

学校编码: 10384  
学 号: 17720131151076

分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_  
UDC\_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

**A 社区电商公司业务流程优化研究**

**Business Process Improvement of A Community-based  
E-commerce Company**

乐华珍

指导教师姓名: 张存禄教授

专业名称: 物流工程

论文提交日期: 2016 年 4 月

论文答辩时间: 2016 年 5 月

学位授予日期: 2016 年 6 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2016 年 4 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

## 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

在以顾客为中心的时代，企业业务流程为企业创造价值，是企业赢得竞争的重要因素。流程优化可使得企业信息流畅通，提升企业和供应链运营的效率，降低运营成本，加快市场响应速度。对于创业企业而言，企业流程管理从设计新流程到流程成熟，需要不断对企业原有流程全面分析，结合企业运营中暴露出的问题进行流程优化，不断推进流程优化以实现标准化的流程管理，这也是企业实施精益管理思想的重要内容。对生鲜电商企业而言，企业竞争中更需要关注市场响应的速度，快速响应的业务流程是赢得竞争和市场的關鍵性因素。

本文以一家聚焦社区服务的生鲜电商企业——A 公司为研究对象，以精益管理思想为指导，对企业的业务流程优化进行研究。首先，从 A 公司的组织架构、运作模式和运营体系架构等方面分析了 A 公司的经营现状；然后从订单管理、采购管理、配送管理、社区服务点工作流程管理和售后服务管理 5 个方面详细描述了 A 公司完整的物流配送业务流程；并对行业的发展现状进行了阐述。接着对 A 公司运营问题进行识别，分别从公司经营和业务流程层面进行描述。然后，结合 A 公司的精益管理目标和解决运营实际问题的需要，运用基于 ESIA 原则的系统化改造法对核心业务流程提出优化的思路与方案，并提出改进企业业务流程管理的实施思路，并展示了流程优化后取得的成效。实施结果证明了优化后的业务流程能够有效地适应 A 公司的业务开展，是切实可行的，取得了预期的效果。

本研究为 A 公司的业务流程优化实践提供了较为完整的方案，通过业务流程改进，不仅解决了 A 公司经营中存在的问题，提高了订单响应的速度，也提高了客户满意度，为 A 公司的持续改进提供了方向，同时也为其他类似社区电商企业的运营提供了一定的参考和借鉴作用。

**关键词：**业务流程；流程优化；社区电商

## **Abstract**

In a customer-centric era, business processes create value for the enterprise, and they are of great importance for enterprises to win the competition. Process optimization can make a smooth flow of enterprise information, improve the efficiency of enterprises and supply chain, reduce operating costs, and speed up the market response. For startup companies, they need take unceasingly improvement measures to make the new designed business process become a mature one. By comprehensively analyzing operating situation, and the enterprise operating problems exposed in the process optimization, the companies try their best to standardize the process of management, and improve operational efficiency. Business process improvement is of great importance for the companies which implement the Lean Management Thinking Strategy. For companies whose products are fresh vegetables and fruits, they especially need to focus on order response speed to win the competition, business processes with a quick order response is a key factor to win the market competition.

This thesis takes Company A as the research object, and focus on the business process management of Company A. This thesis firstly describes the company's current operating status and business model, and describes the status of the company business processes, such as order management, purchasing management, distribution management, community service workflow management and after-sales service management. And industry status is described. Next, identify Company A's business process problems and operating problems. Combined with Company A's lean management objectives and solving practical problems of operational needs, this thesis puts forward process improvement scheme to solve the core business process problems based on the application of the principles of ESIA, namely systematic transformation method. At last, the thesis compares the efficiency of the processes after the implementation of the new processes and improvement measures. Practice results show the optimized business processes can effectively adapt to Company A's

business development. The new business processes are feasible and have achieved the desired results.

This thesis studies Company A 's business process optimization practice, not only solves the Company A 's operating problems, improves order response speed, improves customer satisfaction and operational efficiency, but also provides some reference for other similar business enterprise in operational management issues.

**Key Words:** Business Process; Process Improvement; Community-based E-commerce

厦门大学博硕士学位论文摘要库

# 目录

<b>第 1 章 绪论</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1 研究背景和研究意义</b> .....	<b>1</b>
1.1.1 研究背景.....	1
1.1.2 研究意义.....	2
<b>1.2 研究内容和方法</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3 论文章节安排</b> .....	<b>4</b>
<b>第 2 章 相关理论与文献综述</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1 流程优化理论发展</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2 流程优化研究</b> .....	<b>9</b>
<b>2.3 精益管理</b> .....	<b>15</b>
<b>2.4 本章小结</b> .....	<b>17</b>
<b>第 3 章 A 社区电商公司总体情况分析</b> .....	<b>18</b>
<b>3.1 A 公司经营现状</b> .....	<b>18</b>
3.1.1 A 公司组织架构.....	18
3.1.2 A 公司运作模式.....	20
3.1.3 A 公司运营体系架构.....	21
<b>3.2 行业发展现状分析</b> .....	<b>23</b>
<b>3.3 A 公司业务流程分析</b> .....	<b>26</b>
3.3.1 订单管理.....	26
3.3.2 采购管理.....	29
3.3.3 配送管理.....	33
3.3.4 社区服务点工作流程管理.....	36
3.3.5 售后服务管理.....	39
<b>3.4 本章小结</b> .....	<b>41</b>
<b>第 4 章 A 社区电商公司业务流程优化研究</b> .....	<b>43</b>
<b>4.1 业务流程管理的目标</b> .....	<b>43</b>

4.2 A 公司运营问题识别.....	44
4.2.1 公司经营面临的问题.....	44
4.2.2 业务流程具体问题分析与识别.....	46
4.3 基于 ESIA 的 A 公司业务流程优化.....	49
4.4 业务流程优化实施.....	56
4.4.1 制定采购管理制度.....	56
4.4.2 制定客户服务绩效管理制度.....	58
4.4.3 加强市场拓展.....	59
4.4.4 加强运营人员业务培训.....	60
4.4.5 优化虚拟库存管理.....	60
4.5 业务流程优化实施成效.....	61
4.6 本章小结.....	63
<b>第 5 章 研究结论与展望.....</b>	<b>64</b>
5.1 研究回顾与结论.....	64
5.2 研究展望.....	65
<b>参考文献.....</b>	<b>66</b>
<b>附录.....</b>	<b>70</b>
<b>致谢.....</b>	<b>78</b>

# CONTENTS

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Resaerch Background and Motivation .....</b>	<b>1</b>
1.1.1 Background.....	1
1.1.2 Motivation.....	2
<b>1.2 Research Contents and Research Methodology.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Thesis Framework .....</b>	<b>4</b>
<b>Chapter 2 Literature Review .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Process Management Theory .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Rearchs on Process Improvement .....</b>	<b>9</b>
<b>2.3 Lean Management Theory .....</b>	<b>15</b>
<b>2.4 Chapter Summary .....</b>	<b>17</b>
<b>Chapter 3 Status Analysis and Description of the Business Process of Company A .....</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Overall of Company A.....</b>	<b>18</b>
3.1.1 Organization and Responsibilities .....	18
3.1.2 Business Model.....	20
3.1.3 Operation Structure.....	21
<b>3.2 Analysis of the Status of the Industry .....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Description of the Status of Company A 's Business Process.....</b>	<b>26</b>
3.3.1 Order Management .....	26
3.3.2 Purchasing Management.....	29
3.3.3 Distribution Management .....	33
3.3.4 Delivery Work of Community Service Workstation.....	36
3.3.5 After-sale Customer Services Management.....	39
<b>3.4 Chapter Summary .....</b>	<b>41</b>

## **Chapter 4 Optimization scheme of the Business Process of Company**

**A.....43**

**4.1 Objective of Business Process Management in Company A .....43**

**4.2 Problem Identification in Company A .....44**

4.2.1 Existing Problems in the Company.....44

4.2.2 Existing Problems in the Business Process.....46

**4.3 Business Process Improvement based on ESIA .....49**

**4.4 Measures about Business Process Management .....56**

4.4.1 Establishing Purchasing Management System .....56

4.4.2 Establishing Customer Service Performance Management System .....58

4.4.3 Strengthening Marketing .....59

4.4.4 Strengthening Staff Training.....60

4.4.5 Optimizing Virtual Inventory Management.....60

**4.5 Achievements after Optimization .....61**

**4.6 Chapter Summary .....63**

**Chapter 5 Conclusions and Future Prospects.....64**

**5.1 Thesis Conclusions .....64**

**5.2 Future Prospects .....65**

**References .....66**

**Appendix.....70**

**Acknowledgements .....78**

## 第 1 章 绪论

### 1.1 研究背景和研究意义

#### 1.1.1 研究背景

随着人们生活水平的不断提高，人们更加关注个人健康，注重日常饮食，追求绿色健康的生活方式。品质生活离不开优质的生鲜食品。生鲜食品是老百姓饮食中的必需品，生鲜市场的消费数量很是巨大。生鲜市场的火爆，让更多的电商企业开始加码生鲜市场，生鲜电商成为市场的新战场。伴随着生鲜电子商务的不断发展，市场发展虽存在着许多挑战，但其前景却被人们看好<sup>[1-4]</sup>。

处于电商企业发展迅速的新时期，企业的经营环境变得越来越复杂，新的经济形式的竞争下，企业之间的竞争已经越来越表现为供应链与供应链之间的竞争<sup>[5-6]</sup>。在供应链环境下，企业不仅需要优化配置内部资源，更需要加强与供应链上下游的供应商和客户之间的合作，提高整体供应链适应市场变化和客户多样化需求的反应速度，消除供应链中不增值和等待的环节，与供应商和客户建立新型的战略合作关系<sup>[7]</sup>。

网购市场的火爆，市场竞争趋于白热化。企业开始寻求新的市场增长点，近年来生鲜电商和社区电商的蓬勃发展，被人们看作是电商市场的新蓝海<sup>[8,9]</sup>。聚焦社区服务的新型电商服务模式已经在市场上崭露头角。社区电商企业一方面在本地化上建立自己的服务特色与品牌，一方面积极建设线下供应链体系，不断提升运营效率和运营质量。

随着生鲜电商企业如雨后春笋般出现，商业模式的创新成为企业竞争取胜的关键点。在此背景下，A 公司抓住市场机遇，通过开展社区服务创新，进入该细分市场。A 社区电商企业是一家专门从事社区电商服务的公司，构建供应商与社区业主之间的供应链体系，将满足社区业主的各类生活和民生需求作为企业发展的根本方向，期望构建起满足社区业主品质生活需求的供需匹配平台。品质生活需求可以是社区日常采购、医疗、教育等，建设社区电商民生服务生态圈，真正实现成为社区业主的全方位“生活管家”。“你有需求，我找供应商帮你满足”可

以简明地说明企业的经营模式。现阶段，A 公司的主要是为社区住户提高商品服务，主要是生鲜果蔬等农产品。对 A 公司而言，生鲜电商和社区电商是两个重要的建设内容，也是公司未来赢得市场的重要战略。

然而，作为一家创业不久的社区电商公司，A 公司由于公司业务流程体系尚未完全建立，且目前实施的流程未完全规范化、制度化，存在着诸多不合理之处，存在企业运营成本高、交货速度迟缓、订单延迟等问题，再加上竞争者的价格优势，公司在市场上的竞争力难以建立。另一方面，A 公司实施“零库存”运作模式，公司不设库存，客户下单后直接向供应商采购货品以满足客户要求，这种运营模式也容易造成订单延迟和更高的采购成本。在公司层面提出实施精益管理战略的背景下，探究如何优化公司业务流程以及运营管理战略，使企业在市场上赢得竞争力，是公司面临的挑战和亟需解决的问题。

### 1.1.2 研究意义

客户需求日益多样化，行业竞争也趋于激烈化。如何在越来越细化的市场中找准市场的定位，细分市场中占领一席之地是初创期企业生存与发展中面临的首要问题。企业同时又面临着巨大的运作成本压力、人员变动率高等内部环境压力。企业生存环境日趋复杂化，对于社区类电商企业而言，要认识到只有整合内外部供应链并持续改进才能赢得持久的竞争优势，而建立适合本企业特点的供应链运营管理模式日趋成为国内众多企业的战略共识，供应链整合可提升供应商运作绩效，供应链内部整合及与客户供应链整合对客户服务绩效的提升有显著的推动作用<sup>[10]</sup>。适应供应链需求的企业流程是供应链整合的重要环节。流程，特别是优秀的业务流程已经成为企业的关键竞争要素之一<sup>[11]</sup>。对于 A 公司来说，业务流程是公司业务开展的重要保障。本文对 A 公司的运营管理活动进行分析，在充分分析 A 公司运营需求的基础上，结合 A 公司的运营现状、运营中存在的问题等，对 A 公司的业务流程进行优化设计，以期达到整合企业资源、降低运营成本、提高运营效率的总体目标，增强 A 公司在市场上的竞争力。

每个初创期的公司，都会面临各式各样的问题。近些年来，企业面临的外部环境不断变化。实际问题总是变化且复杂的，虽然不能一概而论地适用同样的一套解决方案，但都需要面临业务流程的梳理与设计的问题，需要根据公司的新的

业务形式或模式对业务流程进行优化等，A 公司面临的问题也具有一定的共性，故对 A 公司的业务流程进行优化研究，分析 A 公司业务流程建设的中遇到的问题，探讨问题产生的根源，并提出相应的改进措施等，都具有较强的实际意义和参考意义。且 A 公司所属的社区电商类别是较新的商业模式，现有的研究涵盖较少，研究 A 公司的业务流程优化问题具有较好的现实意义。

综上，本文根据公司实际运营中的实际问题展开分析，通过对 A 公司业务流程的研究，以期为 A 公司的实际运营问题的解决提供切实的解决方案，同时也为具有类似运营模式的社区电商公司普遍存在或可能遇到的同类问题的解决，提供一定的参考与借鉴，总结可推广的运营建设的经验和模式。

## 1.2 研究内容和方法

通过查阅文献，本文发现关于企业流程优化的相关研究成果已经较为成熟，而对小企业的流程管理研究的文献相对较少。结合小企业的一般情况，他们一方面缺乏流程管理相应的专业型人才、强有力的技术支持和强大的资金支持；另一方面，小企业的业务流程本身相对没有那么复杂，且数量较少，对流程的可操作性的要求更高，所以对于小企业而言，流程优化设计应该更重视细节和适用性的要求。

本文首先研读文献，对流程再造理论、流程优化理论、精益管理理论等进行综述，为研究奠定理论基础。其次，本文以 A 社区电商公司为研究对象，重点研究在社区电商企业发展过程中如何有效地进行业务流程的设计、评估和优化，从而建立起既适应企业运营需要同时兼顾到企业运营成本和发展需要的快速响应的企业业务流程体系。在分析公司现状过程中，本文采用了访谈法，对公司员工进行访谈等，获取论文研究所需资料与数据，通过实地调研和访谈相结合的方式，深入了解企业业务流程需求，为流程优化和解决企业运营存在的问题提供依据。具体来说，在分析现有流程及运营现状的基础上，优化设计出适应公司实际运营需求和信息系统的业务流程，并通过优化后流程实施，对比新旧流程，分析流程管理的改进情况，进一步验证新流程的可行性及有效性。此外，本文还丰富了流程管理中涉及的相关制度、管理方法和作业指导等文件。

本文在对 A 公司业务流程优化过程中，主要使用 Microsoft Visio 绘制流程图，

对 A 公司业务流程中的订单管理、采购管理、配送管理、社区服务点工作流程管理和售后服务管理 5 个方面的流程进行梳理与描述。

其次，论文运用鱼骨图分析 A 公司业务运营中存在的问题产生的原因，运用 Hammer 提出的流程成熟度评价模型对公司已有流程进行评价，指出流程改进的方向，并运用基于 ESIA 原则的系统化改造法对公司业务流程进行优化，最后在此基础上提出合理的流程优化实施内容。

最后，论文就流程优化方案的实施效果进行了分析，对比了流程改进后运营效率的提升和运营工作取得的成效，总结了流程优化的管理经验。

### 1.3 论文章节安排

论文共分为 5 章。论文研究框架见图 1-1。

第 1 章：绪论。该部分首先介绍了论文的研究背景、研究意义，其次，简要阐述了论文研究问题由来、研究方法和研究内容等。

第 2 章：相关理论与文献综述。该部分围绕论文的选题，主要阐述了流程管理理论的发展过程，具体涉及了流程管理的阶段、流程优化的方法、流程评价与审计的方法等相关的理论基础和相关研究文献，然后阐述了精益管理理论的思想内涵与其在服务流程中的运用情况，为下文 A 公司业务流程优化研究奠定理论基础。

第 3 章：A 社区电商公司总体情况分析。该部分简要介绍 A 公司商业模式与运营现状，从公司组织结构、运作模式和运营体系架构三方面来介绍；其次，分析了社区电商行业发展的现状，对社区电商行业的发展现状、生鲜电商行业标杆企业等进行了介绍；最后梳理了公司基于微商城信息系统 V1.0 版本下的业务流程，分别从订单管理、采购管理、配送管理、社区服务点作业流程和售后服务管理 5 个方面进行了阐述说明物流配送流程。

第 4 章：A 社区电商公司业务流程优化研究。该部分首先对公司运营中存在的问题进行了识别，并对问题产生的原因运用鱼骨图工具直观呈现。再结合公司运营管理目标和流程成熟度评价结果，对公司的业务流程进行优化，提出了相应的优化措施和实施内容，并对优化后的运营新流程的实施成效与优化前的旧流程进行对比分析，进一步验证新流程的可行性与科学性。

第5章：研究结论与展望。对本文研究成果进行介绍，总结论文写作过程和研究结论，并对需要进一步研究的问题进行简要说明。

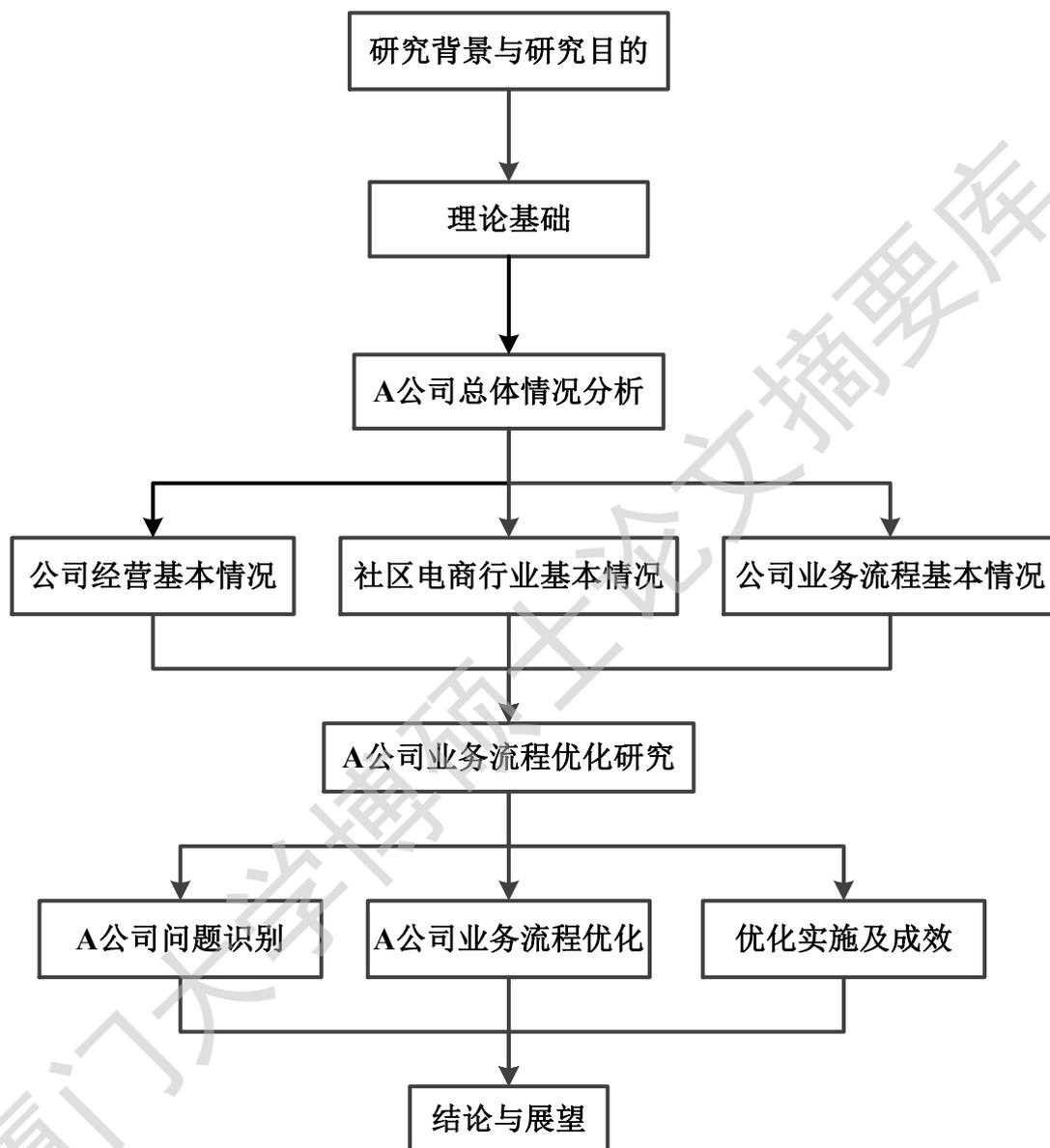


图 1-1：论文研究结构

## 第 2 章 相关理论与文献综述

### 2.1 流程优化理论发展

关于流程的概念，不同的学者有不同的说法。孙宗虎等认为流程是为特定的顾客或特定的市场，提供特定的产品或服务而精心设计的一系列活动<sup>[12]</sup>。雅各布斯认为流程是指组织将输入转化为输出，实现价值增值的过程<sup>[13]</sup>。国际标准化组织在 ISO9001: 2000 质量管理体系标准中将流程定义为：“流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动”<sup>[14]</sup>。尽管国内外专家学者对流程的定义不尽相同，但基本都是围绕着输入资源、活动、结构、输出结果、顾客、价值六个要素展开的<sup>[15]</sup>。

流程理论最有影响力的是迈克尔·哈默（Michael Hammer）和詹姆斯·钱皮（James Champy）两位美国管理学学者于 1990 年提出的 BPR（Business Process Reengineering，业务流程再造）的概念<sup>[16]</sup>。Hammer 后对流程的重新思考，与 Champy 一起将 BPR 定义为：“在竞争环境日趋激烈和顾客需求不断变化的背景下，对企业的业务流程实施根本性的再思考和彻底性的再设计，再造新的业务流程，从而在企业绩效的关键指标上取得显著性的进展，关键性指标可以用诸如成本、质量、服务和速度等来衡量”<sup>[17,18]</sup>。Hammer 又总结了流程再造的 8 条原则：

（1）要围绕结果或目标而非任务进行流程设计；（2）要让利用流程结果的人来执行流程；（3）要将处理信息的工作统一到产生该信息的实际工作流程的信息源头中；（4）将分散的资源集中化，实现数据和信息的共享；（5）平行工作在进行过程中协调，而不是合并平行工作的结果；（6）让开展工作的人决策，把控制系统嵌入流程之中；（7）从源头上获取信息，源头信息共享；（8）流程再造要取得领导层的支持<sup>[19]</sup>。这些原则是 Hammer 在流程再造理论研究与实践过程中不断总结出的经验。接着，Hammer 为再造企业运作模式提出了九条实施变革的必要措施：（1）在商业经营中要做到平易近人；（2）为客户增加更多的价值；（3）要时刻关注业务流程；（4）把创造性的工作转化为有序的工作；（5）将考核记录用于改善工作，而不是进行统计；（6）弱化自身的组织结构；（7）参与到销售渠道之中，而不要置身其外；（8）为提高效率而清除自身的界线；（9）隐身于

Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”.

Fulltexts 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.