

Design

设计与再造 Reforge

周 妮 等编

企业业务流程

流程——应对全球化挑战的利器

流程——企业核心竞争力的体现

流程——企业效率与效益的保证



中国纺织出版社



企业业务流程

设计与再造

周妮 等编



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书系统介绍了企业业务流程设计的原则、方法、优化、再造,详细介绍了信息技术条件下的业务流程设计和再造,论述了业务流程设计和再造的巨大价值。本书结合案例,在操作层面上进行了比较细致的论述,可作为企业和个人培训用书。

图书在版编目(CIP)数据

企业业务流程设计与再造/周妮等编. —北京:中国纺织出版社,2005. 1

ISBN 7-5064-3264-1/F·0529

I. 企… II. 周… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 129681 号

责任编辑:高 剑 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2005 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:11.75

字数:240 千字 定价:23.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

继美国的管理学大师迈克尔·哈默提出了业务流程理论之后,业务流程的设计与再造始终是学术界和企业界关注的焦点。同时,随着经济全球化的趋势不断加剧,市场竞争的环境日趋复杂化,企业的生存和发展所要面对和承受的压力越来越大。业务流程设计与再造理论作为一种提升企业核心竞争力的有效途径,获得了企业界和学术界的青睐。

在业务流程理论诞生后的十几年里,业务流程理论对全球经济产生了极其深刻的影响。众多的世界知名企业果断地实施了业务流程设计与再造,并且获得了良好的效果。许多企业的成功案例证明,通过企业业务流程的设计与再造,可以使企业有效地消除由于额外成本、流程缺陷、延迟和不必要的库存所造成的各种浪费,可以使企业的业务流程更加趋向理想化,更加集约、灵活,并且能够迅速地对竞争环境的变化做出反应。

然而,在实施企业业务流程再造过程中,由于许多人对于业务流程设计与再造理论学习和了解的不透彻,存在着认识上的偏差,

企业业务流程设计与再造

因此走入了流程再造的误区,撞进了陷阱,从而导致了业务流程再造的失败,以致产生了认为业务流程再造不适合中国国情的错误看法。

为了满足企业界迫切需要全面、详细、正确地了解 and 掌握业务流程设计与再造的实际需求,也为了澄清人们认识中的偏差,本书对海内外管理大师们关于业务流程的经典论述及世界知名企业业务流程设计与再造的杰出案例进行了归纳和总结。

本书还全面地介绍了业务流程设计的方法、技巧及业务流程再造的选择、程序及再造的策略和趋势,从而使读者能够对业务流程理论有一个深刻的理解,有效地避免和解决流程再造中各种问题。

在本书编写的过程中,石胜利、卜永军、赵宏波、庞晓曼、姚为清等均不同程度地做出了贡献,在此深表谢意。

编 者

2004 年 12 月于北京

目录

企业业务流程设计与再造

第一章 业务流程设计与再造概述

第一节 业务流程的定义与本质	2
一、业务流程定义	3
二、企业业务流程的本质	6
第二节 业务流程的类型与特征	7
一、业务流程的类型	7
二、业务流程的特征	9
第三节 业务流程设计的内容与要求	13
一、业务流程设计的内容	13
二、业务流程设计的基本要求	17
案例一 海信的零库存营销流程管理	20
案例二 MBL 公司保单申请程序的再造设计	22

第二章 业务流程的分类与设计方法

第一节 业务流程的分类和范围	26
一、业务流程的分类	26
二、业务流程的范围	27
三、业务流程的规模	28
第二节 业务流程的设计原则	29
一、必须使业务流程设计有效、完整和清晰	29
二、必须严格贯彻执行公司的方针和政策	29
三、必须注重业务流程的连续性和关联性	30
四、必须遵循环境要求	30
五、必须以顾客满意为中心	30
六、必须遵循企业业务流程的资源约束原则	31
第三节 业务流程设计方法	32
一、业务流程的三个要素	32
二、业务流程的基本结构	33
三、业务流程设计要点	36
四、业务流程的设计步骤	40
第四节 业务流程的描述	42
一、流程描述图必须具备的特性	43
二、流程图的分类	45



第三章 业务流程设计程序及类型

第一节 流程的类型界定	48
一、核心流程的特点	48
二、核心流程的界定方法	49
三、辅助流程的界定	52
四、基本流程的界定	53
第二节 基本业务流程设计程序	54
一、基本业务流程设计	54
二、业务流程设计程序	54
三、产品线结构决定业务流程模式	56
第三节 核心业务流程设计	58
一、营销特性与核心流程	58
二、产销特性与核心流程	60
三、企业生产模式与核心流程	63
案例一 金利来公司分销业务流程的整合再造	64
案例二 日本 7-11 便利店的商品配送流程	69

第四章 业务流程的制约因素

第一节 渠道制约因素	72
------------------	----

企业业务流程设计与再造

一、供应渠道对市场运作流程的制约	72
二、销售渠道对市场运作流程的制约	73
第二节 组织制约因素	75
一、员工的制约	75
二、组织结构的制约	83
三、组织文化制约	84

第五章 业务流程的管理与评价

第一节 流程管理概述	90
一、业务流程管理的意义	90
二、业务流程管理职责划分	92
三、业务流程的执行管理	94
第二节 业务流程管理的内容	95
一、建立业务流程管理制度	95
二、测量、评估流程运作质量	98
三、业务流程质量审核	99
第三节 业务流程管理技术	99
一、问题就是机会	100
二、六个标准差和六个标准差加	100
三、R 标准与 P 标准	103
四、PDCA 循环与持续改进	105
第四节 业务流程质量的评价方法及指标	106

一、价值链分析法	106
二、关键成功因素法	111
三、平衡计分卡法	115
四、作业成本法	118
五、流程运作评价指标	121
第五节 业务流程优化	126
一、流程优化的基本概念	126
二、流程优化的作用	126
三、流程优化的方法	127
四、流程优化的策略	128

第六章 业务流程再造的原则与形式

第一节 流程再造的基本原则	136
一、流程再造运动的兴起	136
二、流程再造的原则	138
第二节 流程再造的形式与时机	149
一、流程再造的三种形式	149
二、流程再造的幅度和深度	150
三、导入流程再造的时机	151
第三节 业务流程再造引起的革命	152
一、组织结构的革命	152
二、技术知识的革命	155

三、人力资源的革命	155
四、企业文化的革命	157
案例 柯达电子（上海）实施流程再造	159

第七章 实施业务流程再造

第一节 业务流程再造的选择	168
一、进行流程分析和诊断	168
二、流程再造的选择	170
第二节 业务流程再造的准备	174
一、确定业务流程重组的领导人	174
二、做好面对阻力的思想准备	175
三、建立适度的危机意识	176
四、勾画清晰的愿景	176
五、成立强而有力的技术指导团	177
第三节 流程再造的步骤	179
一、制定战略决策	179
二、确定业务流程再造计划	184
三、对现有的业务流程进行评价分析	188
四、设计流程再造方案	191
五、实施流程再造	196
六、持续优化业务流程	198
6 第四节 流程再造的实施策略	201

一、贯彻流程最优的思想	201
二、注重将战略性和战术性策略统一起来	201
三、注重循序渐进	202
四、以流程为重组活动的出发点	203
五、与重塑企业文化相融合	204
六、以企业愿景为导向	205
七、与信息技术、人力资源有机结合	206
八、营造大胆设想的氛围	207
九、集中力量取得重组成功	208
十、始终保持昂扬的斗志	209
十一、具备雷厉风行的作风	210
十二、提供必要的资源	211
第五节 流程再造应注意的问题	212
一、流程再造应注意的问题	212
二、流程再造的成功因素分析	217
三、流程再造实施失败的原因	221
四、流程再造失败的征兆	225
案例 神剑系统公司实施业务流程再造	226

第八章 信息技术与业务流程再造

第一节 信息技术对业务流程的促进作用	240
一、信息与企业流程	240

企业业务流程设计与再造

二、信息技术的作用	241
三、信息技术使组织具有准与快的竞争力	244
第二节 企业资源规划与流程再造	246
一、企业资源规划的概念及流程	246
二、企业资源规划与业务流程再造的关系	248
第三节 供应链流程再造	253
一、供应链管理中的难题	253
二、供应链管理中的牛鞭效应	254
三、产生牛鞭效应的原因	255
四、消除牛鞭效应的措施	258
第四节 客户关系管理流程再造	262
一、客户关系管理的目标	262
二、信息技术与客户关系管理	263
三、客户关系管理内容	264
案例一 TCL 实施信息化管理	265
案例二 BPR 与 ERP 使惠普公司增加效益	270

第九章 企业生产流程再造

第一节 高效同步——理想的生产流程	274
第二节 缺陷的生产流程成因	276
一、浪费的成因	277
二、消除流程中的成本浪费	279

第三节 企业内部流程的再造	280
一、流程单元布局的再造	281
二、人力资源管理流程再造	285
三、信息和流程管理的再造	287
四、质量管理流程的再造	291
五、增强流程的灵活性	293
六、保证流程运行稳定	295
案例 摩托罗拉集团采购供应流程的再造	297

第十章 组织再造

第一节 流程型组织本质	310
一、流程型组织定义	310
二、流程型组织本质	311
第二节 组织再造的概念及分类	312
一、组织再造的概念	312
二、组织再造的前提	313
三、组织再造的类型和方式	314
第三节 组织再造的实施步骤	320
一、组织再造实施程序	320
二、组织再造中的阻力	325
三、组织再造中的动力	327
第四节 组织再造的策略及方法	329

企业业务流程设计再造

一、组织再造的策略	329
二、组织调查方法	331
三、组织分析方法	334
第五节 流程组织再造的趋势	337
一、弹性化组织结构	337
二、小型化组织结构	338
三、虚拟化组织结构	339
四、网络化组织结构	340
五、扁平化组织结构	340
案例一 宏碁集团实施企业流程再造	345
案例二 四大著名公司人力资源再造	351
参考文献	359

第一章

业务流程设计

与再造概述

随着社会的不断发展，世界经济日益表现出一种一体化的趋势。这种一体化的趋势归根结底来源于科学技术的巨大进步，其中信息技术的日新月异更成为推动经济一体化的一大动力。随着经济一体化的不断深入，企业之间围绕产品、客户的市场竞争也变得越来越激烈，越来越残酷。在持续变化和不可预测的全球化的企业竞争环境中，传统的企业管理理论越来越表现出它们的无法避免的弊端，这些弊端严重阻碍了企业的生存与发展。与此同时，信息技术在极大地改变人类社会面貌的同时，在企业中的运用却出现了与人们的美好预期大相径庭的局面，也就是我们通常所说的信息技术“黑洞”。为了克服传统管理理论的弊端和信息技术黑洞，迈克尔·哈默和詹姆斯·卡姆于 20 世纪 90 年代初提出了业务流程设计与再造的观点。流程再造一经产生便席卷全世界，形成了一股崭新的管理革新的浪潮。

第一节 业务流程的定义与本质

随着市场竞争的加剧，如何更好地提高企业的生产效率和经济效益成为企业管理的重点。业务流程的设计与再造理论现在备受企业界人士的瞩目，越来越多的企业纷纷开始推进业务流程的设计与再造项目，并且取得了立竿见影的效果。许多企业管理者将企业业