

[Type text]



业务流程重组(BPR)培训材料

通过本材料，您将对 BPR 有初步的了解

2012. 12

● **业务流程重组的一些基本概念**

- 流程** 一系列相关的人类活动或操作，有意识地产生一种特定的结果
- 业务流程** 一组共同为产品接收方创造价值而又相互关联的活动
- 业务流程再造** 对企业的业务流程作根本性的思考和彻底重建，其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著的改善，使得企业能最大限度地适应以顾客、竞争、变化为特征的现代企业经营环境。——Hammer
- 对组织中及组织间的工作流程与程序的分析与设计——Davenport
- 使用信息技术从根本上来改变企业流程以达成主要企业目标的方法性程序。
- Alter

● **业务流程重组的种类**

驱动力角度	战略驱动	企业从未来经营的目标和理想模式出发，设计现有的企业流程的运作方式，以及对衡量指标进行具体描述
	顾客需求驱动	急剧变化的市场和顾客不断提升的期望值，使企业不得不改造现有流程，以便对瞬息万变的市场需求做出快速反应，以有效地提供顾客满意的产品和服务
	信息技术驱动	信息技术看成企业流程变化的使能器，同时又是流程变化的执行者，将信息技术作为协调人力资源与组织管理的平台
实施方式	革命式	强调“根本性”和“彻底性”的再思考和设计。从事物运转的理想状态的要求出发来设计流程，而不受任何现实情况的制约
	渐进式	结合企业的具体发展阶段，结合全面质量管理等管理方式，采取渐进的流程优化法，选择营销、生产、财务等关键流程，或者流程的关键环节进行改革，改革范围也是从局部试点到全面推广
实施范围	内部重组	对企业内部的流程进行重组，有两种方式： 一 对各个职能部门的内部流程进行重组； 二 对横跨企业内部的跨部门流程进行重组
	外部重组	在两个以上企业之间的业务重组，它将企业视为行业或者产业供应链上的一个环节，若干个企业共同联合起来为顾客提供服务。原来被企业边界所分割的流程，被战略联盟、虚拟生产等方式重新连接在一起

● **业务流程重组的特征：**根本性 彻底性 巨大改变 流程

✓ **根本性的思考方式：**

表明业务流程重组所关注的是企业核心问题，如“我们为什么要做现在的工作？”、“我们为什么用现在的方式做这份工作？”、“为什么必须是由我们而不是别人来做这份工作？”等等。通过对这些根本性问题的仔细思考，企业可能发现自己赖以存在或运转的商业假设是过时的甚至错误的。

✓ **彻底性再设计：**

意味着对事物追根溯源，对既定的现存事物不是进行肤浅的改变或调整修补，而是抛弃所有的陈规陋习及忽视一切规定的结构与过程，创造发明全新的完成工作的方法；它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。

✓ **巨大改善：**

意味着业务流程重组追求的不是一般意义上的业绩提升或略有改善、稍有好转等，进行重组就要使企业业绩有显著的增长、极大的飞跃。业绩的显著增长是业务流程重组的标志与特点。

✓ **流程：**

这意味着业务流程重组追求的不是局部的部门效益的提升，而是横贯企业各个部门的整体的流程再造和全面优化。企业不是以职能部门的设置来划分任务，而是以流程的观点来分配工作。流程所涉及的员工，必须打破部门的限制，为完成流程的最终任务而共同努力。这也正是BPR的协同工作、整体优化思想的集中体现。

● **业务流程重组（BPR）的实施原则：**

原则一 围绕最终结果而非具体任务来实施再造工作

组织结构应该以产出为中心，而不是以任务为中心。过去的工作设计思想是围绕任务来设计员工的工作，如根据产品的采购任务而设立采购岗位，根据产品的外观设计而设立设计人员岗位。而BPR却主张围绕某一个特定产品，由一个人或一个小组来完成原料采购、设计、制造、包装、推广等全过程中的所有步骤。

原则二 让后续过程的有关人员参与前端过程

业务流程是一条有机结合、环环相扣的链条，下一道工序的生产者对前一道工序的产出质量最有发言权。如果让后续过程的有关人员参与前端过程，对产出品的生产质量、交货时间、技术规格等方面提出建议或者要求，将有助于两道工序之间的信息交流、工作衔接，最终有利于产品质量的提高。

原则三 将信息处理融入产生该信息的实际工作中去

过去大部分企业认为低层组织的员工没有能力处理自己产生的信息，因此都建立了专门的信息收集和传输部门。按照价值链的观念，这种部门对企业的最终产出的增值贡献很小，应该予以撤消。而今伴随着IT技术的运用和员工素质的提高，信息处理工作完全可以由一线员工自己完成。

原则四 将地域上分散的资源集中化

集权的优势在于规模效益，而缺点是缺乏灵活性；分权，即将人、设备、资金等资源分散开来，能够满足更大范围的服务，但却随之带来冗员、官僚主义和丧失规模效益的后果。

原则五 将并行工序连接起来而不是集成其结果

存在着两种形式的并行，一种是各独立单位从事相同的工作；另一种是各独立单位从事不同的工作，而这些工作最终必须组合到一起。现在配合各项信息技术，如网络通信、共享数据库和远程会议，企业可以协调并行的各独立团体的活动，而不是在最后才进行简单的组合

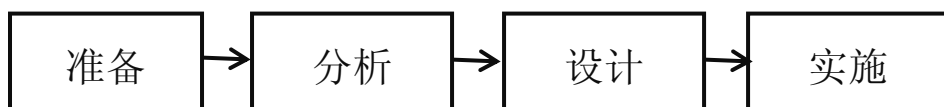
原则六 决策点下移并将控制融入过程中

信息技术能够捕捉和处理信息，专家系统又拓展了人们的知识，于是一线工作者可以自行决策，在流程中建立控制，这就为压缩管理层次和实现金字塔式组织结向扁平组织转变提供了技术支持。

原则七 在源头获取信息

当企业规划和建立新的业务流程时，可以利用大型数据库和网络平台建立一次性处理和共享机制，实现信息的一次输入，多次读取，最终实现信息从以往的纵向传播转向纵横向的结合传播。

● 业务流程重组的实施步骤：



阶段一：准备阶段

评估目前的组织状况 确定实施再造的理由 描绘期望达到的状态 组建变革组织的团队

关于组建变革组织的团队：

流程团队其中一个重要人物是**流程的管理者**，他负责的是一个或者若干个具体的流程，他的责任是确保该流程的顺利改造和正常运作。流程团队中还包括一部分**现有流程的内部人**，他们知道这个流程的长处和缺点；还应包括一部分外部人，他们能提供一些重新设计流程的创新性的主意。**外部的技术专家**能通过提供工具、技术和方法来帮助流程团队实现重组的任务。最后，在一些BPR 行动计划中有可能存在一个**筹划指导委员会**。特别是在较大的或多方的重组项目中，筹划指导委员会能通过全局性的重组战略和对进度的掌握平息一些内部的争吵。

阶段二：分析阶段

分析理解现有流程——为什么要实行目前的技术？ 现有的组织结构、信息流动方式是什么？

关于理解现有流程：

通过模拟现有流程来加深团队对目前的流程的理解，清楚为什么要实行目前的技术，现有的组织结构是什么、信息流动方式是什么。在重组某一个或者几个流程之前，重组团队需要了解企业到底是如何实行流程的，现存的流程实行方式背后的理论依据是什么？理解目前的流程可以帮助重组团队更好地制订计划，以便从旧的流程转向新的流程和实现人员、组织结构、信息需求、技术使用方面的改革。重组团队需要**了解流程的投入**（例如任务时间、需要的数据、资源和市场需求），和**流程的产出**（例如数据输出、成本、生产力、周期时间、瓶颈等等），以建立一个模拟流程的数学模型。同时，重组团队还必须理解目前流程的信息流和其背后的信息技术。同时，重组团队需要对使用的每一个技术和信息系统当前的成本和功效做一个详细的估计。

阶段三：设计阶段

在这一阶段，重组团队从分析阶段转向了重新设计流程阶段。在该阶段，需要利用包括头脑风暴法在内的各种技术，来设计新的流程，在设计中应该全面考虑到新技术的影响、考虑股东的影响、考虑客户价值等等。

对运作假设提出疑问 识别重组环节 考虑多方影响 设计流程重组计划 制定备选方案

✓ 关于对运作假设提出疑问：

当我们对现在的流程有了一个很好的理解后，就有必要对存在于这一流程背后的假设提出疑问了。现有流程要这样实行其背后有合理原因吗？客户的需要在流程中得到反映了吗？当很多关于原流程背后的假设都被推翻后，就会建立一些新的假设。

✓ 关于备选方案：

充分开发和利用BPR 团队成员的洞察力和创造性，制定出多个可供选择的设计方案，再通过顾客分析模型的确定将不同的流程选择转化成顾客的需求。将选中的设计方案扩展成多层次的详细方案，设计人力资源结构，选择合适的信息技术作为支持，设计构造符合新流程要求的信息系统方案。

阶段四：实施阶段

通过开发和使用新的信息系统和信息技术以支持新的流程，根据新流程所需的组织机构模式重新组织人力资源，制订相关的规章制度，根据流程对人员进行培训。实施阶段的工作主要包括以下几方面的内容：

流程的实施 数据的转化 培训员工 评估流程

✓ 关于数据转化：

将以前用来支持旧流程所使用的信息转成能在新流程中使用的信息是很重要的一步。据统计，流程转型后，旧系统的数据整合性很差，由于不充分的数据和不正确的数据是不能用于新系统的，所以通常30-40%的旧信息要被淘汰掉。新的数据系统必须能弥补新旧信息之间的鸿沟才能在重组过程中发挥作用。

✓ 关于评估流程：

在以上阶段结束后，还应该有一个评估流程特性的工作。即在整个再造实施之后，要开展的任务是对流程进行指导并对流程的特性进行评估。这个步骤包括对质量和数量特性值的动态控制。特性值包括流程特性（周期长度、成本、顾客满意度、质量等）、IT 特性（系统的使用、工作时间的缩短、纸张的节约等）以及生产率指数（每小时定单处理量、每周销售额等）。

● 业务流程重组的实施技术：

国外学者对流程重组的方法、技术和工具做了大量研究工作。William、Kettinger、James T.C.Teng、Subashish Guha 的研究归集出流程重组的6个阶段，即构思设想、项目启动、分析诊断、流程设计、流程重建和监测评估，并在此基础上将阶段分为多个活动，把各个阶段和活动所能使用的技术和工具进行分类归整。其主要应用到的工具有：愿景（共同愿望的景象、理想和目标）、头脑风暴法、层次化着色Petri 网、快速全员参与变化法、10X 技术、基于活动的成本分析、联姻图、前提假设暴露法、审计、标杆瞄准、行为建模训练法、预算、竞争分析、文化评估分析、计算机辅助软件工程、成本/ 效益/ 风险分析、关键事件技术、因果图、转变技术、核心流程分析、关键成功因子法、项目计划技术、鱼骨分析、作用因子分析、突破性思考、品质功能部署、数据流图、过程流图、统计过程控制、岗位分析、流程优先选择矩阵、Delphi 技术、价值链分析、岗位设计等数十种技术。