



咨询之窗丛书

方少华 / 主编

业务流程咨询

方法、工具与案例

[第二版]



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F273

咨询之窗丛书

方少华 / 主编

业务流程咨询

方法、工具与案例

[第二版]



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

业务流程咨询：方法、工具与案例（第二版）/方少华主编. —北京：经济管理出版社，2008. 8

ISBN 978 - 7 - 5096 - 0307 - 9

I. 业... II. 方... III. 企业管理：生产管理—咨询服务 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 107026 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：世界知识印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：谭 伟

责任编辑：谭 伟

技术编辑：黄 铎

责任校对：超 凡

720mm × 1000mm/16

22.25 印张 408 千字

2008 年 9 月第 1 版

2008 年 9 月第 1 次印刷

印数：1—5000 册

定价：39.00 元

书号：ISBN 978 - 7 - 5096 - 0307 - 9/F · 297

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街2号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

序

工业革命把人类社会从农业经济时代带入了工业经济时代。10 世纪前后出现的最初的传统企业就像钱德勒所描述的，它们是一个个以追求利润最大化为目标，“只掌管一种经济职能，经营单一的产品系列且仅在一个地区经营”的经济实体。随着技术的发展和市场的扩大，现代企业组织形式逐步成长与成熟起来。它们继承了传统企业的经营目标，并日益承担了履行跨地区经营多种产品的多重经济职能。迄今为止，这类主流的企业组织形式和管理理论都建立在亚当·斯密的劳动分工论、泰勒的科学管理理论和亨利·法约尔的一般管理理论基础之上。毫无疑问，在企业以大量制造标准化产品为目标的前提下，体现专业分工精神的企业组织形式所采用的分解和再分解——将整体分解为部件、部件再分解为元件，并通过每个步骤规范化、简单化和各个元件的最优化生产——来实现产品整体的最优化生产和生产成本大幅度下降的做法是非常有效率的。但是，在环境变化、企业使命随社会进步而发生变化时，从顾客需要的角度认真考察这种企业组织形式的效率与效果，其弊病就可见一斑了。

20 世纪七八十年代以来，用世界上最先进的计算机系统和管理理论与技术武装起来的美国现代企业，渐渐发现了自身机构臃肿、管理层次重叠、冗员很多、办事效率低下等问题。消费者需求个性化与多样化这一新的变化趋势，促使企业必须深度关注消费者需求和潜在需要，并建立起一个个完善的顾客导向的服务体系。20 世纪 80 年代后期，全球性的资源自由流动和新技术革命，使得任何一个国家的顾客不仅可以从本国产品，还能从外国产品中获得需求的满足，这大大加剧了竞争环境的动荡程度。今天，世界上每一个具有潜力的区域市场只要存在足够的利润空间，随时都有大量各种“肤色”的企业联军涌入并迅速分割市场的可能。日趋明了的世界市场自由贸易与经济全球一体化的趋势，加速了企业经营外部环境中各种不确定因素的暴增，并对企业提出了快速响应和弹性运作的不断变革要求——这就是人们通常所说的关系到企业生存与发展的 3C 因素。竞争 (Competition)：以往那种仅凭物美价廉的商品就能在竞争中稳操胜券的简单

竞争方式已被多层面的竞争方式（像交货时间、成本、质量、服务）所取代，谁能提供独占性的产品和一流的服务，谁就能够赢得竞争；顾客（Customer）：市场的主导权已转入顾客手中，使市场由卖方市场变为买方市场，顾客选择商品的余地大为扩展。因此，怎样使顾客满意，就成为企业的奋斗目标和一切工作的归宿；变化（Change）：在顾客和竞争两股力量的演变的背后，其实就是变化的影子。所有的企业都面临着越来越变幻莫测的客户、市场以及日新月异的科技，而且信息时代加快了变化的节奏。

越来越多的企业认识到，根本性地再思考业务流程，是树立核心竞争力和保持竞争优势的唯一出路。流程是一个或一系列连续的、有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现。或者说流程是为特定顾客或市场提供特定产品或服务而实施的一系列精心设计的活动。流程强调的是工作任务如何在组织中得以完成，相应地流程有两个重要特征：一是面向顾客，包括组织外部的和组织内部的顾客；二是跨越职能部门、分支机构或子单位的既有边界。J. 佩帕德和 P. 罗兰认为，可以按流程的规模与范围——穿过多少部门或子单位及其所包括的活动与步骤，将流程划分为三大类：战略流程，用以规划和开拓组织未来的流程，包括战略规划、产品/服务研发、新流程开发等；经营流程：用以实现组织日常功能的流程，如“赢得”顾客、满足顾客、顾客支持、收付款等；保障流程，为战略流程和经营流程提供保障的流程，如人力资源流程、财务流程、信息系统管理流程等。业务流程分析到目前为止，并没有一个准确的定义，其根本目的是要运用多个不同的技术手段，来理解现有的业务流程，从而为企业组织的流程再造提供决策依据。在过去的几十年里，随着消费者需求层次的不断升级、日趋多样化与个性化，市场竞争格局日趋动荡化与激烈化，这种形势变化使得改进活动成为任何一个企业生存与发展的必备“良药”。不改变就意味着会被顾客放弃——他们会毫不犹豫地投入那些积极应变、提供更多更好产品和服务的竞争者的怀抱。因此，今天，许多企业都在努力推行业务流程再设计与业务流程改进，并且这种努力是不间断的、持续的和坚持不懈的。

可以说，BPR 或 BPI 是根据企业未来发展的战略规划，对企业各项运作活动及其细节进行重构、设定、阐述或优化的系统工程。也是充分运用信息技术，从根本上改变企业流程以达成企业目标的方法性程序，同时特别强调以“流程导向”替代原有的“职能导向”。

作为中国最早参与业务流程重组咨询即 BPR 的见证者、实践者，作者真实分享出在跨国咨询公司多年经历、操作、实践、积累的业务流程咨询方面的知识和经验，试图向关注中国企业改革特别是企业流程再造或优化的所有人，包括企

业家、企业管理相关从业人士、研究流程的各界学者等，展示杰出咨询公司的业务流程咨询的方法和案例，以帮助企业从中寻找代表未来的曙光，然后便能更从容地迎接一个新的、绚烂的商业时代。

钱志新

江苏省发展和改革委员会主任

2005年8月

前言

当今世界，科学技术日新月异，国际市场竞争加剧，突飞猛进的技术革命给企业市场环境和竞争格局带来了根本性的变化。与此同时，基于劳动分工、科学管理和一般管理理论三大学说的传统企业组织形式的弊端日益明显。这些因素的变化为企业变革提供了足够的动力、发挥空间和发展潜力，并成为促进 20 世纪 90 年代风靡全球企业界的业务流程再造运动的原动力。而 20 世纪 90 年代后期以来，突飞猛进的信息技术变革及其普遍应用，更成为了业务流程再造理论成形、成熟并步入实践领域的加速器。

在世界著名咨询公司进行业务流程重组（BPR）或业务流程优化（BPI）项目的过程中及大量的项目实施中，尽管积累了丰富的 BPR/BPI 项目实施经验，但要摸索并总结出一套切实可行、适合国内企业（包括非企业）特点的步骤、方法与技巧，充分体现 BPR 核心思想，并在 BPR 经典理论的基础上，发展 BPR 管理理论，总结出一套可操作的 BPR 实施方法论，为国内成功进行众多的 BPR 项目奠定坚实的基础，这正是本书写作的原动力所在和所要展现的。

《业务流程咨询》一书的编写目的，是为了在理论和实施上给予顾问以支撑，帮助顾问顺利完成 BPR 项目；同时将 BPR 的业务发展、理论和方法等作一个概括性总结，形成知识产品呈现给广大的企业管理者、咨询顾问及相关从业人员。

需要强调的是，本书是 BPR 项目实施的参考性文档。由于具体所面临的 BPR 项目各有不同，在实际项目过程中，应根据项目特点、企业需求、合同要求等因地制宜地选择一定的实施路径，并灵活采用各种方法、手段，而不要将书中的步骤与方法作为教条。

同时，BPR 实施方法的形成是一个不断发展、持续改进的过程，针对每个时期有不同的经验与操作方法。随着业务的不断拓展，对 BPR 项目实施的认识也在不断加深，因而，BPR 实施方法将会不断更新和完善，这是一个知识不断积累与深化的过程，本书是该方法论的核心再现。

BPR 的实施不同于 ERP 的实施。其过程是通过运用 BPR 的管理理念,协助客户整改管理中存在的弊端,从而真正达到提升客户管理水平、提高企业利润、达到持续性发展的目的。因而,与 ERP 等其他工程相比,它更是一个管理工程。在 BPR 的实施过程中应更关注于管理思想、管理技术与方法的运用,更专注于客户的沟通与合作。因而,在实施方法论中不仅体现了其实用性、应用性与可操作性,还着重体现了 BPR 的管理咨询的特色,突出其管理思想的运用,强调与客户的沟通技巧。

本书共分三大部分,每个部分都涵盖了特定的内容,分为多个章节进行阐述。

第一部分: BPR 理论体系。这一部分主要讲解进行 BPR 实施前所要了解的基础知识,内容包括 BPR 理论体系以及 BPR 项目管理中所要注意的问题等,包括第一章和第二章。

第二部分: BPR 实施。这一部分主要是讲解 BPR 实施的主要路径、步骤、方法、任务等,并附有实施阶段所需要的阶段性文档模板,提供有一定的参考资料名称,包括第三章到第十一章。

第三部分: BPR 案例。这一部分通过一个详细的真实 BPR 案例,帮助读者更好地理解前面各章节所阐述的方法论、工具等,这正是全球著名咨询公司在业务流程咨询方面竞争优势的真实再现。包括第十二章。

十多年的企业管理及咨询实践,特别是有在世界 500 强公司从事企业内部管理及在全球著名咨询公司多年的咨询经历,在多年的思考、总结和不懈探索之后,我毅然决定把自己学习、观察、体验、经历、积累的知识和经验分享出来,让咨询不再朦胧,全球咨询公司不再神秘且高不可攀,企业不再迷惘,即要打开咨询这扇紧闭的或半开半闭的窗户,这也是《咨询之窗丛书》的由来。

本书并不是有关业务流程管理及其咨询的理论巨作,也不是未来学家尚未验证的观点。相反,每一个章节都是编者本人在企业或咨询公司的实务观察与实践经验的总结。本书不但可读性相当高,同时对那些想要在未来一展身手的公司或从业人士来说,也是一本不可多得的实战指南。同时,我也要再次感谢我的家人和朋友包括胡颖颖、方泓亮、方云华、方成、蒋启凌、许蕴超、陈博学、陈国忠、方海兵、左远雄、徐瑞、冒晓薇、苏赤、刘丽云、曹明建、华明胜、张松林、陶朝辉、黄建华、黄晓宇等,正是他们对我的大力支持和帮助,使我得以顺利完成此书的写作。

尽管积累思考了这么多年,倾尽了极大的努力,力求使本书成为一部有思想、有价值、系统实用的咨询专著,但由于时间、职业道德、能力和水平等各种

因素，书中遗憾在所难免，欢迎广大读者来电沟通。电子邮件：kevinfsh@msn.com，电话：13816505486。

方少华

2008年8月

目 录

第一章 BPR 理论体系	1
一、业务流程重组的概念与原则	1
二、科层制管理与 BPR	2
三、管理模式的变革	5
四、BPR 与 IT 技术的关系	9
第二章 BPR 项目管理	12
一、BPR 项目周期	12
二、BPR 项目管理内容	13
三、BPR 项目管理的意义	19
第三章 BPR 实施方法	20
一、BPR 项目的实施路径	20
二、BPR 项目阶段划分与阶段成果	21
三、软件支撑工具	23
四、BPR 实施成功因素	23
五、BPR 实施成功评测指标	24
第四章 BPR 项目总体规划	26
一、阶段总介	26
二、阶段目标	26
三、阶段内容	27
四、阶段文档	30
五、阶段完成评测指标	30

第五章 BPR 项目启动	31
一、阶段总介	31
二、阶段目标	31
三、阶段内容	32
四、阶段文档	34
五、阶段完成评测指标	34
第六章 业务流程描述与诊断分析	35
一、阶段总介	35
二、阶段目标	36
三、阶段内容	37
四、阶段文档	45
五、阶段完成评测指标	45
第七章 目标流程优化设计	46
一、阶段总介	46
二、阶段目标	48
三、阶段内容	48
四、阶段文档	54
五、阶段完成评测指标	55
第八章 配套方案设计	56
一、阶段总介	56
二、阶段目标	57
三、阶段内容	58
四、阶段文档	60
五、阶段完成评测指标	61
第九章 新旧系统转换	62
一、阶段总介	62
二、阶段目标	62
三、阶段内容	62
四、阶段文档	63

五、阶段完成评测指标	64
第十章 项目总结与评价/持续改进	65
一、阶段总介	65
二、阶段目标	66
三、阶段内容	66
四、阶段文档	69
五、阶段完成评测指标	69
第十一章 战略咨询导论	70
一、BPR 项目培训总括	70
二、BPR 实施关键成功要素总括	71
第十二章 BD 电脑业务流程优化/重组咨询案例	74
一、综述	74
二、企业理念与定位	78
三、管理模式	79
四、业务流程描述	84
五、岗位职责描述	162
六、部门职责描述	277
七、管理制度	301 节

第一章

BPR 理论体系

一、业务流程重组的概念与原则

业务流程重组，英文全称为 Business Process Reengineering，通常简称做 BPR。BPR 兴起于美国，最先由美国麻省理工大学教授迈克尔·哈默（Michael Hammer）在《重组工作：不要自动化改造，而是彻底铲除》一文中提出，后来迈克尔·哈默与 CSC Index 的首席执行官詹姆斯·钱普（James Champy）于 1993 年发表了《公司重组：企业革命的宣言》，正式提出 BPR 的概念。此后，BPR 作为一种新的管理思想，像一股风潮席卷了整个美国和其他工业化国家，对世界各国企业管理理论与实践产生了巨大的影响。

根据哈默与钱普的定义，BPR 就是“对企业的业务流程（Process）进行根本性（Fundamental）再思考和彻底性（Radical）再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性的（Dramatic）改善”。其基本内涵就是以作业流程为中心，摆脱传统组织分工理论的束缚，提倡面向顾客、组织变通、员工授权及正确地运用信息技术，达到适应快速变动的环境的目的。

在哈默与钱普提出的这个定义中，“流程”、“根本性”、“彻底性”和“戏剧性”为 BPR 的四个核心内容。

“流程”就是以从订单到交货或提供服务的一连串作业活动为着眼点，跨越不同职能与部门的分界线，以整体流程、整体优化的角度来考虑与分析问题，识别流程中的增值和非增值业务活动，剔除非增值活动，重新组合增值活动，优化作业过程，缩短交货周期。

“根本性”就是要突破原有的思维定式，打破固有的管理规范，以回归零点的新观念和思考方式，对现有流程与系统进行综合分析 with 统筹考虑，避免将思维局限于现有的作业流程、系统结构与知识框架中去，以取得目标流程设计的最优。

经济效益理论。这套思想历经 19~20 世纪,一直主导着传统企业的生产和管理方式。

19 世纪末 20 世纪初,泰勒(F. Taylor)将亚当·斯密的思想运用到对工人劳动的管理上,用标准化、系统化和科学化的管理代替过去的经验管理,从而使生产率大为提高。

按照这种理论,美国汽车业的先锋开拓者亨利·福特在汽车装配工序中将分工进一步细化,放弃了“一人一车”,将生产过程拆开,设计出世界上第一条汽车生产流水线,大规模生产(Mass Production)从此成为人类历史上的现实。

福特将劳动分工原理应用在生产上,使得每个工人的工作都简单易学。然而,人员协调和工人工作成果的组合过程却因此而变得复杂异常,原有的管理显然已跟不上高效率工厂系统的需求。几乎与福特同时代的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)在此基础上,将劳动分工的理论应用到管理上,将管理人员依专业组合在各个职能部门之中,建立了面向“职能分工”的管理。

第二次世界大战后,人们对物质的需求迅速增加,产品供不应求,客户很少挑剔品质和服务,而企业也只关注于产量、成本、增长与控制。企业生产规模的不断扩大,要求有更严密的预算、计划等管理体系。因而企业逐步建立起一种按职能部门划分的、标准的、金字塔式的集权控制模式,即“科层式”管理模式。

究其层级结构之所以形成,根本原因是有效管理幅度的限制(每个人的管理范围有限),即当组织规模扩大到一定程度,必须通过增加管理层次来保证有效领导。然而在企业规模一定的情况下,管理幅度与管理层次成反比。当管理幅度较小,而管理层次较多时,企业就趋向高耸式结构,形成金字塔结构。

结合上述发展历程,可以说“科层制”的建立在相当长的历史时期内是具有一定作用的,在管理的科学性和管理效率提高方面做出了一定的贡献。

(二) 科层制管理所面临的挑战

精确分工的结果确实提高了产量,在消费者“饥不择食”、以卖方市场为主导的年代内收效很大,适应了当时产品供不应求、企业规模迅速扩大、大批就业人员文化程度不高、专业技能少的情形。

“科层制”管理模式具有以下优点:

- (1) 部门层级清楚,分工明确,各司其职;
- (2) 分工细致,专业化人才,员工只需短期培训;
- (3) 易于集中专门领域专家力量,促进专门领域的最佳运作;

(4) 便于手工管理方式下的控制与计划，运作稳定。

但是“科层制”是手工作业管理条件下的必然产物，受到当时的社会环境、经济环境、科技发展等多种因素的限制，具有一定的历史局限性。

随着卖方市场向买方市场转变，市场竞争更加激烈，构成了影响现代企业生存与发展的三股力量：顾客（Customer）、竞争（Competition）和变化（Change）（简称“3C”）。这就要求企业转向面向顾客和注重品质、速度、创新及服务；同时，随着企业规模不断增大，其组织层次不断增加，组织机构日渐庞大，组织的运转效率日益下降并形成日益失去控制的强大组织惯性；随着信息技术的飞速发展与广泛应用，对传统的企业运行机制和组织体制也产生了强烈的冲击。由于这种新的竞争环境的影响，众多规模化大企业效益不断下降并日渐丧失市场竞争力，“科层制”管理模式中的弊端已演变为企业发展的无形障碍，主要表现在以下几个方面：

- (1) “科层制”管理层次重叠，冗员过多，管理成本高，沟通成本大；
- (2) 工作环节和无效劳动增多，组织运转效率低下，忽略客户的满意度；
- (3) 横向流程没有统一控制，缺乏协调，不可避免会形成管理真空地带；
- (4) 易产生利益“本位主义”和利益“分散主义”，不利于提高企业整体竞争力；
- (5) 导致官僚作风，形式主义，工作效率低，权力斗争与内耗较大；
- (6) 延长信息沟通渠道，增加信息传递时间，引起信息传递失真，导致时机延误和决策失误；
- (7) 企业决策与具体工作分割，管理与监督难以有效，企业失误率高，反应迟缓；
- (8) 一些控制环节形同虚设，责任上交，没有起到真正的控制作用，而且企业高层领导疲于文件与单据的批示，无暇顾及企业的经营决策和战略发展；
- (9) 强调控制、监督与权力上交的结果，抑制了成员自我决策的积极性与创造性。

（三）重组革命

面临市场全球化、竞争激烈化、企业国际化等经济环境的形成，“科层制”所面临的弊端越发引起企业管理界和实业界的关注。

20 世纪 80 年代后期，许多企业发现连续的改善不能从根本上解决企业面临的问题，需要有彻底的变革，因而出现了“Re”的浪潮，如重用（Reuse）、再思考（Rethinking）、再设计（Redesign）、重构（Restructure）、重组（Reorgan-

ize) 及再造 (Reengineering) 等, 这股浪潮的核心思想是对现有的一切进行再思考, 从而产生革命性的变革。90 年代, 迈克尔·哈默教授提出了业务流程重组的概念, 从而将“Re”的浪潮推向了最高点, BPR 被称为“现代管理的一场革命”。

BPR 不仅是对泰勒的工业工程原理的变革, 而且它在管理学上的地位足以和泰勒的工业工程原理相媲美。

经过业务流程重组后建立的“扁平化”组织管理模式可用图 1-1 示意:

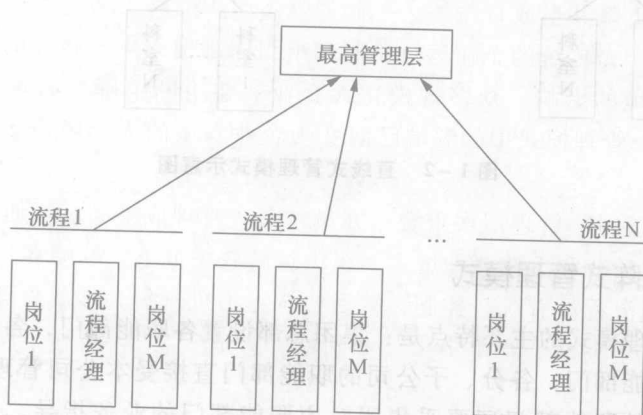


图 1-1 “扁平化”管理示意图

三、管理模式的变革

科层制管理模式主要表现为两种：一是直线式管理模式；二是矩阵式管理模式。

(一) 直线式管理模式

直线式管理模式可以用图 1-2 来表示。

直线式管理具有很强的控制力, 但在直线式管理模式中, 因为直线领导、各分子公司之间缺乏协调, 集团不具有整体性。由于直线式管理存在的问题非常明显, 集团管理通常选择第二种管理模式, 即矩阵式管理。

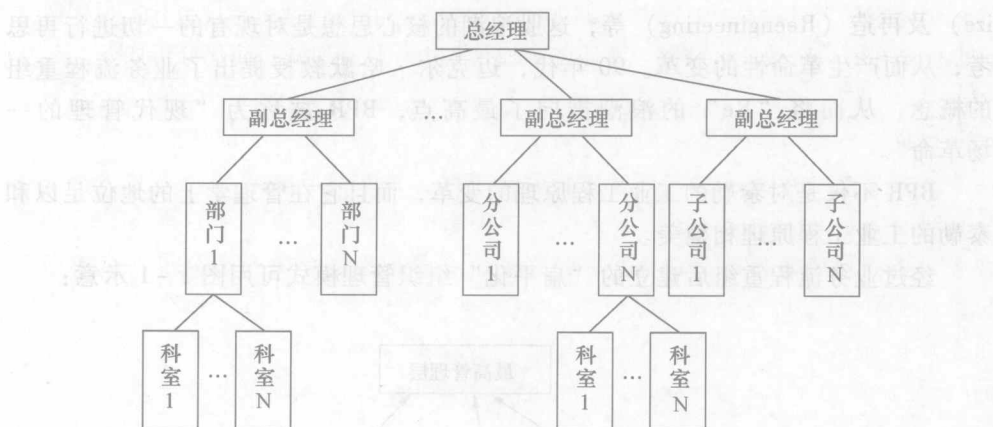


图 1-2 直线式管理模式示意图

（二）矩阵式管理模式

矩阵式管理模式的主要特点是：集团总部设置各职能部门，各分、子公司也设置相应的职能部门，各分、子公司的职能部门直接受本公司管理，与此同时，各分、子公司的职能部门还要受集团对应职能部门的业务指导，以加强横向协调，从而形成条条块块的“矩阵式”管理模式，如图 1-3 所示。



图 1-3 “矩阵式”管理模式示意图