



第八讲 ERP与业务流程重组



本章内容

- 一、业务流程重组的概念
- 二、为什么要进行业务流程重组
- 三、业务流程重组的实施过程
- 四、正确处理ERP和BPR的关系
- 五、BPR与政府流程再造



一、业务流程重组的概念

- 20世纪80年代, 随着信息技术越来越多地被应用于企业管理, 管理学界提出要在企业管理的制度、流程、组织、文化等方方面面进行创新。
- 1990年Michael Hammer 首先提出了“再造工程” (Reengineering) 概念
- Michael Hammer (1990).
 - Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, July-August
 - 1990, p104 – 112.



一、业务流程重组的概念

- 1993年, Michael Hammer和James Champy在 "Reengineering the Corporation" 一书中正式对BPR做了如下定义: 企业流程再造工程是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(Customer)、竞争(Competition)、变化(Change)为特征的现代企业经营环境(3C)。
- Michael Hammer and James Champy (1993).
Reengineering the Corporation - A Manifesto for Business Revolution. HarperCollins, New York, 1993

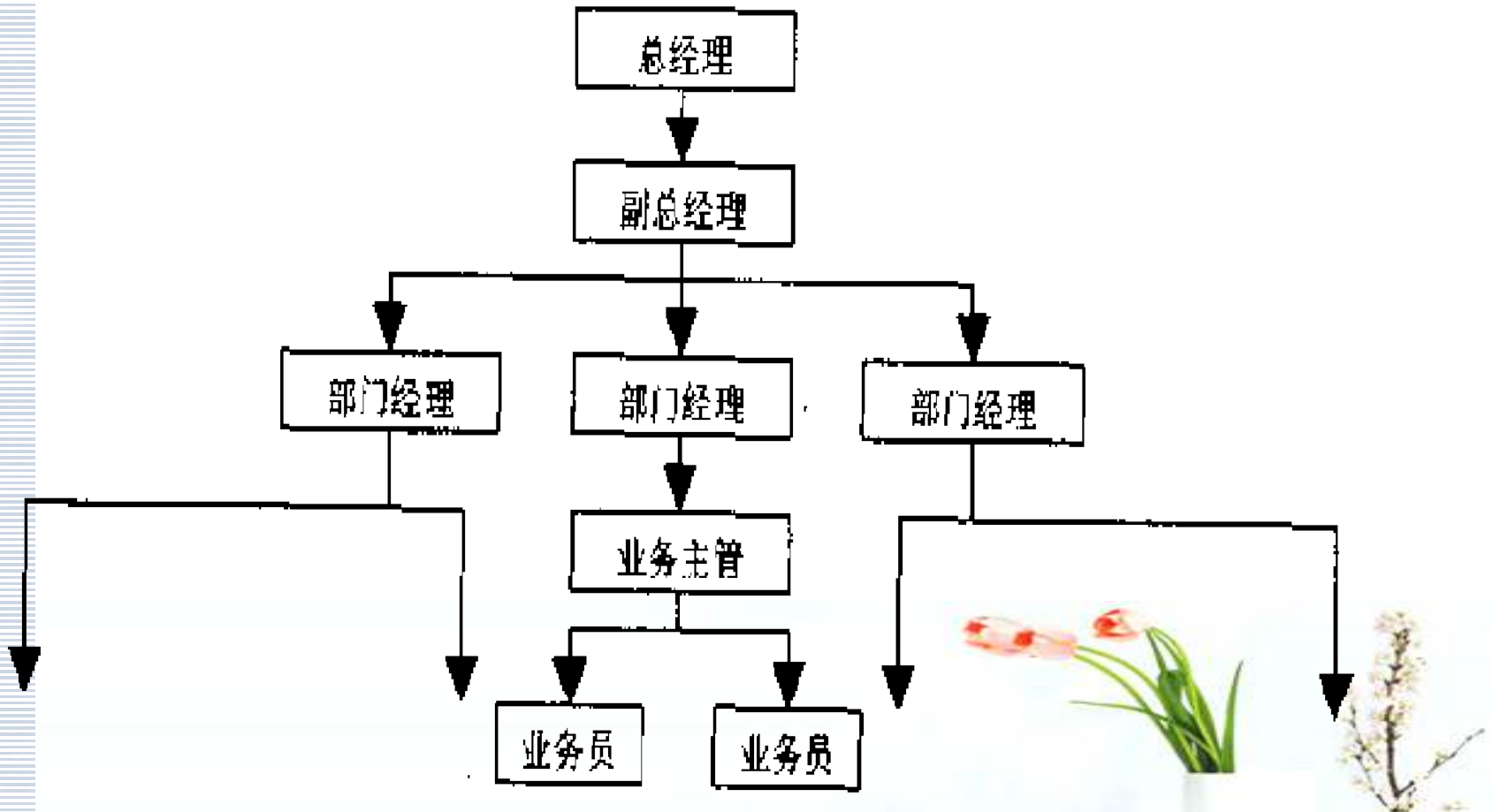


原有业务流程存在的问题

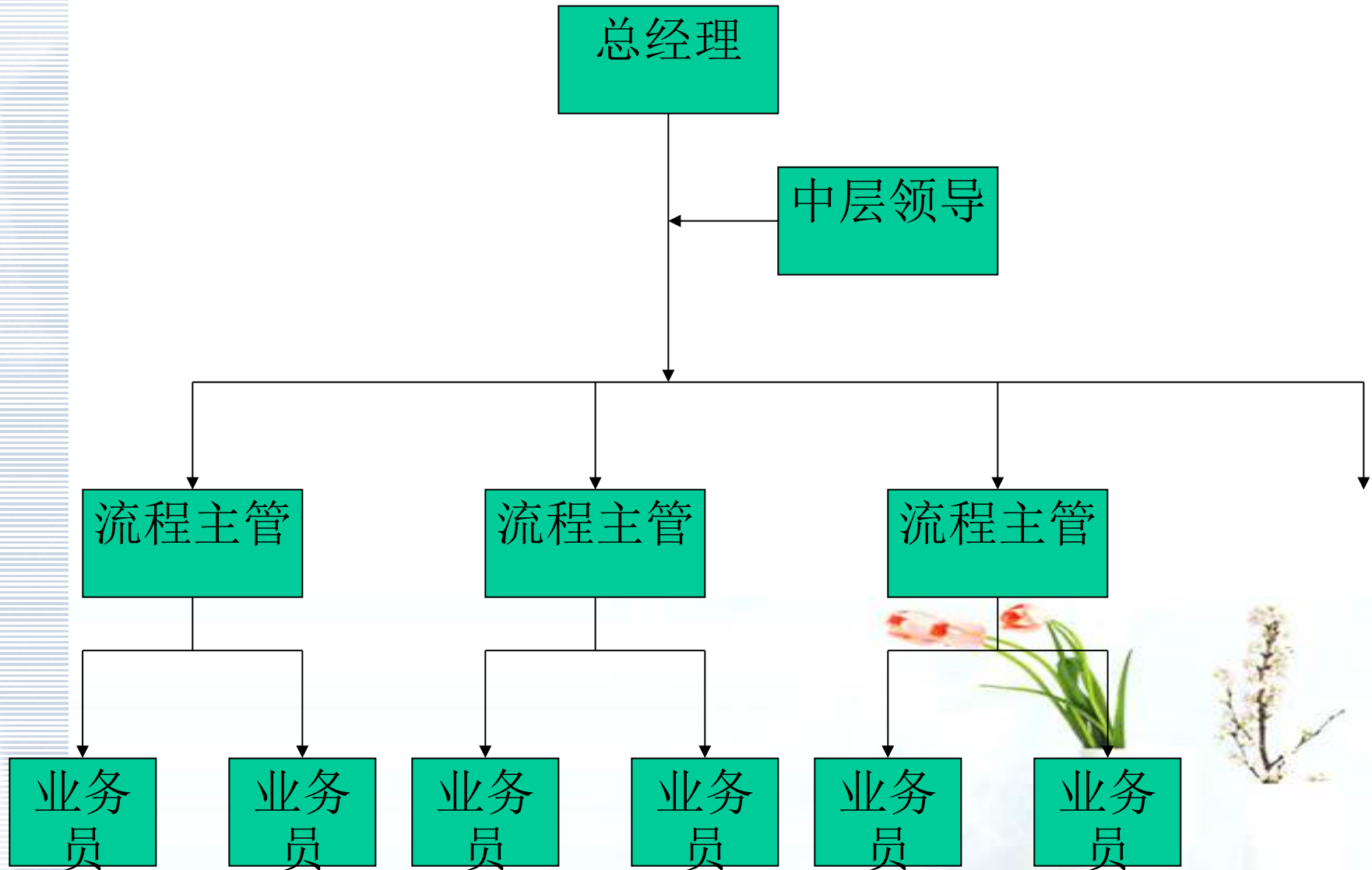
- 部门割裂完整的流程
- 员工缺乏顾客导向的思想
- 官僚习气严重
- 缺乏资源共享的信息平台



金字塔形组织结构



扁平化组织模型



业务流程重组的四个核心内容

1.“根本性（Fundamental）”

不考虑企业现状，而对问题进行的根本性的思考，这样就可能发现企业原来的流程运作机制是过时的，甚至是错误的。

“我们为什么要做现在的工作？”

“我们为什么要用现在的方式做这份工作？”

“为什么一定要由这个部门、这位员工来做这件事？”

通俗地说：不要把习以为常的事当成是天经地

义的事

业务流程重组的四个核心内容

2.“彻底性（Radical）”

“彻底性”表明企业对流程的变革不是进行简单的、肤浅的改变或修补，而是抛弃所有的陈规陋习、毫无效益或效益低下的作业方式，创造全新的工作方法。



业务流程重组的四个核心内容

3.“戏剧性（Dramatic）”

业务流程重组追求的是企业效益显著的增长、极大的飞跃或产生戏剧性变化，而不是略有改善、稍有好转或简单提升等，这是BPR的标志与特点。



业务流程重组的四个核心内容

4.“流程性(Process)”

业务流程重组关注的要点是企业的业务流程，并围绕业务流程展开重组工作

业务流程是指为顾客带来满意度、为企业创造效益及相互关联的一组活动。

业务重组的工作都是围绕企业的业务流程而展开，彻底改革无效的、不创造价值的“流程”



一位先生每天早晨到公司上班的过程如下：

从家步行到公交车站（7分钟）
等公交车、乘公交车到地铁站（20分钟）
等地铁、乘地铁到另一公交车站（10分钟）
等公交车、乘公交车到公司附近（20分钟）
步行到公司（8分钟）

65分钟

- 问：有什么办法可以把上班所用交通时间减少到一小时以内？
- 答：步行快一点或者跑步，可以减少到55分钟
- 答：乘出租车可以减少到30分钟
- 答：搬家！可以减少到10分钟



二、为什么要进行业务流程重组

- 1、管理革命的演进
- 2.两种企业观的交替



1.管理革命的演进

- 第一次管理革命: 1840年, 突出成果是所有权与经营权分离, 企业的所有者不再是经营者。此后, 基于亚当·斯密劳动分工理论建立起来的现代企业逐渐成为主流。
- 与劳动分工理论成表里关系的是金字塔形的官僚体制。这种体制在工业社会经济高速发展时期是最富有效率的, 它使美国这个劳动人口由文盲组成的移民国家发展成为世界上最强的经济大国。



- 突出表现: 亨利·福特采用 流水线生产方式 让每个工人在流水线上专做一件事情
- 阿尔弗特·斯隆则将分工理论应用于管理工作中, 将管理人员依照专业组合在各个职能部门之内
- 此外, 为确保专业人员的工作成效, 企业内须层层请示并层层监督, 形成金字塔状的集权控制模式, 企业成为管理日益庞大的组织



- 一个半世纪之后，企业面临着3C的环境
- 1) 客户（Customer）：由卖方市场转为买方市场，由客户主宰买卖关系
- 2) 竞争（Competition）：企业要生存，就要直接面对世界级的竞争。过去的“省优”“部优”已不再起作用
- 3) 变化（Change）：新技术问世越来越快，新产品更新换代加快



- 基于分工理论的管理模式,特别是过度分工给企业带来种种弊端
- 劳动分工提高了劳动生产率,却使管理成本日益增高;
- “金字塔”式的科层组织结构,使管理效率严重降低;
- 由于没有任何人经历并全程负责整个流程,各职能或生产部门的人员通常只对所在部门负责,从而使部门间冲突、部门内员工冲突不可避免;

- ④ 由于产品或服务涉及众多活动和人员, 出错机率大;
- ⑤ 这类传统企业组织形态和管理模式体现出生产主导型而非客户主导型的经营倾向, 缺少创新意识。
- ⑥ 因此, 业务流程重组普遍被称之为“第二次管理革命”



2.两种企业观的交替

1) 分工理论支配下的旧的企业观:

企业员工在生产经营活动中“见树不见林”，企业管理者各自为政，企业各部门之间的竞争更甚于同行业其他企业的竞争。

高级经理要协调和管理中层部门经理的工作，中层要管理下层，信息一层层下达，再一层层反映上去。



- 故事一: 有一件重要的事要做, “每个人”都认为“某些人”一定会去做, 因为“任何人”都能做这件事, 但却“没有人”去做。
- 结果: “某些人”生气了, 因为那是“每个人”的责任
- “每个人”都想“任何人”都能做, 但是“没有人”知道“每个人”都不去做。
- “每个人”都在责备“某些人”, 但“没有人”去做“任何人”都可以做的事情。



故事二：哈雷彗星

- 美军营长对值班军官下命令：明晚8点，哈雷彗星将在本地区出现。这种情况每隔76年才能看到一次。命令所有士兵，届时身着野战服到操场集合，我将向他们解释这一罕见现象。如果下雨的话，就到礼堂集合，观看一部有关彗星的电影。
- 当经过连长、排长、班长传达给士兵时，命令变成：在明晚8点下雨的时候，76岁的哈雷将军将在营长陪同下，身着野战服，乘坐“彗星”牌汽车，经过操场前往礼堂看电影。



2) 新的企业观

- 竞争的焦点不再仅仅是产品或服务,而是重点转移到企业的组织机构、运作机制等流程性因素上
- 竞争的优势来自于企业所独有的以提高客户满意度为目标的流程变革上
- 企业的使命是为顾客创造价值
- 科学的流程设计能灵敏地对客户的需求变化做出反应
- 适当的人员配置能获得集体战斗力
- 良好的环境能激发员工的工作热情,促使员工各尽其能,不断进步



百思买公司的决断

- 百思买-BEST BUY
- 全球最大的家用电器和电子产品的零售和分销及服务集团。2006年收购五星电器。百思买名列全美《财富》200强第66位，全球500强企业第179位。
- 2002年初布拉德·安德森上任时面
- 临的挑战
- 新的竞争对手进入市场: 戴尔、沃尔玛、
- 亚马逊...
- 受经济危机影响...

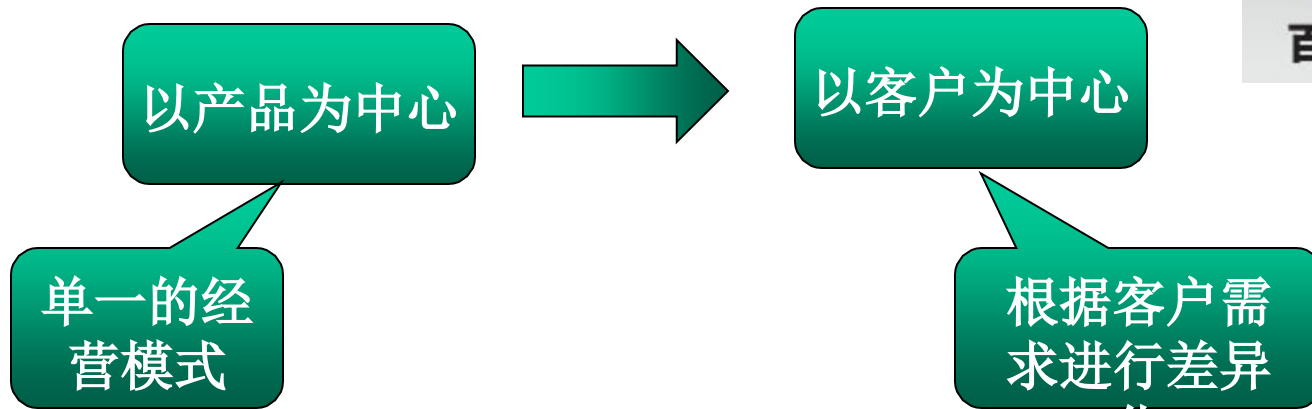


布拉德·安德森的决断：
百思买需要变革



百思买公司的战略中心的转移

- 战略中心的转移



- 百思买的核心理念
- 使员工在服务顾客的同时贡献自己独特的经验和创意
- 尊重顾客作为独立个体的差异性, 提供个性化的服务

• 全程满足顾客的个体需求

百思买的战略决断过程-准备阶段

觉察并确定新战略需求

经过6个月

确定作为目标的细分客户群

做出决断: 以客户为中心

实施阶段: 5个细分客户群

时间: 2002年初
地点: 明尼苏达北部
主要工作: 努力调动和协调近
200名高级领导者

整个过程由布拉德·安德森及
100多名高级领导者组成的
高级团队负责

2003年春天明确提出

当年5月: 小型企业主、富裕的
专业人士、居家男人、繁忙的
家庭主妇、年轻的时尚发烧友

百思买的战略决断过程-执行阶段

- 2005年——以客户为中心的要素出现在各家门店

关注个体客户需求的销售战略



- 2007年——百思买大多数门店采取以客户为中心的新模式

具有重点关注的细分客户群以及针对本地市场定制的新产品和服务



- 现在——以客户为中心的门店追踪每天的损益情况

客户层次的数据、产品/部门层次的数据、门店层次的数据

举办各种讨论班: 分享学习收获、参加以客户为中心的培训



百思买的战略决断过程-重做循环

- 百思买的新战略



女性在电子产品上的消费占有所有消费的一半以上

所有电子产品消费中,有89%受女性影响

女性是电子产品相关服务的关键消费者

服务女性,
打造未来以女性为
中心的国际业务

百思买的战略决断过程-重做循环

- 吉尔伯特的决断
- 1. 利用女性店员和顾客的洞察力来推动一个“学习和调整的

找出吸引女性购买力的新方法
培养百思买的女性领导者

- 2. 2004年
组织

WOLF流行配饰团队
WOLF生活方式产品标签团队
WOLF职位分享团队
WOLF.COM礼品登记团队

(WOLF) 组

巩固百思买的女性客户基础

成为女性领导力培养的助推器



- 3. 在男性员工帮助下，100多个女性团队致力于百思

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/855203204024011334>