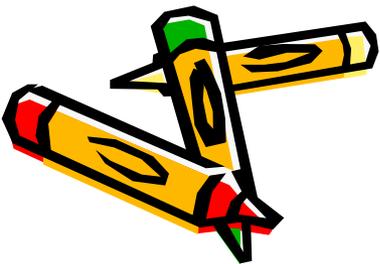


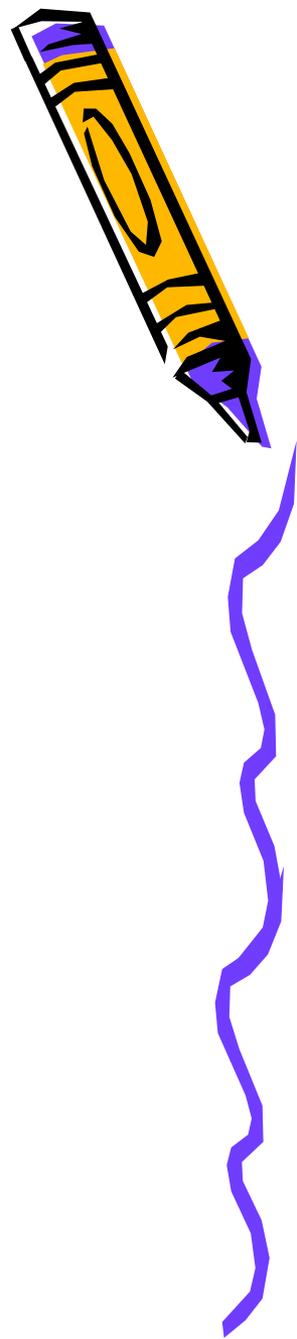
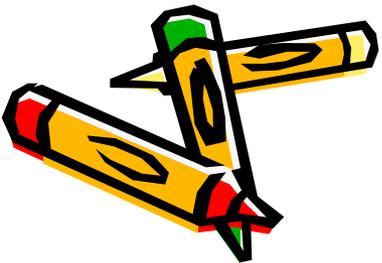


# 业务流程重组 实施方法与案例分析

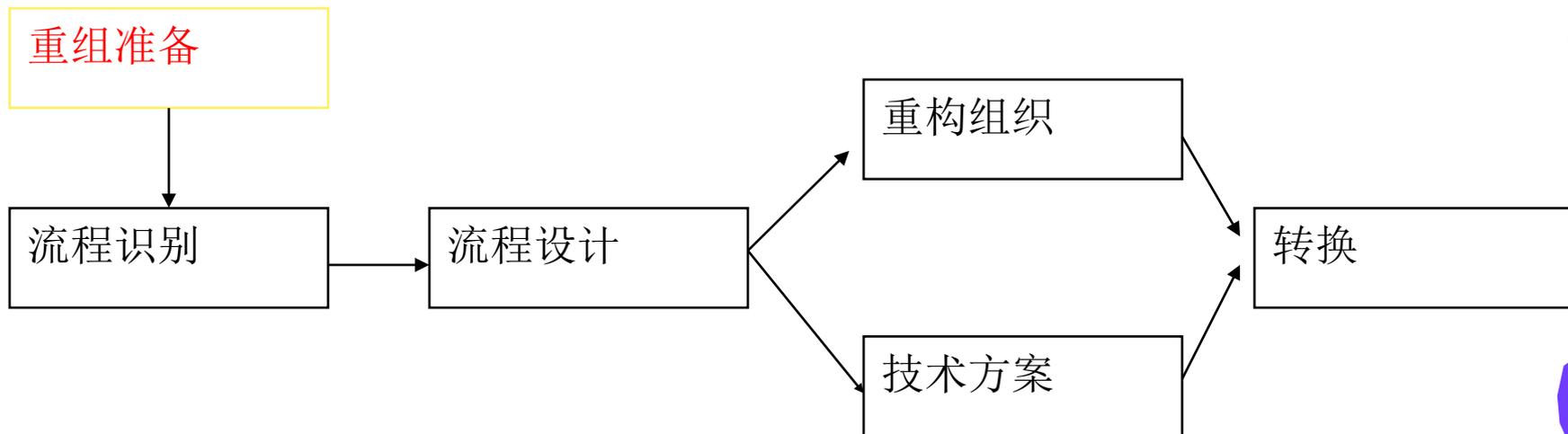


## 本讲索引

- BPR的实施步骤
- 实施BPR后的企业管理
- BPR的几个案例
- BPR的十大误区
- BPR的成功要点



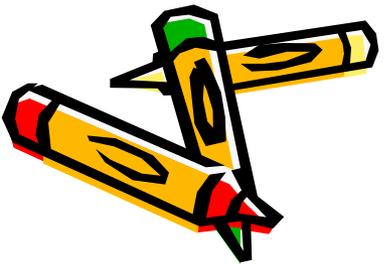
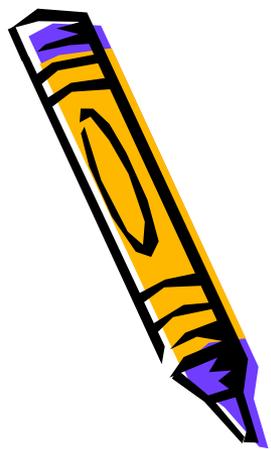
# 一、汉普BPR 实施步骤



# 第一阶段:重组准备



重组时机选择



# 实施BPR的时机选择

可能冒管理风险



通过BPR获得战略优势的可能性高

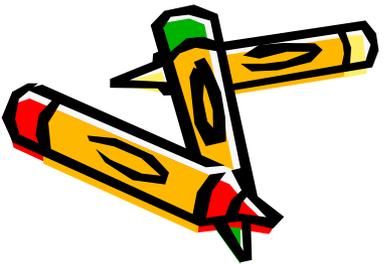
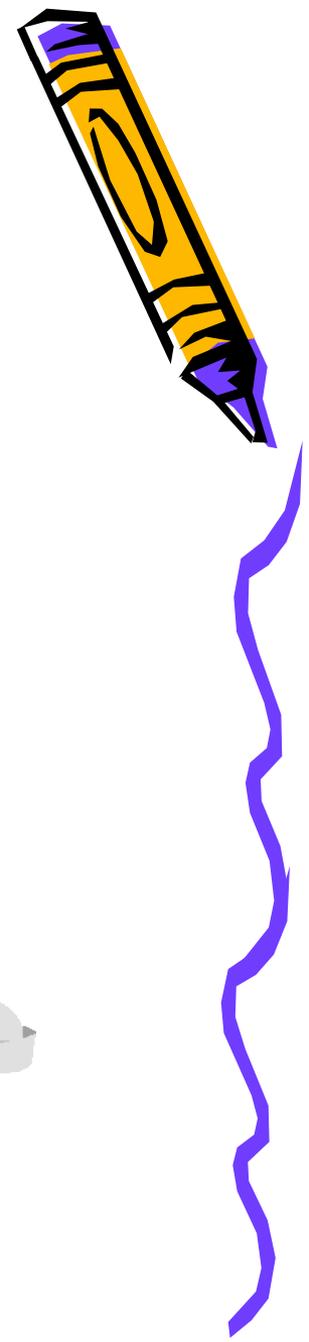
应该尽快启动BPR

形势并不紧迫  
应谨慎考虑方案

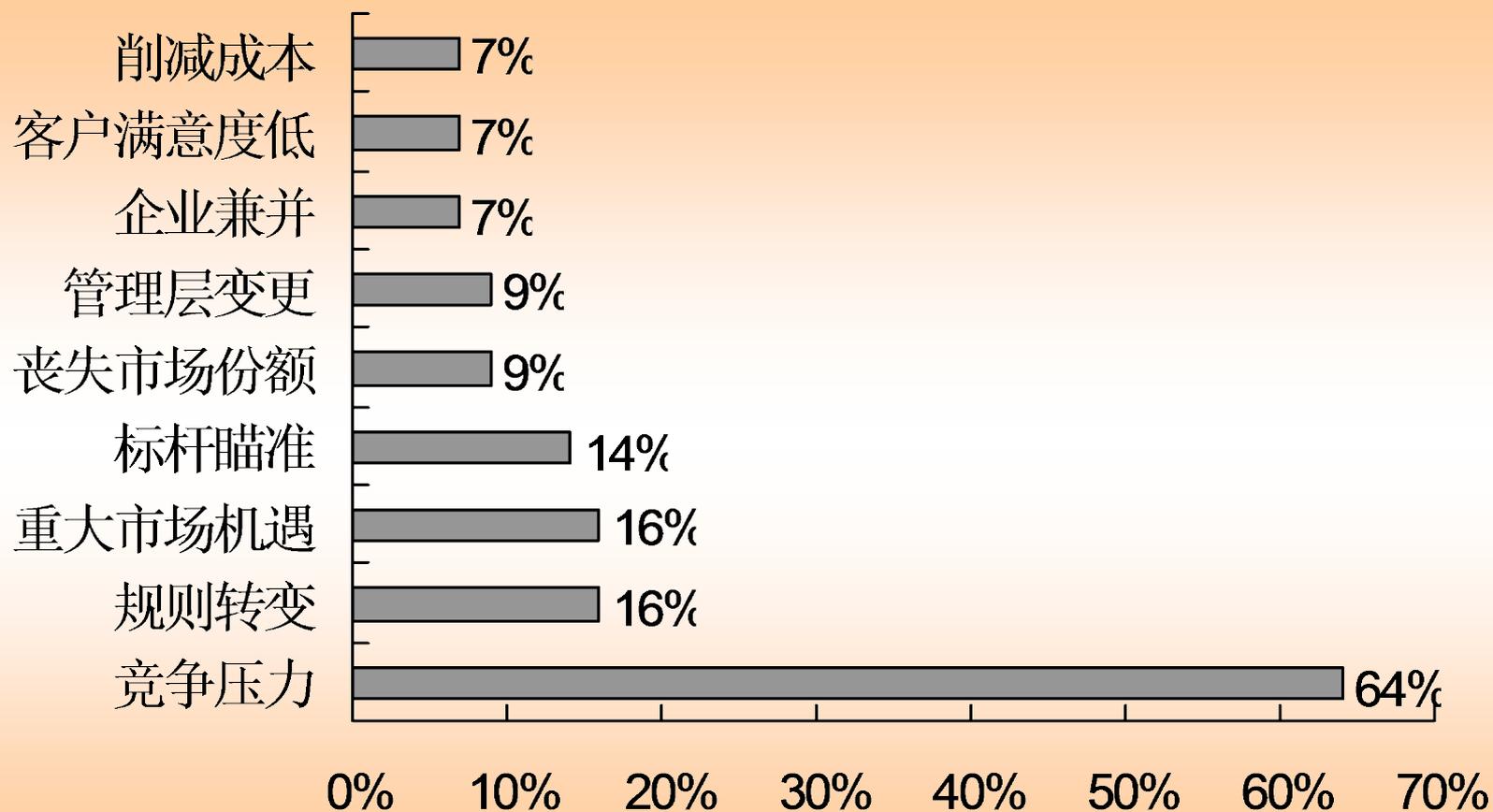
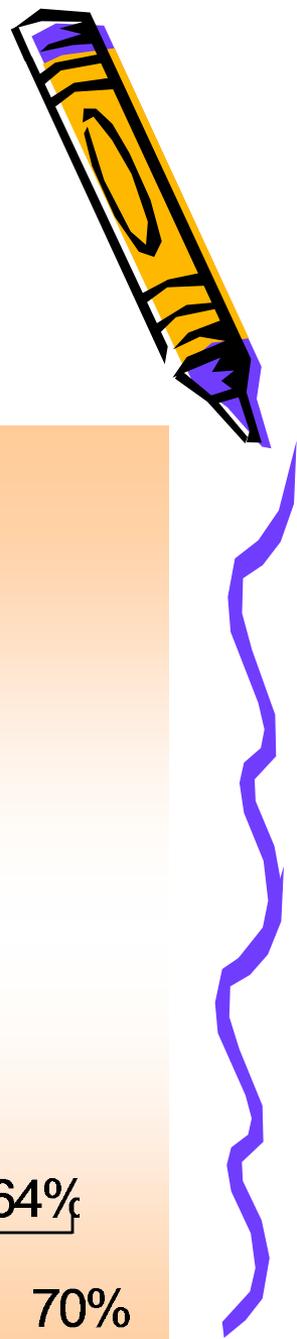


# 第一阶段:重组准备

建立危机意识



## BPR的触发因素

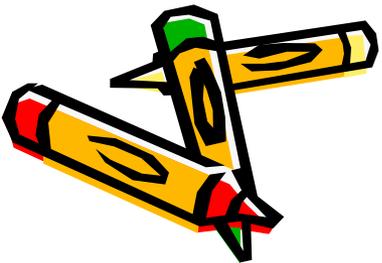


注：可以有多个选项。

# 第一阶段:重组准备

## 勾画远景 (Vision)

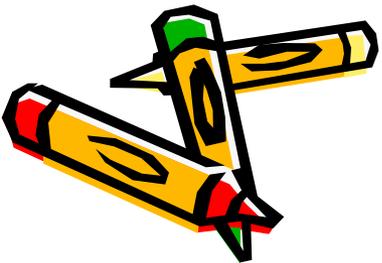
- 我们的事业是什么?
- 我们的目标是什么?
- 顾客是谁?
- 工作对象是什么?
- 工作方式应该怎样?



# 第一阶段:重组准备

## 取得管理层的支持

- 并非都是高层发起
- 重组规模与范围决定需要支持的管理



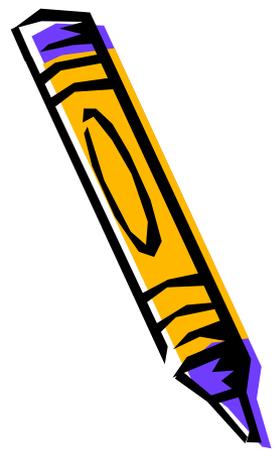
# 第一阶段:重组准备

## 组建项目组

- 成立项目执行委员会
- 成立项目工作组
- 任命项目负责人
- 任命各流程经理
- 选择项目组成员

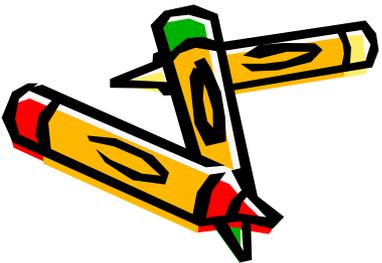


## BPR项目的组织力量



### 执行委员会

- ▶ 规划企业发展远景
- ▶ 制定项目目标及流程改进远景
- ▶ 积极参与项目运作
- ▶ 消除内部障碍
- ▶ 提供项目指导，指定项目成员
- ▶ 批准项目资源投入
- ▶ 监督项目结果



## BPR项目的组织力量

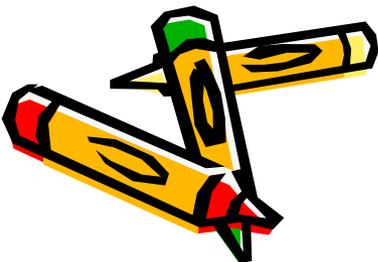
### 项目工作组

- ▶ 与执行委员会紧密合作将发展远景转变为现实
- ▶ 制订项目目标与进度安排
- ▶ 负责人力、物力、财力资源调度
- ▶ 分析当前状态
- ▶ 制定预期模型
- ▶ 设计评估标准
- ▶ 创建实施规划
- ▶ 负责对外宣传以及利益相关者沟通

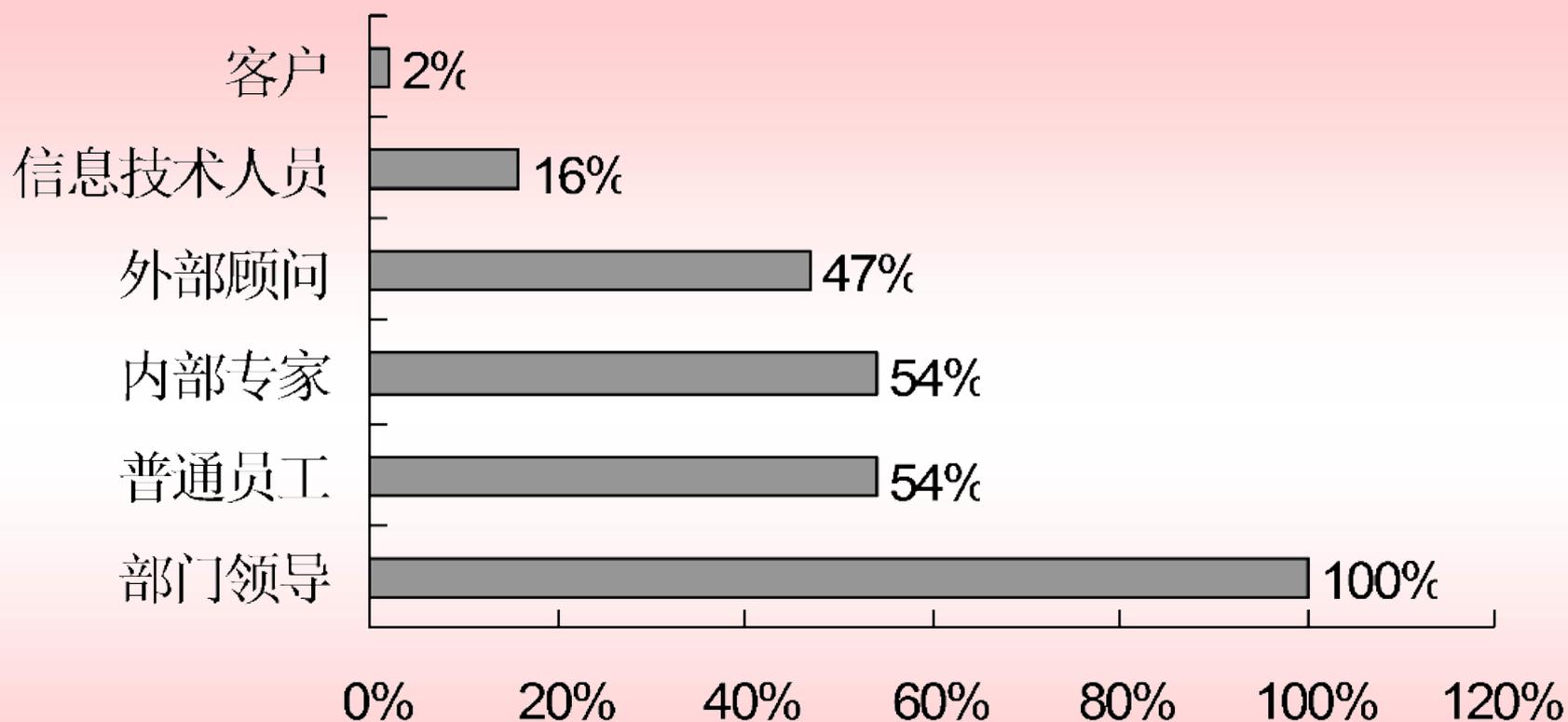
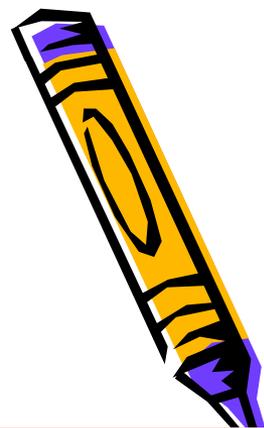
## BPR项目的组织力量

### 经营管理层

- ▶ 提供合适的项目小组成员
- ▶ 提供必须资源
- ▶ 实现短期改进目标
- ▶ 以内部客户的角色与再造小组合作

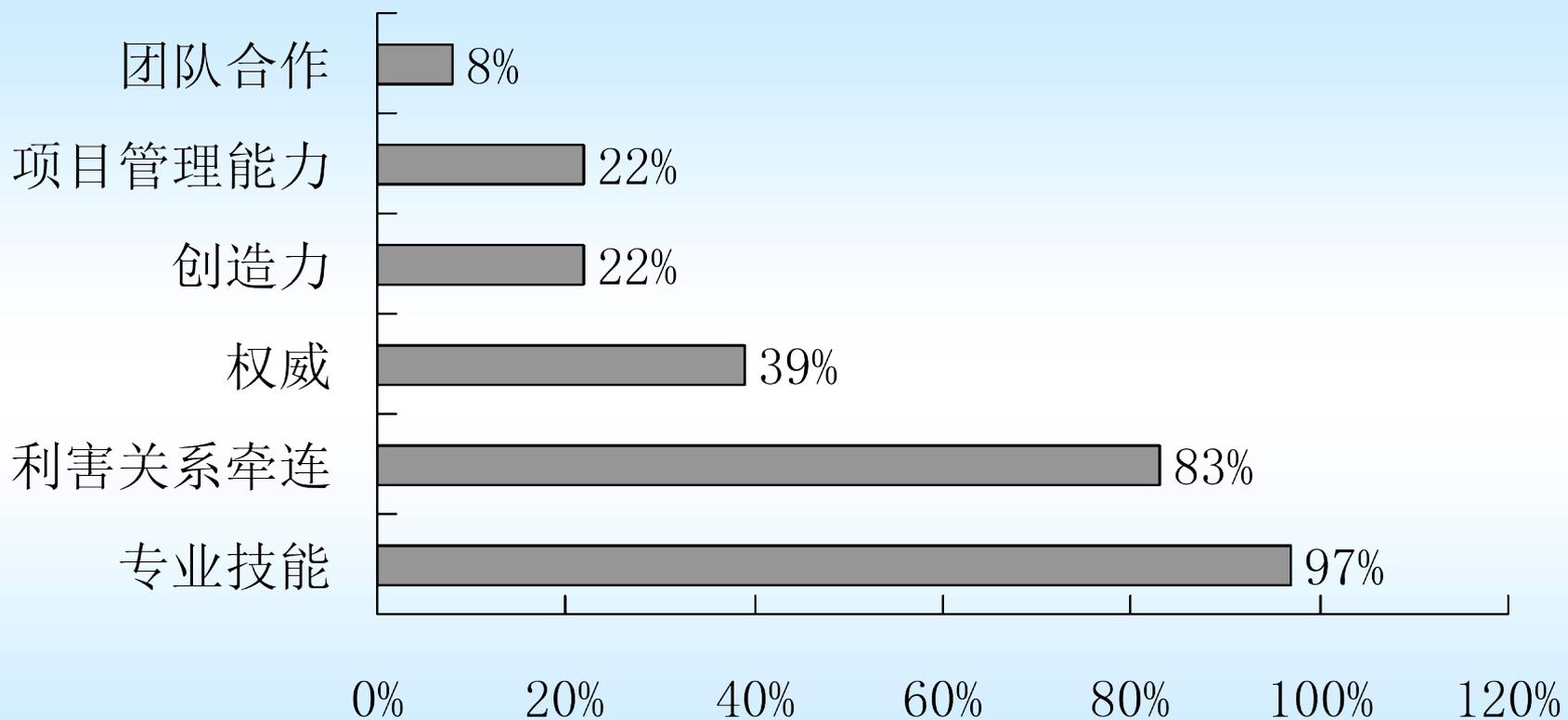


## 流程小组的人员构成

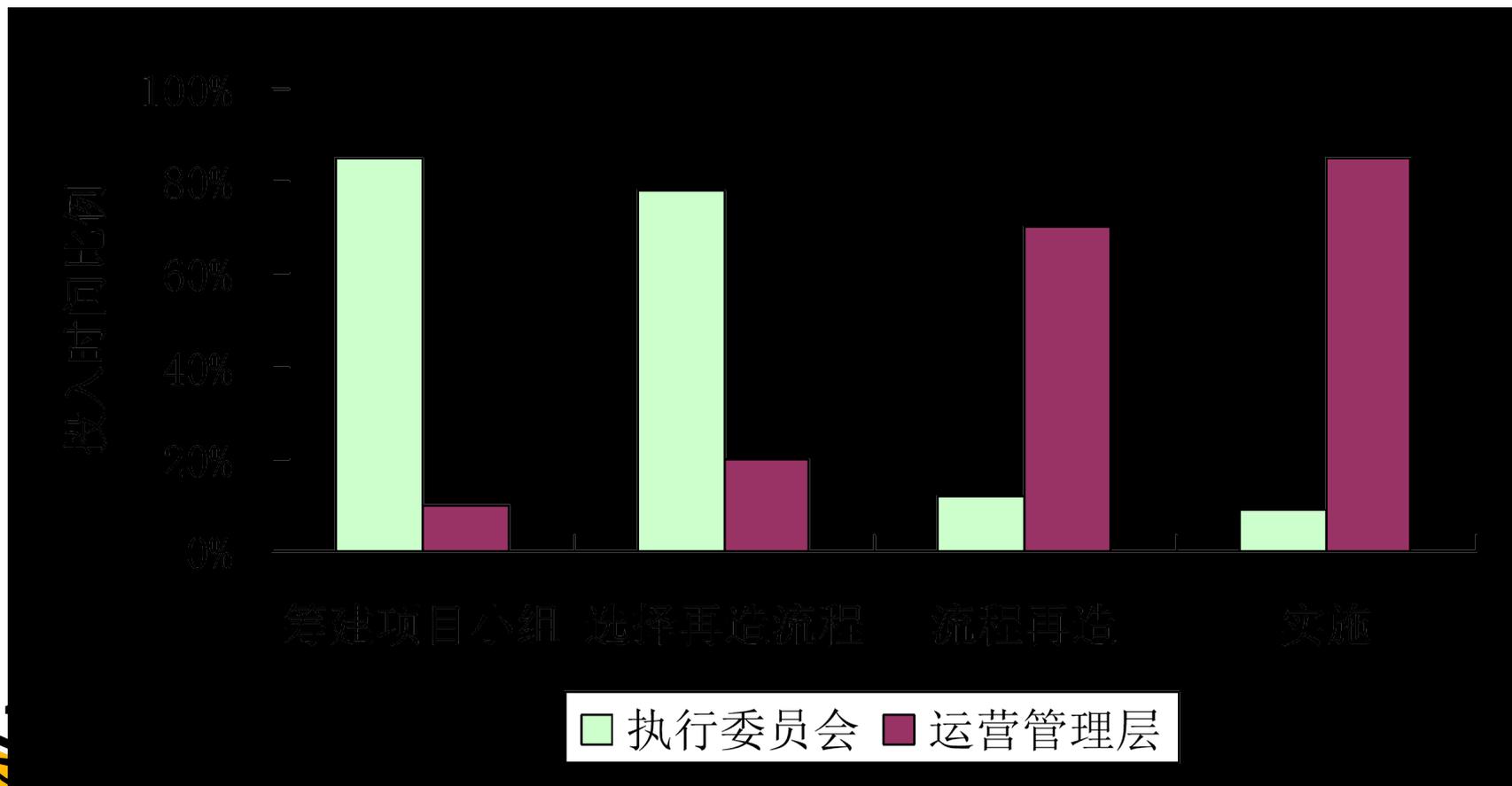


注：可以有多个选项。

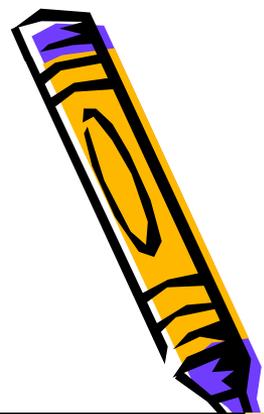
## 流程小组人员的特性



# 管理层的工作量分配图

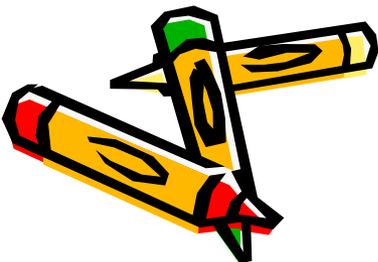


## BPR项目的组织力量

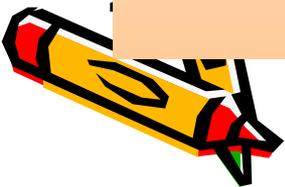
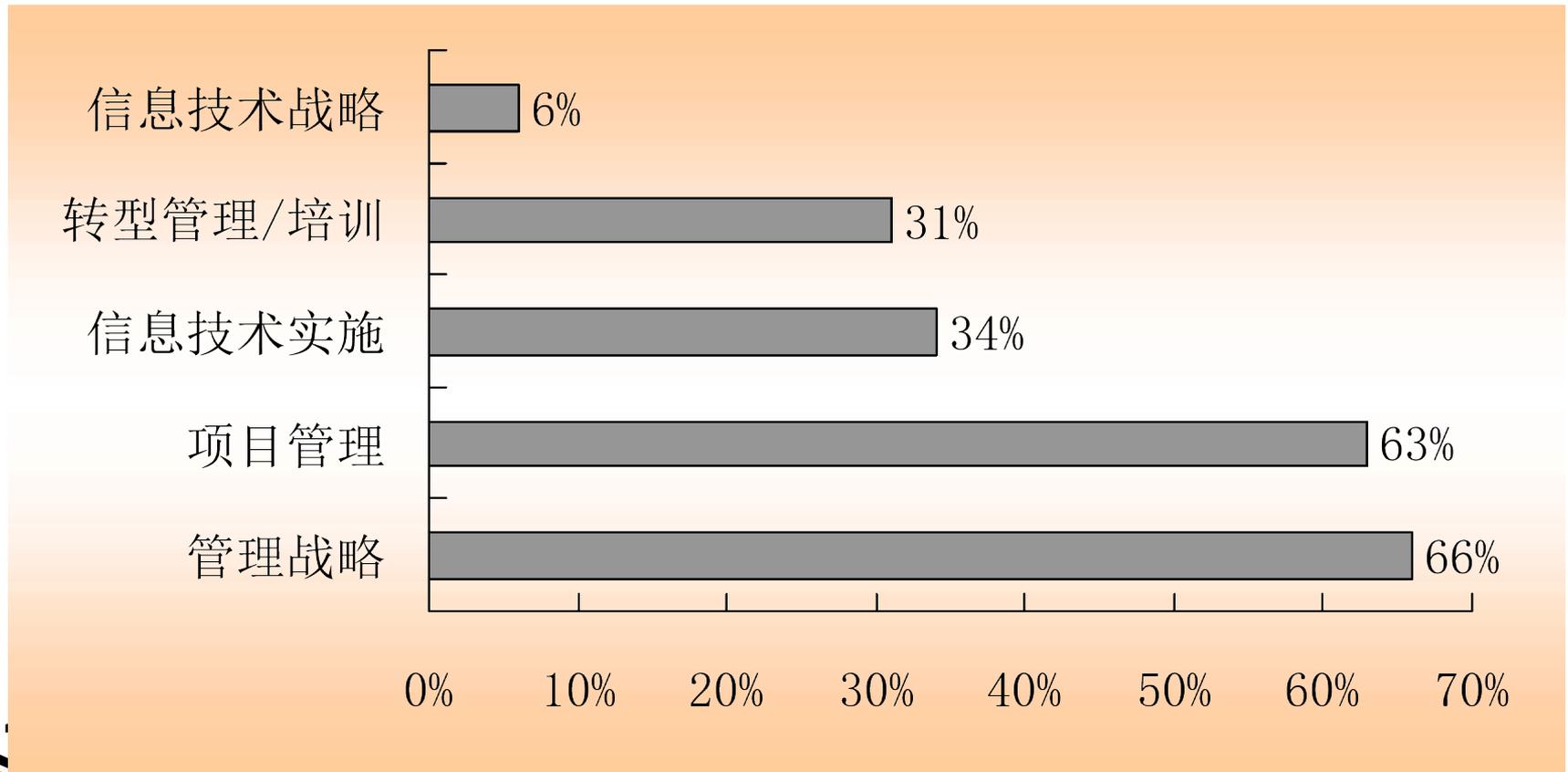
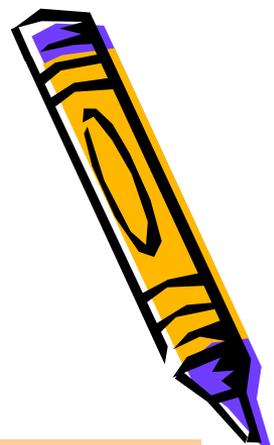


顾问

- ▶ 提供再造小组的工作框架
- ▶ 提供相关工具和技巧的“实时”培训
- ▶ 引导团队成员的思维突破历史的局限
- ▶ 推动项目加速前进



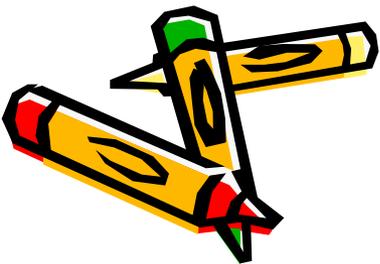
## 顾问在BPR项目中出现的频率与作用



# 第一阶段:重组准备

## 开展必要的培训

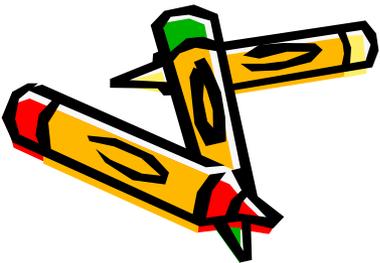
- 普及概念与思想
- 取得大多数关注
- 增强成功信心



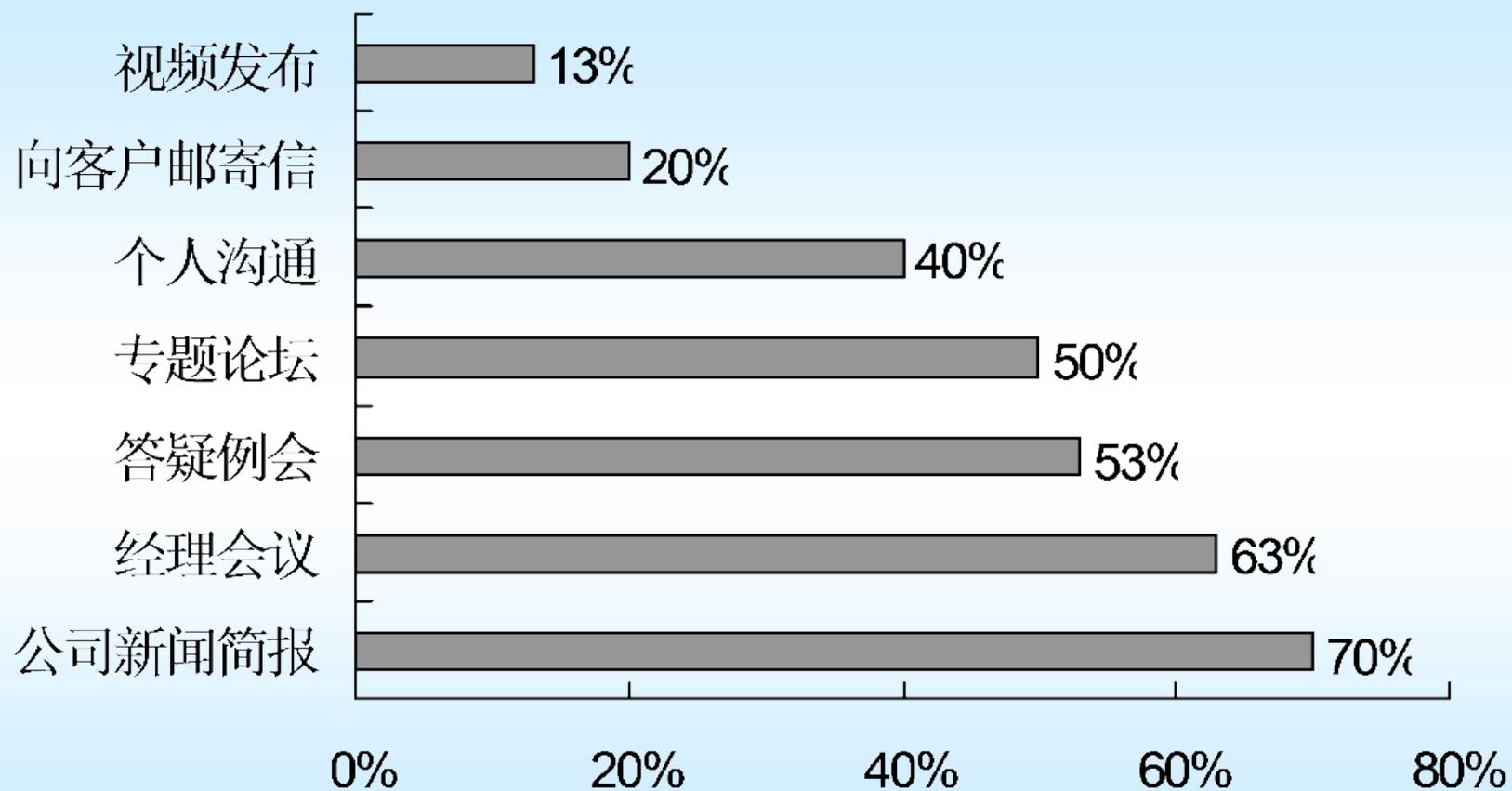
# 第一阶段:重组准备

沟通远景和目标、改进的必要性和改进计划

- 对变革有说服力的解释
- 公司目前处境及为什么变革
- 我们应该变成什么样子
- 从组织及员工的角度看BPR的好处
- 哪些人会受到影响

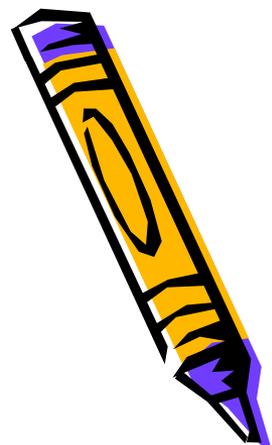


## 沟通渠道

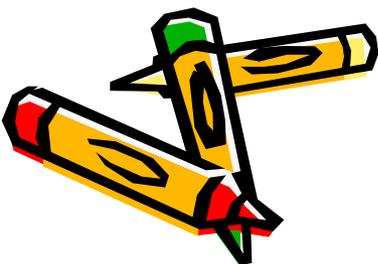


注：可以有多个选项。

# 重组准备工作总结

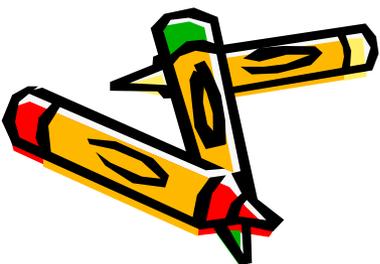


- 组织BPR与ERP应用中高层培训
  - 建立危机意识
  - 遍及新的管理理念
  - 勾画公司远景
  - 取得普遍理解与支持
  - 形成共同工作语言



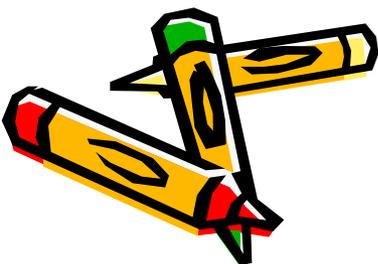
# 重组准备工作总结

- 建立项目组
  - 建立项目领导小组
  - 建立项目工作小组
    - 选定工作组组长
    - 选定各业务流程核心人员
    - 对项目工作组进行规范培训



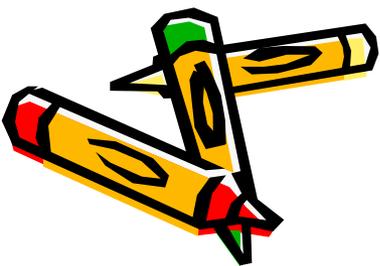
# 重组准备工作总结

- 制定项目计划与**IT**发展规划
  - 项目计划应具有可操作性
  - 项目计划应具有阶段性
  - 各阶段应有明确目标
  - 项目计划应不干扰正常业务
  - 近期与远期的衔接

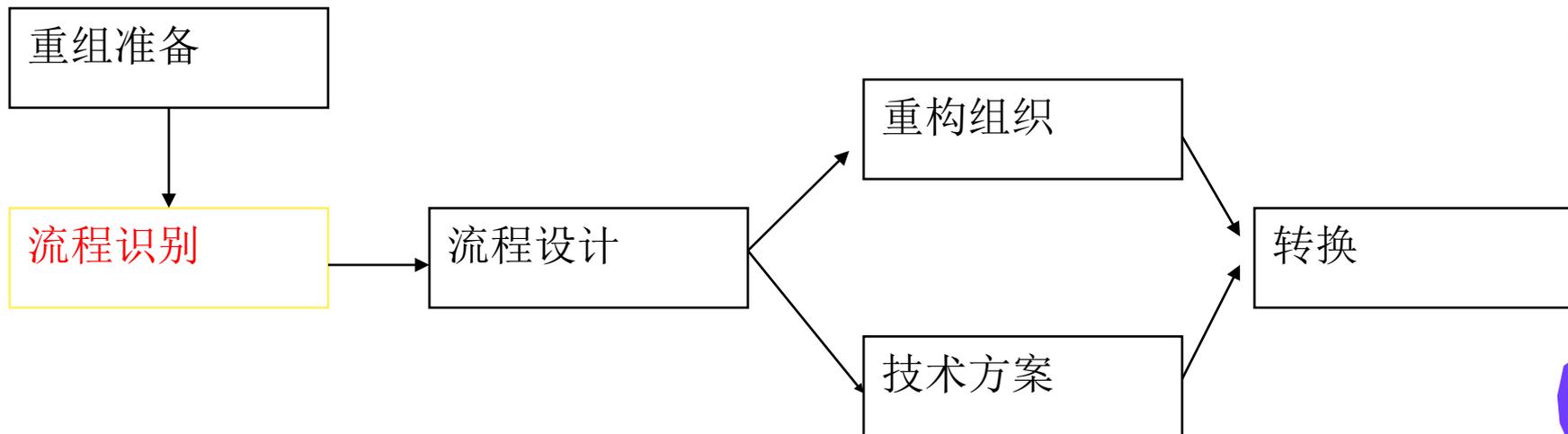


# 重组准备工作总结

- 制定IT技术方案
  - 技术方案的可行性与先进性
  - 技术方案的可扩展性
  - 技术方案的性能价格比
  - 技术方案与应用模式的匹配

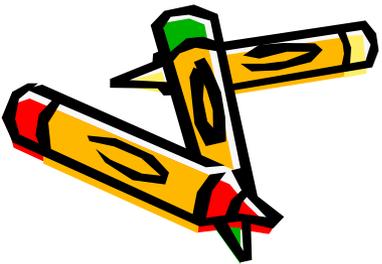
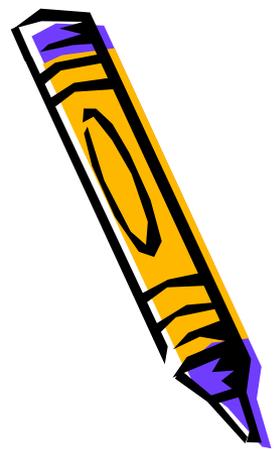
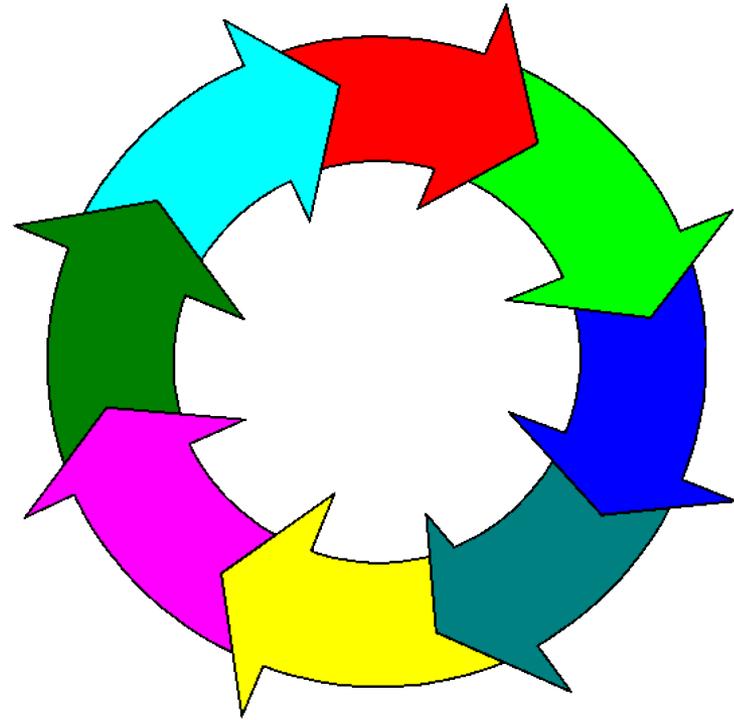


# 一、汉普BPR 实施步骤



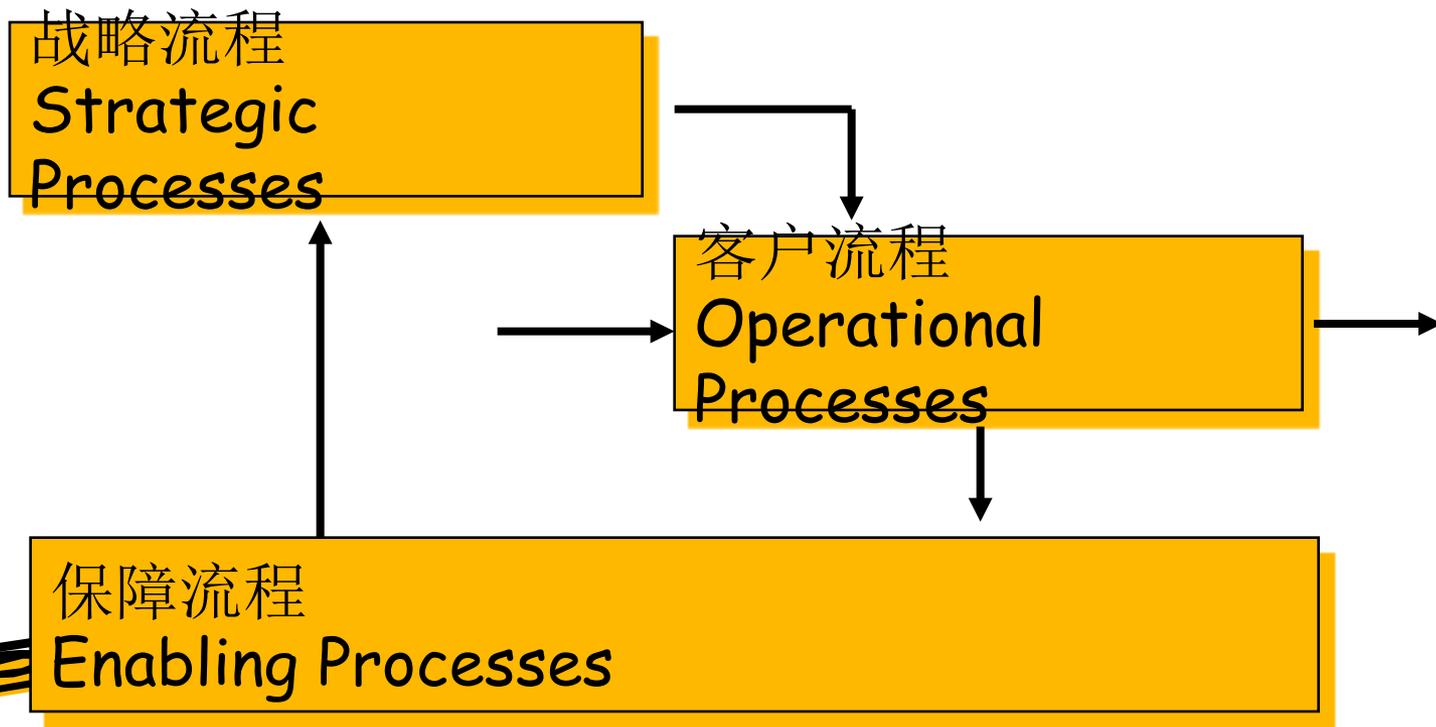
# 第二阶段：流程识别

业务流程划分

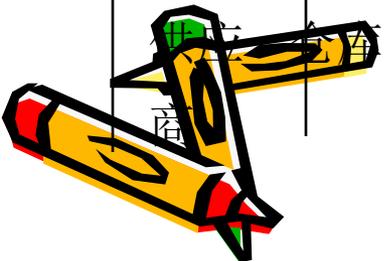
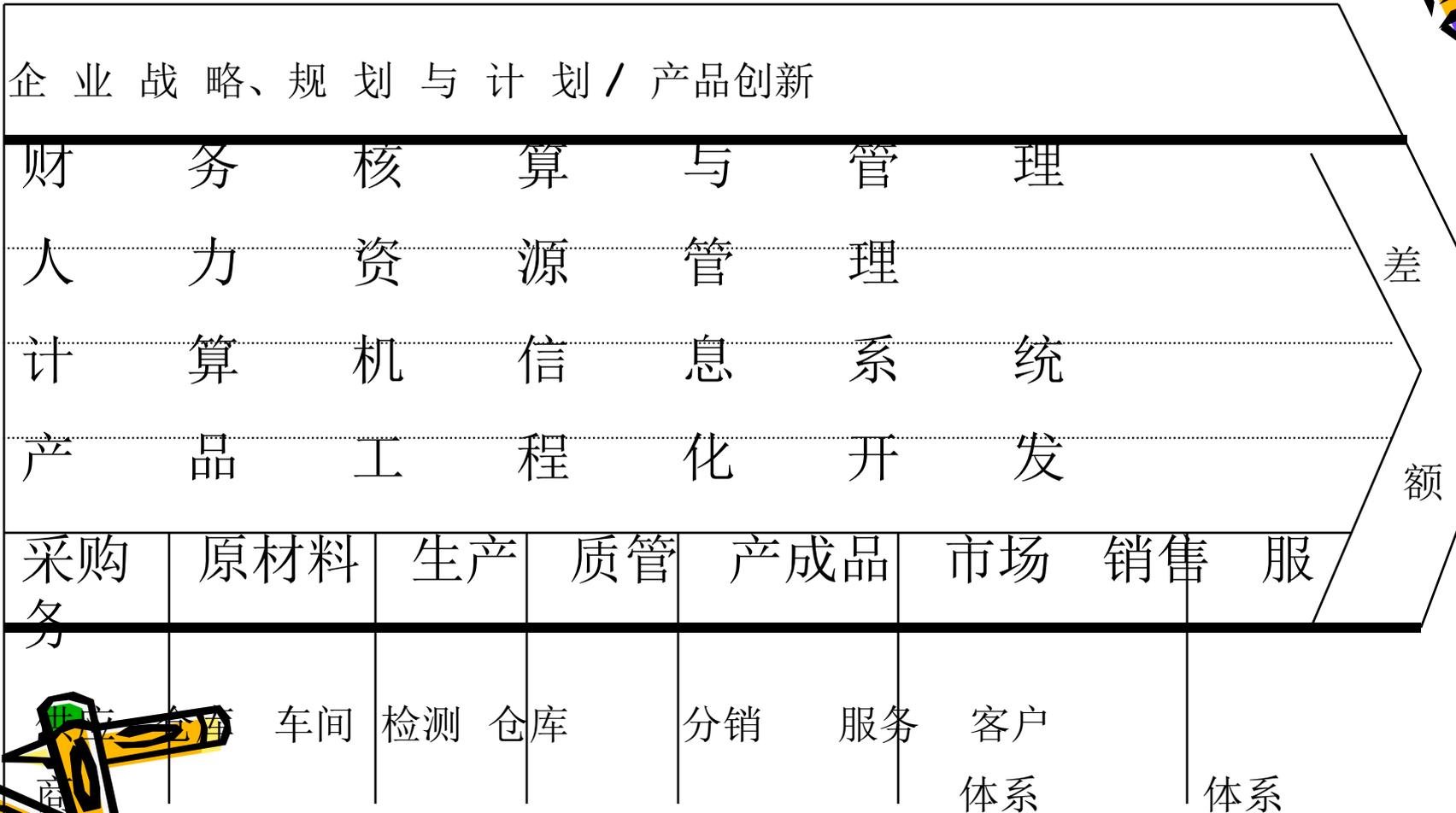
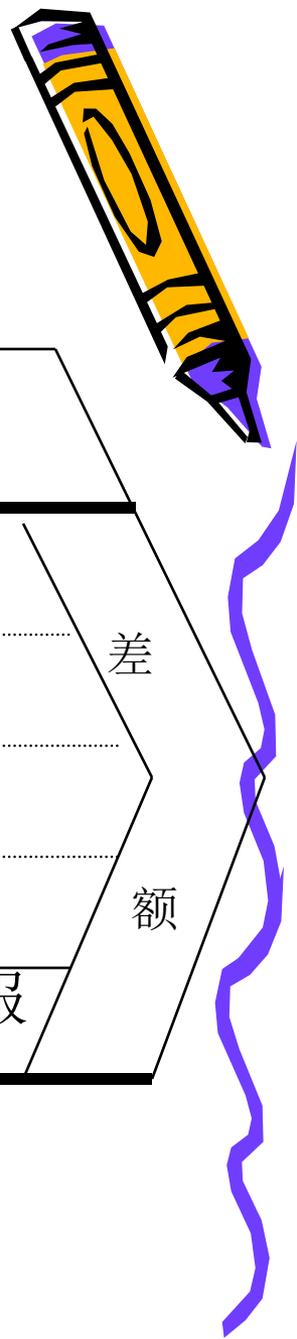


## 第二阶段：流程识别

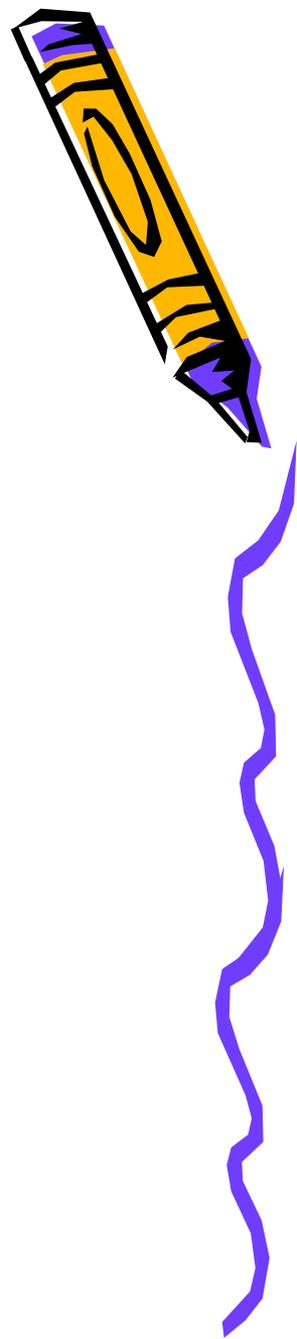
### 宏观流程划分



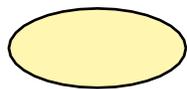
# 第二阶段：流程识别



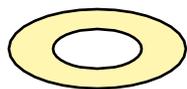
## 第二阶段：流程识别



### 流程的描述符号：行为决策图



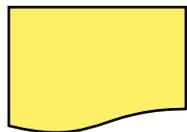
实体



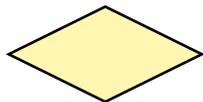
外部实体



业务活动



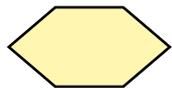
输入/输出  
(文件、报表、报告等)



判断、检验、抉择



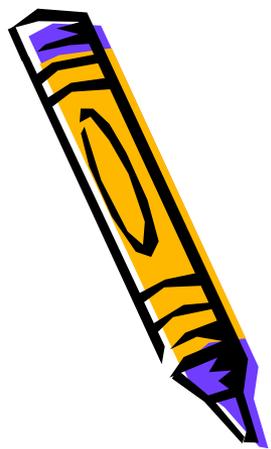
活动顺序、逻辑关系等



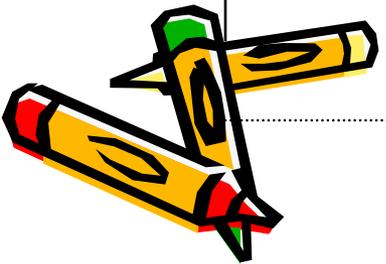
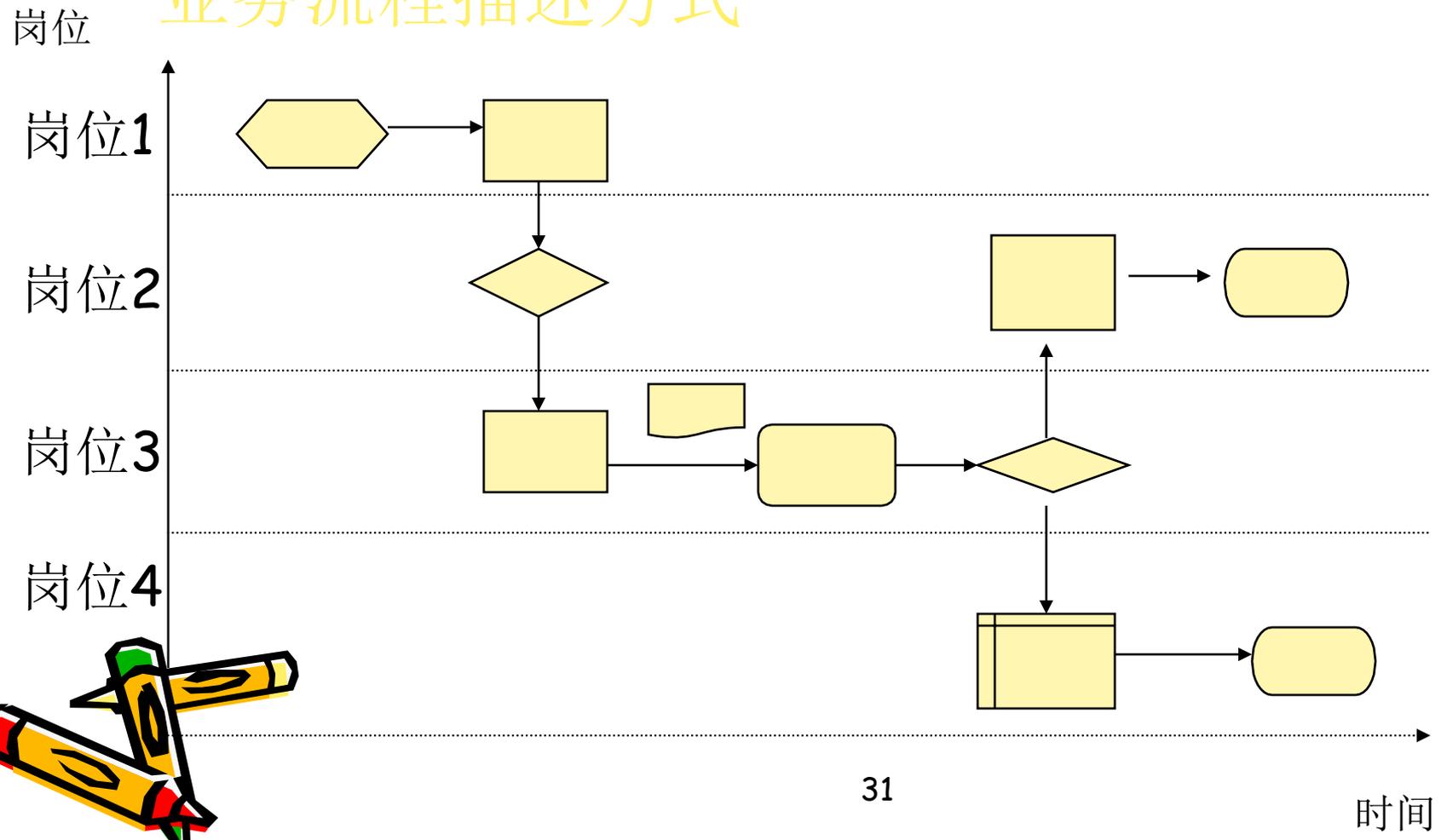
结束<sub>30</sub>



# 第二阶段：流程识别



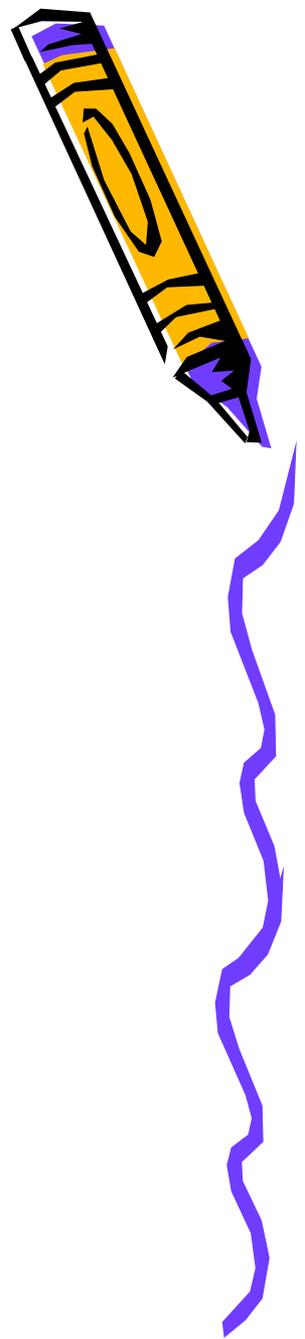
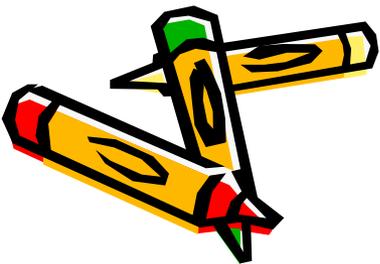
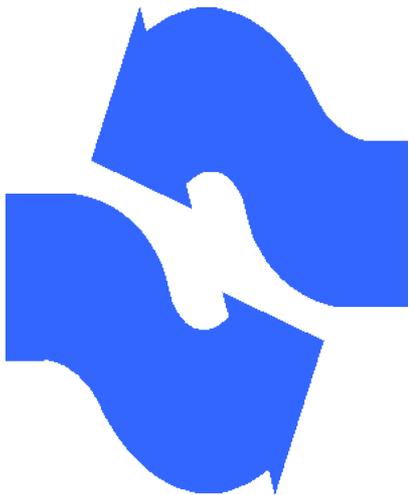
## 业务流程描述方式



## 第二阶段：流程识别

### 流程识别是基础

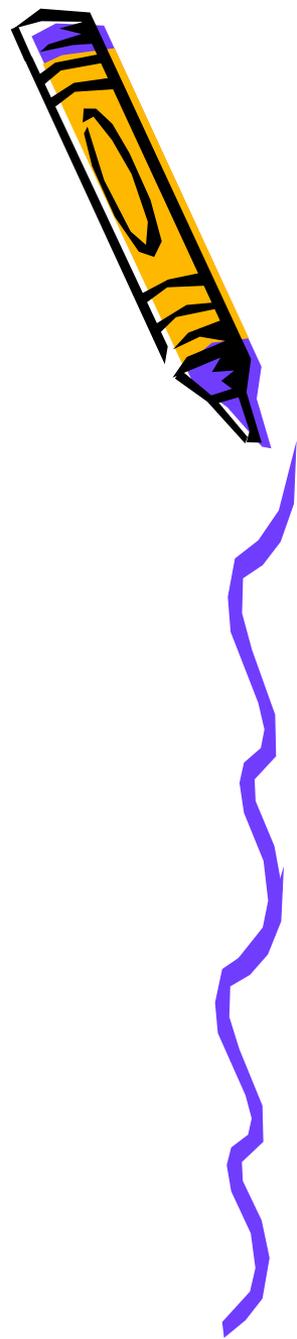
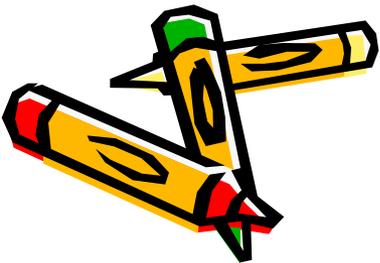
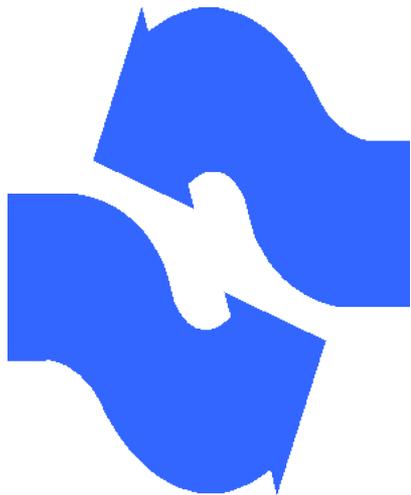
- 建立新的组织机构
  - 按同一性整合
  - 避免业务流程跨部门多次反复
  - 建立内部客户观念
- 界定岗位职责
- 成为员工业务操作指南



## 第二阶段：流程识别

### 流程识别操作技巧

- 基础：发动群众
  - 业务流程
  - 岗位职责
  - 存在问题
- 桥梁：企业方项目组成员
- 把关：咨询顾问



## 第二阶段：流程识别



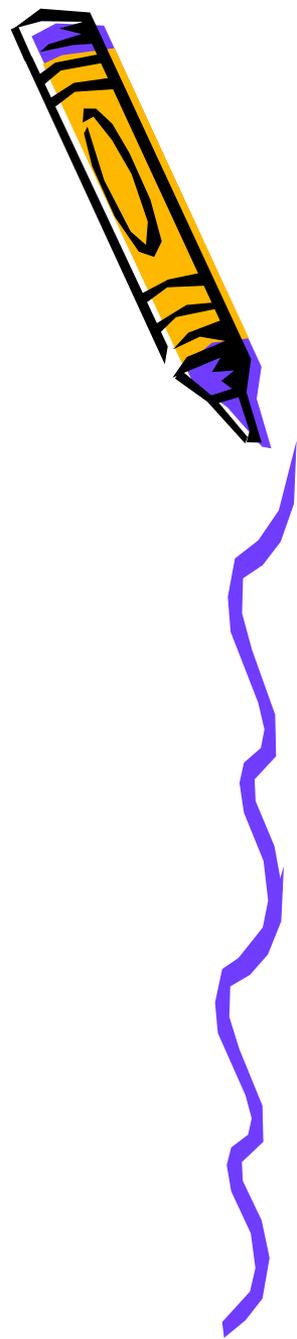
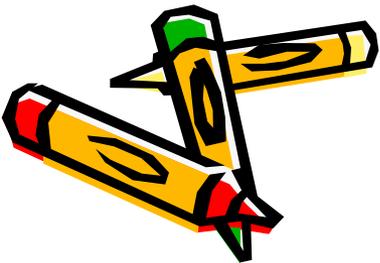
找出流程的结果和联系



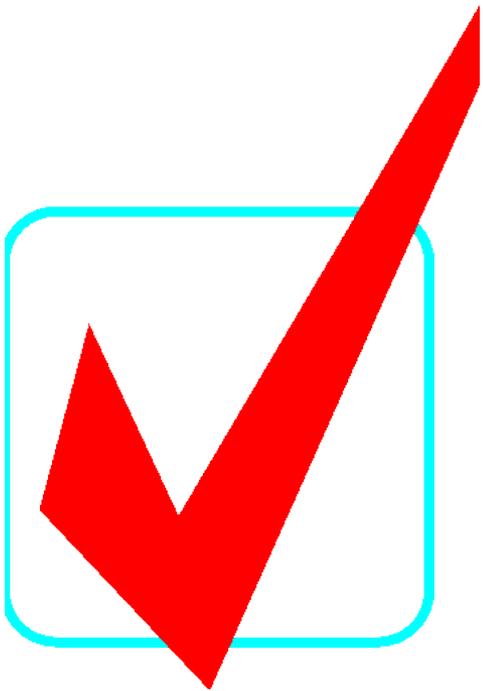
## 第二阶段：流程识别

### 分析并量化度量现有流程

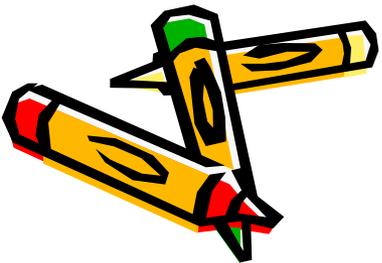
- 各活动的工作时间
- 各活动间的通过时间
- 任务转手次数
- 计算机系统数
- 存在的问题
- 增值评价和成本评估



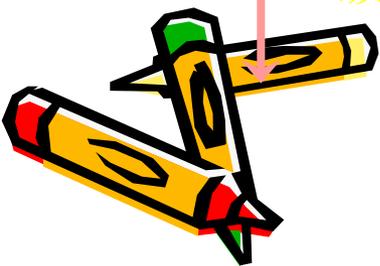
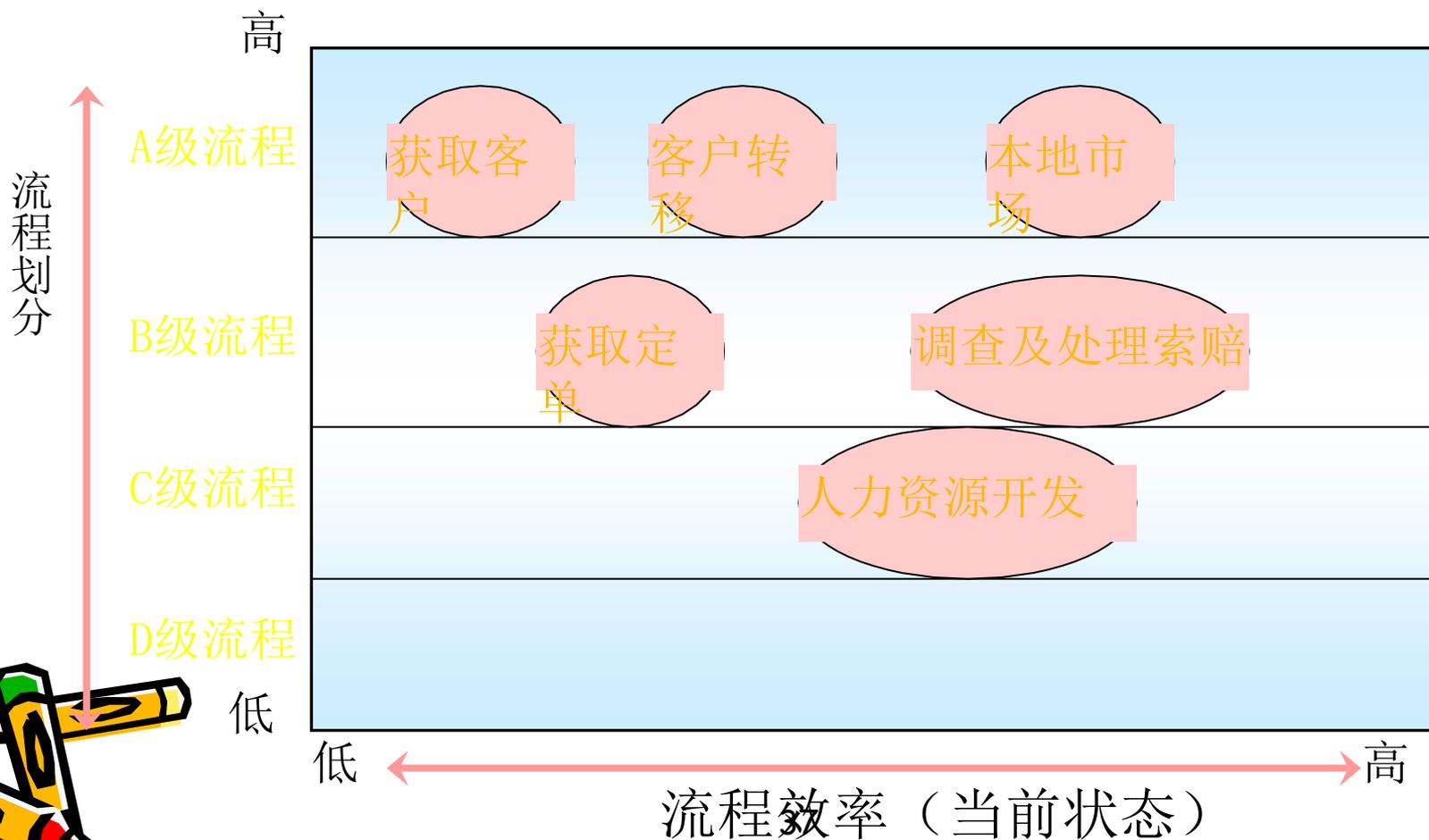
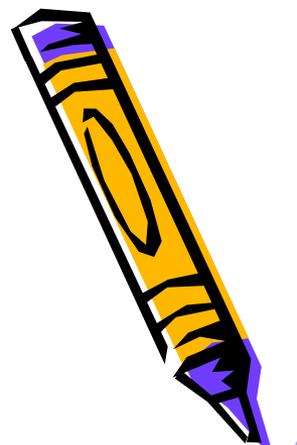
## 第二阶段：流程识别



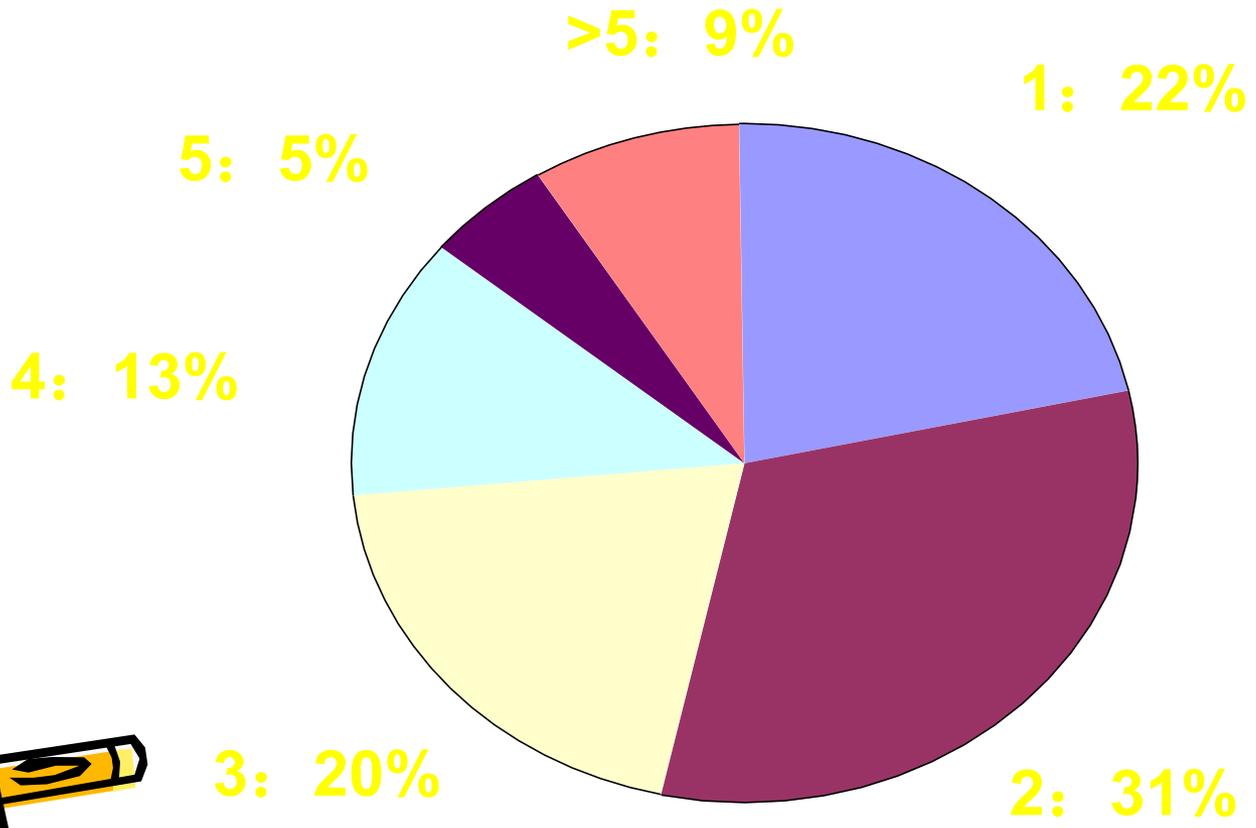
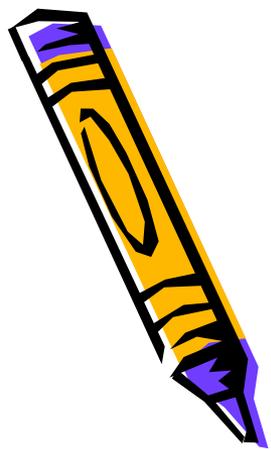
对流程重要性进行排序  
并找出核心业务流程



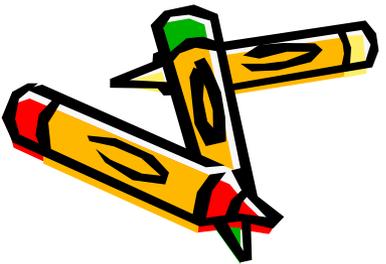
# 各业务流程的优先级分布



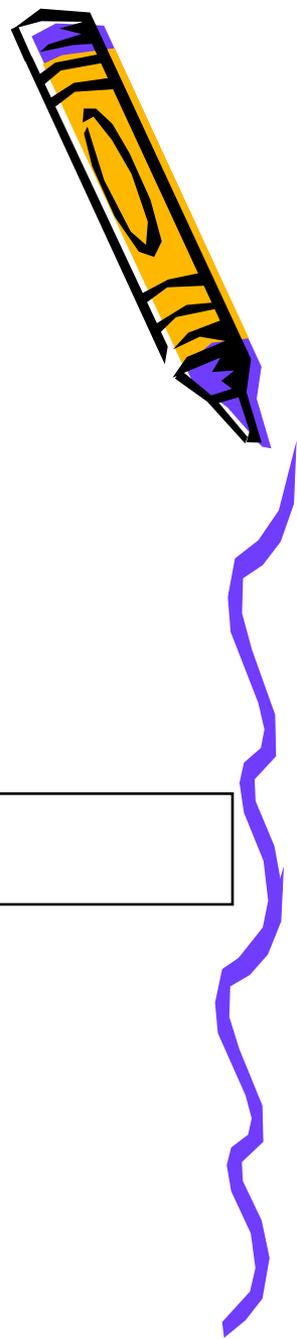
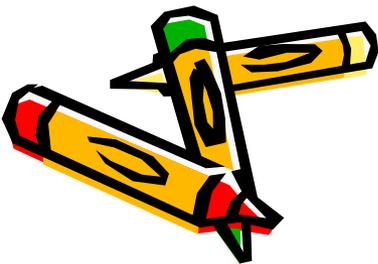
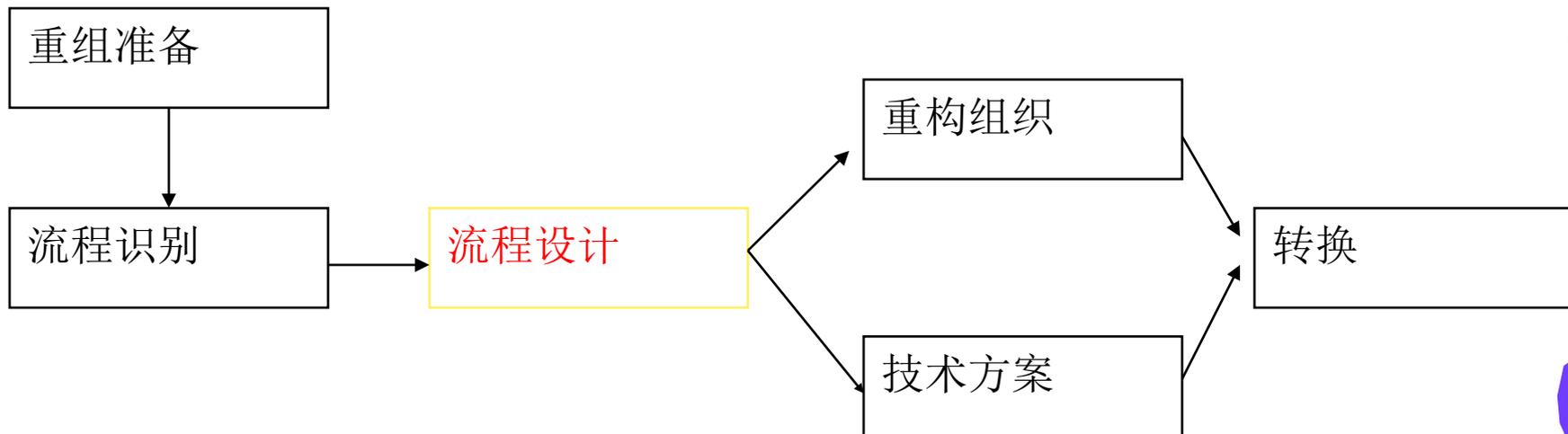
# 并行重组的流程个数



38



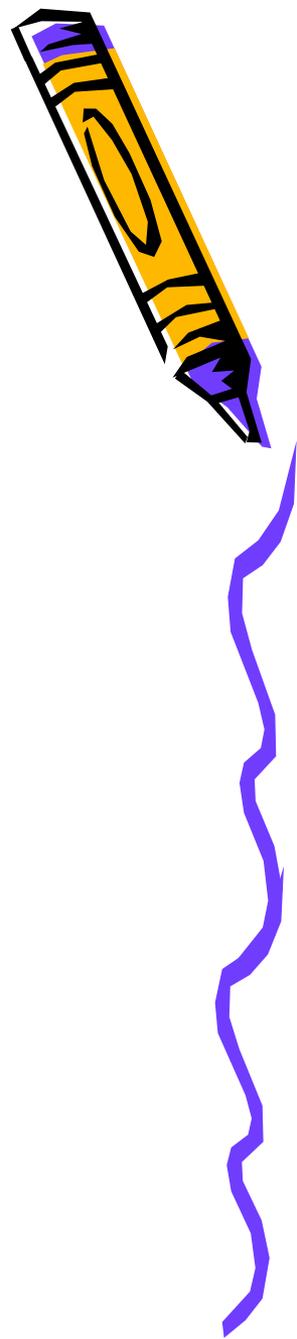
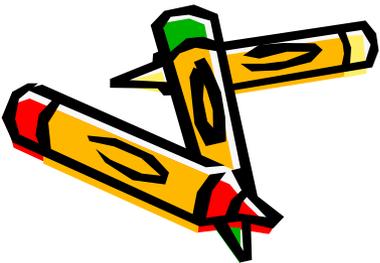
# 一、汉普BPR 实施步骤



## 第三阶段：流程重新设计

### 关键：理顺与优化

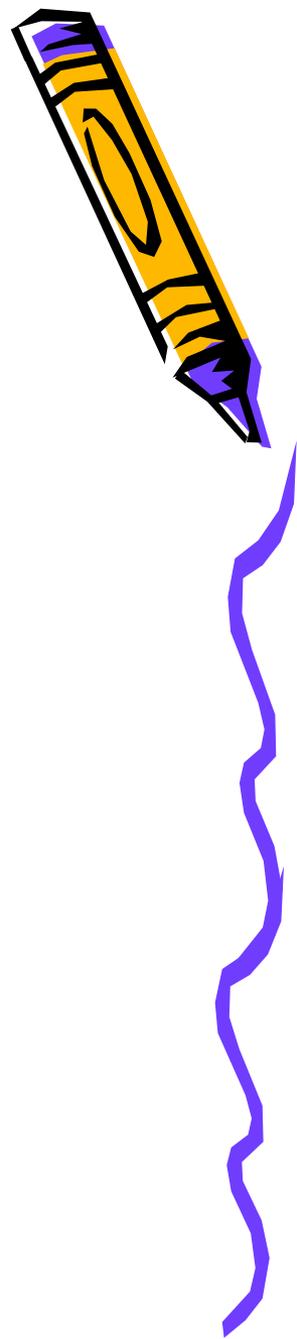
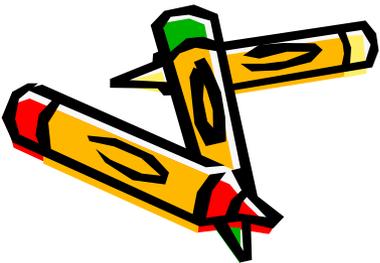
- 全面：理顺所有流程
- 问题：部分流程扰乱全局
- 优化：重新设计关键流程



## 第三阶段：流程重新设计

### 诊断分析流程

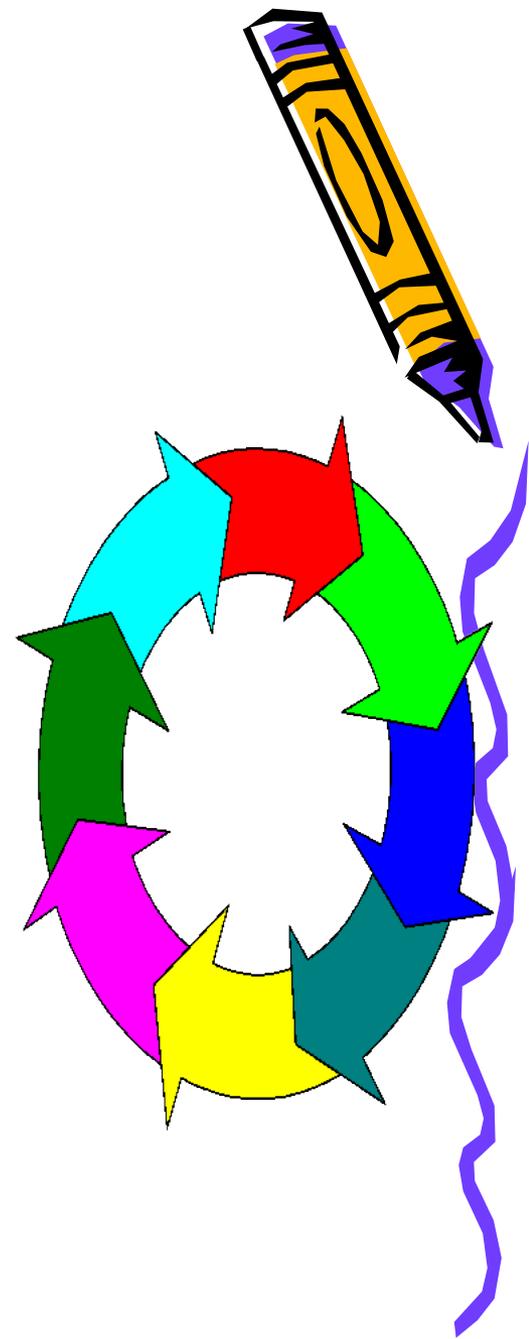
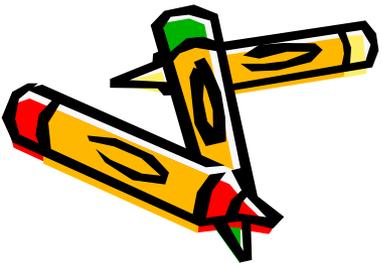
- 各流程的主要问题是什么？
- 问题出在流程内部还是流程之间关系上？
- 管理流程与经营流程是否协调一致？



## 第三阶段：流程重新设计

### 流程改进的目标

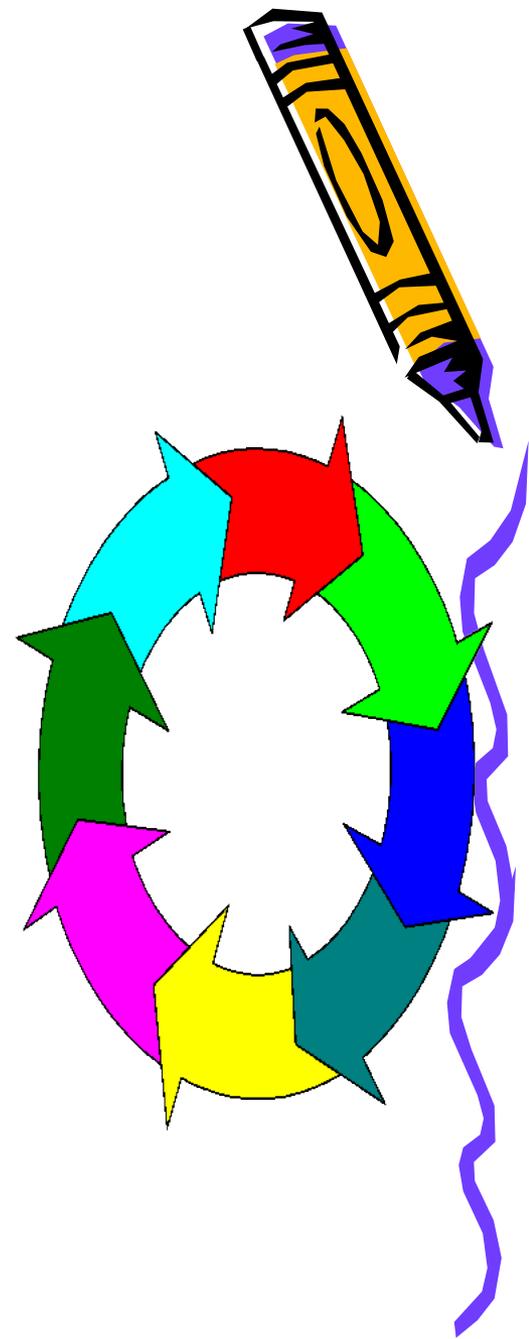
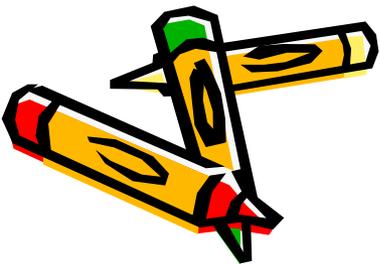
- 理解流程分析的结果，即流程改进要求和改进范围；
- 确定流程改进后的指标；
- 判断改进后对整体是否产生显著效果并对效果进行衡量；
- 判断改进的先后顺序。



## 第三阶段：流程重新设计

### 标杆瞄准最佳实践

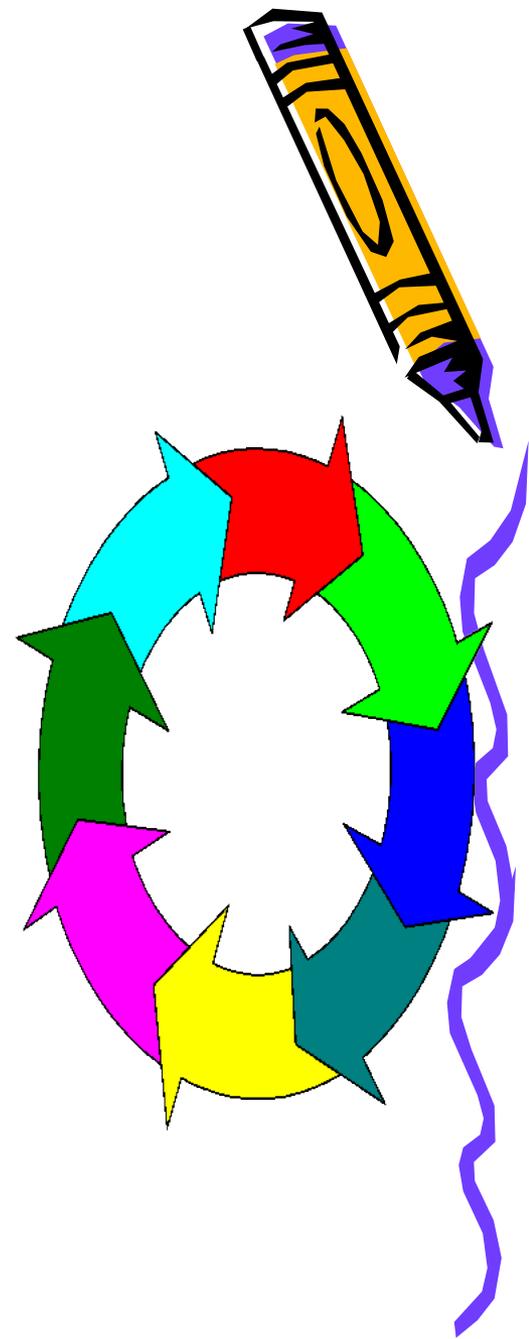
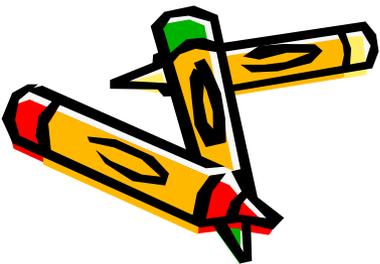
- 瞄准同行标杆；
- 要有创造性和创新性；
- 突破限定框框，创造新的思维。



## 第三阶段：流程重新设计

### 重新设计流程

- 目标：更好、更省、更快
- 重点：非增值活动最小化，调整核心增值活动

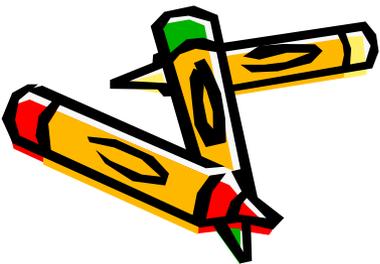
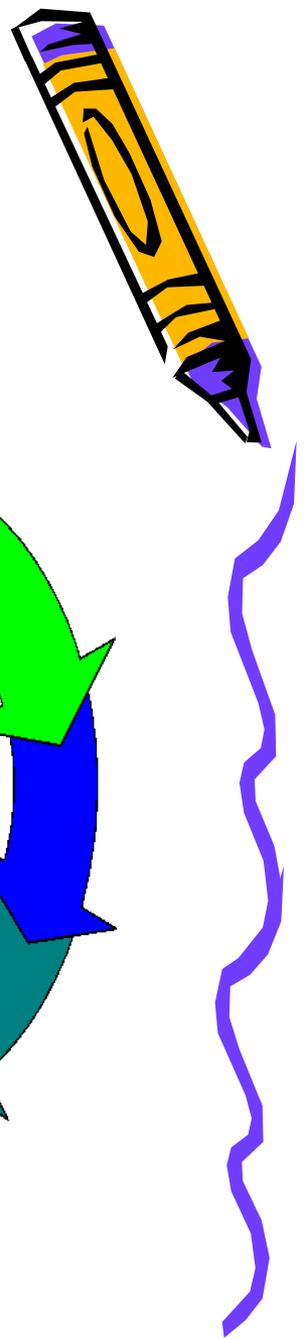
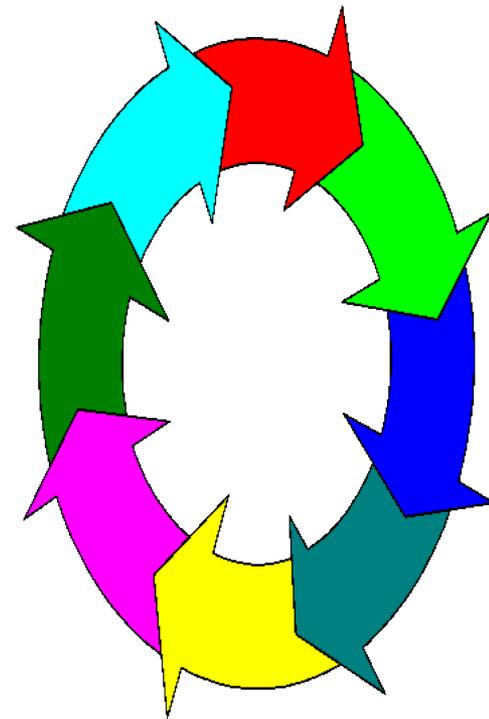


# 第三阶段：流程重新设计

## 重新设计流程

内容：ESIA

- 清除——Eliminate
- 简化——Simply
- 整合——Integrate
- 自动化——Automate

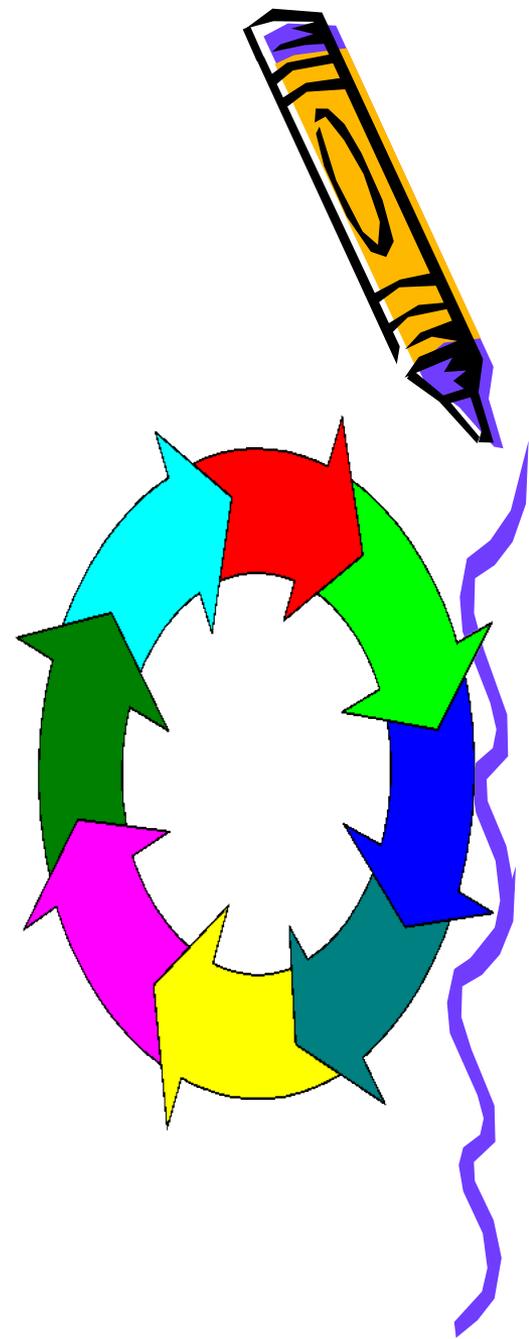
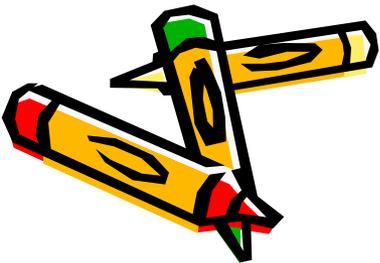


## 第三阶段：流程重新设计

### 重新设计流程

两种方法：各有特点

- 渐进改良法（**Systematic redesign**）：分析理解现有流程，在现有流程基础上进行改进并建立新流程；
- 全新设计法（**Clean sheet approach**）：从根本上重新考虑产品或服务的提供方式，在一张白纸上重新设计流程。



# 第三阶段：流程重新设计

## 渐进改良的重点内容

### 清除

过量生产  
等待时间  
运输  
加工  
库存  
缺陷/失误  
重复  
转换格式  
检验  
协调

### 简化

表格  
程序  
沟通  
技术  
流程  
问题区域

### 整合

工作  
团队  
顾客  
供应商

### 自动化

乏味工作  
数据采集  
数据传送  
数据分析

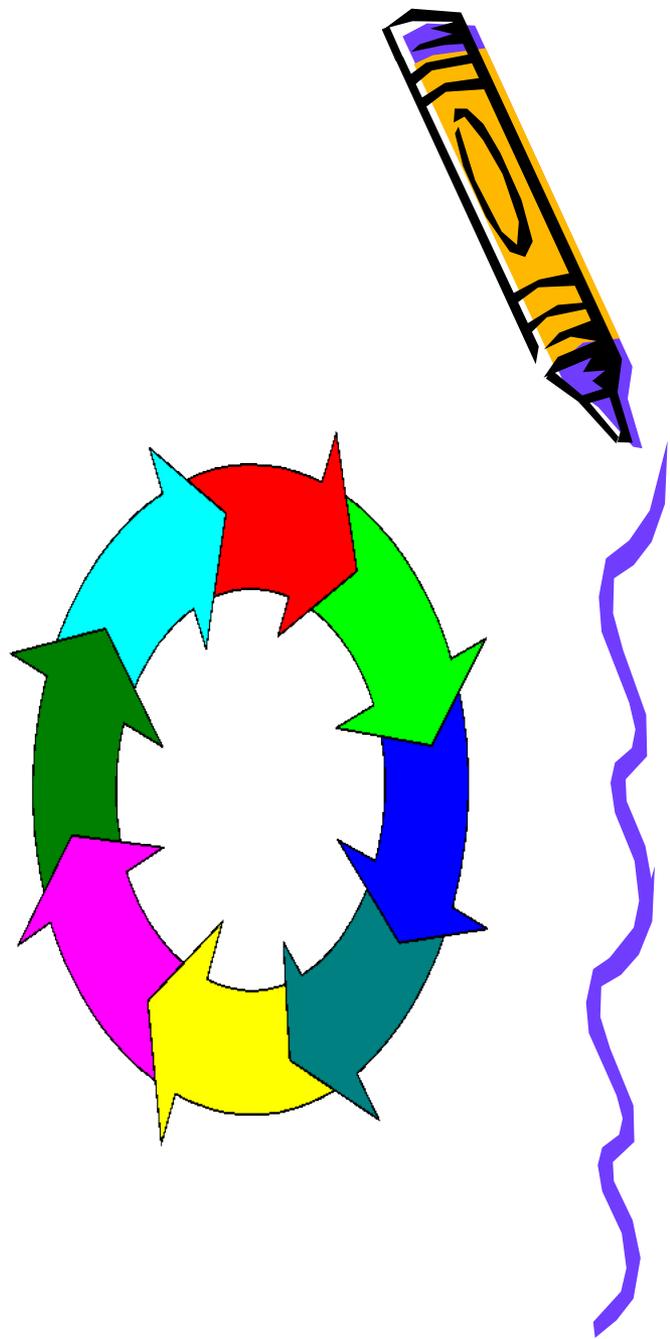
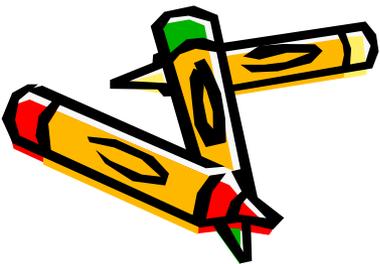


# 第三阶段：流程重新设计

## 全新设计方法

要回答以下问题：

- 什么 (what)
- 为什么 (why)
- 何处 (where)
- 何时 (when)
- 如何 (how)



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/136201143010010110>