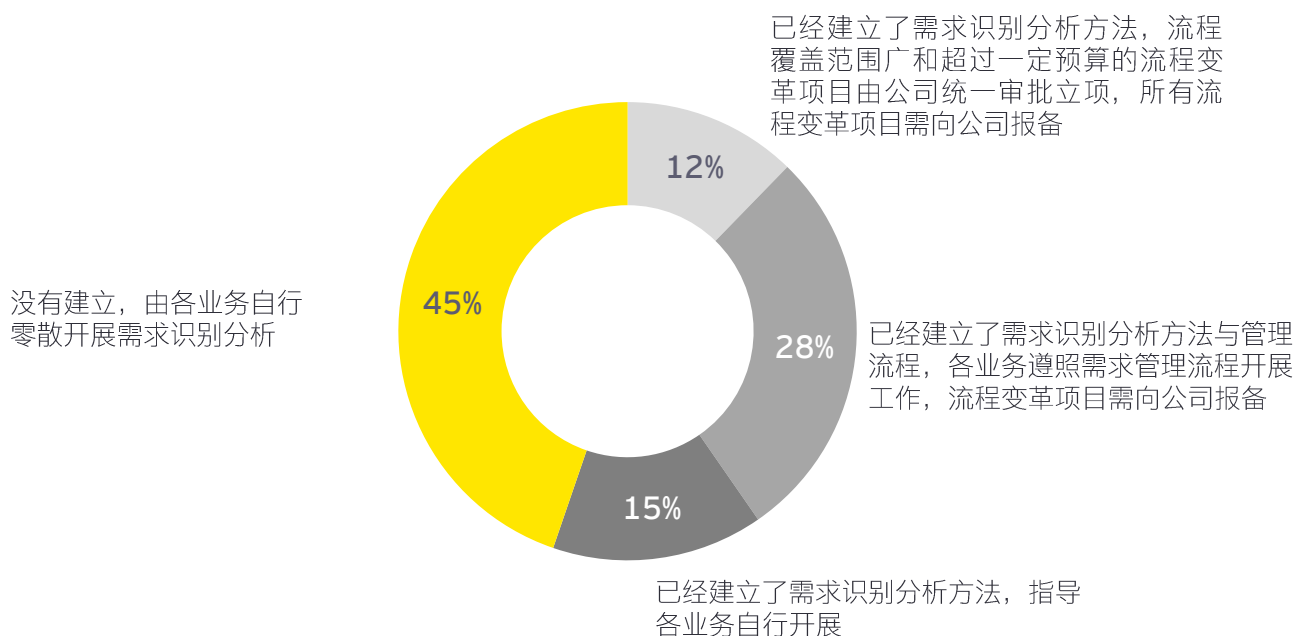
从局部到全局：从企业大局出发，确保流程变革方向与企业战略一致，实现全局最优而非局部最优

从被动到主动：可以整合各业务部门的流程变革需求，前瞻性地规划和管理流程变革，而非被动“救火”

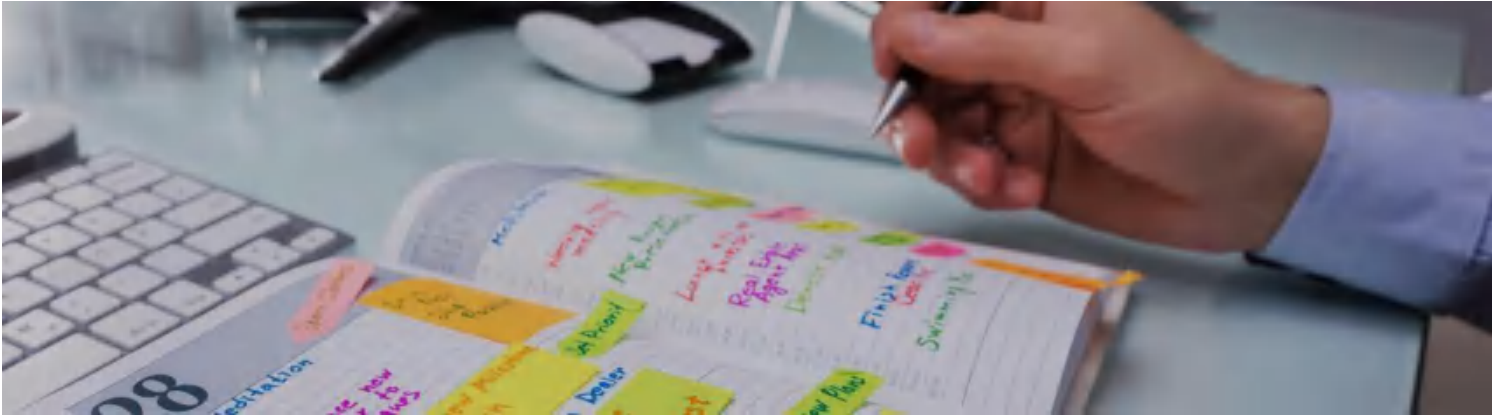
没有规范的流程变革需求管理机制，企业的流程变革工作犹如一艘没有航海图和罗盘的船，在变化的大海中盲目航行，使得企业的变革努力往往事倍功半，甚至可能偏离企业的战略方向。



图12 Q：贵公司是否建立了常态化的流程变革需求管理机制？



从受访者反馈来看，只有**12%**的企业建立了流程变革需求管理机制和需求识别分析方法，对于覆盖范围广、横跨职能多的流程变革项目和超过一定投资额度的流程变革项目由公司统一审批立项，并且公司所有的流程变革项目都需向公司报备。**28%**的企业建立了需求识别分析方法与管理流程，要求各业务遵照需求管理流程开展工作，流程变革工作主要由业务部门组织开展，但流程变革项目需向公司报备。**60%**的企业尚没有建立流程变革需求管理机制，其中，**45%**的企业既没有建立流程变革需求管理流程，也没有建立流程变革需求识别方法，由各业务自行零散开展需求识别分析，**15%**的企业建立了需求识别分析方法，指导各业务自行开展需求识别。



2. 企业需要提升流程变革与创新工作的计划性

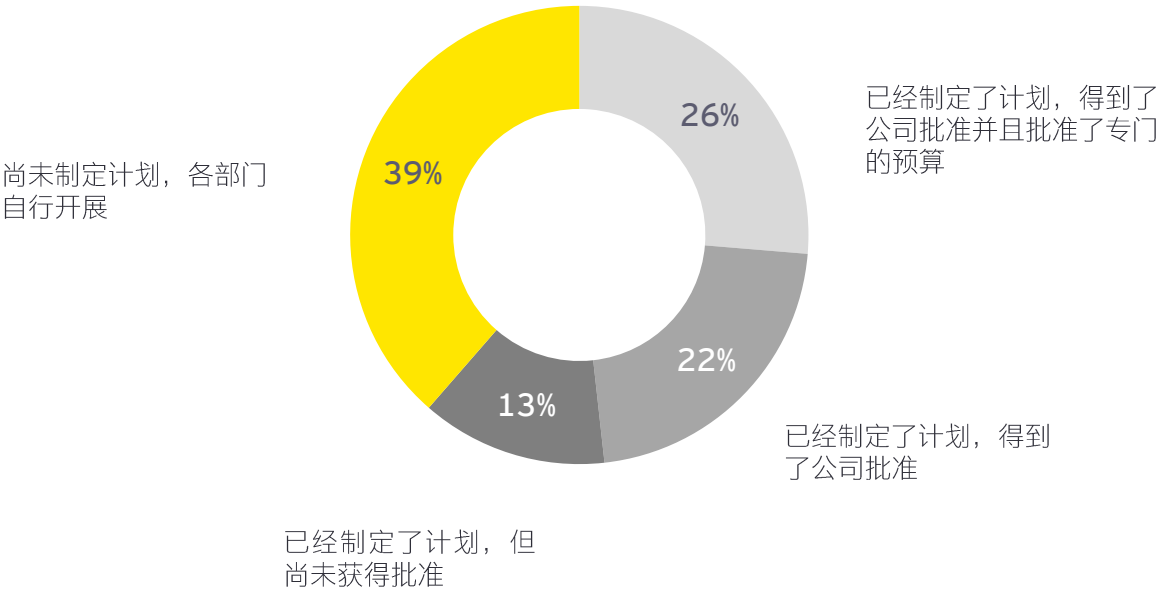
流程变革工作的计划性是其成功实施的关键之一。缺乏周密计划的变革就像一场没有路线图的远征，注定陷入混乱、资源浪费甚至失败。流程变革常涉及多部门、多角色、多系统的协同，通过流程变革计划管理，可以将庞大目标拆解为可管理的任务、阶段与里程碑，进而科学合理地配置资源，推动流程变革工作有序开展。计划的本质不是限制创新，而是通过结构化框架（明确目标→分解任务→调配资源→控制风险→验证价值）将变革的影响程度降至最低，同时最大化成功率与投资回报。

从受访者反馈来看，**61%**的企业不同程度制定了流程变革计划，其中，**26%**的企业制定的流程变革计划已经得到公司批准并且配备了相应的预算；**22%**的企业制定的流程变革计划得到了公司的批准，尚未明确投入的资金预算；**13%**的企业已经制定了流程变革计划，但尚未获得公司的批准。

从受访者反馈结果也可以看到，仍然有**39%**的企业尚未明确流程变革的路径和流程变革计划，由各部门自行开展流程变革工作。这种情况下，由于缺乏企业级的统筹和组织，企业难以甚至无法开展企业级的端到端流程变革与创新，通常局限在单个或者少数几个业务部门内部的局部优化，无法端到端打通流程断点或堵点，难以提升端到端流程绩效。



图13 Q：贵公司是否制定了业务流程变革计划？





3. 企业需要提升流程绩效可视化程度

流程绩效可视化通过将抽象、复杂的流程运行状态转化为直观的视觉信息，从根本上解决管理盲区，驱动持续改进。通过流程绩效可视化，企业可以：

- 动态掌握流程绩效，及时预警风险事项
- 实现从“事后救火”到“事前预防”的转变
- 让问题直接暴露在决策者视野，大幅缩短决策延迟
- 驱动全员持续改进，构建“数据说话”文化
- 促进横向对标学习，形成内部良性竞争

我国大多数企业已经建设了数据中台和数据分析化应用，实现了不同程度的流程绩效可视化，极大地支持了流程变革与创新工作。从受访者反馈来看，有**68%**的企业已经建设了系统平台，实现了不同程度的流程绩效可视化，其中，**46%**的企业建立了系统平台，在系统平台支撑下实现了部分端到端流程绩效可视，但数据质量不高，影响可视化效果；**15%**的企业在系统平台支撑下实现了端到端流程绩效可视，数据质量能够支撑可视化效果；还有**7%**的领先企业已经实现了端到端流程绩效的动态可视，数据质量能够支撑流程绩效的多维度分析。但是，还有**32%**的企业由于缺乏系统平台支撑，无法动态掌握流程绩效，不利于流程绩效的量化管理和流程绩效的持续提升。

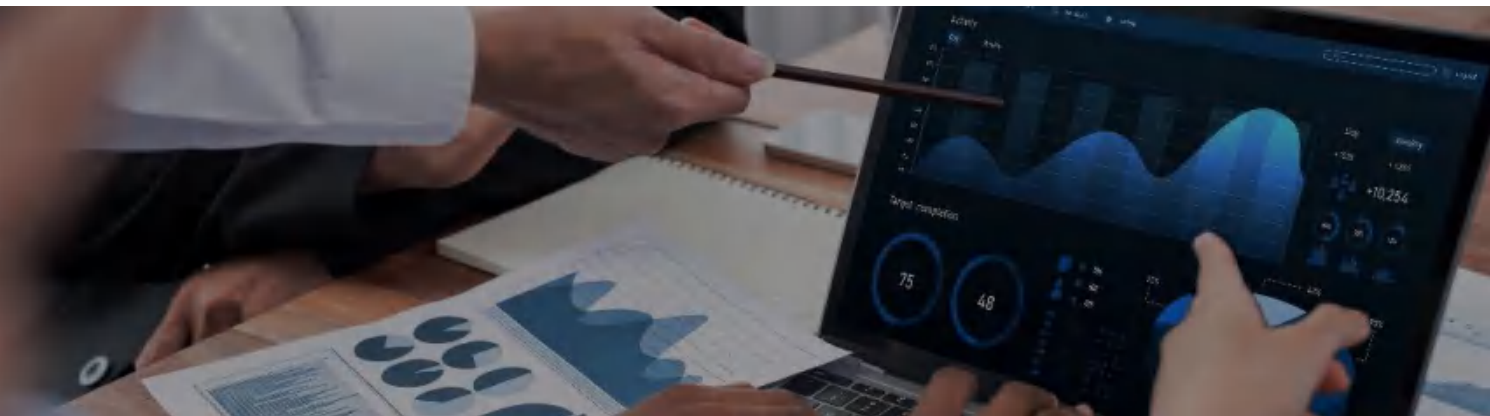
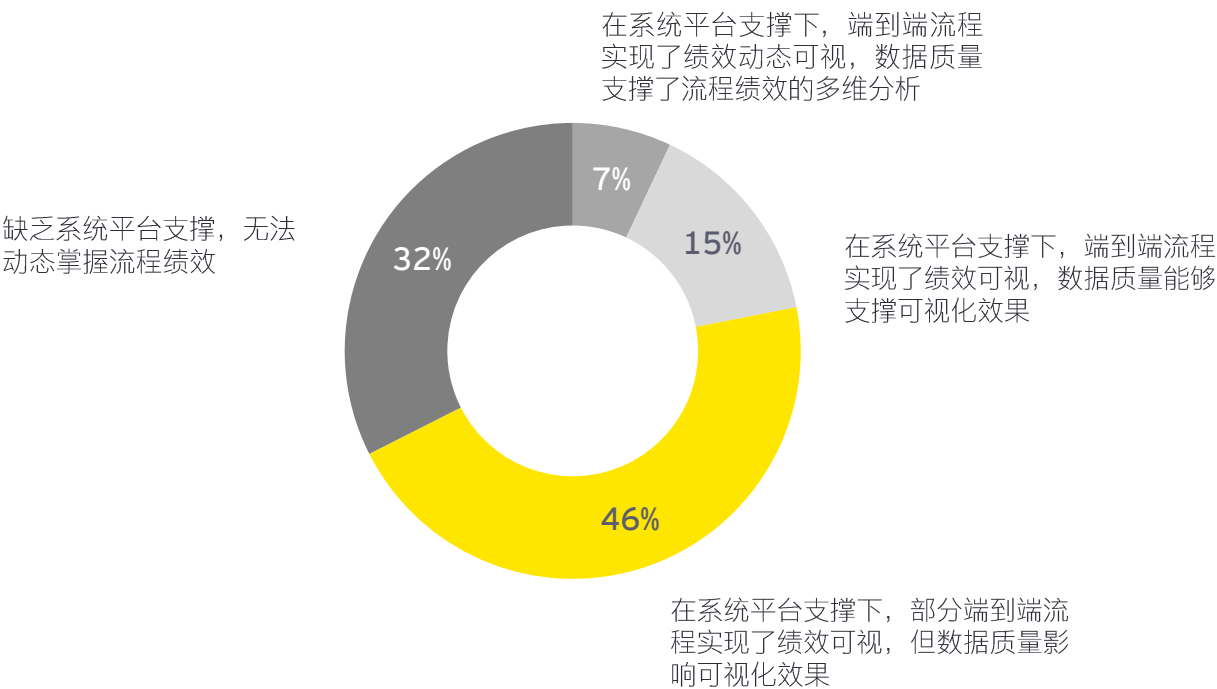


图14 Q：贵公司流程绩效可视化程度如何？

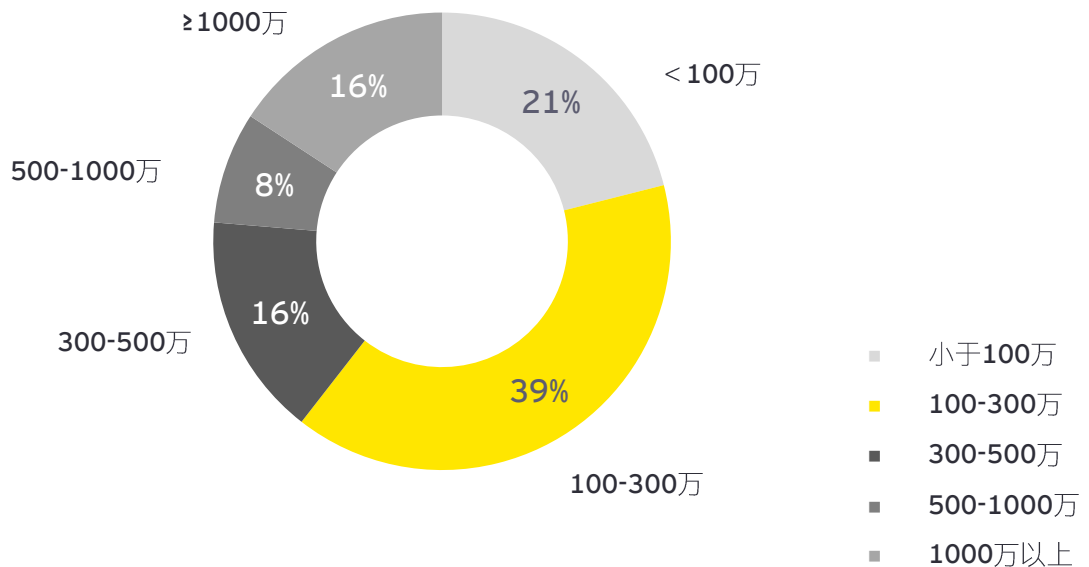




4. 企业在流程变革与创新方面的投入不降反增

企业投资流程变革本质是购买“未来效率”，领先企业的流程变革实践证明，在科学规划与执行下企业完全可以实现投资“三年回本、五年倍增”的良性循环。我国企业在流程变革与创新方面的投入没有受到外部经济环境不佳、企业经营效益承压的很大影响，相反的是，企业将会进一步加大流程变革投入。

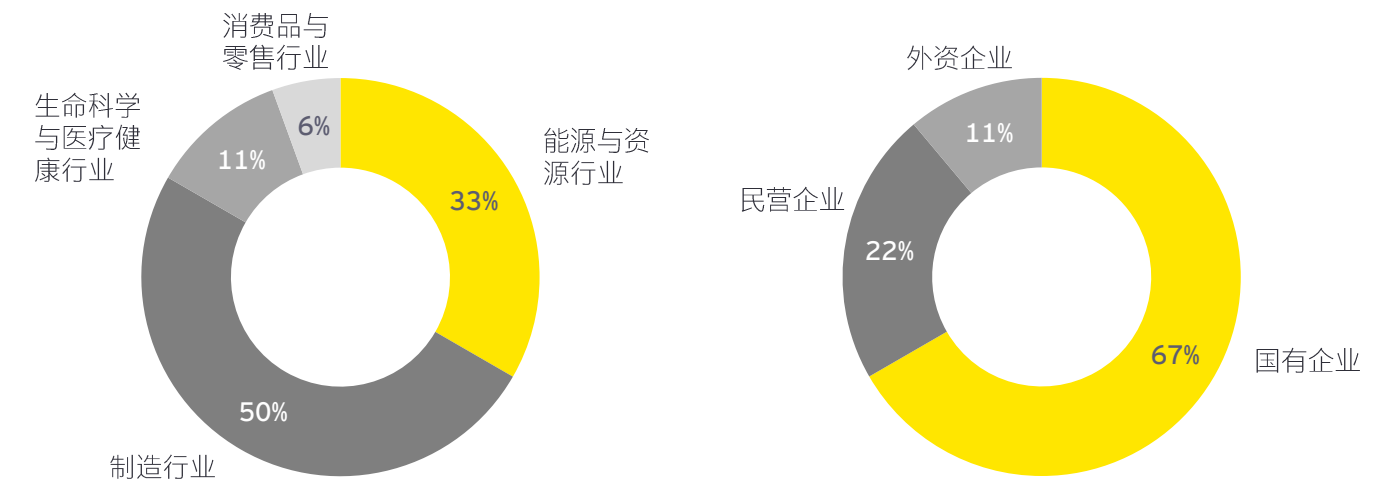
图15 Q：贵公司近2年每年在流程变革方面的投入有多大？（单位：人民币）





从受访者反馈来看，**79%**的企业每年的流程变革投入在**100**万元人民币以上，其中，**39%**的企业每年的流程变革投入在**100 ~ 300**万元人民币之间，**16%**的企业每年的流程变革投入在**300~500**万元人民币之间，**8%**的企业每年的流程变革投入在**500~1000**万元人民币之间，甚至有部分企业在流程变革方面投入更大，如**16%**的企业每年在流程变革方面投入在**1000**万元人民币以上。流程变革投入在**1000**万元人民币以上的企业主要来自制造行业和能源与资源行业。国有企业是大规模流程变革投入的主力军（占比达到三分之二），民营企业（占比为**22%**）和外资企业（占比为**11%**）也是重要力量。

图16 每年流程变革投入在1000万元人民币以上的企业的分布

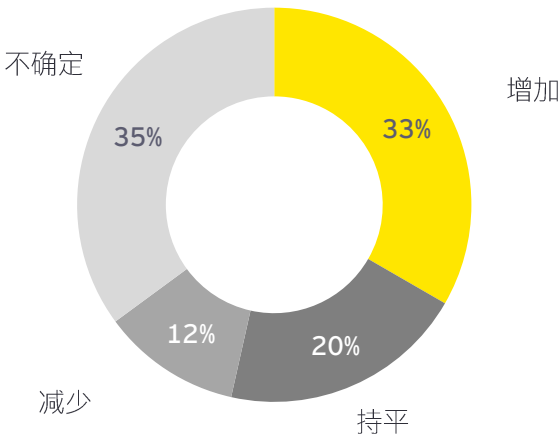


当然，企业在流程变革上的投入并非“越多越好”，而是需要与企业规模、变革目标、技术适配度、风险承受力精密匹配。上述流程变革投入在**1000**万元人民币以上的企业当中，**2024**年营收规模在**500**亿元人民币以上的企业占比为**61%**，**100 ~ 500**亿元人民币的企业占比为**17%**，**50 ~ 100**亿元人民币的企业占比为**6%**，**10 ~ 50**亿元人民币的企业占比为**17%**。



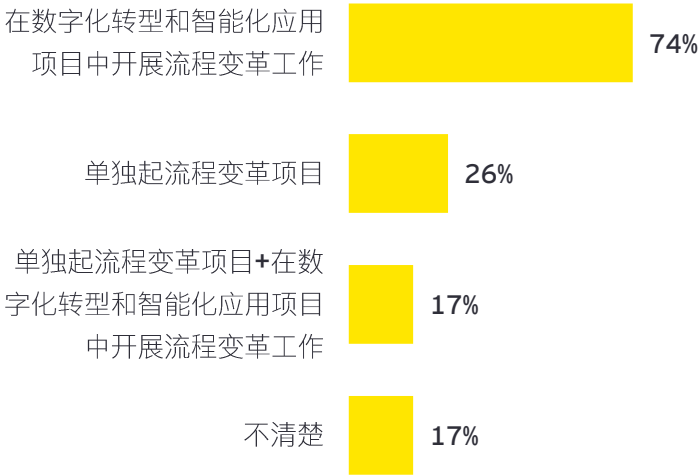
企业的流程变革投入总体呈上升趋势。比较**2025年**和**2024年**的流程变革投入预算，**33%**的受访者反馈企业在继续加大流程变革领域的投资，**20%**的受访者反馈企业会继续保持与**2024年**持平的投资，只有**12%**的企业明确会减少相关的投资。另外还有**35%**的受访者不清楚**2025年**的预算是增加还是减少。

图17 Q：贵公司**2025年**相比于**2024年**的流程变革投入预算变化情况为：



在流程变革项目发起方式上，大多数企业将会依然在信息化和数字化项目当中开展流程变革工作，受访者提及频次达到**74%**，远远领先于单独开展流程变革项目的**26%**和同时开展流程变革与信息化和数字化项目的**17%**。流程变革项目发起方式说明了企业更加看重流程变革成果的可落地性，更多希望将流程变革成果固化到数字化转型和智能化应用当中。

图18 Q：贵公司未来会用何种方式推动流程变革工作？（可多选）



第五章

我国企业流程管理能力分化明显



业务流程管理（**Business Process Management**，简称**BPM**）顾名思义就是管理业务流程，就是将业务流程视作管理对象，对其实行计划、组织、指挥、协调和控制，以推动流程绩效持续提升。业务流程管理是专注于提高流程绩效的管理学科，使组织适应不断变化的外部环境来动态设计、实施、执行和管理业务流程。业务流程管理为三大关键因素的结合体：

- 它是通过流程变革与创新推动实现业务转型的方法
- 它提供结构化的流程、方法和工具支撑的方法论，持续监控、跟踪和推动流程绩效改进，加速业务转型
- 它是一套集成的平台，使业务与IT部门协作，对业务流程进行设计、实施、执行、考核和持续优化

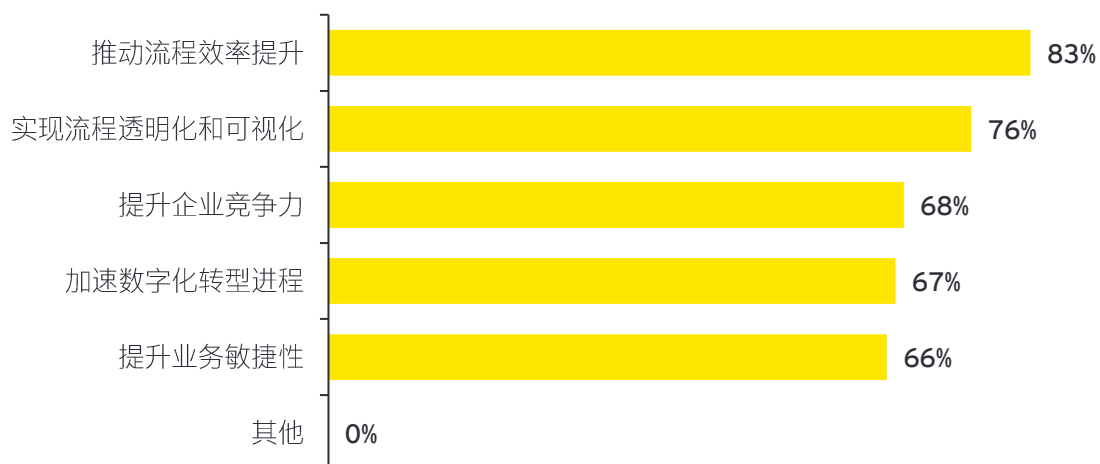
BPM并不是新的概念，但正在焕发更重要的作用，是企业从职能管理走向流程管理模式的有力武器，助力企业适应快速变化的业务环境和越来越复杂的技术环境。有效的业务流程管理离不开系统支持，**BPM**系统可以集成现有系统、应用和数据为端到端的业务流程，监控和度量业务流程绩效，推动持续优化提升。



1. 我国企业对业务流程管理的价值有着高度共识

自1993年哈默（Michael Hammer）与钱皮（James Champy）合著的《再造企业》出版以来，流程再造或者流程变革思想很快传入我国，部分领先企业在流程变革方面卓有成效，成为流程管理建设的标杆企业。随着我国企业流程思维和意识的大幅提升、流程变革实践的进一步丰富，企业对业务流程管理的价值已经高度认可。从调研可以看出，受访者对业务流程管理的价值达成高度共识：业务流程管理可以推动流程效率提升（83%的提及频率），实现流程透明化和可视化（76%的提及频率），提升企业竞争力（68%的提及频率）、加速数字化转型进程（67%的提及频率）和提升业务敏捷性（66%的提及频率）。

图19 Q：您认为业务流程管理对企业的价值是什么（可多选）





2. 我国企业的流程管理运营模式呈现分化的特点

我国绝大多数企业采取纵向职能管理模式，这种模式的固有特性就是部门墙的存在，阻碍各部门之间信息传递，是企业管理不系统，流程不顺畅，数据不贯通的主因之一。领先企业通过导入流程管理模式来打破部门壁垒，推动横向协同，从而提升端到端流程绩效。导入流程管理体系可以对齐企业流程管理的战略定位，从组织架构、管理流程、流程人才和系统平台4个方面系统开展建设：

组织架构

企业需要对齐流程管理的战略定位，建立流程管理责任机构，明确流程所有者和流程管理者职责，为流程管理提供组织保障。

管理流程

企业需要围绕流程全生命周期建立闭环的流程管理流程，保障流程管理工作规范运作，推动业务流程绩效持续提升。

流程人才

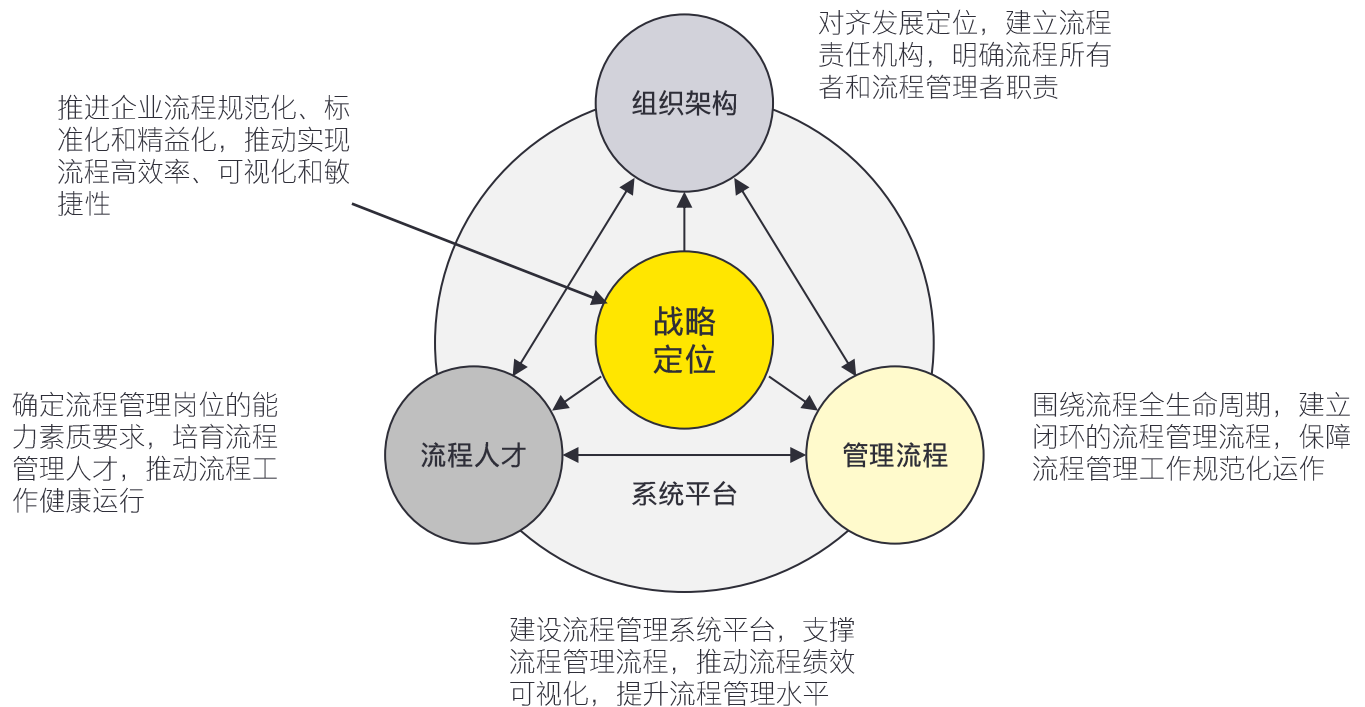
企业需要确定流程管理相关岗位的能力素质要求，培育流程管理人才，推动流程管理工作健康运行。

系统平台

企业应该建设流程管理系统平台，支撑流程管理流程，推动流程绩效可视化，提升流程管理水平。



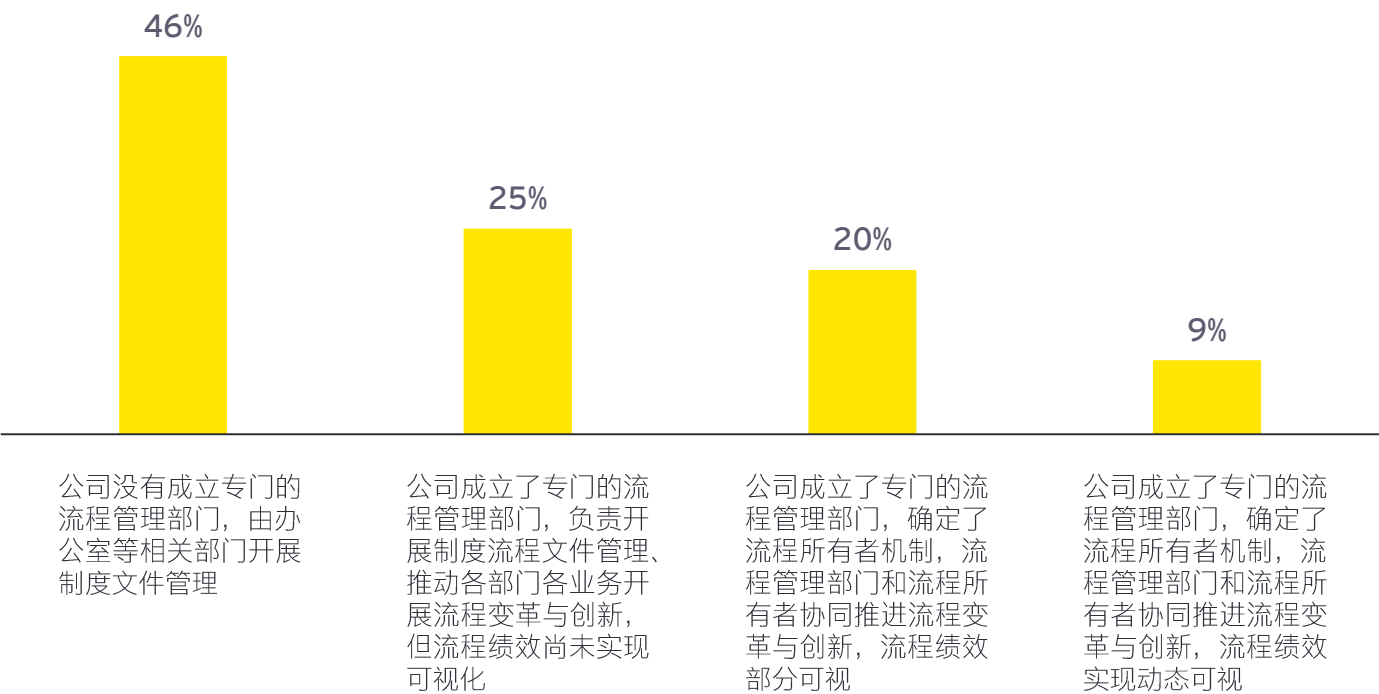
图20 企业业务流程管理体系框架



我国企业过去大多数并不重视流程管理，甚至流程管理职责没有落实到位，以制度文件管理替代流程管理的现象至今依然存在。近些年来，我国企业的流程管理能力已有大幅的提升，流程管理能力已经开始分化，部分企业已经完全导入了流程管理运营模式，甚至于打造了流程型组织。这得益于一些标杆型企业的卓越流程管理实践，让我国企业深刻体会到流程管理模式带来的价值并且持续开展对标学习。



图21 Q：贵公司是否建立了流程管理运营模式？



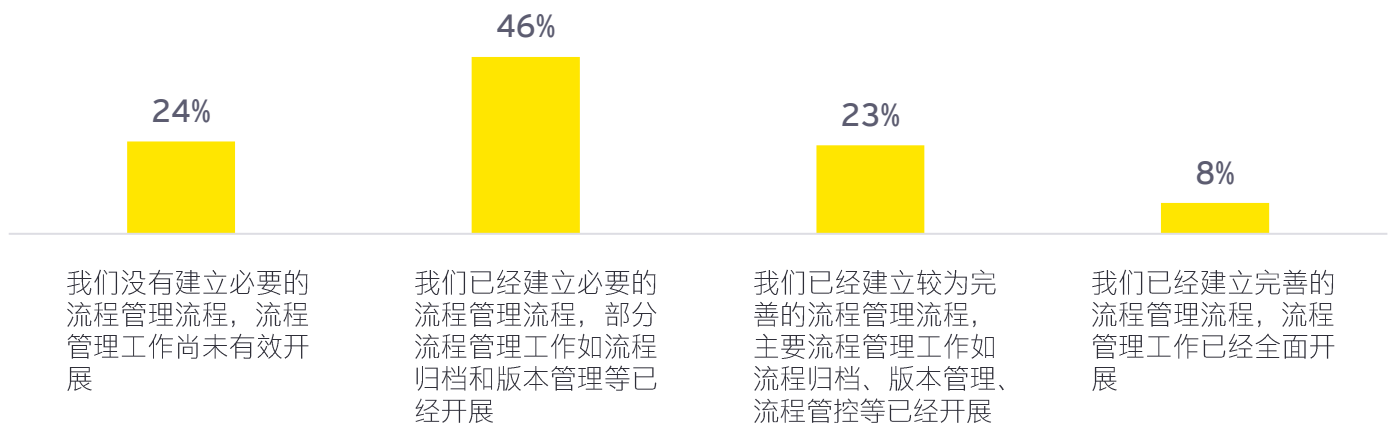
从受访者反馈来看，已经有**54%**的企业成立了专门的流程管理部门，其中，有**25%**的企业仍然以职能管理方式开展流程相关工作，有**29%**的企业导入流程管理模式，甚至有**9%**的企业走得更远，正在或已经打造了流程型组织，建立流程所有者机制，成立流程管理能力中心，协同各级流程所有者推进流程变革与创新。



3. 我国企业的流程管理流程建设取得长足的进步

随着我国企业流程思维和意识的大幅提升，流程管理流程建设已经取得了长足的进步，大多数企业都会参考APQC（American Productivity and Quality Center，美国生产力与质量中心）提供的流程架构，结合流程管理领先实践，建立闭环的流程管理流程。

图22 Q：贵公司是否建立了正式的业务流程管理流程和机制？



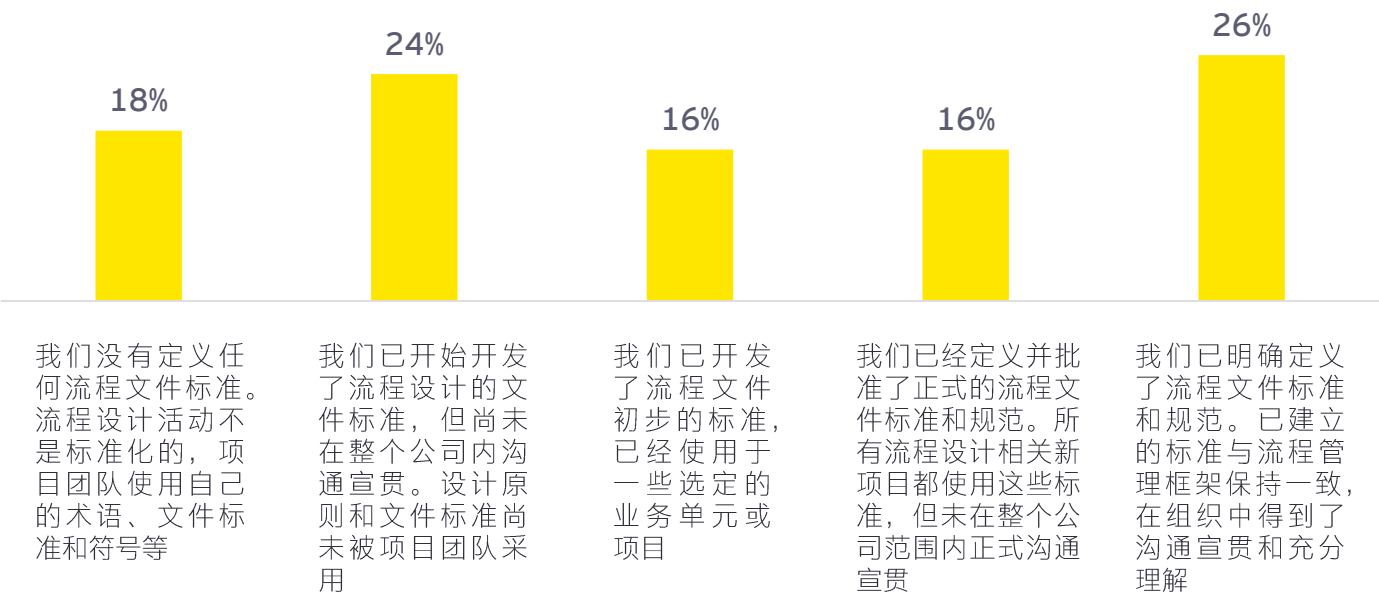
从受访者反馈来看，**76%**的企业建立了业务流程管理流程，其中，**46%**的企业已经建立必要的流程管理流程，部分流程管理工作如流程归档和版本管理等已经开展；**23%**的企业已经建立较为完善的流程管理流程，主要流程管理工作如流程归档、版本管理、流程管控等已经开展；**8%**的企业走得更远，已经建立完善的流程管理流程，流程管理工作已经全面开展。当然，仍然有**24%**的企业没有建立必要的流程管理流程，流程管理工作尚未有效开展，这与这些企业没有成立专门的流程管理部门也有莫大的关系。



4. 我国企业的流程文件标准与规范程度大幅提升

一致的流程术语是企业开展流程管理的基础，也是企业级的业务元数据和管理元数据。通俗地说，流程术语就是指流程标准和规范。随着数字化转型实践的推进，我国企业在流程文件的规范性和标准化程度也有大幅提升。从受访者反馈来看，**82%**的企业已经制定了流程文件规范和标准，其中，**58%**的企业在企业内部推行流程标准与规范，**42%**的企业将其作为企业管理标准予以推广，**26%**的企业开展了充分的宣贯沟通和流程标准治理工作。

图23 Q：贵公司是否制定了正式的流程文件标准与规范？



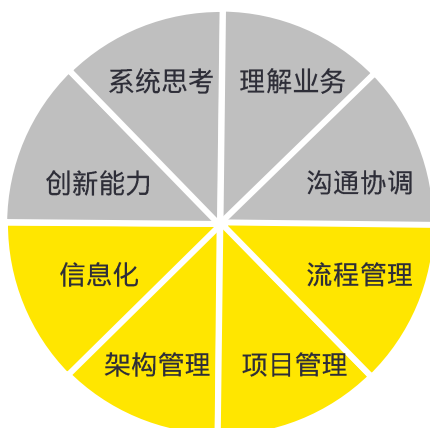


5. 多数企业的流程管理人才建设相对滞后

流程管理岗位对人员的综合能力素质要求很高：既要懂业务，又要具备很强的流程管理、架构管理和信息化相关知识以及项目管理能力，还要有系统思考、创新思维和沟通协调等软性技能。这些特点决定了流程管理人才稀缺，人才培养的挑战性也很大，企业无法通过简单的知识培训就可以培育出一批优秀的流程管理人才。从企业实践来看，流程管理岗位的员工都至少具有**5年以上**的工作经验，并且对信息化有着深刻的认识和项目经验。

流程管理对人员的能力要求很高：既要求理解业务，也要有流程管理和架构管理能力，还要具备项目管理能力等多种综合性能力

流程管理岗位能力与知识框架



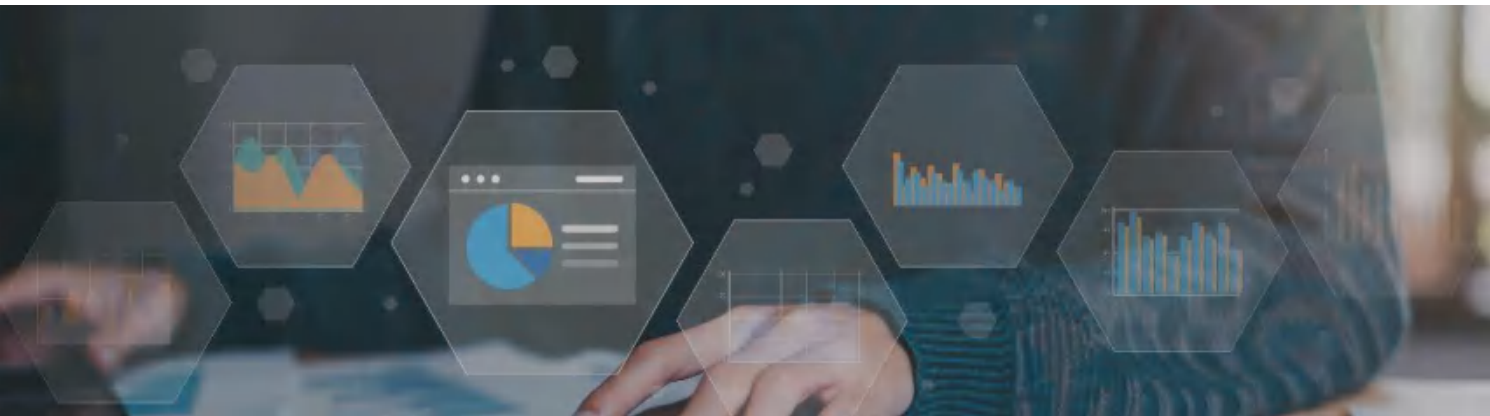
基础能力

- **沟通协调**：在流程推行的过程中平衡各部门和各环节的利益关系
- **理解业务**：对客户需求能够精准把握，提高业务流程的产出绩效
- **系统思考**：站在全局和顶层的视角系统思考流程的设计和优化
- **创新能力**：保持对新知识、新观念的迅速学习和创新，整合各种知识，设计出解决方案

必备知识

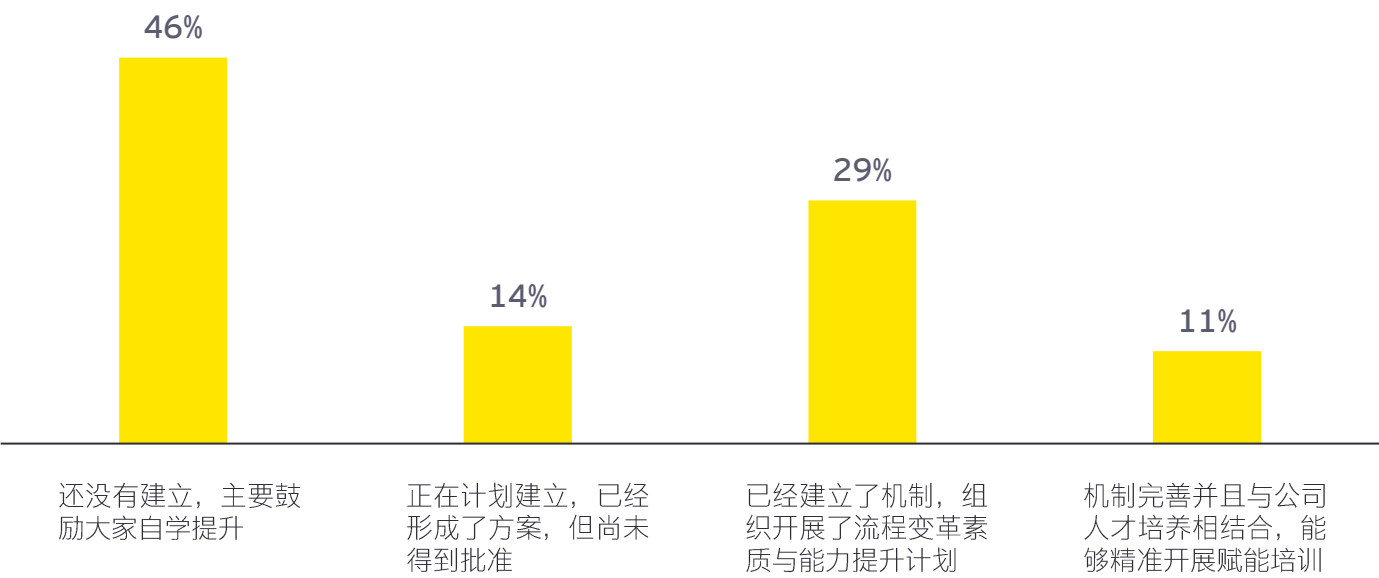
- 需具备扎实的流程管理，还需要在项目管理、企业架构和信息化等知识方面有一定的基础
- 掌握通用性参考模型如APQC、SCOR、ITIL等对流程管理大有裨益
- PMP、Togaf和LSS等认证有助于衡量人员的知识掌握程度





从受访者反馈来看，只有**40%**的企业建立了流程变革人才素质与能力提升机制，有**14%**的企业正在建设过程中，有**46%**的企业还没有建立，主要鼓励员工自学提升。

图24 Q：贵公司是否建立了流程变革人才素质与能力提升机制？

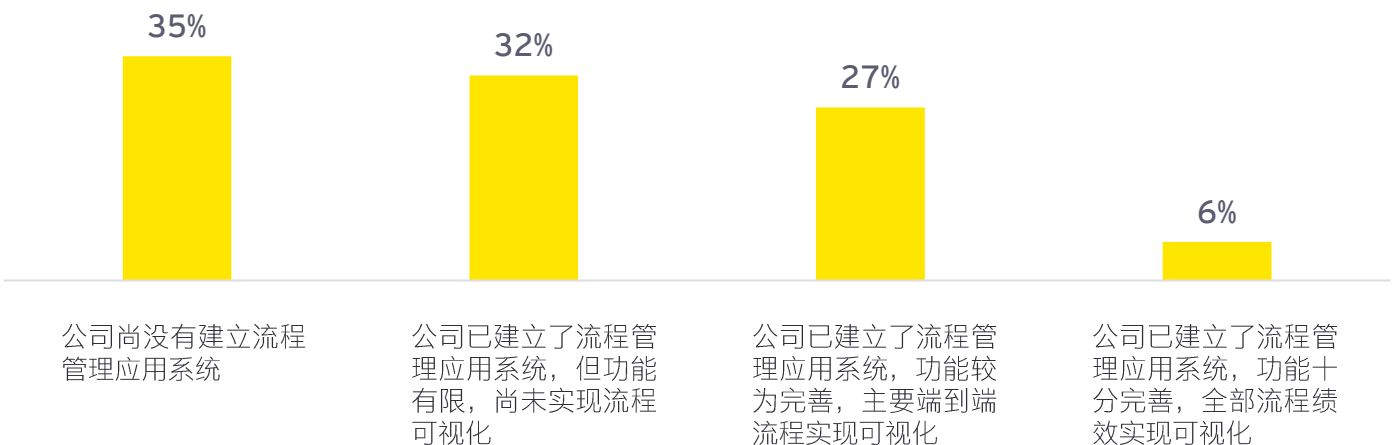




6. 我国企业的流程管理系统平台建设领先其他方面

业务流程管理的有效开展，离不开功能完善的流程管理系统平台支撑。流程管理系统平台的功能应该覆盖流程梳理、流程运行、流程优化等整个流程管理生命周期。从企业实践来看，大多数企业建立了办公自动化系统，通过办公自动化系统开展流程资产管理，提供最基本的流程文件的发布和版本管理。领先企业通过流程管理系统平台不仅可以支持流程资产管理，还可以支持流程建模、流程模拟、集成数据以实现流程绩效可视化等功能。从受访者反馈来看，**65%**的企业已建立了流程管理应用系统，其中，**32%**的企业流程管理系统平台功能有限，尚未实现流程可视化；**27%**的企业流程管理系统平台功能较为完善，主要端到端流程实现了可视化；**6%**的企业流程管理系统平台功能十分完善，全部流程绩效实现可视化。还有**35%**的企业尚没有建立流程管理应用系统，我们认为这些企业应该大多通过办公自动化系统来开展制度文件的管理。

图25 Q：贵公司是否建立了应用系统以支持流程管理和流程绩效可视化？



第六章

引入外脑支持助力企业流程变革与创新行稳致远

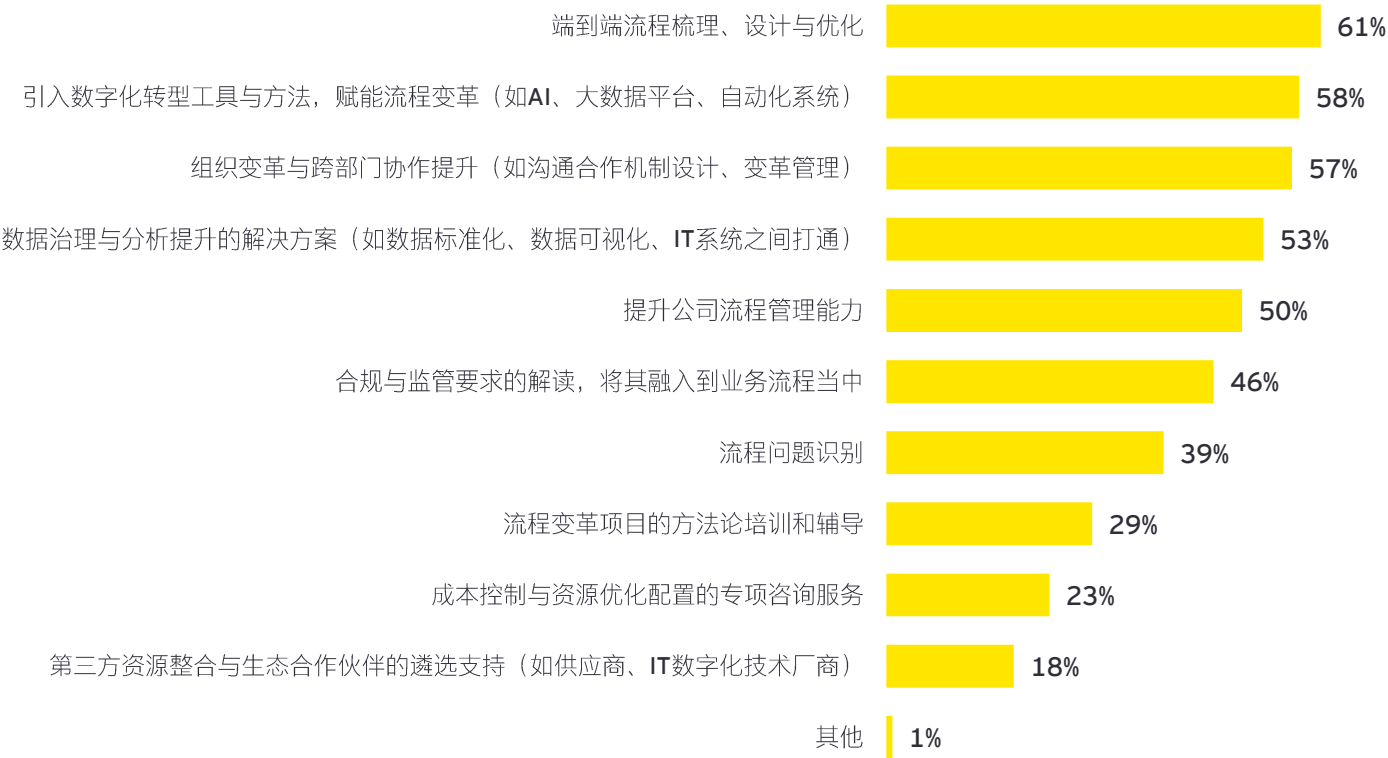


总体来说，我国企业在流程变革方面取得了明显成效，企业流程管理能力也得到了显著提升，一些领先企业甚至建成了世界一流的流程管理体系，成为很多企业学习和追赶的榜样。我国企业在流程变革与流程管理过程中，大多数企业依然会持续引入外脑助力流程变革与创新。企业引入外脑可以在四个方面助力流程变革与管理工作：一是可以跳出内部思维定式，突破内部视角盲区，对标行业最佳实践，客观识别隐藏痛点；二是可以注入专业能力和经验，避免内部零敲碎打，减少内部摸索的时间和资源浪费；三是中立身份促进共识，外部专家更容易说服员工接受变革，同时可以快速培育一批流程管理人才；四是外脑团队全职投入，避免内部人员因日常事务分心，缩短项目周期。加速变革进程。

那么，企业在流程变革中最需要获得哪些方面的支持？受访者反馈提及频率最高的**5**项分别为：**61%**的提及频率为端到端流程梳理、设计与优化；**58%**的提及频率为引入数字化转型工具与方法（如AI、大数据平台、自动化系统），赋能流程变革；**57%**的提及频率为组织变革与跨部门协作提升（如沟通合作机制设计、变革管理）；**53%**的提及频率为数据治理与分析提升的解决方案（如数据标准化、数据可视化、IT系统之间打通）；**50%**的提及频率为提升公司流程管理能力。从我们为客户提供的流程变革服务实践来看，企业的需求主要聚焦在端到端流程梳理优化、数字化技术赋能流程变革与创新、数据治理与流程可视化以及流程管理能力提升等**4**方面，与受访者反馈有相似之处。另外，**46%**的提及频率为提供合规与监管要求的解读，并将其融入到业务流程当中。这一项也非常普遍，在监管趋严的背景下，每当监管部门下发监管政策要求时，企业绝大多数都会引入外脑提供支持服务。



图26 Q：在贵公司当前的流程变革中，您认为最需要获得哪些方面的支持？



其他提及频率低于**50%**的支持事项为：流程问题识别、流程变革项目的方法论培训和辅导、成本控制与资源优化配置的专项咨询服务、第三方资源整合与生态合作伙伴（如供应商、IT数字化技术厂商）的遴选支持。这些事项的提出，说明企业希望在流程变革与管理方法论层面也获得外脑的支持，助力企业流程管理体系建设。

第七章

特定行业的热点问题



生命科学与医疗健康行业

生命科学与医疗健康行业主要包括生命科学（Life Science）和医疗健康（Health）两大行业，包括但不限于生物技术、制药、医疗器械、诊断技术、基因组学、医药零售和健康管理等多个细分行业。

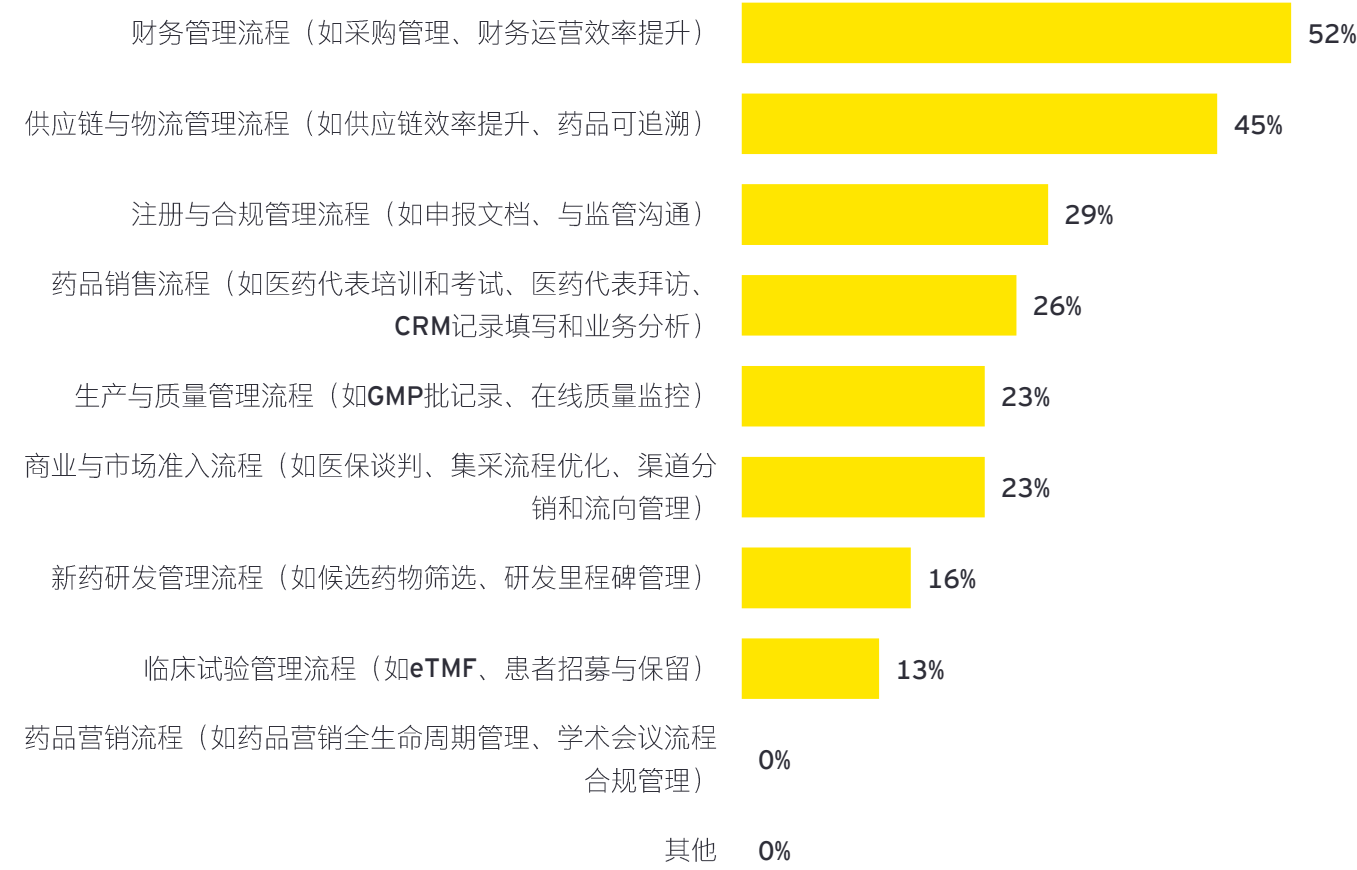


行业流程变革重点领域

生命科学与医疗健康行业的流程架构涵盖从研发、供应链管理、营销与销售和患者服务的全过程。生命科学与医疗健康行业的流程变革重点，从受访者反馈来看，提及频率明显高于其他选项的为财务管理流程（提及频率为**52%**）和供应链与物流管理流程（提及频率为**45%**）；企业对注册与合规管理（提及频率为**29%**）也非常重视；药品销售流程提及频率为**26%**，生产与质量管理是**GMP**重点关注的领域，提及频率为**23%**；商业与市场准入提及频率为**23%**。部分生命科学与医疗健康企业也关注新药研发管理（提及频率为**16%**）和临床试验管理（提及频率为**13%**）的流程变革与创新。从生命科学与医疗健康行业企业实际来看，前两年主要的咨询需求集中在损益表的顶线（**Top Line**），因而重点优化**Lead to Cash**端到端流程；近期的重心开始向损益表的底线（**Bottom Line**）转移，因而重点优化供应链管理流程，以提升成本管控能力和存货等资产运营效率。可见，受访者的反馈与企业的实际咨询需求高度接近。



图27 Q：贵公司流程变革重点为哪些领域？（至多选五个）

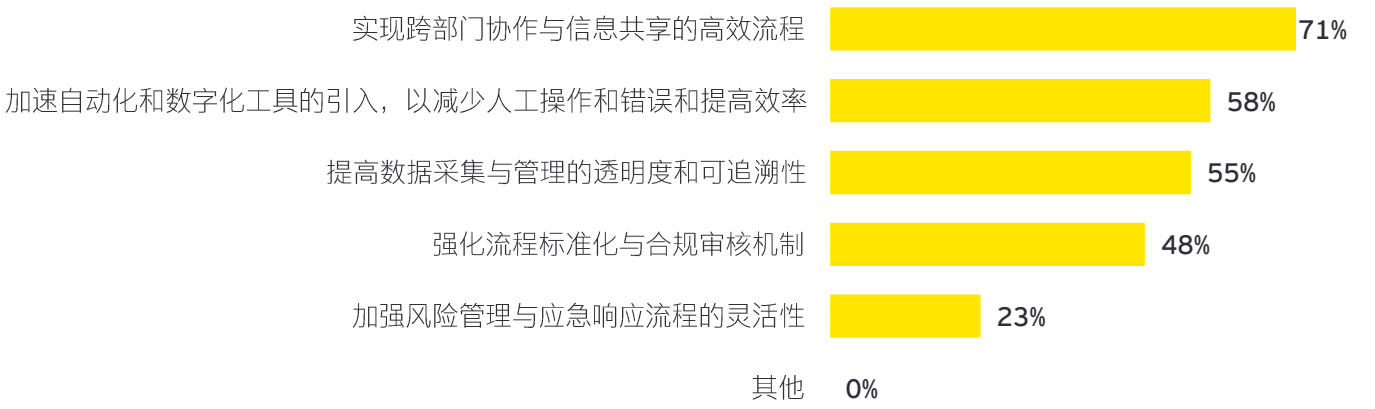




企业流程变革焦点

面对市场环境变化，生命科学与医疗健康行业受访者认为企业流程变革的目标应优先集中在跨部门协作和信息共享（提及频率为**71%**）、应用自动化和数字化工具赋能流程变革（提及频率为**58%**）以及提高数据采集与管理的透明度和可追溯性（提及频率为**55%**）。这三大领域与企业信息化或数字化转型密切相关，需要依赖于信息化或数字化平台方能够实现，也反映了企业需要的不仅仅是流程变革本身，而是流程协同、数据拉通和系统集成等综合改善提升。

图28 Q：面对生命科学与医疗健康行业的市场环境变化，贵公司认为流程变革的目标应优先集中在哪些方面？（至多选3个）



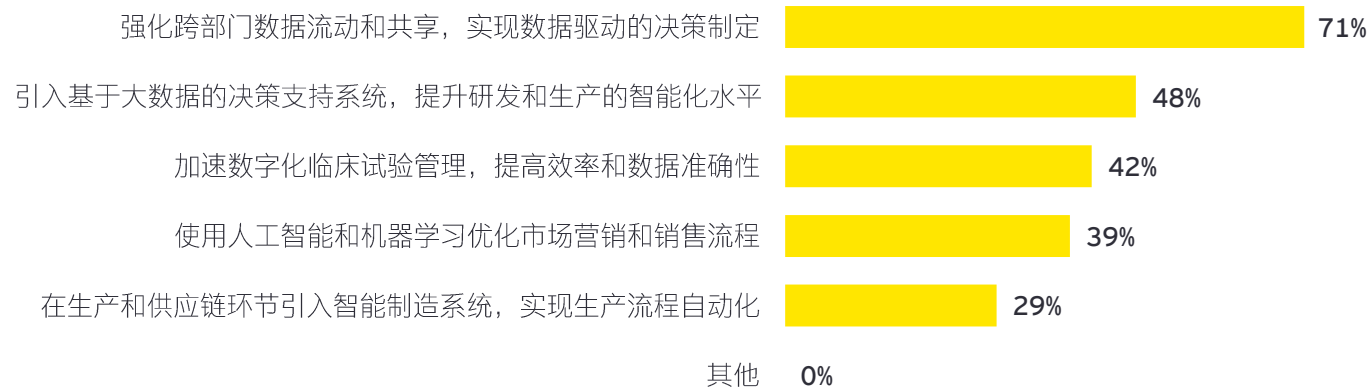
GXP合规性是生命科学与医疗健康企业“生命线”与“通行证”，其本质是通过标准化流程确保药品全生命周期的安全性、有效性和可追溯性。强化流程标准化与合规审核机制提及频率也比较高（达到**48%**），而加强风险管理与应急响应也有**23%**的提及频率。



技术与流程深度融合

随着人工智能和大数据等数字技术在生命科学与医疗健康行业的广泛应用，企业越来越重视推动数字技术与业务流程的深度融合，推行业务流程自动化和智能化，实现数据驱动管理与决策。从受访者反馈来看，最高提及频率为“强化跨部门数据流动和共享，实现数据驱动的决策制定”，其提及频率达到**71%**，这与上述流程变革焦点相吻合；其次为“引入基于大数据的决策支持系统，提升研发和生产的智能化水平”，其提及频率达到**48%**；加速数字化临床试验管理，提高效率和数据准确性，其提及频率达到**42%**；使用人工智能和机器学习优化市场营销和销售流程，其提及频率为**39%**；在生产和供应链环节引入智能制造系统，实现生产流程自动化，其提及频率为**29%**。总体来看，企业对应应用数字技术赋能业务流程有着非常高的期望，希望在研发设计、生产制造、营销销售等核心业务流程领域都能够推进技术与流程的深度融合。

图29 Q：随着人工智能和大数据在生命科学行业的广泛应用，贵公司认为哪些流程变革举措最能推动技术与业务的深度融合？（至多选3个）

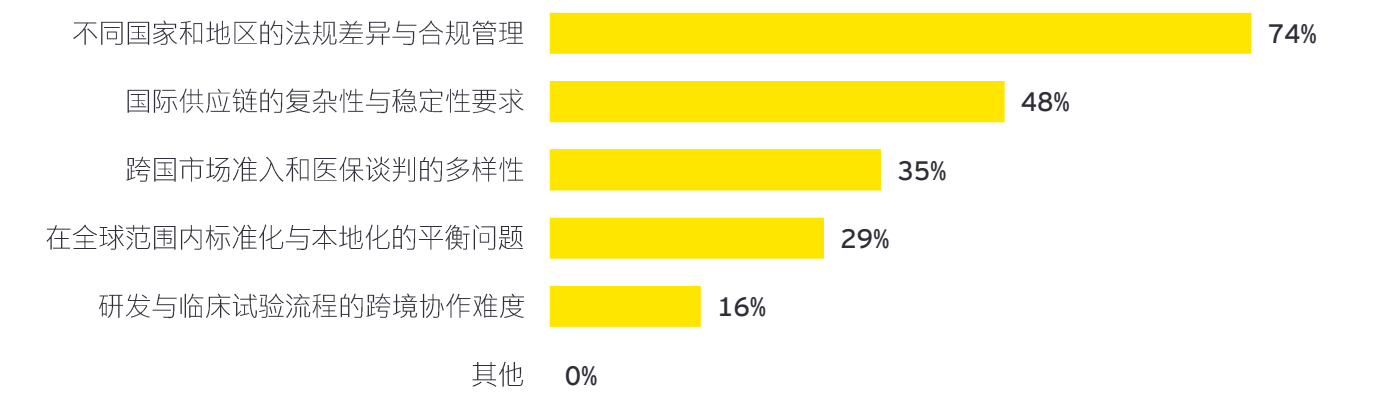




出海与跨国运营的流程挑战

随着生命科学与医疗健康行业企业出海业务的发展，很多企业开始跨国运营。企业在跨国运营中面临的诸多挑战：复杂多变的法规与本地化合规风险、文化差异与冲突风险、地缘政治与区域冲突风险、供应链与运营本地化挑战等等。从受访者反馈来看：不同国家和地区的法规差异与合规管理挑战性最高，提及频率为**74%**；国际供应链的复杂性与稳定性要求提及频率为**48%**；跨国市场准入和医保谈判的多样性提及频率为**35%**；在全球范围内标准化与本地化的平衡问题提及频率为**29%**；研发与临床试验流程的跨境协作难度提及频率为**16%**。

图30 Q：随着医药行业全球化扩张和出海业务的发展，贵公司是否有跨国运营？如有，请问贵公司在跨国运营中面临的最主要流程挑战是什么？（至多选3个）



中国企业出海是必然趋势，有成功的实践，也有失败的案例。虽然挑战重重，但企业通过系统性的规划、深度的本地化、持续的投入和对风险的审慎管理，完全有能力在国际舞台上取得成功。



能源与资源行业

能源与资源行业主要包括油气、矿业、电力与公用事业、化工等四大行业。能源与资源行业是一个高度复杂且多变的领域，其发展不仅受到市场需求和技术进步的驱动，也受到政策和监管环境的深刻影响。

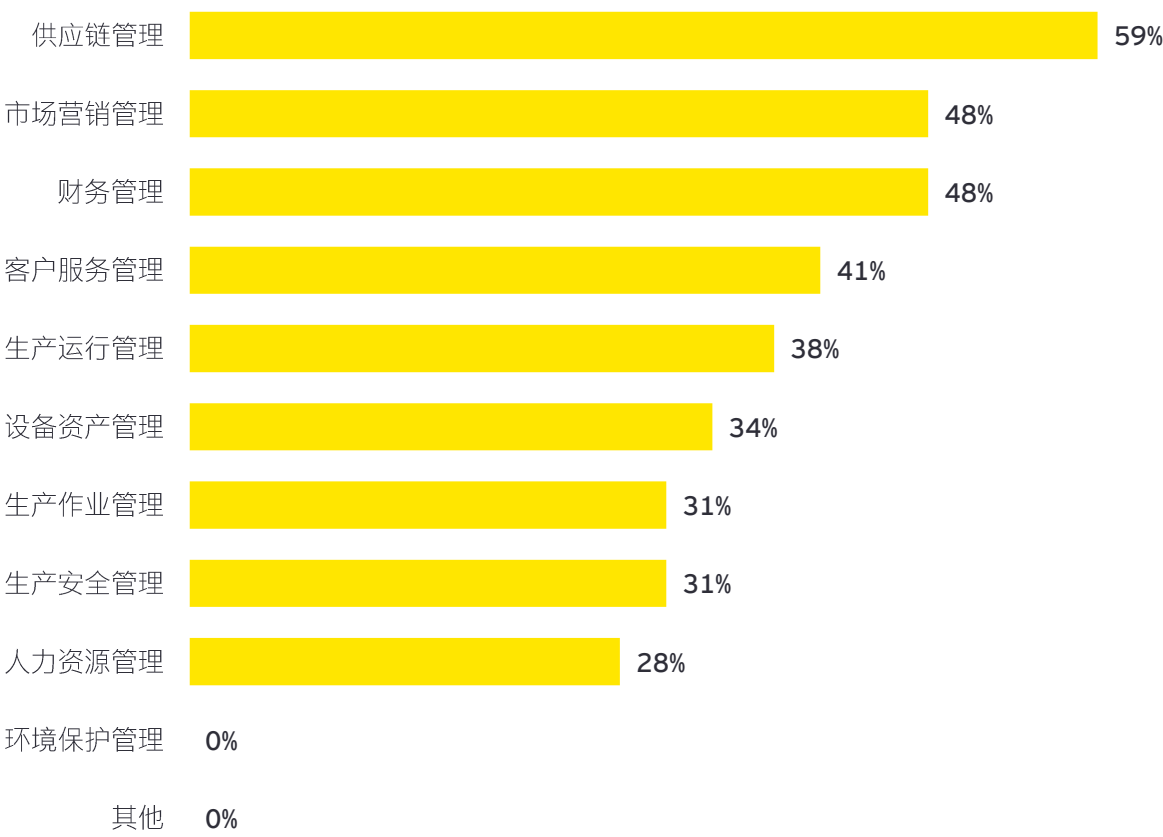


行业流程变革重点

能源与资源行业的流程架构涵盖从资源勘探、开发、生产、运输、加工、销售到最终消费的完整链条。这一链条不仅涵盖传统的能源生产与消费，还包括可再生能源、储能、碳捕获与利用等新兴领域。能源与资源行业的流程变革重点，从受访者反馈来看，提及频率最高的为供应链管理流程（提及频率为**59%**）；其次是市场营销和财务管理，二者提及频率都为**48%**；客户服务管理提及频率为**41%**，本行业尤其是电力与公用事业行业对客户服务管理非常看重，这既有提升收入的因素，也有政府监管的要求；生产领域是能源与资源行业关注的重点，生产运行管理（提及频率为**38%**）、设备资产管理（提及频率为**34%**）、生产作业管理（提及频率为**31%**）、生产安全管理（提及频率为**31%**）。部分能源与资源企业也关注人力资源管理流程（提及频率为**28%**）。在环境保护管理方面的提及率为**0**，反映了能源与资源行业企业当前的重心应对复杂的外部环境和解决内部痛点问题，环境保护虽然重要，但紧迫性相对较低。



图31 Q：贵公司流程变革重点为哪些领域？（至多选五个）



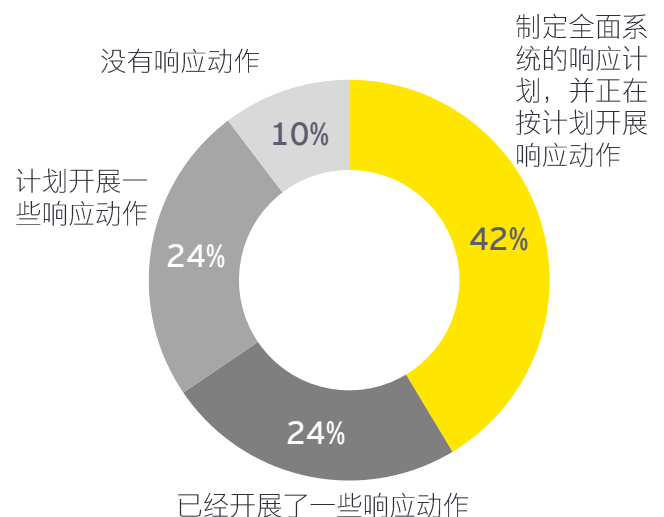


2030碳达峰的响应行动

2030年碳达峰是指中国在2030年前实现二氧化碳排放量不再增长，达到峰值后逐步回落。这一目标不仅包括能源活动产生的二氧化碳排放，还涉及工业、交通、建筑等多个领域。

2030年碳达峰战略目标的实现，要求能源与资源行业尤其是能源行业必须做出重大结构性变革。在政府部门的政策引导下，我国能源与资源行业企业积极采取相关措施。从受访者反馈来看，能源与资源企业对此高度重视，90%的企业或多或少都采取了一定的措施：42%的企业制定全面系统的响应计划，并正在按计划开展响应动作；24%的企业正在开展被动式开展响应动作；24%的企业计划开展一些响应动作。当然，还有10%的企业没有响应动作。

图32 Q：国家“双碳”目标提出“2030年实现碳达峰”，贵公司在业务流程变革与创新方面是否有响应动作？



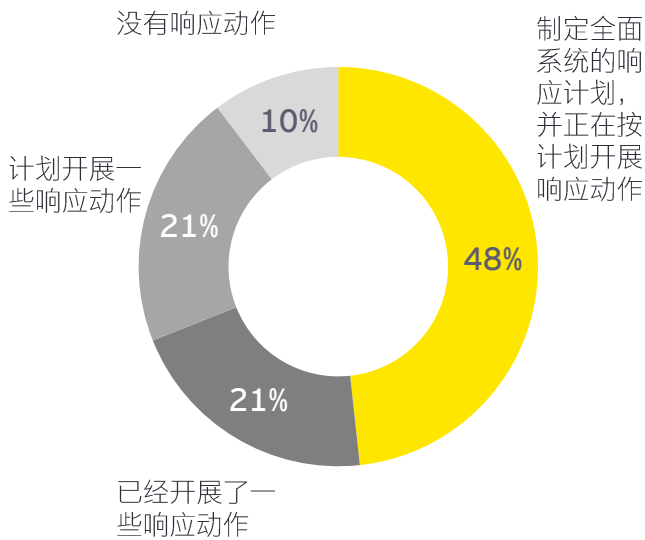


新型能源体系和新型电力系统的响应行动

新型能源体系与新型电力系统是当前我国能源转型和“双碳”目标实现过程中的核心议题。新型能源体系涵盖了能源生产、传输、消费、存储、管理等多个环节，旨在实现能源结构的清洁化、能源利用的高效化、能源服务的智能化和能源治理的现代化，其核心目标是推动能源革命，实现“双碳”目标，保障国家能源安全。新型电力系统是指以电力为核心，通过技术创新、系统重构和能源结构优化，构建一个清洁、低碳、安全、高效、灵活、智能的现代电力系统，其核心在于实现电力系统的全面升级，包括电源结构、电网形态、负荷特性、技术基础和运行方式等领域的根本性转变。

通过调研我们发现，能源与资源企业对此高度重视，**90%**的企业或多或少都采取了一定的措施：**48%**的企业制定全面系统的响应计划，并正在按计划开展响应动作；**21%**的企业已经开展了一些响应动作；**21%**的企业计划开展一些响应动作。当然，还有**10%**的企业没有响应动作。

图33 Q：国家提出“新型能源体系”和“新型电力系统”建设，贵公司在业务流程变革与创新方面是否有响应动作？

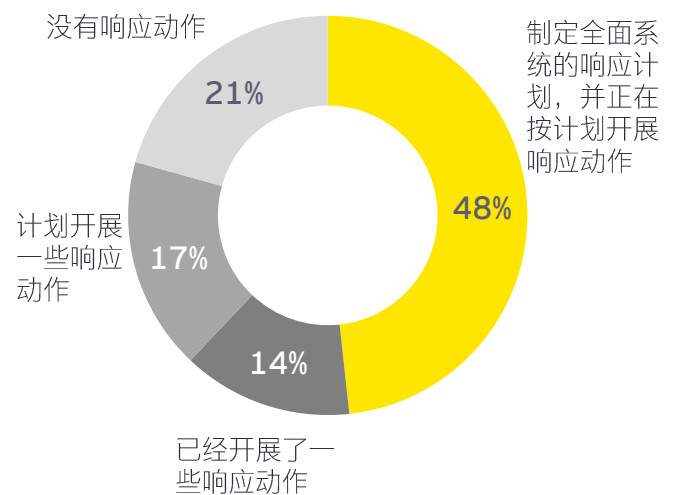




企业出海和开启第二增长曲线

能源与资源行业企业出海和开启第二增长曲线，已成为当前能源资源企业的重要战略方向。中国能源与资源企业在“出海”浪潮中，通过深化国际合作、优化全球资源配置和提升跨国运营能力，开辟新的发展空间，构建“第二增长曲线”。这一趋势不仅体现在传统能源企业和矿业企业，也体现在电力和新能源等多个领域。通过调研我们发现，能源与资源企业对此高度重视，**79%**的企业或多或少都采取了一定的措施：**48%**的企业制定全面系统的响应计划，并正在按计划开展响应动作；**14%**的企业已经开展了一些响应动作；**17%**的企业计划开展一些响应动作。当然，还有**21%**的企业没有响应动作。

图34 Q：企业出海和开启第二增长曲线成为当前的热点，贵公司在业务流程变革与创新方面是否有响应动作？





制造行业

制造行业包括但不限于机械制造业、汽车制造业、电子制造业、电器制造业和电气制造业等子领域。制造行业不仅在推动经济增长、创造就业方面发挥着重要作用，还在技术创新和产业升级中扮演着关键角色。未来，制造业将继续朝着智能化、绿色化、数字化方向发展，为社会和经济的可持续发展做出更大的贡献。

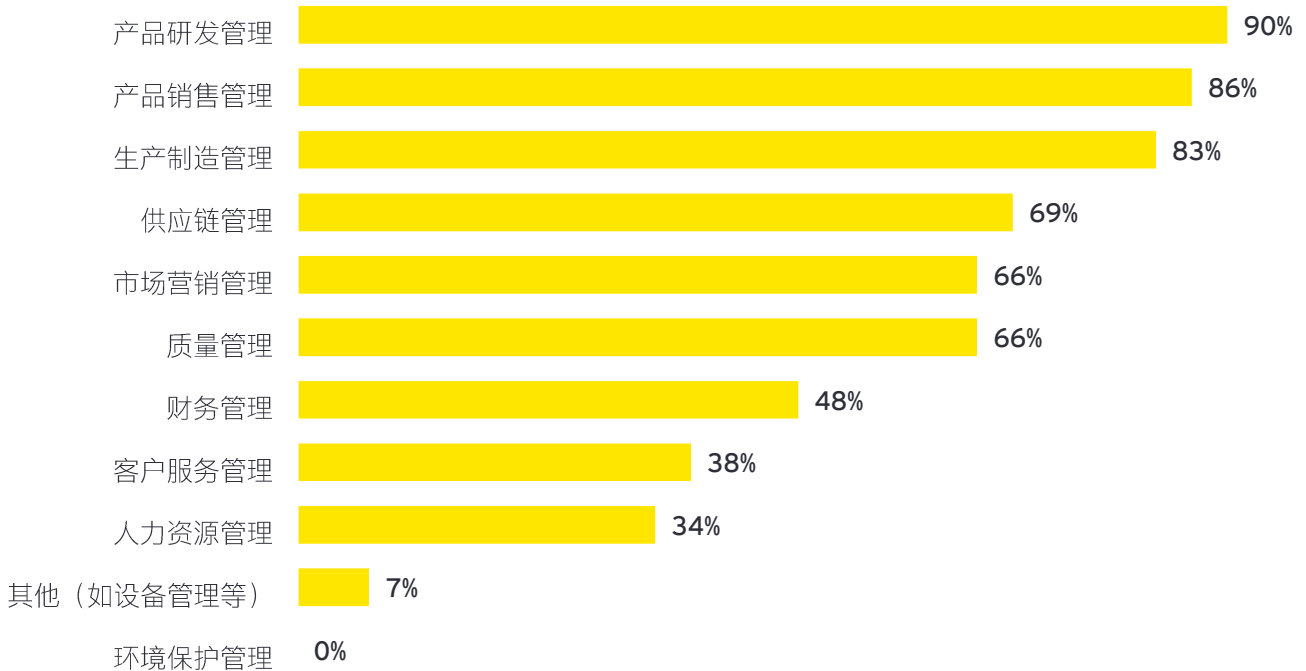


行业流程变革重点

制造行业涉及从原材料采购、产品设计、生产制造到仓储运输、产品销售等全过程。制造行业的流程变革重点，从受访者反馈来看，提及频率明显高于其他选项的为产品研发管理（提及频率为**90%**）、产品销售管理（提及频率为**86%**）和生产制造管理（提及频率为**83%**）；企业对供应链、生产营销和质量管理（提及频率分别为**69%**、**66%**、**66%**）也非常重视；财务管理提及频率为**48%**；客户服务管理提及频率为**38%**；人力资源管理提及频率为**34%**。



图35 Q：贵公司流程变革重点为哪些领域？（至多选五个）



总体来看，制造行业的受访者在此问题上的反馈，与企业实际的咨询需求有一点的差异。实际咨询需求当中，大多数企业优先考虑高频高价值流程如产品销售、生产制造和供应链管理领域流程。产品研发流程由于其变革难度大和成效难以短期见效，往往是企业在销售和供应链与制造流程变革之后的选择。这体现了受访者认为企业应该从近期（产品销售管理）、中期（生产制造管理）和长期（产品研发管理）三方面系统开展流程变革与管理提升，推动企业高质量发展。

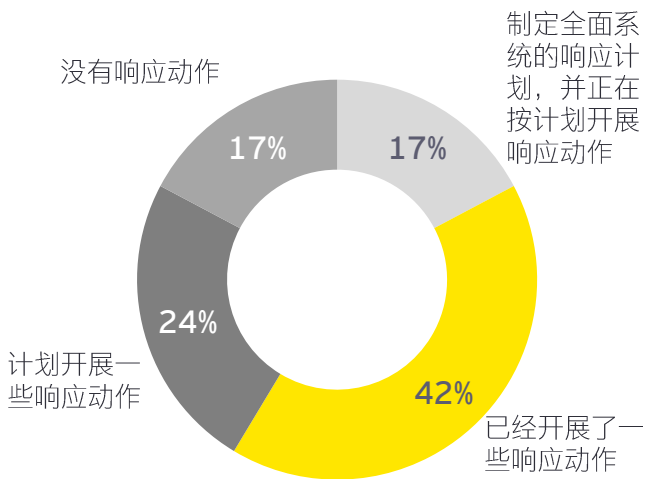


2030碳达峰的响应行动

碳达峰对制造行业的影响是深远且多方面的，涉及产业结构调整、技术转型升级、能源结构优化等多个层面。碳达峰目标的提出，促使制造行业企业加快低碳转型步伐。

通过调研我们发现，制造行业企业对此高度重视，**83%**的企业或多或少都采取了一定的措施：其中，**17%**的企业制定全面系统的响应计划，并正在按计划开展响应动作；**42%**的企业已经开展了一些响应动作；**24%**的企业计划开展一些响应动作。当然，还有**17%**的企业没有响应动作。

图36 Q：国家“双碳”目标提出“2030年实现碳达峰”，贵公司在业务流程变革与创新方面是否有响应动作？

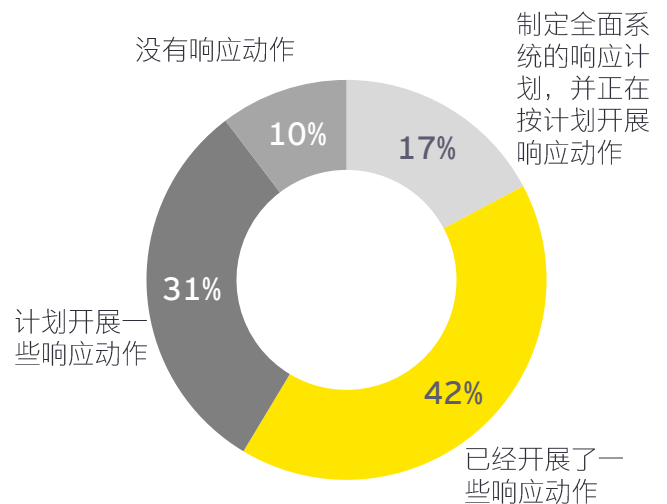




企业出海和开启第二增长曲线

出海和开启第二增长曲线，都是企业战略关注的重点。制造企业出海是当前的热点和趋势，也是我国制造企业在全球化竞争下的战略选择，不仅能够打开新市场并筑牢供应链，还可以降低成本增厚利润池，在更要层面上还实现技术品牌双升级。开启第二增长曲线是我国制造企业在现有业务之外开辟新的增长路径以应对市场变化、突破发展瓶颈并实现持续增长的战略选择。通过调研我们发现，制造企业对出海和开启第二增长曲线高度重视，**90%**的企业或多或少都采取了一定的措施：**17%**的企业制定全面系统的响应计划，并正在按计划开展响应动作；**42%**的企业已经开展了一些响应动作；**31%**的企业计划开展一些响应动作。当然，还有**10%**的企业没有响应动作。

Q37：企业出海和开启第二增长曲线成为当前的热点，贵公司在业务流程变革与创新方面是否有响应动作？





消费品与零售行业

消费品与零售行业包含消费品生产与销售和零售两大行业，消费品行业包括食品、日用品、服装、化妆品、消费类电子产品等，零售行业主要通过多种分销渠道向消费者销售商品或服务，包括从传统门店到电子商务平台的多种销售渠道，如便利店、百货商店、超市、药店、电商等。本次调研我们未覆盖互联网模式为主的电商行业企业。



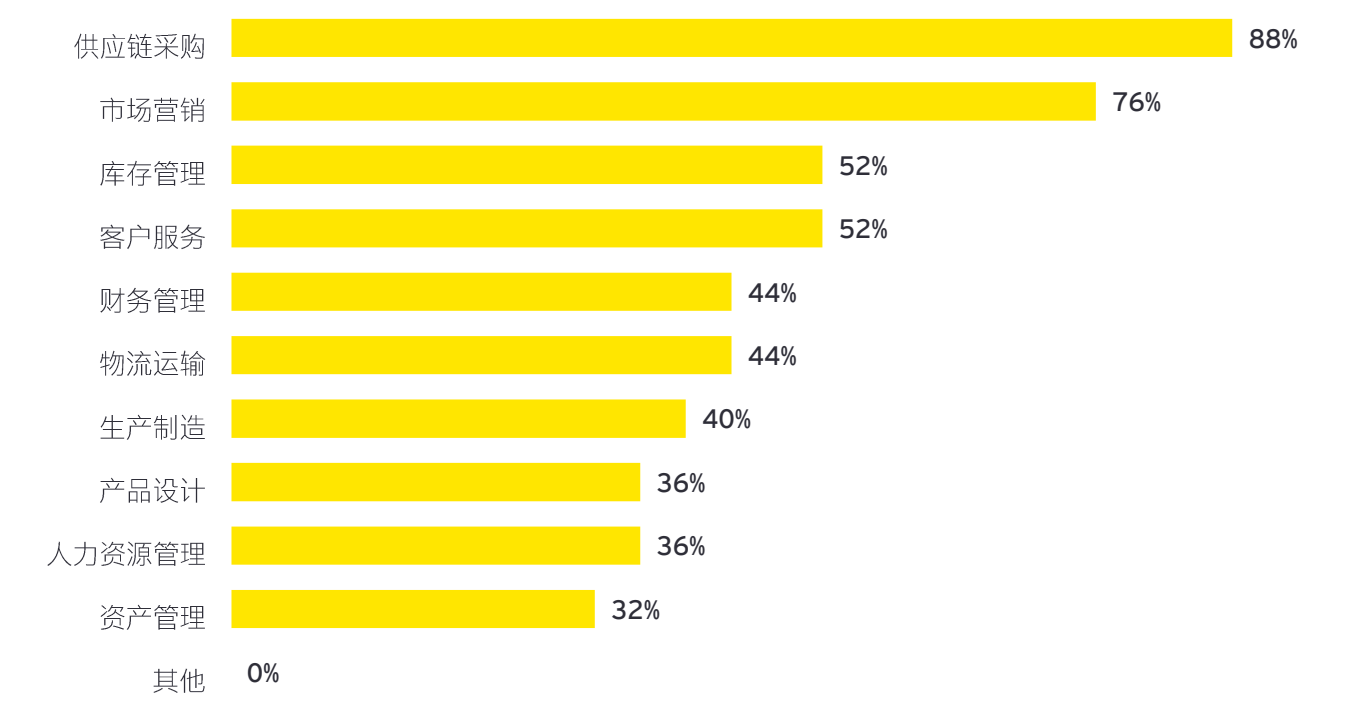
新兴技术赋能流程变革的重点

消费品与零售行业的流程架构是一个复杂而系统化的体系，涵盖从产品设计、供应链管理、销售运营到客户体验等多个关键环节。随着人工智能、大数据、物联网等新兴技术的不断发展，消费品与零售行业将迎来更加智能化、个性化和高效化的未来。新兴技术的广泛应用促使消费品与零售企业的经营理念和商业模式发生新的调整，传统的生产关系、供需渠道、服务模式甚至商业模式都渐渐难以适应消费者的新需求。企业应积极拥抱这些技术，探索适应市场与消费者偏好特点的新零售商业模式，打造极致的消费体验，提升消费者钱包份额。

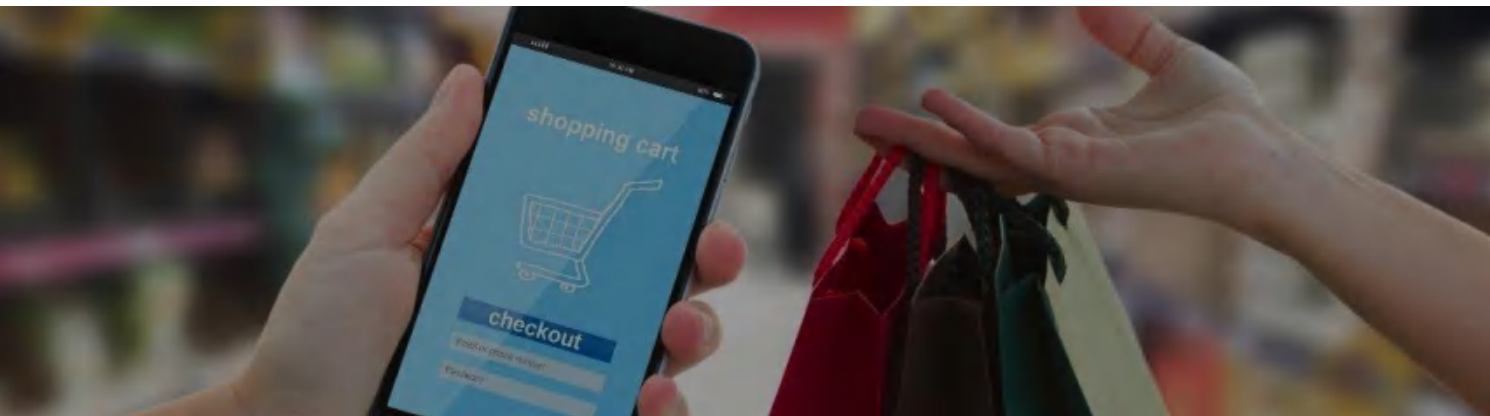
消费品和零售行业企业积极应用新兴技术赋能流程变革，企业在哪些业务环节应用或准备应用新兴技术以优化流程效率？从受访者反馈来看，消费品与零售企业计划在供应链采购（提及频率为**88%**）和市场营销（提及频率为**76%**）方面应用或准备应用这些技术以优化流程效率；企业对库存管理（提及频率为**52%**）和客户服务（提及频率为**52%**）领域也非常重视；财务管理和物流运输提及频率都为**44%**；生产制造提及频率为**40%**；产品设计提及频率为**36%**；人力资源管理提及频率为**36%**；资产管理提及频率为**32%**。



图38 Q：新兴技术如人工智能、大数据、物联网等在消费品行业的应用日益广泛，贵公司计划在哪些业务环节应用或准备应用这些技术以优化流程效率？



总体来看，消费品与零售行业企业比其他行业更快感受到新兴技术带来的颠覆性变化和冲击，积极研究在企业经营管理的各个方面应用这些新兴技术以推动企业提质增效和提升消费体验，其中采购和库存管理是最为明显的成本杠杆因素、市场营销和服务提升是最为明显的收入杠杆因素，企业在这些领域的投资强度明显高于其他领域。



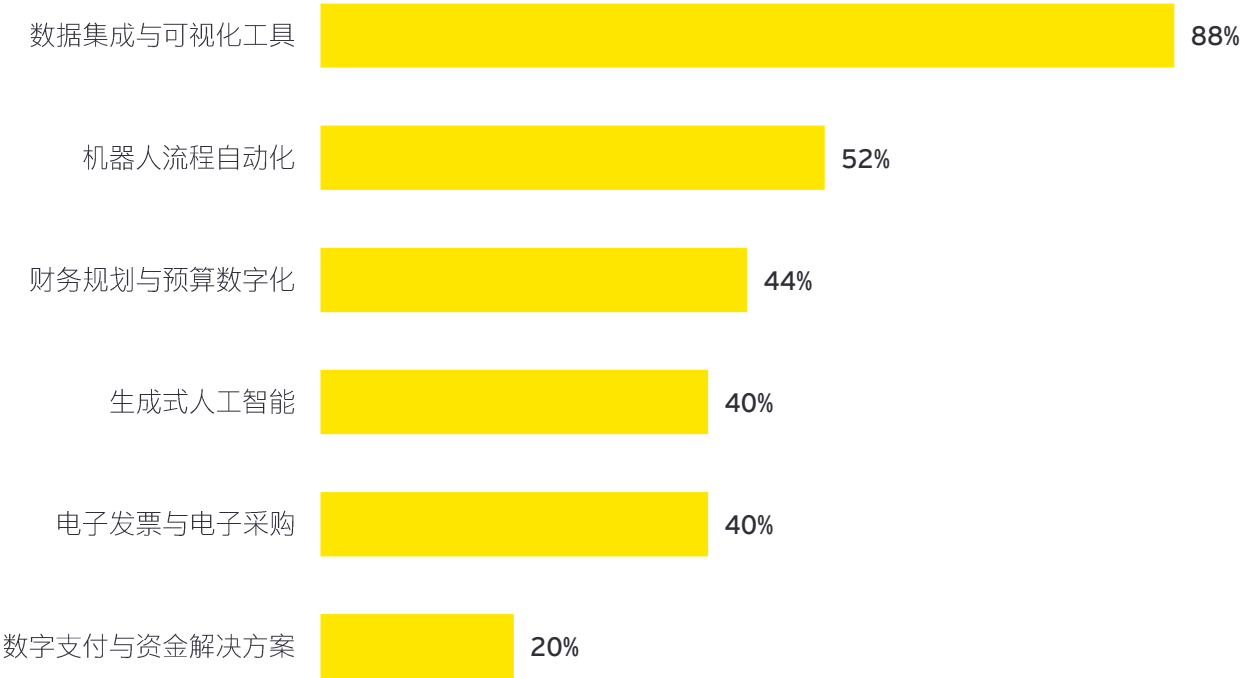
数据驱动流程变革与创新

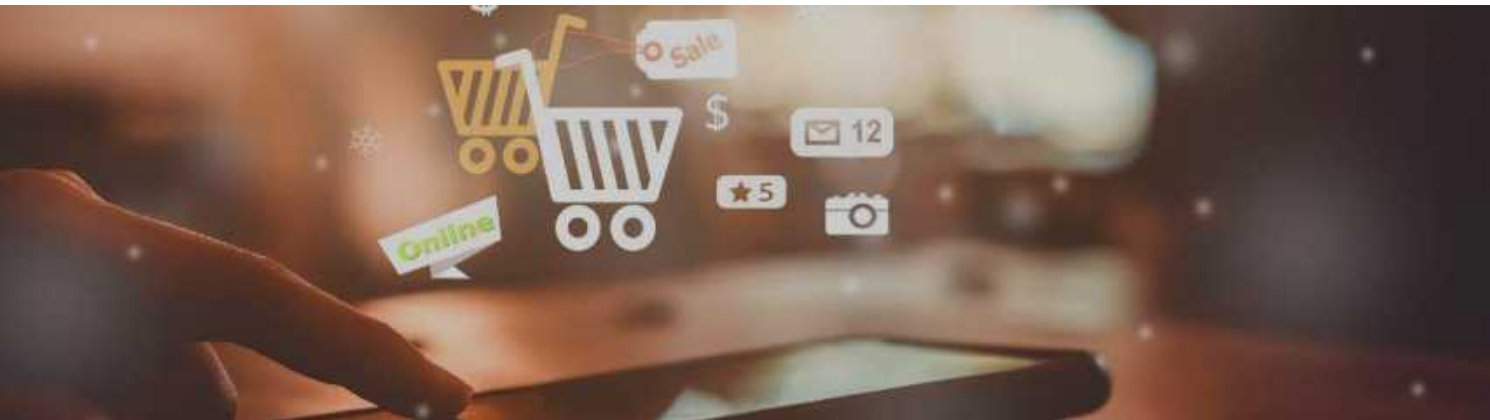
数据驱动流程变革与创新是当前企业数字化转型的核心议题之一。随着人工智能和数据技术的快速发展，企业越来越多地应用人工智能和数据技术来优化业务流程、提升决策效率、推动产品创新。数据驱动流程变革与创新是指通过数据的采集、管理和分析以获得及时、准确、真实的结果和洞察，以结果和洞察驱动业务流程（自动）执行和相关的管理决策，使其更加高效、灵活和智能化。与流程驱动模式不同，数据驱动模式强调以数据为核心提升运营管理和决策的精准性，而不仅是流程执行的高效性和一致性。在数据驱动模式下，企业不再依赖固定的流程和规则，而是通过实时数据和机器学习模型，动态调整业务流程和规则，以适应市场变化和客户需求。

消费品与零售行业企业对数据驱动流程变革非常重视，积极应用数据集成与可视化工具、RPA等数据相关手段推动业务流程变革与创新。从受访者反馈来看，应用数据集成与可视化工具明显高于其他选项，其提及频率达到了**88%**；其次为机器人流程自动化，提及频率为**52%**；财务规划与预算数字化提及频率为**44%**；生成式人工智能提及频率为**40%**；电子发票与电子采购提及频率为**40%**；数字支付与资金解决方案为**20%**。



图39 Q：贵公司在重点关注环节主要采取或者打算采取哪些数据信息相关手段进行业务流程变革与创新？

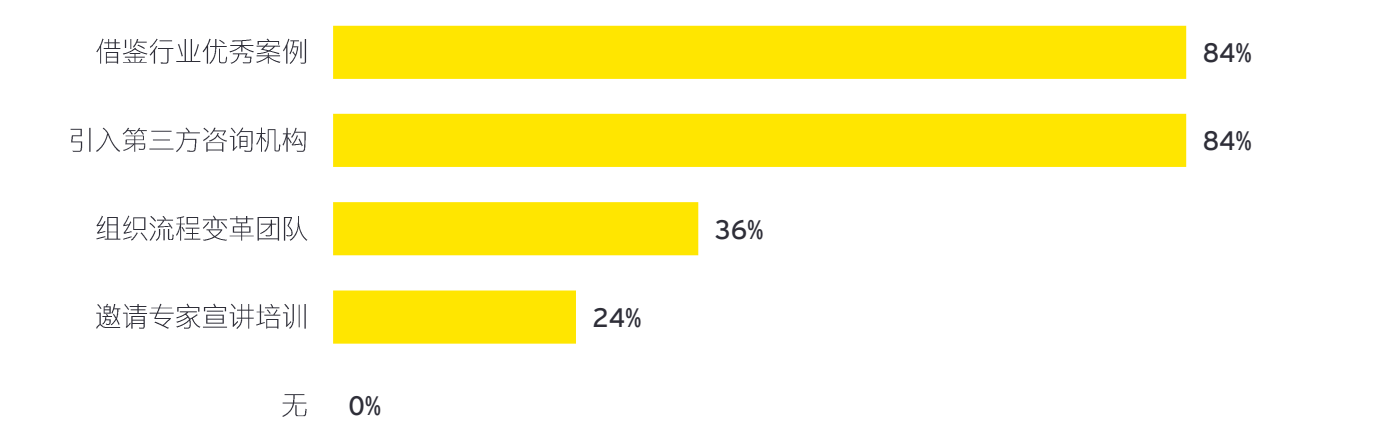




新市场新业务导向的流程变革

消费品与零售行业企业在业务拓展或进入新市场的过程中，现有的业务流程可能难以适应新的市场环境和消费需求，为了支持新业务的发展，企业需要开展业务流程变革与创新。从受访者反馈来看，绝大多数企业会引入第三方咨询机构（提及频率为**84%**）、借鉴行业优秀案例（提及频率为**84%**）来设计或优化新市场新业务的运营管理流程。另外，有些企业会组建专门的流程变革团队（提及频率为**36%**）来负责流程设计或优化工作。邀请专家宣讲培训赋能员工（提及频率为**24%**）也是部分企业的做法。

图40 Q：企业面临众多挑战，纷纷开拓新业务或出海寻求增长。消费品企业在业务拓展或进入新市场的过程中，现有的业务流程可能会较难适应新的业务需求和市场环境，为了支持新业务的发展，贵公司在业务流程调整和优化方面做了哪些准备工作？（多选）



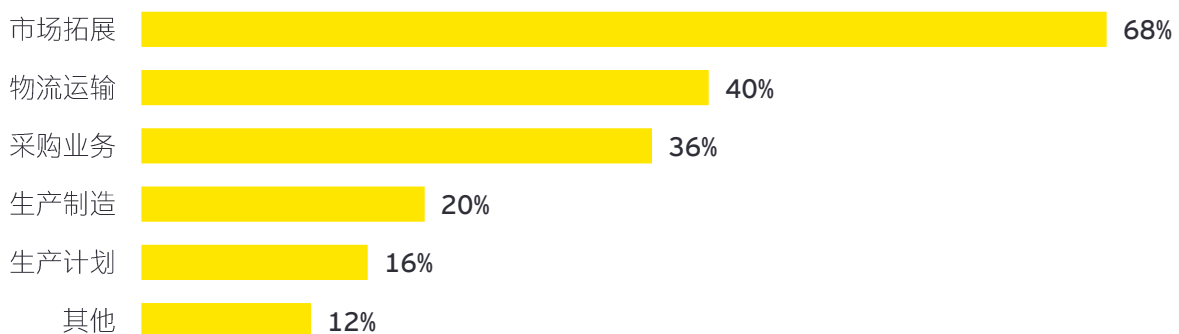


“关税战”对企业流程的挑战

中美关税战导致全球供应链格局发生深刻变化，企业不得不重新评估其供应链布局，提升供应链韧性，企业的供应链可能会跨越更多的国家和地区，这使得企业的供应链变得更加复杂。这种更加复杂的供应链不仅增加了管理难度，还带来很多未知的风险，如投资环境或配套的供应链体系不完善等。“关税战”对企业业务与流程的挑战是多方面的，涉及供应链管理、成本控制、市场策略、法律合规等多个层面。

“关税战”对出海贸易和进口原材料带来的不利影响，企业业务流程会面临诸多挑战。从受访者反馈来看，企业面临的主要业务流程挑战为市场拓展（提及频率为**68%**），物流运输（提及频率为**40%**）和采购业务（提及频率为**36%**），有些企业在生产制造（提及频率为**20%**）和生产计划（提及频率为**16%**）也面临着“关税战”挑战。

图41 Q：近期“关税战”对于出海贸易和进口原材料带来的不利影响，贵公司可能会在哪些业务流程遇到较大挑战？（多选）





ESG合规与绿色消费

世界各国对消费品与零售行业的ESG合规和绿色消费要求越来越高。例如欧盟2024年生效的ESPR法规要求产品全生命周期符合生态设计标准，包括耐用性、可回收性以及碳足迹披露，并强制推行“数字产品护照”（DPP）。消费品与零售行业的ESG合规和绿色消费已超越风险规避层面，成为产品创新、品牌溢价与产业链主导权的核心抓手，促使企业将ESG合规注入供应链全过程，推动绿色转型。

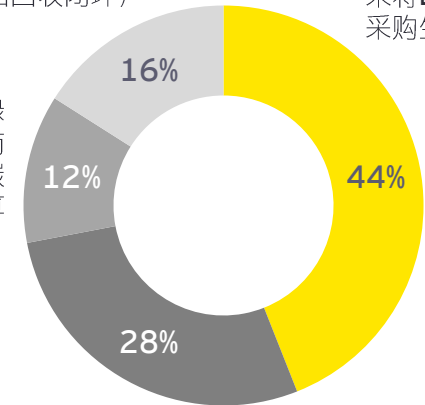
针对当下行业ESG合规与绿色消费政策热点趋势，消费品与零售企业较为积极进行应对，56%的企业已经采取了措施，其中，16%的企业构建了全生命周期ESG管理流程（从原料采购到产品回收闭环）；12%的企业已建立绿色供应商认证与碳排放核算流程；28%的企业计划增加了环保原料采购流程。还有44%的企业未引起足够的重视，尚未将ESG注入采购生产流程。

图42 Q：针对当下行业ESG合规与绿色消费政策热点趋势，贵公司是否在采购与生产流程中嵌入可持续标准？

构建全生命周期ESG
管理流程（从原料采
购到产品回收闭环）

已建立绿
色供应商
认证与碳
排放核算
流

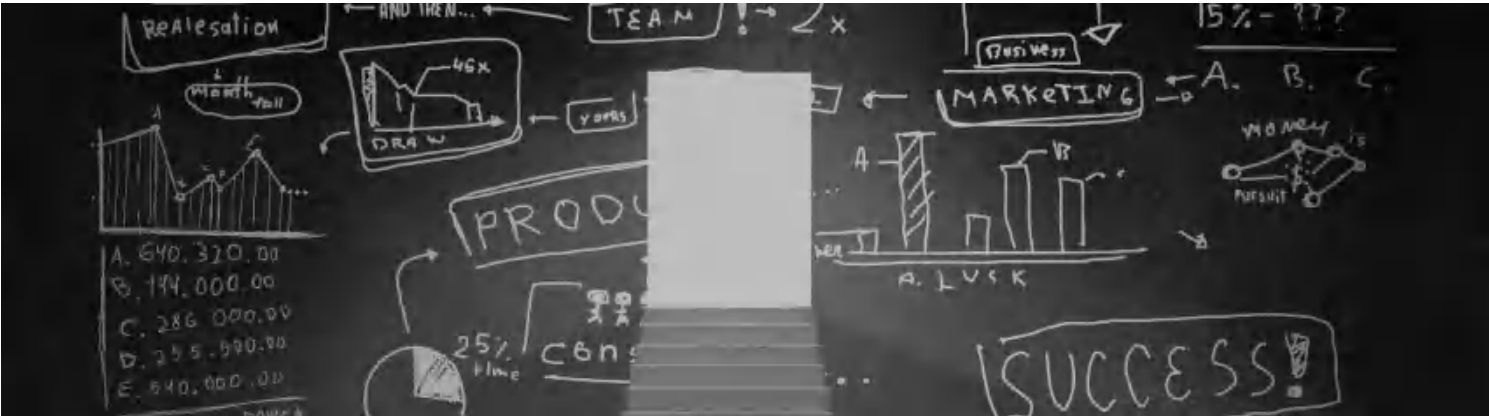
未将ESG纳入
采购生产流程



计划增加环保
原料采购流程

附录：

流程变革与创新调研工作方法



工作方法介绍

本次研究邀请中国大陆地区生命科学与医疗健康行业、能源与资源行业、制造行业、消费品与零售行业企业从业人员参与安永业务流程变革与创新问卷调研，结合安永流程思想领导力和相关知识资产，以及安永服务于各类企业的流程变革相关项目实践，既帮助企业从业人员了解我国企业在流程变革与流程管理方面取得的进展与成绩，也为企业和从业人员未来更好开展流程工作提供方向性、框架性参考与借鉴。

本次研究按照四大模块开展：调研规划，问卷设计，问卷发放、收集与分析，以及报告编写。

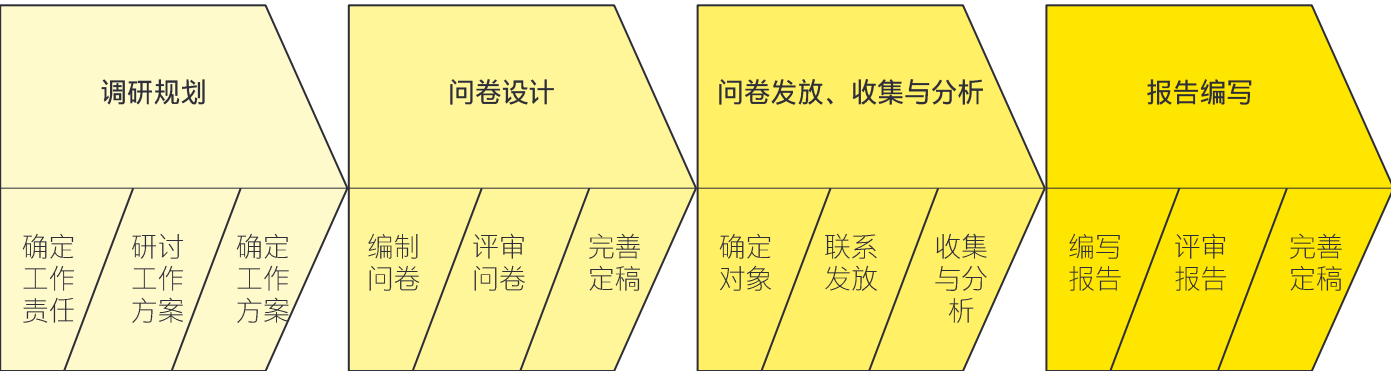


图43 课题研究方法



调研规划。安永咨询指派专门人员组建调研小组负责调研工作，组织工作方案研讨，确定工作目标、聚焦行业和工作计划等。

问卷设计。调研小组先行开展了小部分企业从业人员的面对面访谈沟通，初步确定了问卷框架并组织流程变革中心合伙人研讨确定调研问卷。

问卷发放、收集与分析。调研小组确定访谈对象及触及方法，相关合伙人联系目标企业从业人员征求其参与意愿并发放问卷，收集并分析问卷反馈结果。

报告编写。调研小组开展分析问卷反馈结果，并结合安永流程思想领导力和知识资产，开展调研报告分析编写、评审研讨、完善定稿。

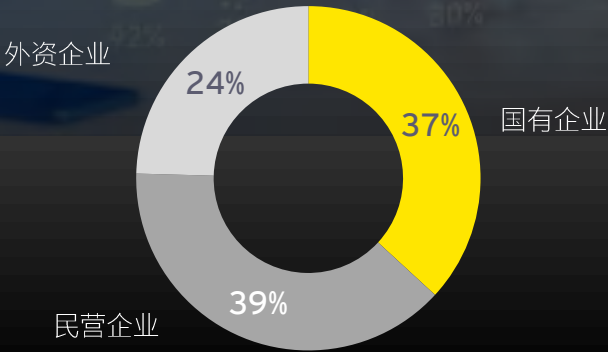


调研对象说明

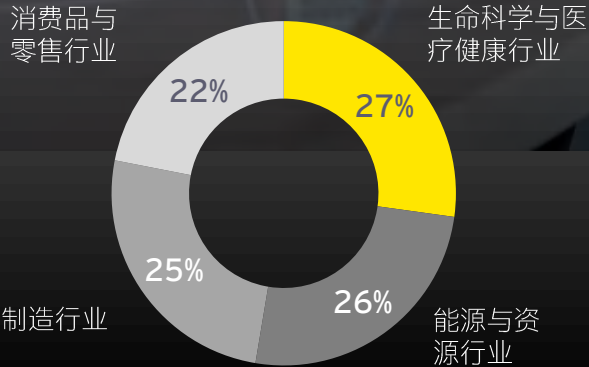
本次调研针对生命科学与医疗健康行业、制造行业、能源与资源行业、消费品与零售行业四大行业企业从业人员，共收回**114**份有效问卷，覆盖**114**家企业，其中：国有企业人员填写了**42**份问卷，民营企业人员填写了**44**份问卷，外资企业填写了**28**份问卷。生命科学与医疗健康行业收回**31**份有效问卷；制造行业收回**29**份有效问卷，能源与资源行业收回**29**份有效问卷，消费品与零售行业收回**25**份有效问卷。



Q: 贵公司企业性质是:

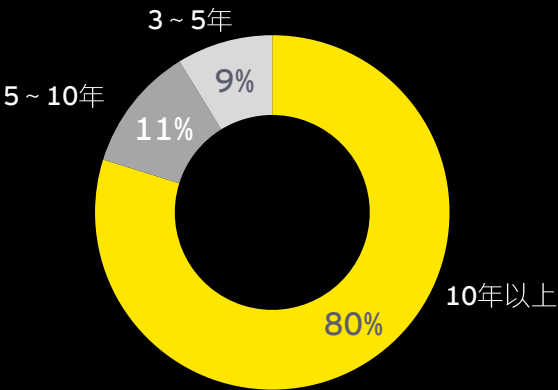


Q: 贵公司所属行业为:

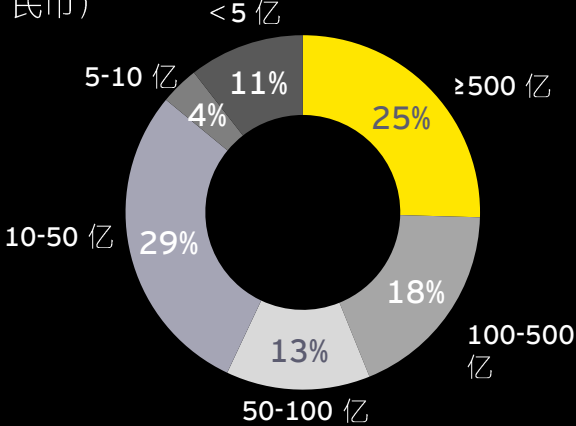


本次调研企业绝大多数为进入稳定运行期的企业，80%的企业成立时间已超过了10年，11%的企业成立时间为5~10年，另外9%的企业为3~5年。

Q: 贵公司成立年限为:



Q: 贵公司2024年营收规模为(单位: 元人民币)



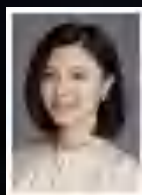
本次调研的企业以大中型企业为主，90%的企业2024年营收规模在5亿元人民币以上，其中，25%的企业营收规模在500亿元人民币以上，18%的企业营收规模在100~500亿元人民币之间，13%的企业营收规模在50~100亿元人民币之间，29%的企业营收规模在10~50亿元人民币之间，4%的企业营收规模在5~10亿元人民币之间。

安永流程变革中心 Business Process Reengineering Center of Excellence, BPR CoE

使命和愿景

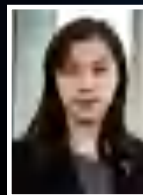
- 致力于赋能企业流程优化和重塑，助力流程创新变革，帮助企业从卓越出发，迈向非凡
- 以创新思维作引，以专业经验为基，从战略出发，为企业量身定制流程重塑再造的解决方案和数智化工具，专注于成为赋能企业转型变革、驱动增长的专业伙伴
- 创新企业流程变革的领先方法论和核心能力，联动安永全球化网络，与企业携手并肩，打造推动运营转型和流程重塑的卓越中心

联系人



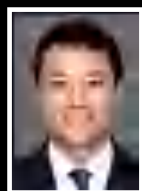
吴晓颖 Sharry Wu

风险管理与决策创新咨询服务
主管合伙人
Sharry.wu@cn.ey.com



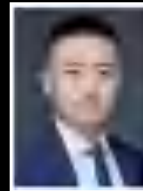
田苗苗 Cynthia Tian

风险管理与决策创新咨询服务
合伙人
Cynthia.tian@cn.ey.com



雷乐 Benjamin Lei

风险管理与决策创新咨询服务
合伙人
Benjamin.lei@cn.ey.com



王波 Jason Wang

业务与技术转型咨询服务
合伙人
Jason.b.wang@cn.ey.com



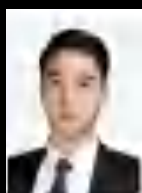
钟国节 Bruce Zhong

风险管理与决策创新咨询服务
执行总监
bruce.zhong@cn.ey.com



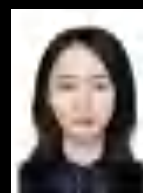
吴淼 Norman Wu

风险管理与决策创新咨询服务
总监
Norman.wu@cn.ey.com



陈捷 Adam Chen

风险管理与决策创新咨询服务
经理
Adam.j.chen@cn.ey.com



王舒瑶 Evelyn Wang

风险管理与决策创新咨询服务
执行高级顾问
Evelyn.sy.wang@cn.ey.com

致谢:

特别感谢安永同仁钟国节Bruce Zhong、陈捷Adam Chen、王舒瑶Evelyn Wang为本次调研和报告撰写所作的贡献。

安永 | 建设更美好的商业世界

安永致力于建设更美好的商业世界，为客户、员工、社会各界及地球创造新价值，同时建立资本市场的信任。

在数据、人工智能及先进科技的赋能下，安永团队帮助客户聚信心以塑未来，并为当下和未来最迫切的问题提供解决方案。

安永团队提供全方位的专业服务，涵盖审计、咨询、税务、战略与交易等领域。凭借我们对行业的深入洞察、全球联通的多学科网络以及多元的业务生态合作伙伴，安永团队能够在**150**多个国家和地区提供服务。

All in, 聚信心，塑未来。

安永是指Ernst & Young Global Limited的全球组织，加盟该全球组织的各成员机构均为独立的法律实体，各成员机构可单独简称为“安永”。Ernst & Young Global Limited是注册于英国的一家保证（责任）有限公司，不对外提供任何服务，不拥有其成员机构的任何股权或控制权，亦不担任任何成员机构的总部。请登录ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用个人信息，以及在个人信息法规保护下个人所拥有权利的描述。安永成员机构不从事当地法律禁止的法律业务。如欲进一步了解安永，请浏览ey.com。

© 2025 安永，中国。
版权所有。

APAC no. 03023611
ED None

本材料是为提供一般信息的用途编制，并非旨在成为可依赖的会计、税务、法律或其他专业意见。请向您的顾问获取具体意见。

ey.com/china

关注安永微信公众号

扫描二维码，获取最新资讯。

