



石家莊鐵道大學
SHIJIAZHUANG TIEDAO UNIVERSITY

在线开放课程

业务流程再造

业务流程再造

主讲：王学辉

目录



在线开放课程

1.1 业务流程再造概述

1.2 ERP与BPR的结合

1.1 业务流程再造概述

1. 背景

企业现行经营管理模式源于

- 18世纪亚当·史密斯(Smith)的“劳动分工原理”
- 19世纪弗雷德里克·泰勒(Fredrick Taylor)的“制度化理论”，即强调按专业化分工。

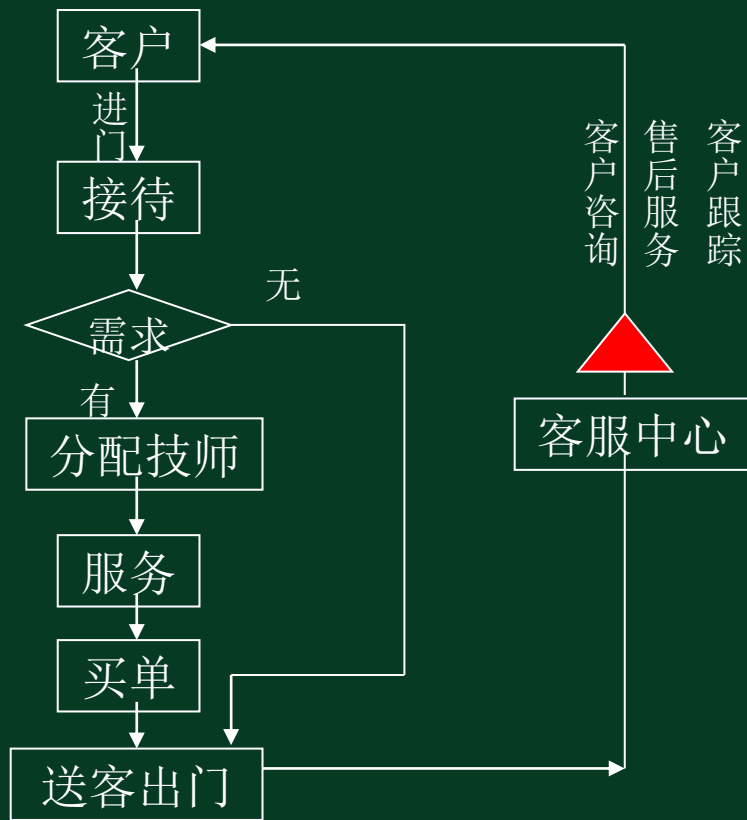
此经营管理模式存在的问题

- 专业分工过细
- 职能部门分离
- 组织机构臃肿
- 员工技能单一

2. BPR的定义

业务流程再造是对企业的业务流程（Process）作根本性（Fundamental）的再思考和彻底性（Radical）重建，其目的是在成本、质量、服务和速度等方面取得显著性（Dramatic）改善，使得企业能最大限度地适应以顾客（Customer）、竞争（Competition）、变革（Change）为特征的现代企业经营环境。

发廊的标准化流程



3. BPR理论为什么会于90年代出现？

第一，信息技术的发展与应用为BPR理论的出现提供了强有力的支持。

第二，先进的制造技术、管理模式日臻完善，它们为BPR的实施创造了条件

第三，员工素质的明显提高是保障BPR实施成功的前提条件

第四，巨大的经济效益的拉动

4. 业务流程再造的内涵

(1) 技术的再造

先进的设计思想与制造技术面对顾客多样化与个性化的需求以及产品结构与制造工艺日益复杂化的特点，企业在产品设计、工艺设计和制造装配上，应尽量采用标准化、模块化和成组技术的设计思想以及柔性制造系统、柔性装配系统等。

(2) 组织结构的再造

企业实施BPR必须按具体项目组成面向经营过程的工作小组，设立小组负责人，对内指导、协调与监督小组中各成员的工作情况。明确小组内部各成员的作用和职责，做到责权利统一，使小组形成一个享有充分自主权和决策权的团体。

在日本，这种组织结构也日益受到人们的重视，如山崎重工业公司，是日本名列前茅的重型设备生产企业，它将公司分为150个事业部，每个部全面负责该部的生产、采购、销售和研发工作，总公司只从人事和财务两方面提供支持。

(3) 企业文化的再造

- 实施BPR必须首先要建立具有变革精神的企业文化，不安于现状，不满足于以往的成就，不固守传统的经营理念。
- 要加强对企业员工的培训，树立企业员工是第一顾客的新观念。
- 要有品牌意识，品牌是产品立足市场的灵魂，企业要制定名牌战略。

(4) 人的再造

- 德国企业家罗伯特·纽曼说：“企业推行BPR项目的最大阻力是项目启动时人们的惰性”。
- 美国Intel公司的总裁葛洛夫是在二战中逃离匈牙利的犹太人，其危机感比一般人强烈，市场敏感性也高于常人，这一点是促使他决定在公司中推行BPR的关键所在。

1.2 ERP与BPR的结合

1. ERP需要BPR

(1) ERP应用的巨大风险

- IT黑洞
- 应用没有成效的企业大多是用计算机信息系统模拟手工业务处理流程，而成功的企业在应用IT的方式上则考虑到计算机化管理的特点，并对手工业务处理流程做了很多改变。

(2) 实施ERP的困难在于BPR

- ERP发展到今天，其内涵已相当丰富。但是它的核心仍是MRP。
- 实施ERP是一把手工程，企业高层领导的期望、支持和参与程度是ERP成功与否的关键因素。根本原因在于企业原有的组织结构未能为企业业务流程再造而变革。

(3) 在ERP之前进行BPR的好处

- 在ERP前进行BPR，由公司管理层事先确定企业的经营策略及改革目标，通过流程改善和相应的组织变革，再选择并导入适合公司使用的ERP系统，才能使ERP系统事半功倍。
- 建立在BPR基础上的ERP系统，能使过去许多耗费人力的成本控制问题，现在依靠信息手段来圆满地加以解决，显著提高了企业内控效率。

2. BPR需要信息技术的支持

- BPR是ERP的重要组成部分。为了使企业的业务流程能够预见并适应内外环境的变化，企业的业务流程必须保持资源的敏捷畅通。
- 早期的BPR项目大多没有达到预期目标或走向失败。原因有很多方面，但其中有一点就是没有应用IT技术手段。

3. BPR与ERP走向结合的必然

人们在企业管理模式和管理手段改造的实践中，从失败的经验教训中得出结论：

- 进行企业管理模式改造的BPR离不开ERP系统的应用，并通过ERP系统应用支撑新的业务流程。
- 企业实施BPR和应用ERP在设定的绩效、改善指标方面大多是相同的，而两者又几乎是对方取得成功的前提条件。

小结

- 业务流程再造
- ERP与BPR的结合

