

第四讲 系统总体规划

- 管理信息系统总体规划任务、目标、意义
- 管理信息系统总体规划方法
 - 企业系统规划法BSP
 - 关键成功原因法CSF
 - 战略数据规划法SDP
- 可行性研究
- 业务流程重组BPR

信息系统总体规划

- 从组织发展战略出发，制订出组织管理信息系统长久发展建设方案，规划系统目标范围、功效结构、开发进度、投资规模、采取主要技术、参加人员和组织确保，制订规划和实施方案，并进行可行性认证。系统规划重点：确定系统目标、总体结构和子系统划分。
- 总体规划步骤：
 - 制订战略规划
 - 制订信息系统总体方案
 - 进行资源分配

制订总体规划详细步骤

- 确定规划年限与规划方法
- 初步调查
- 确定可用资源与约束
- 设置目标
- 设计信息系统总体结构
- 可行性分析
- 制订总体进度计划
- 总体规划审批

总体规划标准

- 信息系统为企业总体目标服务
- 从系统功效出发进行规划而不是从现有组织结构出发。
 -
- 系统结构确实定要从全局出发，能够满足企业长久需要。

管理信息系统战略规划内容

- 管理信息系统目标、总体结构和约束条件
- 企业现有管理信息系统情况与评价
- 企业业务流程现实状况、存在问题、重组
- 信息技术发展预测
- 近期计划

总体规划方法

- 战略集合转换法
- 关键成功原因法
- 企业系统规划法 (U/C矩阵)

信息系统与业务流程重组

□ 问题

某汽车仪表制造厂销售过程以下：客户向厂方订货，签署销售协议，到时间客户采购员随运输车辆一起来到厂里，到销售科说明提货要求，销售科工作人员查出原来订货协议，并依据采购员详细提货要求打印对应调拨单，采购员拿着调拨单到成品仓库，交给仓库管理员，仓库管理员检验库存商品能否满足调拨单上提货要求，在能够满足项目上打勾，在不能满足项目上注明库存实际数量，采购员再持确认后调拨单到销售科，销售科打印正式调拨单，采购员凭证式调拨单到财务科付款取发票后，再凭加盖了财务章调拨单到成品仓库提货。在学习后面内容后，试对该过程进行分析，利用信息系统重新设计一个更为有效销售流程。并说明你在设计中使用了什么流程重组标准。

业务流程重组概念

- “业务流程重组” (Business Process Reengineering, BPR), 有时又称“业务流程再造”, 在Hammer 与 Champy 《再造企业—工商管理革命宣言》一书中定义是“对企业现有业务流程从根本上重新思索, 对其进行彻底改造并设计出新业务流程, 以期在业绩上取得显著性提升”。
- BPR也被译作“企业流程再造”, 我们认为, BPR能够是针对企业, 也能够是针对政府部门、事业单位; 对流程改造, 大能够在整个组织甚至组织之间进行, 小能够在在一个部门对单项业务进行, 所以, 译作业务流程重组似乎更恰当。

业务流程重组作用

- 业务流程重组经过信息技术应用，重新设计组织业务流程，并依据新流程重新设置组织机构，其基本思绪是使机构扁平化，有利于组织提升运行效率，优化资源配置，有利于增强组织应变能力，从而更加好适应竞争激烈和多变复杂环境。业务流程重组能够彻底剔除一些无用流程及职能重合管理机构，有利于实现组织结构扁平化、信息化和网络化，从结构层次上提升组织管理效率和管理水平。

业务流程重组步骤

□ 了解组织现存问题，确定要实现目标

□ 选择目标流程

选择需要重组目标流程意义重大，它关系到重组后所能取得绩效以及对后续流程改造示范作用。选择依据是：

- ❖ 该流程是造成组织当前所存问题关键流程。
- ❖ 该流程是组织或者组织客户最关注流程。
- ❖ 对该流程改造风险较小，相对轻易取得成功。
- ❖ 对该流程改造可取得相对可观效益，从而能够一鸣惊人，鼓舞人心。

□ 诊疗现有业务流程

对于选择好要重组业务流程，要对其进行细致、准确流程分析，搞清楚现有流程关键步骤，优缺点及存在突出问题，并考查重组可能包括部门，做初步影响分析。这个步骤是对原流程进行诊疗，发觉问题主要过程。

业务流程重组步骤（续）

□ 设计新业务流程

依据设定目标、现有流程不足及重组标准，重新设计新流程，识别关键流程，简化或合并非增值流程，降低或剔除重复、无须要流程，从而构建新业务流程模型。这是对原流程进行改造，处理问题关键步骤。

□ 评价新业务流程

依据组织既定目标与现实条件，对新流程进行评定，评价其是否可行，效益怎样以及能否有效实现原定目标。

□ 实施、修正新流程

业务流程重组标准

□ 以流程为中心

系统对待流程每一个步骤，确保整个流程顺畅，整体流程最优。要尽可能降低无效、重复或不增值步骤，要打破按职能部门划分管理方式，将管理决议点集中于流程执行地方。

□ 创造性地利用信息技术

利用信息技术整合组织业务流程，打破职能划分限制，削减复杂基层组织，使组织结构扁平化。合理分权，使下层机构和人员含有更大决议自主权。

利用信息技术，建立组织共同信息平台，实现信息资源共享，缩短信息流通渠道和时间，提升了企业对市场反应速度。

□ 尽可能降低审核和监督

审核与监督工作不能使产品或服务增值，相反，过多检验和控制会提升管理费用，造成流程分割以及增加部门间彼此冲突和不信任。

业务流程重组标准（续）

□ 变串行流程为并行流程

尽可能将业务流程各步骤以并行方式同时进行，从而能够大幅度提升流程处理效率，缩短流程运转周期。

□ 面向客户和供给商

客户和供给商被纳入组织业务流程。客户有效需求是组织经营出发点，客户满意度是组织考评业绩标准。组织必须充分考虑现实客户和潜在客户价值，并以尽可能少程序回应客户要求。而供给商是组织经营补给线，组织必须与供给商紧密联络，建立供给与效益联盟机制。

□ 工作人员角色转换

管理人员不再是以纯粹“领导者”姿态，较多地对下属进行监督和控制，而是帮助和支持基层工作，更多地发挥指导功效。而员工考评与所在流程业绩息息相关，从而有利于调动员工主动性，充分发挥每一个员工作用。组织需建立与新流程相适应组织文化与价值观。

信息技术与业务流程重组关系

□ 信息技术是业务流程重组使能器

- ❖ 企业在应用信息技术建立信息系统时，必须充分了解信息技术能力，创造性地应用信息技术，而不是仅仅把信息技术引入到企业现有流程中去，那样充其量不过是将信息技术作为了使原有流程自动化伎俩，不是真正意义上BPR，更达不到BPR预期效果。

□ 业务流程重组能够促进信息技术应用和发展

- ❖ 不进行流程改造，单纯考虑流程自动化不但束缚了信息技术潜力深入发挥，甚至会让信息技术变为组织僵化不灵原因。
- ❖ 技术发展也是受实际需求驱动。业务流程重组中出现问题也可能促使信息技术发展。

业务流程重组方法---结果分析法

- 结果分析法经过研究用户需要什么样结果，来重新设计组织业务流程。一些组织理所当然地认定某个结果就是用户所需要，但这往往会与实际情况产生偏差。比如，对于保险企业来说，当一个客户发生交通事故时，保险企业往往会认为用户希望得到结果是快速得到赔付，然而，对于用户来说，他所期望结果应该是快速修好汽车，赔付只是实现该目标一个伎俩。经过这么分析，保险企业能够对交通事故处理流程进行改造，快速安排客户修理汽车，这么不但能够提升客户满意程度，而且可能获取更大收益。
- 结果分析法出发点是站在用户角度重新思索组织产品和服务，并进行流程重新设计和改造，以提升组织竞争力和效益。

业务流程重组方法---技术分析法

- 新技术出现使得结构更有效业务流程成为可能，尤其是信息技术。在过去几十年间，信息技术已经使许多业务流程发生改变。经过对新技术能力认识和分析，研究哪些技术能够怎样用于业务流程重组，是展开业务流程重组一个有效路径。
- 比如，当前有许多企业借助Internet把自己同客户和供给商连接起来，经过网上订单快速生成自己生产计划和采购计划，不但大大提升了效率，加强了与客户和供给商联络，而且能够产生可观经济效益。

业务流程重组方法---精简活动法

- 流程中多出活动不但不能创造价值，而且会消耗组织宝贵资源。精简活动法就是和组织管理者一起分析在现有流程中哪些活动去掉以后，流程功效依然能够很好地实现，然后经过去掉这些活动实现对流程重组。普通组织管理者总是认为自己流程是合理，因而不愿意认真地进行分析，所以必须强调对流程中每项活动都要以批判眼光进行认真地研究。
- 比如，以前在银行存款时，要先填写存款单，这项活动就是多出，因为银行职员还必须重新输入一次，取消这项活动后，改为直接将存折和现金交给银行职员，不但大大缩短了处理时间，提升了银行效益，而且提升了客户满意程度。

业务流程重组方法---经验借鉴法

- 这种方法是借鉴其它组织类似流程作为改造本组织流程参考，吸收其优点，并应用于本组织业务流程。这是一个便捷有效方法，因为流程已经得到验证，所以实施风险小，效果可期。
- 比如，后面列举福特企业重组案例，就是借鉴了马自达企业经验，并加以改进而实现。

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/406003214132010224>