步骤再造

1.企业现在工作步骤存在问题

传统现行管理往往是事后、静态，各个部门之间缺乏立即交流和沟通。上下级之间也缺乏交流，领导将目标部署下去，相关人员给出对应计划。但给出以后双方往往就不再沟通，等计划到期一查，往往发觉这里没有完成，那里没有完成。

企业现行经营管理模式存在问题。企业现行经营管理模式源于 18 世纪亚当·史密斯(Smith)“劳动分工原理”和 19 世纪弗雷德里克·泰勒“制度化管理理论”,即强调按专业化分割,把企业经营过程分解为最简单、最基础工序,这么工人只需反复一个简单工作,熟练程度大大提升,同时对各个经营过程实施严格控制。在当初,因为工人素质低、劳动力廉价和技术水平有限,所以这些理论得到快速推广,并有效地提升了企业劳动生产率。这两种理论在 20 世纪被两大汽车巨人发展,亨利·福特(Henry Ford)将其用于福特企业汽车生产,形成了汽车流水作业线,使生产效率倍增;阿尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)将其用于通用汽车企业组织经营管理,形成了层层上报金字塔式组织结构,加强了部门管理。进入 80 年代,基于这两种理论经营管理模式日益显露出弊端,企业家和管理学家认为它关键存在以下多个问题：

一是分工过细。一项产品或服务提交活动，要经过若干个部门、步骤处理，整个过程运作时间长、成本高。企业经营处于迟缓状态，在快速多变市场环境中处境被动。科层组织理论控制主张和等级结构，决定了它受有效管理幅度限制，当组织规模扩大到一定程度，必需经过增加管理幅度来确保有效领导。在科层制管理体制下，各子单位往往会精心构思自己行为，使自己目标凌驾于整个组织目标之上。这种分散主义和利益分歧，或许能够实现局部利益提升，但却弱化了整个组织功效。伴随管理层次增多，指挥路线延长，信息传导和沟通成本会急剧上升，就可能造成信息在传输过程中失真，造成企业管理存在层次重合、冗员多、成本高、浪费大、对市场反应迟缓等缺点，阻碍企业深入发展。比如美国一家大型保险企业，伴随业务快速发展和管理工作日益复杂化，用户索赔竟然要经过

250 道程序，结果用户怨声载道，用户数量不停下降。

二是无人负责整个经营过程，缺乏全心全意为用户服务意识。各个部门根据专业职能划分，每个部门如同“铁路警察”，各管一段。结果是各部门只关心本部门工作，并以达成上级满意为准。“用户就是上帝”只是营销人员信条，企业其它职员并不关心生产或提供服务是否能真正满足用户需求。实施任务时，各部门全部从本部门实际利益出发，这就不可避免地存在本位主义和相互推委现象，这些全部是不增值步骤，也造成了经营过程运作成本居高不下。比如，设计和营销部门之间距离会造成设计不适宜，不能满足用户实际需要；或“过分工程化”，即利用于产品中技术复杂度超越了实际需要。我们能够常常在军工部门中看到这种现象。军工部门在完成国防定单时候，总是倾向于追加预算。她们强调优异技术设计能力，极少考虑商业或可生产性准则。

一样，设计部门和制造部门缺乏沟通常常造成很多新设计无法被顺利生产出来。很多案例表明，细微设计改善（如螺丝孔重新定位）将极大简化装配过程。同时，细微设计差异有时能够大大降低操作步骤、简化工艺，甚至有可能使得产品和自动化生产系统匹配性更佳，从而改善总体质量、提升产量。

类似，很多工艺创新失败是因为缺乏用户及其它影响创新人员参与而造成。比如，很多技术上含有可行性但在以下方面存在缺点：没有充足考虑导入新系统对大家原有工作模式冲突，缺乏用户培训体系，用户需求定义不正确。

再看一个例子，模具厂 CAD/CAM 技术人员把结构图纸设计完成以后，设计图纸即发放到车间以指导生产。而模具制造过程中因为图纸失误造成零件报废，结构不合理等问题时，CAD/CAM 技术人员不用负任何责任。

三是组织机构臃肿，助长官僚作风。为了把企业内部各部门、各步骤衔接起来，又需要很多管理人员作为协调器和监控器。管理人员在整个企业人数所占比重几乎达 20%，管理费用居高不下。帕金森相关“机构会自动制造工作”论断真是精辟之极。官僚还会制造官僚。官员喜爱为自己招聘尽可能多部下，管人越多越表现自己权威，天天来请示汇报手下越多越有成就感。反正工资不是自己掏腰包发。部下再为自己招聘部下。人越来越多。多雇一个人就多一分破产风险，因为人际关系复杂程度是呈几何级数增加。而我们则认为“人多好办事”、“

虱子多了不痒”。大家忙于扯皮、内耗，无法一致对外。蒋介石说“攘外必先安内”，对于企业来说还是有道理。生产一线冗员是比较轻易发觉并加以精简，难在所谓“管理层”。

四是职员技能单一，适应性差。过细分工增加了职员工作单调性，无法学到新知识，没有刺激，致使工作和服务质量下降，职员缺乏主动性、主动性、责任感差。过细专业分工造成大家把工作重心放在部分作业效率提升上，而忽略整个组织使命；职能部门间利益分歧往往会促进个体短期利益凌驾于组织发展目标之上，产生“见树不见林”思维盲点、僵化本位主义和管理“真空地带”，从而弱化了整个组织功效。

五是资源闲置和反复劳动，症结是内部信息纵向和横向沟通不够。信息分散在不一样领导、部门和业务人员手中，常常是此人急需情报正保留在彼人文件夹中，此部门“机密计划”早就被彼部门做过数次，一样工作，被不一样人反复着，对市场了解也一次次“归零”重来。

企业能够利用自己内部局域网，建设并使用小组式工作平台、论坛、邮件表，实施人员按步骤天天往系统中输入自己工作基础情况，如已进展到什么程度，有什么困难，需要作什么调整等。这么，领导就不用天天把职员叫到跟前进行交流，直接在软件里就能够监控整个计划实施，并立即作出调整。

2 处理思绪--步骤再造

步骤就是做事情次序。企业步骤，就是企业完成其业务取得利润过程。以用户利益为中心，以职员为中心及以效率和效益为中心是企业整个业务步骤关键，整个业务步骤就是围绕这三个目标进行。

步骤再造提出了和以前处理思绪（从企业内部寻求提升效率突破口）完全不一样思绪：站在企业外面，先看看企业运作步骤哪些是关键，并使之尽可能简练有效，必需扬弃枝节（当然还包含可有可无人）；过程假如不合理，就重新设计企业步骤；再看看企业是否以步骤作为企业运作关键，假如不是，将企业再造成围绕步骤新型企业。

步骤再造就是企业规模化以后，由组织过程重新出发，从根本思索每一个活动价值贡献，然后利用现代资讯科技手段，最大程度地实现技术上功效集成和管理上职能集成，以打破传统职能型组织结构(Function-Organization)，建立全新过程型组织结构（Process-Oriented Organization），从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面戏剧性改善。结果是把组织内部非增值活动压缩到最少，使全体活动全部面向用户需要、市场需求满足而存在。“再造”就是“使步骤最优”。

在传统企业中，组成企业基础结构是职能相对单一部门，由这些部门分别完成不一样任务，这些任务组成每一个步骤片段，没有些人专职对具体步骤负责，步骤成为片段式任务流，任务和任务间脱节和冲突司空见惯；在以步骤为中心企业，企业基础组成单位是不一样步骤，不存在刚性部门，每个步骤全部由专门步骤主持人负责控制，由各类专业人员组成团体负责实施，步骤成为一个能够真实地观察、控制和调整过程。

1993 年，哈默和钱皮发表《企业再造》，依据 Hammer 和 Champy 定义，“业务步骤重组就是对企业业务步骤（Process）进行根本性（Fundamental）再思索和根本性（Radical）再设计，从而取得在成本、质量、服务和速度等方面业绩戏剧性（Dramatic）改善”，使得企业能最大程度地适应以“用户、竞争和改变”为特征现代企业经营环境。

在这个定义中，“根本性”、“根本性”、“戏剧性”和“步骤”是应关注四个关键内容。

根本性再思索表明业务步骤重组所关注是企业关键问题，如“我们为何要做现在工作？”、“我们为何要用现在方法完成这项工作？”、“为何须需由我们而不是由她人来做这份工作？”等等。经过对这些企业运行最根本性问题仔细思索，企业可能会发觉自己赖以存在或运行商业假设是过时甚至是错误。

根本性再设计表明业务步骤重组应对事物进行追根溯源，对既定存在事物不是进行肤浅改变或调整性修补完善，而是抛弃全部陈规陋习而且不要考虑一切已要求好结构和过程，发明发明全新完成工作方法；这是对企业进行业务处理步骤进行重新构建，而不是改良、增强或调整。

戏剧性改善表明业务步骤重组追求不是通常意义上业绩提升或略有改善、稍

有好转等，而是要使企业业绩有显著增加、极大飞跃和产生戏剧性改变。这也是业务步骤重组工作特点和取得成功标志。

业务步骤重组关注关键点是企业业务处理步骤，一切“重组”工作全部是围绕业务步骤展开。“业务步骤”是指一组共同为用户发明价值而又相互关联活动。哈佛商学院 Michael Porter 教授将企业业务步骤描绘为一个价值链（Value Chain），竞争不是发生在企业和企业之间，而是发生在企业各自价值链之间。只有对价值链各个步骤（业务步骤）进行有效管理企业，才有可能真正取得市场上竞争优势。步骤要面向用户--包含组织外部和组织内部用户。步骤跨越职能部门、分支机构或子单位现有边界，步骤再造不仅对步骤进行再造，而且要将以职能为关键传统企业改造成以步骤为关键新型企业。

美国部分大企业,如 IBM、科达、通用汽车、福特汽车、XEROX 和 AT&T 等纷纷推行 BPR,试图利用它发展壮大自己.实践证实,这些大企业实施 BPR 以后,取得了巨大成功,企业界把它视为取得竞争优势关键战略,看成一场工业管理革命。据相关资料报道,现在在 600 多家欧美大型企业中,有 70%企业在推行 BPR 计划,有 15%企业表示正在主动考虑。大家期望利用这一“新工业工程理论\"来加速企业本身发展,提升企业经济地位和在国际、中国两个市场竞争能力。

企业步骤再造特点是：一、在崭新资讯技术支持下，以步骤为中心，大幅度地改善管理步骤；二、放弃陈旧管理做法和程序；三、评定管理步骤全部要素对于关键任务是否关键。专注于步骤和结果，不重视组织功效。在方法上以结果为导向，以小组为基础，重视用户，要求严格衡量绩效，具体分析绩效评定改变。

3 步骤再造标准

企业步骤再造标准为：

组织结构应该以产出为中心，而不是以任务为中心。这条标准是说应该由一个人或一个小组来完成步骤中全部步骤。围绕目标或产出而不是单个任务来设计人员工作。让那些需要得到步骤产出人自己实施步骤。过去因为专业化精密分工，企业各个专业化部门只做一项工作，同时又是其它部门用户。比如会计部就只做会计工作，假如该部门需要部分新铅笔就只能求援于采购部，于是采购部需要寻求供货商，讨价还价，发出订单，验收货物然后付款，最终会计部才能得到所需铅笔。这一步骤确实能完成工作，而且对于采购珍贵货物确实能显示出专业化采购优势，不过对于铅笔这类廉价非战略性物品，这一步骤就显得拙笨而缓慢了，而且往往用以采购各项间接费用竟会超出所购产品成本。 现在有了信息系统，一切变得轻易了。经过数据库和教授系统，会计部能够在保持专业化采购所具优势条件下，自己作出采购计划。当和步骤关系最亲密人自己能够完成步骤时，大大消除了原有各工作组之间摩擦，从而降低了管理费用，不过这并不意味着要取消全部专业部门专业职能，比如对于企业关键设备和原材料，还是需要由采购部门来专门完成。具体怎样安排，还是要以全局最优为标准。

将信息处理工作纳入产生这些信息实际工作中去。过去大部分企业全部建立了这么部分部门，它们工作仅仅是搜集和处理其它部门产生信息。这种安排反应了一个旧思想，即认为低层组织职员没有能力处理自己产生信息。现在伴伴随 IT 利用和职员素质提升，信息处理工作完全能够由低层组织职员自己完成。福特企业就是个很好例子。在旧步骤中，验收部门即使产生了相关货物抵达信息，但却无权处理它，而需将验收汇报交至应付款部门。在新步骤下，因为福特企业采取了新计算机系统，实现了信息搜集、储存和分享，使得验收部门自己就能够独立完成产生信息和处理信息任务，极大地提升了步骤效率，使得精简 75%职员目标成为可能。

将各地分散资源视为一体。集权和分权矛盾是长久困扰企业问题。集权优势在于规模效益，而缺点是缺乏灵活性。分权，立即人、设备、资金等资源分散开来，能够满足更大范围服务，但却随之带来冗员，官僚主义和丧失规模效益后果。有了数据库，远程通信网络和标准处理系统，大家不再为“鱼和熊掌不可兼得”而伤透脑筋，企业完全能够在保持灵活服务同时，取得规模效益。下面我们看看

惠普企业是怎样做到这一点。惠普企业在采购方面一惯是放权给下面，50 多个制造单位在采购上完全自主，因为她们最清楚自己需要什么，这种安排含有较强灵活性，对于改变着市场需求有较快反应速度，不过对于总企业来说，这么可能损失采购时数量折扣优惠。现在利用信息技术，惠普企业重建其采购步骤，总企业和各制造单位使用一个共同采购软件系统，各部门仍然是订自己货，但必需使用标准采购系统。总部据此掌握全企业需求情况，并派出采购部和供给商谈判，签署总协议。在实施协议时，各单位依据数据库，向供给商发出各自订单。这一步骤重建结果是惊人，企业发货立即率提升 150%，交货期缩短 50%

，潜在用户丢失率降低 75%，而且因为折扣，使所购产品成本也大为降低。

将并行工作联络起来，而不是仅仅联络她们产出。存在着两种形式并行，一个是各独立单位从事相同工作；另一个是各独立单位从事不一样工作，而这些工作最终必需组合到一起。新产品开发就属于后一个经典。并行好处于于将研究开发工作分割成一个个任务，同时进行，能够缩短开发周期。不过传统并行步骤缺乏各部门间协作，所以，在组装和测试阶段往往就会暴露出多种问题，从而延误了新产品上市。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，企业能够协调并行各独立团体活动，而不是在最终才进行简单组合，这么能够缩短产品开发周期，降低无须要浪费。柯达(上海)企业就是成功一例。面对竞争对手富士企业不停推出新产品挑战，柯达毅然弃沿用数十年连续性产品开发步骤，引用 CAD/CAM 和并行工程(Concurrent Engineering)技术，注意开发过程中各组织协调，把原来需要 70 周产品开发期缩短至 38 周，保持了市场领先地位。

使决议点在工作实施地方，在业务步骤中建立控制程序。在大多数企业中，实施者、监控者和决议者是严格分开。这是基于一个传统假设，即认为一线工人既没有时间也没有意愿去监控步骤，同时她们也没有足够知识和眼界去做出决议。这种假设就组成了整个金字塔式管理结构基础。现在，信息技术能够捕捉和处理信息，教授系统又拓展了大家知识，于是一线工作者能够自行决议，在步骤中建立控制，这就为压缩管理层次和实现扁平组织提供了技术支持。而一旦职员成为自我管理自我决议者时候，金字塔式组织结构和伴伴随它效率低下和官僚主义，也全部会消失。以下是 MBL（Mutual Benefit Life Insurance）企业重建其保单申请程序例子。MBL 是全美第 18 大人寿保险企业。在重建前，从用户填写保单开始，须经过信用评定、承保直到开具保单等一系列过程。这其间包含 30 个步骤，跨越 5 个部门，须经 19 位职员之手。所以，她们最快也需二十四小时才能完成申请过程，而正常则需 5 到 25 天。这么漫长时间中到底有多少是发明附加价值（Value-added）呢?有些人推算，假设整个过程需要 22 天话，则真正用于发明价值只有 17 分钟，还不到 0.05%，而 99.95%

时间全部在从事不发明价值无用工作。这种僵化处理程序将大部分时间全部花费在部门间信息传输上，使本应简单工作变得复杂。比如，一位用户想将自己现有保单进行现金结算，并同时购置一份新保单。这是她们天天全部要碰到平常工作，可是在这种步骤下，却变得格外复杂，必需先由财务部计算出保单现金价值，开具发票，然后再经承保部一系列活动，最终用户才能拿到所需保单。面对上述这种情形，MBL 总裁提出了将效率提升 60%目标。这种野心勃勃 60%目标是不可能经过修补现有步骤达成，唯一方案就是实施 BPR。MBL 新做法是扫清原有工作界限和组织障碍，设置一个新职位--专案经理（Case manager），对从接收保单到签发保单全部过程负有全部责任，也同时含有全部权力。好在有共享数据库、计算机网络和教授系统支持，专案经理对日常工作处理起来游刃有余，只有当碰到棘手问题时，她们才请求教授帮助。这种由“专案经理”处理整个步骤做法，不仅压缩了线形序列工作，而且消除了中间管理层，这种从两个方面同时进行压缩，取得了惊人成效。MBL 在削减 100 个原有职位同时，天天工作量却增加了一倍，处理一份保单只需要 4 个小时，即使是较复杂任务也需要 2 到 5 天。

从信息起源地一次性地获取信息。在信息难以传输时代，大家往往会反复采集信息。不过，因为不一样人、不一样部门和组织对于信息有各自要求和格式，不可避免地造成企业业务延迟、输入错误和额外费用。然现在天，当我们采集一条信息以后，能够将它储存于在线数据库中，和全部需要人实现共享。

面向用户和供给商整合企业业务步骤。目前时代竞争不是单一企业和单一企业竞争，而是一个企业供给链（供给商、企业制造车间、分销网络、用户组成一个企业紧密供给链）和另一个企业供给链间竞争，这要求企业在实施 BPR 时不仅要考虑企业内部业务处理步骤，还要对用户、企业本身和供给商组成整个供给链业务步骤进行重新设计，并尽可能实现企业和外部只有一个接触点。

概括为三个关键标准：坚持以步骤为导向标准；坚持以人为本团体式管理标准和坚持用户导向标准。在追求用户满意度和职员追求自我价值实现过程中带来降低成本结果，从而达成效率和效益改善目标。所以步骤再造在重视结果同时，更重视过程实现，并非以短期利润最大化为追求目标，而是追求企业能够连续发展能力。

关键操作标准是：

1、 围绕结果（企业最终要为用户提供产品和服务）而不是工序进行组织；

2、 重视整体步骤最优系统思想。BPR 要求理顺和优化业务步骤，强调步骤中每一个步骤上活动尽可能实现最大化增值，尽可能降低无效或不增值活动。并从整体步骤全局最优（而不是局部最优）目标，设计和优化步骤中各项活动，消除本位主义和利益分散主义。

3、 让那些利用生产结果人进行这些工序，使责任和利益相统一，调动了工序实施者主动性，又使步骤成为有些人负责过程，避免了相互推委扯皮。传统企业里销售人员从市场上用户那里得到新产品需求后，将其交给研发部门，然后就只能等候，既不能对开发工作做日程上监督，也不能对开发中问题提出提议，然而她是企业里对这件事最清楚也最关心，因为结果决定着她销售业绩。显然，这是一个糟糕步骤，但我们已经习惯。

4、 建立扁平化组织。BPR 要求先设计步骤，以后依步骤建立企业组织，尽可能消除纯粹中层“领导”。这不仅降低了管理费用和成本，更关键是提升了组织运转效率及对市场反应速度。

5、 在真正产生信息实际工作中处理信息。

6、 把地域上分散资源看成集中资源对待。前面提到联邦货车企业例子中，过去，选择那家工厂加工样品，就在同一家工厂制造模具，不可避免，有时一家工厂制造能力符合要求，但模具加工能力不适合，有时模具加工出来了，但生产车间任务繁忙，无暇加工样品，也有相反情况。总而言之，恰好工厂技术适宜，各车间也刚好有空余加工能力，这么情况是难得，所以通常情况下，步骤是在不友好中运行，效率当然低下。而现在，企业负责样品设计工程师随时依据当初各工厂情况调整步骤实施地点--自由选择模具加工工厂和样品零件生产厂。加工能力得到充足发挥，步骤效率自然就得了极大提升。

7、 把类似活动过程联络起来，而不要等各项活动结束后把全部结果拼凑起来。

8、 在工作中决议，让工作过程实现自我控制。

9、 从信息源一次性捕捉信息。利用 IT 手段协调分散和集中矛盾。在设计和优化企业业务步骤时，要尽可能利用 IT 手段实现信息一次处理和共享使用机制，将串行工作步骤改造为并行工作步骤，协调分散和集中之间矛盾。

10、 新步骤应用之前应该做可行性试验。

11、 再造必需顾及受影响大家个人需求，设计变革方案必需邀请当事人参与。实际上，大家问第一个也可能是唯一一个问题是：这对我有什么好处？假如再造设计者完全集中于逻辑和设计方面问题，漠视实际工作者感受，忽略和实际工作者--最终变革实施者和步骤实施者交流，变革就极难得到认同和支持，最终，变革努力很可能被沉重个人利益压跨。

12、 再造应该在 12 个月内初见成效。

4 企业步骤再造理论出现肯定性

BPR 理论为何会于 90 年代出现?这是和世界经济发展,社会环境改变,科学技术进步,新技术、新方法推广应用和人素质大幅度提升所分不开,其关键原因可归纳为以下几点:

• 信息技术发展和应用为 BPR 理论出现提供了强有力支持。利用信息技术能够有效地帮助企业实施 BPR,譬如利用建模拟真工具能够重新设计经营过程；采取计算机网络、数据库和多媒体等技术建立企业级、地域级乃至全球级网络,能够加紧信息传输,实现信息共享,其结果是将传统串行工作方法变为并行工作方法,将企业组织结构层次由垂直变为水平,使企业成为协同工作组织；利用教授系统和决议支持系统,能够使原来只能由专业技术人员和领导担当工作转为由通常职员也能够担当等等。美国在 80 年代技资 1 万亿美元进行信息化装备,在 1993 年又掀起了一股建设未来信息产业基础设施一信息高速公路热潮,到 1995 年中国企业计算机联网率高达 90%,雄厚技术基础使美国企业得以在 90 年代推行以 BPR 理论为指导思想变革,并取得立杆见影效果。

• 优异制造技术、管理模式日臻完善,它们为 BPR 实施发明了条件.比如柔性制造系统,是一个能高效率、高质量地进行多品种、中小批量生产自动化可变加工系统,利用它生产产品能够快速响应市场改变,满足用户多样化和个性化需求。部分现代管理模式,如精良生产、按时制造和全方面质量管理等,提倡以用户为中心、小组工作、自我负责、增值第一和质量第一标准,企业在实施 BPR 时,能够发明性地采取这些标准,使重构活动开展得愈加好.

• 职员素质显著提升是保障 BPR 实施成功前提条件。当今,

职员工作主动性和主动性高于以往,不再满足从事单调、简单工作,而是期望负担一定责任,有一定权力,在工作中能充足发挥自我,有成就感等。企业职员是经营过程直接担当者,她们素质高低是 BPR 能否取得成功决定性原因。

企业步骤重组 BPR 是一项复杂系统工程。它实施要依靠工业工程技术、运筹学方法、管理科学、社会人文科学和现代高科技,而且包含到企业人、经营过程、技术、组织结构和企业文化等各个方面,其基础内容包含以下几部分：

• 人重构：德国企业家罗伯特 • 纽曼说:“企业推行 BPR 项目标最大阻力是项目开启时大家惰性”。由此可见,实施 BPR 成败关键取决于企业内部人员整体素质和水平。高层领导者要有富于革新、勇于向风险挑战精神。

• 有强烈市场竞争意识和危机感：对市场改变反应敏锐,善于决议,能和企业内外进行有效沟通,含有广泛知识面,能深入领悟 BPR 内涵,切实转变思想观念。美国 Inte1 企业总裁葛洛夫是在二战中逃离匈牙利犹太人,其危机感比通常人强烈,市场敏感性也高于常人,这一点是促进她决定在企业中推行 BPR 关键所在。

• 技术重构：优异信息技术改造企业信息基础结构,利用优异信息技术建立覆盖整个企业信息网络,使每位职员经过网络就可得到和自己业务相关多种信息。国外很多大企业在实施 BPR 时,全部很重视信息技术作用,如美国一大型汽车零部件企业利用图像技术和组织存放系统重构产品报价过程,使产品定价更立即、合理,更含有竞争力,同时企业还建立了企业级信息网络和和供给商联络通信网络,从而大大增强了企业整体实力；柯达企业采取 CAD/CAM 系统和并行工程技术重构传统产品开发过程,使产品开发周期由 70 周缩短为 38 周；福特汽车企业财务会计部采取公共数据库和网络技术重构付款过程,使该部职员由原来 500 人精减为 125 人;德克萨斯仪器企业利用教授系统重构资本预算申请过程,使完成一整套申请准备由过去 95 小时降低到 40 分钟。优异设计思想和制造技术面对用户多样化和个性化需求和产品结构和制造工艺日益复杂化特点,企业在产品设计、工艺设计和制造装配上,应尽可能采取标准化、模块化和成组技术设计思想和柔性制造系统、柔性装配系统等。

• 组织结构重构：按具体项目组成面向经营过程工作小组,设置小组责任人,对内指导、协调和监督小组中各组员工作情况,

对外负责立即将用户意见和提议反馈回小组,并立即改善工作。明确小组内部各组员作用和职责,做到责权利统一,使小组形成一个享受充足自主权和决议权团体。美国很多大企业,如 IBM 企业、美国航空企业、苹果计算机企业、通用电气企业、Intel 企业和 3M 企业等被美国《幸福》杂志评为全美最富有革新精神企业,它们均采取这种小组制组织结构.在日本,这种组织结构也日益受到大家重视,如川崎重工业企业,是日本名列前茅重型设备生产企业,它将企业分为 150 个事业部,每个部全方面负责该部生产、采购、销售和研究开发工作,总企业只从人事和财务两方面提供支持。

• 企业文化重构：在当今时代,假如企业仅满足于以往成就,安于现实状况、不思进取、固守老一套思想作风和经营理念,这往往会在猛烈市场竞争中败下阵来。营造适宜企业文化气氛,是企业实施上述重构保障。

• 树立企业职员是第一用户新观念。竞争是企业成功动力,多种竞争最终全部归结为人才竞争,人才是企业最宝贵财富,所以要为职员提供宽松工作环境和良好后勤保障,增强她们主人翁责任感,使她们能够敬业爱岗、尽职尽责。国外部分企业提出,企业怎样对待自己职员,你职员就怎样对待用户,所以,要正确引导和教育职员,使她们能够处理好和用户关系,企业才能有竞争力.另外,办企业要像办学校一样,不停强化职员培训、教育,立即提升她们素质。韩国部分大型企业,如三星、现代综合商社和大字等财团,为了确保本企业职员素质,全部致力于开展培训活动,她们经过巨额技资,集中力量培养国际经营专门人才。

• 树立用户至上,全员营销新观念.树立良好企业形象,给用户以信任感.企业信誉扎根于产品和服务高质量。品牌是产品立足市场灵魂,企业要制订名牌战略,努力争取创名牌产品、名牌效应和名牌意识.众所周知,日本企业之所以能在二战后快速崛起,一个关键原因是日本人善于把中国文化(儒家思想)、西方文化和本国文化结合起来,形成独特日本企业文化。

• 优异设计思想和制造技术--面对用户多样化和个性化需求和产品结构和制造工艺日益复杂化特点,企业在产品设计、工艺设计和制造装配上,应尽可能采取标准化、模块化和成组技术设计思想和柔性制造系统、柔性装配系统等。

5 应用 ERP 需要进行 BPR

有些人认为ERP只是一套管理软件，实施ERP

为何非要进行业务步骤重组呢？这是很多应用 ERP 企业在认识上一个误区。其实，ERP 应用，不仅仅是引入一套现代化管理软件，使企业日常经营管理活动自动化，它更关键是要对企业传统经营方法进行根本性变革，使其愈加合理化、科学化，从而大幅度地提升企业经营效益。能够毫不夸张地说，企业应用 ERP 后效益提升，首先是来自于 ERP 软件本身，其次就是得益于业务步骤重组。这也就是我们为何这么强调在 ERP 应用中进行业务步骤重组关键性原因了。具体说来，它必需性表现在以下方面：

ERP 软件设计背景要求企业进行对应业务步骤重组。因为我们全部知道，ERP 最早是从西方发达国家传入中国，它们是经典市场经济运行模式，所以它们 ERP 软件正是适应这一市场情况和管理要求而设计优异企业管理信息系统。而中国现在还处于从传统计划经济体制向市场经济过渡阶段，市场经济发展还很不完善，很多企业管理方法和管理手段全部很落后，还没有完全地转变过来，和西方发达国家差异很大，这么一个企业管理现实状况就肯定要求企业在应用 ERP 之前，首先要进行业务步骤重组，根据优异 ERP 软件管理要求对现有业务步骤进行根本性改造。

ERP 软件功效实现要求企业必需进行一定业务步骤重组。ERP 软件应用改变了我们传统经营管理方法，它将企业经营管理活动根据其功效分为了像制造、分销、财务、人力资源管理等几大模块，它们功效实现无疑要求企业对原有组织机构、人员设置、工作步骤进行重新安排，以确保 ERP 功效实现。如 ERP 系统运行需要大量、有效基础数据，而系统本身是无法判定这些数据正确是否。这就需要我们必需对基础数据进行优化分析，也就是说企业在 ERP 应用前一定要开展管理咨询和业务步骤重组，经过强化企业管理来确保基础数据正确性。这个阶段工作是不可逾越，尤其是对于中国大多数企业长久处于管理粗放情况而言，就显得更为必需。这就仿佛应用 ERP 可降低库存量和资金占用，假如不对安全库存量、采购提前期、采购批量和市场行情等进行正确分析和设定，那么 ERP 又怎能有效地降低库存量和资金占用呢？诸如这类问题不处理，ERP 应用效益难以实现，产生效益也就很有限。

ERP 软件应用目标要求企业实施业务步骤重组。从根本上来讲，企业应用

ERP

目标在于改善企业经营管理，提升企业经济效益。这么一个最终目标就肯定要求企业能够借助于 ERP 在企业中实施应用，不停地优化它业务步骤，使整个经营活动愈加符合科学管理要求。因为对任何企业来说，在它现有业务步骤中全部会存在着部分不合理地方，假如不能够首先对这些不合理步骤进行根本改造，而仅仅是盲目地将原有业务步骤经过 ERP 软件实施进行自动化转变，则 ERP 实施效果可想而知。因为利用 ERP 系统使复杂或不产生价值步骤自动化并不能提升生产力或提升业绩，只会造成低效步骤和浪费。简而言之，实施 BPR 必需性能够用下图来表示。

图 企业应用 ERP 和实施 BPR 必需性

由此可见，业务步骤重组是促进企业成功应用 ERP 一个关键原因，它作用不容忽略。

6.施乐企业步骤再造案例

１９８９年，施乐企业曾和部分美国电子企业进行了存货水平基准比较，这次评定向施乐高层管理人员揭示了施乐和领先企业在这方面差距。施乐发觉有机会能够压缩“沉淀”在整个供给链中资金，从而向新产品研发提供更多资金支持。从评定中，施乐企业认可了现有分销、物流、物料和制造部门努力工作，总体存货水平过高并不是她们责任，关键原因是部门和部门之间相互冲突工作目标。

施乐成立了“物流和资产管理中心”来改善整个供给链资产管理绩效。作为一个“变革机构”，这个小组使命是经过发展和实施整体性战略和业务步骤来推进对物流管理和资产管理优化。这个小组并非只是一个一般职能机构，它需要参与一线机构正在进行对用户满意度、物流成本和削减存货活动和每十二个月全部要进行对这些项目标优化和改善。所以，两个工作标准产生了：

实施步骤

１．小组使命并非只指导一个“削减库存”运动，而是使“压缩供给链资产”成为企业长久目标。

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。

如要下载或阅读全文，请访问：

https://d.book118.com/015012032301011342