

H 行业战略·管理·运营书系

煤炭企业精细化管理 之流程再造

■ 王新平 卢旺民 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

H 行业战略·管理·运营书系

煤炭企业精细化管理 之流程再造

■ 王新平 卢旺民 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

内容提要

业务流程重组 (Business Process Reengineering, BPR) 是煤炭企业推行精细化管理的重要一环。同时, 业务流程重组也为煤炭企业引入和深化精细化管理展现了一条可行路径。

本书涉及财务资产、人力资源、煤炭运销、企业管理、党委工作、规划发展、生产技术、机电物资、基本建设、安全监督、行政办公、监察审计、综合管理等十三个大类业务活动的流程重组优化及创新实践, 为我国煤炭企业提高流程管理水平提供了颇具实践价值的参考。

本书特色: 来自实践, 高于实践, 指导实践, 重在创新。

本书颇具实用价值, 适合于相关人员及感兴趣的读者阅读、参考。

责任编辑: 荆成恭

责任出版: 刘译文

图书在版编目 (CIP) 数据

煤炭企业精细化管理之流程再造/王新平, 卢旺民著. —北京: 知识产权出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-5130-2259-0

I. ①煤… II. ①王… ②卢… III. ①煤炭企业—工业企业管理—研究 IV. ①F407.216

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 214678 号

煤炭企业精细化管理之流程再造

MEITANQIYE JINGXIHUA GUANLI ZHI LIUCHENGZHAIZAO

王新平 卢旺民 著

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村 1 号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8341

印 刷: 知识产权出版社电子印制中心

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2013 年 9 月第 1 版

字 数: 282 千字

ISBN 978-7-5130-2259-0

邮 编: 100088

邮 箱: bjb@cnipr.com

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: jingchenggong@cnipr.com

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 16.75

印 次: 2013 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题, 本社负责调换。

自序

我国煤炭市场在经历了 1990 ~ 2000 年的萧条期之后，国家启动了对煤炭市场的宏观调控。一大批产能低、效率低、耗能高、浪费严重的小型煤矿被关停并转，并且煤炭价格彻底放开。此后，从 2000 年开始，直至 2009 年年底，我国煤炭市场迎来了宝贵的“黄金十年”发展期。在此期间，煤炭价格从 1999 年的 50 元/吨上升到 800 ~ 900 元/吨，各大中型煤炭企业经营绩效增长迅猛，煤炭行业也迎来了难能可贵的发展机遇期。然而，随着 2008 年欧美金融危机的爆发，从 2010 年开始，我国煤炭市场也一路走低，到 2012 年底，甚至 2013 年上半年，也未见好转迹象。为了应对利润的大幅下滑和经营压力，许多大中型煤炭企业纷纷在企业经营管理上想策略，通过多种管理手段降低经营成本，其中“精细化管理”即为此次浪潮中的一个实践研究热点。《煤炭企业精细化管理之流程再造》一书，正是在王新平博士领导的项目小组在陕西某煤炭企业实践精细化管理理论及方法的一部分研究成果基础上，经整理、充实、提高而完成的一部专著。

本著作比较全面地介绍了陕西某煤炭公司实施“精细化管理”项目中关于“流程再造”的优化成果。该公司是以煤炭生产为主的省属国有大型煤炭企业，所属企业分布在优质煤生产基地，被誉为“中国科威特”的陕西省榆林市 3 县（区）和内蒙古包头市，隶属陕西煤业化工集团。公司现有 2 对生产矿井、3 个煤炭运销公司、1 个机电安装公司、1 对在建矿井、1 个在建煤化工项目。现有生产矿井分别位于神木县大柳塔镇和孙家岔镇，所产煤种为长焰煤、不粘煤。公司总部设在榆林市经济开发区。创建 20 年来，公司已经实现连续 20 年安全生产无事故，人均年创利润多年以来一直位于集团公司所属单位前列。2013 年预计年产量可突破 500 万吨，销售收入达到 12 亿元以上。公司前身为部队企业——兰州军区后勤部矿业管理局。1998 年 12 月，根据国务院、中央军委有关指示精神，该矿业管理局整体移交陕西省经贸委和煤炭局管理。2004 年 2 月，公司划归陕西煤业集团公司。近年来，在集团公司的正确

领导下，公司领导班子带领全体员工转变思路，锐意进取，坚持以发展为第一要务，先后作出了“一年打基础，两年上台阶，三至五年大发展”、“强一进一”、“快速发展，三年翻番”的战略部署，在管理流程再造、韩家湾煤矿产业升级、煤炭资源整合等方面狠下工夫，企业管理水平明显提升，公司发展步伐进一步加快。2008年开始筹建的安山煤矿、50万吨/年煤焦油加氢循环经济项目等已经开工或正在筹备建设，公司可持续发展能力得到有力保证。

2012年5月份，为了应对国际金融危机的挑战，公司高层领导果断决策，启动“精细化管理”项目，针对《陕西某煤炭公司组织体制优化》、《陕西某煤炭公司管理标准》、《陕西某煤炭公司业务流程重组》、《陕西某煤炭公司“三标一价”体系》、《陕西某煤炭公司精细管理文化提升》五个方面开展研究，以强化管理为手段，旨在降低成本、内部挖潜、外拓市场、进一步强化公司的市场竞争力。

坦率地说，本书在理论层面上并不高深，相反，它是浅显易懂的，也是易于被学习和实践应用的——而这，正是本书著者的初衷。与当前市面上随处可见的用以辅导读者和企业工作者如何设计和制作流程图之技巧类的书籍不同，本书则真正反映了企业流程优化实践成果，这种精华总结所给出的真正经过实践检验，行之有效的流程运作成果，其实正是企业所需要的，也是广大研究生、管理咨询顾问、实业界人士所期望看到的。

本书由西安科技大学管理学院王新平博士、西安科技大学资产与后勤管理处卢旺民助理工程师共同完成。具体分工为：王新平博士负责撰写第1章、第2章、第3章的3.1~3.10部分，以及第4章等内容；卢旺民助理工程师负责撰写第3章的3.11、3.12、3.13部分的内容。最后由王新平博士负责统稿完成。

该书反映了作者在我国大型煤炭企业中推行“精细化管理”的一部分成果，对于当前经济形势下各企业强化流程管理，推行流程再造，发现潜在的浪费之源，大幅度降低经营成本具有很强的指导意义和应用价值。事实上，不注重细节管理，长期粗放式经营一直是中国企业的通病，客观地讲，煤炭企业的粗放式经营有过之而无不及。本书基于实践应用基础而推出的研究成果，对于管理理论界的研究工作和企业界的管理实践，尤其是对于煤炭企业，甚至于矿山类企业来说，无疑具有较高的参考价值。若此，出版这本书的目的也就达到了。

王新平

2013年8月16日于西安科技大学

目 录

第 1 章 流程再造及优化基础	1
1.1 业务流程再造的定义及产生背景	1
1.1.1 定义	1
1.1.2 背景	2
1.2 业务流程再造的框架及核心	5
1.2.1 框架	5
1.2.2 核心	6
1.3 业务流程再造的程序	7
1.4 推进 BPR 的主要方法	9
1.5 哪些企业需要实施 BPR	10
第 2 章 煤炭企业精细化管理项目实施情况	12
2.1 煤炭企业精细化管理项目立项背景	12
2.1.1 2012 年的中国煤炭行业	12
2.1.2 中国煤炭行业发展方向	13
2.1.3 中国煤炭行业 2013 ~ 2015 年发展预测	14
2.1.4 推行精细化管理, 开源与节流并行	17
2.2 项目研究内容策划	17
2.2.1 研究目标	17
2.2.2 研究内容	18
2.2.3 研究方案	20
2.3 再造流程图绘制说明	21
2.3.1 流程优化说明	21
2.3.2 流程图绘制的符号规定	21

第3章 某煤炭企业流程再造示例	22
3.1 财务资产业务流程	22
3.1.1 财务预算编制业务流程	22
3.1.2 预算调整业务流程	24
3.1.3 预算超支管理业务流程	26
3.1.4 资金计划编制业务流程	28
3.1.5 投资决策分析业务流程	30
3.1.6 融资决策分析业务流程	32
3.1.7 财务分析业务流程	34
3.1.8 企业投资管理业务流程	37
3.1.9 年度投资计划编制业务流程	40
3.1.10 现金付款业务流程	42
3.1.11 个人借款管理业务流程	44
3.1.12 现金清查处理业务流程	46
3.1.13 备用金收支账务处理业务流程	48
3.1.14 应收账款管理及催收业务流程	50
3.1.15 应收票据会计处理业务流程	53
3.1.16 呆账坏账审批确认业务流程	55
3.1.17 新增固定资产管理业务流程	58
3.1.18 固定资产盘点管理业务流程	60
3.1.19 存货管理业务流程	62
3.1.20 无形资产日常管理业务流程	64
3.1.21 贷款结算业务流程	66
3.1.22 费用报销管理业务流程	69
3.2 人力资源业务流程	72
3.2.1 员工招聘录用业务流程	72
3.2.2 人事外部调动业务流程	75
3.2.3 员工基本信息管理业务流程	78
3.2.4 人事档案管理业务流程	80
3.2.5 专业技术职务任职资格管理业务流程	83
3.2.6 劳动合同管理业务流程	85

3.2.7	劳动定额管理业务流程	88
3.2.8	工资套改、变更管理业务流程	90
3.2.9	转正定级管理业务流程	92
3.2.10	绩效考核业务流程	95
3.2.11	公司机关员工工资管理业务流程	98
3.2.12	社保管理业务流程	101
3.2.13	职业健康管理工作流程及工作标准	103
3.2.14	培训管理业务流程	105
3.3	煤炭运销业务流程	108
3.3.1	原料煤采购供应业务流程	108
3.3.2	煤炭发运业务流程	111
3.3.3	煤炭货款结算业务流程	114
3.3.4	煤炭质量管理业务流程	117
3.4	企业管理业务流程	120
3.4.1	信息化管理业务流程	120
3.4.2	合同管理业务流程	123
3.4.3	基本建设工程、设备及服务项目招标采购业务流程	127
3.4.4	材料及配件招标采购业务流程	130
3.4.5	基本建设工程、设备及服务项目比价采购业务流程	133
3.4.6	材料、配件及其他物资比价采购业务流程	136
3.4.7	综合统计业务流程	139
3.5	党委工作业务流程	142
3.5.1	新党员发展业务流程	142
3.5.2	《陕北矿业人》、《陕北矿业报》编辑业务流程	145
3.6	规划发展业务流程	147
3.6.1	项目投资管理业务流程	147
3.6.2	专项资金计划管理业务流程	150
3.6.3	大修资金管理业务流程	153
3.7	生产技术业务流程	156
3.7.1	生产计划管理业务流程	156
3.7.2	月度产量进尺验收业务流程	158

》》》 煤炭企业精细化管理之流程再造

3.7.3	月度安全质量标准化验收业务流程	160
3.8	机电物资业务流程	162
3.8.1	设备大修业务流程	162
3.8.2	机电运输检查验收业务流程	165
3.8.3	设备物资采购业务流程	167
3.9	基本建设业务流程	169
3.9.1	图纸会审业务流程	169
3.9.2	标准化工程业务流程	171
3.9.3	单位工程竣工验收业务流程	174
3.9.4	工程预算业务流程	176
3.9.5	建设项目竣工验收业务流程	178
3.9.6	项目建设实施业务流程	183
3.10	安全监督管理业务流程	188
3.10.1	安全风险评估业务流程	188
3.10.2	安全设施管理业务流程	191
3.10.3	安全隐患排查整改业务流程	194
3.10.4	事故调查处理业务流程	197
3.11	行政办公业务流程	201
3.11.1	公务接待业务流程	201
3.11.2	会议室使用业务流程	203
3.11.3	派车业务流程	206
3.11.4	交通事故处理业务流程	208
3.11.5	公务车辆维修保养业务流程	210
3.11.6	信访工作业务流程	212
3.11.7	行政发文办理业务流程	215
3.11.8	行政收文办理业务流程	219
3.11.9	公务车辆油料管理业务流程	222
3.12	监察、审计业务流程	224
3.12.1	信访举报工作办理业务流程	224
3.12.2	实行党风廉政建设责任制业务流程	227
3.12.3	警示训诫三项制度实施业务流程	230

3.12.4	案件检查业务流程	234
3.12.5	效能监察业务流程	237
3.13	综合管理部业务流程	240
3.13.1	房屋修缮管理业务流程	240
3.13.2	日常供餐业务流程	242
3.13.3	餐厅服务业务流程	244
3.13.4	低值易耗品管理业务流程	246
3.13.5	费用报销业务流程	248
第4章	现状及展望	250
4.1	BPR 应用现状	250
4.2	煤炭企业推进精细化管理的重要工具	251
参考文献		253
后 记		254

第1章 流程再造及优化基础

1.1 业务流程再造的定义及产生背景

1.1.1 定义

业务流程再造 (Business Process Reengineering/Business Process Re-engineering/Business Process Redesign, BPR) 也被译为: 业务流程重组、企业流程再造, 该理论是当今企业和管理学界研究的热点。是 20 世纪 90 年代由美国麻省理工学院 (MIT) 的计算机教授迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 和 CSC 管理顾问公司董事长钱皮 (James Champy) 提出的。1993 年, 在他们合作撰写的著作《公司重组——企业革命宣言》一书中, 哈默和钱皮指出, 200 年来, 人们一直遵循亚当·斯密的劳动分工的思想来建立和管理企业, 即注重把工作分解为最简单和最基本的步骤; 而目前应围绕这样的概念来建立和管理企业, 即把工作任务重新组合到首尾一贯的工作流程中去。他们给 BPR 下的定义是: “为了飞跃性地改善成本、质量、服务、速度等现代企业的主要运营基础, 必须对工作流程进行根本性的重新思考并彻底改革。” 其基本思想就是——必须彻底改变传统的工作方式, 也就是彻底改变传统的自工业革命以来, 按照分工原则把一项完整的工作分成不同部分, 由各自相对独立的部门依次进行工作的工作方式。BPR 强调以业务流程为改造对象和中心, 以关心客户的需求和满意度为目标, 对现有的业务流程进行根本的再思考和彻底的再设计, 利用先进的制造技术、信息技术以及现代的管理手段, 最大限度地实现技术上的功能集成和管理上的职能集成, 以打破传统的职能型组织结构, 建立全新的过程型组织结构, 从而实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善。

BPR 理论于 1990 年被提出之后, 美国的一些大公司, 如 IBM、科达、通

用汽车、福特汽车等纷纷推行 BPR，试图利用它发展壮大自己，实践证明，这些大企业实施 BPR 以后，取得了巨大成功。

关于 BPR 的定义有较多的提法，比如有的观点认为 BPR 就是对组织中及组织间的工作流程或程序的分析与设计；有的观点认为 BPR 是使用信息技术从根本上改变企业流程以达成主要企业目标的方法性程序；也有的观点认为 BPR 是对企业流程的基本分析与重新设计，以获取绩效上的重大改变。尽管观点的描述不尽相同，但它们的内涵是相似的，即 BPR 的实质是一个全新的企业经营过程（这里的企业经营过程是指为了达到某一经营目标而实施的一系列逻辑），这个过程要不受现有部门和工序分割的限制，以一种最简单、最直接的方式来设计企业经营过程，要面向经营过程设置企业的组织结构，以实现企业的重组。

因此，较全面的 BPR 定义是指通过资源整合、资源优化，最大限度地满足企业和供应链管理体系高速发展需要的一种方法，它更多地体现为一种管理思想，已经远远超出了管理工具的价值，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、竞争、变化为特征的现代经营环境。

BPR 是近年国外管理界在 TQM（全面质量管理）、JIT（准时生产）、WORKFLOW（工作流管理）、WORKTEAM（团队管理）、BENCHMARKING（标杆管理）等一系列管理理论与实践全面展开并获得成功的基础上产生的；是西方发达国家在 20 世纪末，对已运行了 100 多年的专业分工细化及组织分层制的一次反思及大幅度改进。BPR 是对企业僵化、官僚主义的彻底改革。

专业制分工及组织分层制是西方工业国家取得大规模工业化成功的前提，1980 年托福勒出版《第三次浪潮》，对“大就是好”的大规模生产时代，进行了最详尽的描述，并预言其时代的终结。但 30 多年过去了，大企业并未消失，而是采用了 BPR 及其他先进思想使自己获得了新生。

在我国企业管理信息化过程中，特别是 ERP 项目实施过程中，BPR 是不可或缺的一项关键性步骤，是企业管理信息化成功的重要因素。

1.1.2 背景

企业流程再造理论的产生有深刻的时代背景。20 世纪六七十年代以来，信息技术革命使企业的经营环境和运作方式发生了巨大变化，而西方国家经济的长期低速增长又使得市场竞争日益激烈，企业面临着严峻挑战。有些管理专

家用3C理论来描述这种全新的挑战：

①顾客（Customer）——买卖双方关系中的主导权转到了顾客一方。竞争使顾客对商品有了更大的选择余地；随着生活水平的不断提高，顾客对各种产品和服务也有了更高的要求。

②竞争（Competition）——技术进步使竞争的方式和手段不断发展，发生了根本性的变化。越来越多的跨国公司越出国界，在逐渐走向一体化的全球市场上展开各种形式的竞争，美国企业面临日本、欧洲企业的竞争威胁。

③变化（Change）——市场需求日趋多变，产品寿命周期的单位已由“年”趋于“月”，技术进步使企业的生产、服务系统经常变化，这种变化已经成为常态。因此在大量生产、大量消费的环境下发展起来的企业经营管理模式已无法适应快速变化的市场。

面对这些挑战，企业只有在更高水平上进行一场根本性的改革与创新，才能在低速增长时代增强自身的竞争力。

在这种背景下，结合美国企业为挑战来自日本、欧洲的威胁而展开的实际探索，1993年哈默和钱皮出版了《再造企业》（Reengineering the Corporation）一书，书中认为：“20年来，没有一个管理思潮能将美国的竞争力倒转过来，如目标管理、多样化、Z理论、零基预算、价值分析、分权、质量圈、追求卓越、结构重整、文件管理、走动式管理、矩阵管理、内部创新及一分钟决策等。”1995年，钱皮又出版了《再造管理》。哈默与钱皮提出应在新的企业运行空间条件下，改造原来的工作流程，以使企业更适应未来的生存发展空间。这一全新的思想震动了管理学界，一时间“企业再造”、“流程再造”成为大家谈论的热门话题，哈默和钱皮的著作以极快的速度被大量翻译、传播。与此有关的各种刊物、演讲会也盛行一时，在短短的时间里该理论便成为全世界企业以及学术界研究的热点。IBM信用公司通过流程改造，实现一位通才信贷员代替过去多位专才信贷员并减少了九成作业时间的故事更是广为流传。

1990年，麻省理工学院（Massachusetts Institute of Technology, MIT）计算机科学教授迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》上发表了一篇文章，在文中迈克尔·哈默提出一个论断，称管理者们最主要的挑战是去除非增值的工作，而并不是使用科技使工作变得自动化。这个论断从一个侧面批评了把精力放错地方的管理者们，也就是主要运用统称的科技，和更加具体化的信息技术使流程自动化，而不是将这些技术作为一种工具，来去除非增值的工作。实际上，迈

克尔·哈默的论断很简单：人们进行的大部分工作是没有给客户带来价值的，这部分工作是要被去除，而并不是通过自动化来提速的。同时，公司应该重新审视他们的流程，从而使客户价值最大化，使传输产品或服务所消耗的资源降到最少。1990年，即在迈克尔·哈默发表上述论断的同一年，《斯隆管理评论》的成员托马斯·达文波特和J·邵特也提出了相似的论断。

客观地重新审视公司业务流程的理念迅速被大量的公司付诸实践，这些公司曾因为外国竞争者进军本土市场、自身在满足消费者需求方面的能力不足、成本结构的管理不善而蒙受巨大损失，他们一直以来冀求着让自身竞争力失而复得的途径。甚至一些像彼得·德鲁克（Peter Drucker）和汤姆·彼得斯（Tom Peters）这样的、曾经建立了完善而系统的管理大师，也接受了这一思想，并提倡将BPR（业务流程再造）作为在不断变化的环境中获得成功的新工具。在接下来的几年里，涌现了大量探讨BPR理论的书籍和期刊论文等出版物，许多咨询公司顺应这一趋势并发展了BPR理论。然而，它的批评者也很快涌现出来，他们声称业务流程重组加强了管理者的控制力，成为裁员、大幅减少劳动力的有力工具，这让职场变得毫无人性，堪称是泰勒主义（Taylorism）改头换面的重生。

然而，尽管有诸多批评的声音，到1993年，BPR还是迅速地被许多企业采纳，甚至有65%的财富500强的公司声称准备实施或者已经明确计划实施BPR。这种趋势被咨询服务业和美国培训教育产业应用BPR所迅速点燃，在MIT的推动和倡导下，许多美国公司已经在竞争力、产品上市周期以及生产率方面，把它们的竞争对手抛在了后面。

1995年之后，随着早期支持者逐渐发表批评意见，加之一些公司对BPR的滥用和误用，美国的BPR热潮开始慢慢消退。也正是从那时起，把企业流程看作是流程分析/重新设计的起点成了被广为接受的途径——它成了变革方法论的标准件之一，只是相对于原始创新性的变革，它是被看作一种不太激进的变革方式而已。近年来，有学者提出的业务流程管理（Business Process Management, BPM）在企业界获得了更多的关注，BPM被认为是20世纪90年代之后BPR浪潮的“继任者”——在信息技术的支持下，BPM更加致力于流程效率驱动。相对于学者们之前对BPR反对的声音，现在的BPM则被认为是聚焦于技术和较少关注变革中人的因素。

实际上，业务流程管理（BPM）是在企业内部建立起来的一种理念，是

对这个企业的流程进行持续不断的规范管理的过程。而 BPR 相对来讲是对企业做一个很极端的变化，一般企业在做 BPR 时总是希望进行深度性变革，也就是创造一个新的组织结构。BPM 不一样，它作为一个管理的方法，对于企业的流程进行管理，主要是对企业的业务流程做一个全面的分析，以明确哪些流程对企业很重要，哪些流程对企业不太重要，然后对这些流程进行设计、描述，最后通过 IT 技术对这些流程实时地进行支持。因此，BPM 是不断的、变化的、持续的。相对来说，BPR 是再造，是对企业的整体，甚至包括基础组织结构方面，都做出很大改动，所以进行 BPR 项目的风险很高。

BPM 是一个持续性的活动，要在企业内部建立一个管理机制。这个管理机制就是在 BPR 的一次性转换以后，有人持续不断地完善这个功能。可以这么形容：企业的流程管理是一条漫漫长路，其中有上坡、转弯、下坡等不断的变化，而 BPR 则是其中的大拐弯。整个过程不管大小都是 BPM，都是流程管理，那么中间这些大的变化则被称为 BPR。

1.2 业务流程再造的框架及核心

1.2.1 框架

目前，学术界在企业流程再造的理论框架方面尚无共识。然而，这并不妨碍研究企业流程再造的实施策略，包括开发流程分析模型及规范化程序、构造企业流程再造组织体系与管理结构等，这是指导企业流程再造项目成功实施的基础，也是 BPR 理论走向成熟的需要。

一般而言，企业流程再造的框架包括了再造过程中的各个部分，主要包含：一系列指导原则；企业流程再造的过程（一系列的活动和它们的内部关系）；一系列方法和工具，以及这些方法和工具在支持企业流程再造过程中的作用。企业流程再造框架涵盖了再造的重要环节，企业自己可以按照框架的内容顺利地完成企业流程再造过程。

图 1-1 描绘了企业流程再造框架，图的上半部分说明了框架的基本结构。企业流程再造过程是框架的核心内容，包括组成过程的各个活动，以及活动之间的关系。企业流程再造原则是进行企业流程再造的指导思想，涵盖了管理学家的研究成果和各个实施企业流程再造厂家的实践经验。企业流程再造的方法和工具促进了企业流程再造的实践，为企业流程再造提供了具体的分析、设计

和实施技术，确保企业流程再造的顺利进行。

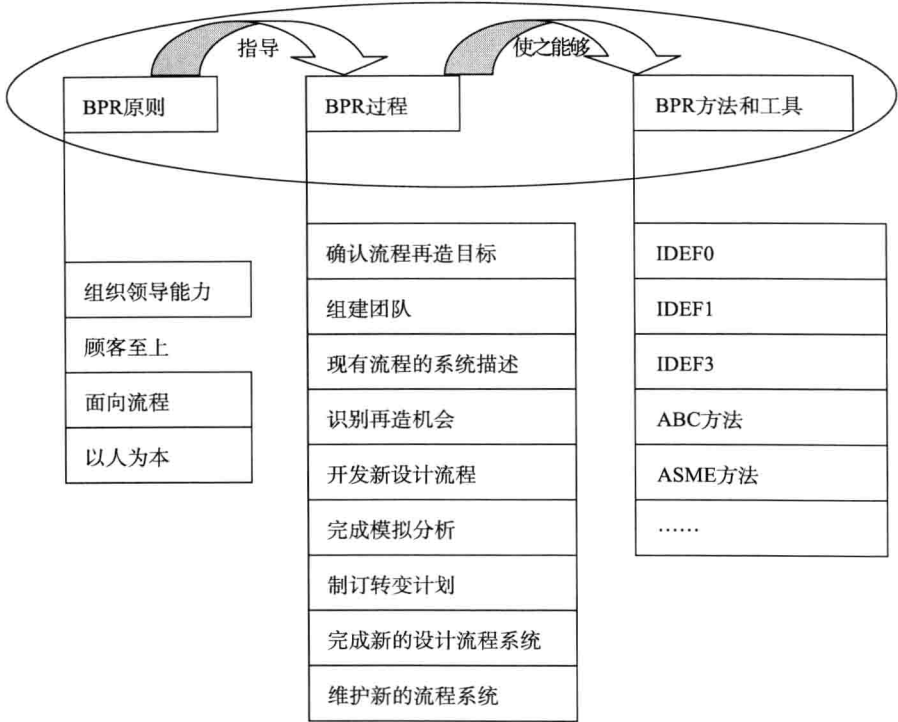


图 1-1 企业流程再造框架

(注：图中 IDEF 是 ICAM DEFinition method 的缩写，是美国空军为提高流程效率，提供通用语言开发出来的工具，主要作用是进行系统分析。)

1.2.2 核心

在 BPR 定义中，根本性、彻底性、戏剧性和业务流程成为备受关注的四个核心内容。

(1) 根本性

根本性再思考表明业务流程重组所关注的是企业核心问题，如“我们为什么要做现在这项工作”、“我们为什么要采用这种方式来完成这项工作”、“我们为什么必须由我们而不是别人来做这份工作”，等等。通过对这些企业运营最根本性问题的思考，企业将会发现自己赖以生存或运营的商业假设是过时的，甚至是错误的。

(2) 彻底性

彻底性再设计表明业务流程重组应对事物进行追根溯源。对自己已经存在的事物不是进行肤浅的改变或调整性修补完善，而是抛弃所有的陈规陋习，并且不需要考虑一切已规定好的结构与过程，创新完成工作的方法，重新构建企业业务流程，而不是改良、增强或调整。

(3) 戏剧性

戏剧性改善表明业务流程重组追求的不是一般意义上的业绩提升或略有改善、稍有好转等，而是要使企业业绩有显著地增长、极大地飞跃和产生戏剧性变化，这也是流程重组工作的特点和取得成功的标志。

(4) 业务流程

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，业务流程是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动。哈佛商学院的迈克尔·波特教授（Michael Porter）将企业的业务流程描绘为一个价值链。竞争不是发生在企业与企业之间，而是发生在企业各自的价值链之间，只有对价值链的各个环节——业务流程进行有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。

1.3 业务流程再造的程序

企业“再造”就是重新设计和安排企业的整个生产、服务和经营过程，使之合理化。通过对企业原来生产经营过程的各个方面、每个环节进行全面的调查研究和细致分析，对其中不合理、不必要的环节进行彻底的变革。在具体实施过程中，可以按以下程序进行。

(1) 对原有流程进行全面的功能和效率分析，发现其存在的问题

根据企业现行的作业程序，绘制细致、明了的作业流程图。一般地说，原来的作业程序是与过去的市场需求、技术条件相适应的，并由一定的组织结构、作业规范作为其保证的。当市场需求、技术条件发生的变化使现有作业程序难以适应时，作业效率或组织结构的效能就会降低。因此，必须从以下几方面分析现行作业流程的问题：

①功能障碍：随着技术的发展，技术上具有不可分性的团队工作（TNE），个人可完成的工作额度就会发生变化，这就会使原来的作业流程或者支离破碎