

咨询之窗丛书

业务流程咨询

方少华 编著

丰富从业实践浓缩咨询经验
多幅真实图表阐释咨询内涵
生动完整案例再现咨询过程



方法+工具+图表+案例=
详解咨询全过程



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

咨询之窗丛书

业务流程咨询

方少华 编著

BUSINESS PROCESS CONSULTANCY

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

业务流程咨询 / 方少华编著. —北京: 电子工业出版社, 2006.1
(咨询之窗丛书)
ISBN 7-121-01917-5

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 (2005) 第 129421 号

责任编辑: 刘露明 黄 佳

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.75 字数: 280 千字

印 次: 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 34.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

▶ 解读图表内涵

▶ 传授工具使用

▶ 再现成功案例

——国际咨询水平不再遥不可及

——完美咨询之道不再神秘莫测

咨询之窗丛书 · 第一辑

- 《战略咨询》
- 《市场营销咨询》
- 《业务流程咨询》
- 《人力资源咨询》
- 《SAP HR咨询》



• 关于作者

方少华

国内资深管理咨询顾问及 ERP 专家，MBA。曾先后在世界500强公司卡特比勒（中国）有限公司、埃森哲咨询（上海）有限公司、凯捷安永咨询（中国）有限公司从事企业管理、顾问和项目管理工作。在企业战略管理、人力资源管理、销售管理、业务流程、知识管理等领域及IT咨询、管理咨询方面有超过十年的经验。其咨询的专业范围包括企业管理咨询、企业业务流程重组及SAP、Oracle等ERP应用咨询；积累了丰富的商业知识、各类工业相关背景、管理及咨询技术和经验。涉足领域包括金融、化工、制造、高科技、钢铁、能源及医药等行业。

封面设计 ←  → 王军
左右
设计工作室

推荐序

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，“只承担一种经济职能，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，并逐渐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采用分解和再分解——将整体分解为部件，再将部件分解为元件，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，当环境变化、企业使命随社会进步而发生变化时，从顾客需求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、人员冗余、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求，并建立起一个个完善的顾客导向的服务体系。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增加，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及一流的服务，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化莫测的客户、市场，以及日新月异的科技，而且信息时代又加快了变化的节奏。

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，为战略流程及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种不同的技术手段，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，作者真实奉献出在跨国咨询公司多年的经历、实践与积累，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员、研究流程的各界学者等，展示杰出咨询公司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

推荐语

流程决定了企业各项活动的进行方式，流程是否合理直接影响着公司的经营业绩。因此，更加有效的流程是所有企业梦寐以求的。面对内外部环境的剧烈变动，企业必须掌握吐故纳新、增强活力、维持与提升竞争地位的有力武器，而本书提供了你所需要的业务流程的实践参考。

——www.17517.com 首席运营官 卢军

所有组织的最终目的都应该是以某种方式为顾客“增加价值”，系统化改造现有流程或重新设计现有流程的工作重点，就是要消除非增值活动和调整核心增值活动。如何更好地实现这些，本书提供了有力的实践参考。

——上海龙方信息技术有限公司总经理 李嫚

进行周密的前期准备、立足全面规划、分阶段地推进，是中国企业实施BPR的策略。本书提供了可操作和实际的答案。

——中锐集团总经理 毛恩

精心设计的业务流程框架将会全面增强中国中小企业的市场竞争力，拓展其业务领域，甚至实现其迈向全球、谋求发展的梦想。This book will be useful for these objectives.

——中欧国际工商学院管理学教授 茅博励 (Willam H.Mobley)

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趋明显。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 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。

罗能管理咨询（上海）有限公司（以下简称罗能公司）的核心管理人员在世界著名咨询公司进行业务流程重组（BPR）项目的过程中，积累了丰富的 BPR 项目实施经验，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，充分体现了 BPR 核心思想，并在 BPR 经典理论的基础上，发展了自己的 BPR 管理理论，总结出了自己的 BPR 实施方法论，为成功进行众多的 BPR 项目奠定了坚实的基础。

《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建议，以支撑、帮助顾问顺利完成 BPR 项目；同时将 BPR 的业务发展、理论和方法等做一个概括性总结，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，在实际项目实施过程中，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、实现持续发展的目的。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，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 的理论体系以及 BPR 项目管理中所要注意的问题等，包括第 1 章和第 2 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，及使用工具名称，包括从第 3 章到第 11 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 12 章。

最后的附录是一些相关的参考知识和信息，以方便读者更好更快地了解和获得所需的各种信息。

十多年的企业管理及咨询实践，特别是有在世界五百强公司从事企业内

部管理及在全球著名咨询公司多年的咨询经历，在进行了长期的咨询实践和不懈的思索之后，我毅然决定把自己学习、观察、体验、经历、积累的知识 and 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，这也是这套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。

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，书中留有遗憾在所难免，欢迎广大读者来电沟通。电子邮件：kevinfsh@sina.com。

方少华

2005年9月于上海

《咨询师创业手册》(第2版)

谢夫曼 著 李海蓉 译 16开 定价: 25.00元

- 对咨询师创业和推广业务进行全面指导。
- 通过阅读本书,读者可以学会处理作为一个咨询业新手所面临的实际问题,如创办一个咨询公司前应该了解些什么?如何吸引和留住客户?如何确定收费标准?如何做提案?需要多少钱作为启动资金?……
- 本书作者在美国被誉为企业培训大师,具有广泛的影响力。我社曾出版过其所著的《销售的第一修炼》《卓越销售》。

《企业组织结构设计与管理》

蒋志青 著 16开 定价: 25.00元

本书作者结合多年研究与实践经验系统讲述了企业在外部环境和自身资源的约束下,如何设计和管理组织结构。通过阅读本书,可以使读者掌握业务流程和组织结构设计与管理的全部内容,尤其可以学习到如何基于信息技术优化企业业务流程和组织结构。书中还提供了大量关于组织结构设计的实战案例,以供读者参考。

《企业业务流程设计与管理》(第2版)

蒋志青 著 16开 定价: 29元

本书探讨的是“在企业外部环境和自身资源的约束下,如何设计和管理业务流程”。通过大量流程设计和管理案例,本书系统介绍了企业各类业务流程的设计原则、设计方法、优化、重组和管理,特别讲述了信息技术条件下的业务流程和管理,讲述有关BPR、ERP方法的问题和相互联系。第2版增加了如何基于企业的营销特性、产销特性、生产模式设计企业核心业务流程以及关键流程优化等一些新的内容,希望能够有助于国内的制造业企业建立流程管理制度;有助于企业管理软件方案供应商掌握“流程设计和管理”的知识,由一个纯技术方案供应商成长为一个管理方案供应商。附录中完整的企业业务流程资料和流程程序文件对实施流程管理的企业有很大的操作参考价值。

《广告创意法则》

(澳大利亚) 迈克尔·纽曼 著 16开 定价: 28.00元

当今广告业已经陷入困境, 广告创意宛如没有浮标的汪洋大海, 迫切需要有人导航。作者迈克尔·纽曼集结全球 22 位广告巨星, 打造了广告创意的 22 条法则(简单法则、定位法则、一致性法则、销售法则、情感法则、爱情法则、经验法则、相关性法则、幽默法则、分裂法则、跳跃法则、魅力设计法则、讽刺法则、味觉法则、时事性法则、银象法则、聊天法则、和善法则、否定法则、表现法则、发展法则、反叛法则), 为您解析成功广告的奥秘。读者对象为广告界人士及对此感兴趣的人士。

《职场战》

大卫·达历山德罗 著 16开 定价: 25.00元

年薪 2100 万美金的打工皇帝、约翰恒康金融服务公司 CEO, 倾情演绎 30 年职场成功秘密! 曾著有超级畅销书《品牌战》。

如果您是:

- 即将走出校园的职场新生!
- 拥有职业理想的青年白领!
- 面临职业危机的中年经理!
- 主宰他人职业命运的老板!
- 那么本书是为你量身定做的!!!

《销售的第一修炼: 电话销售与成交技巧》(第 4 版)

(美) 史蒂芬·谢夫曼 著 大 32开 定价: 18.00元

陌生拜访寻找业务机会, 谈判成功签定成交合同, 分别是商务活动的一头一尾, 是销售业务成功的关键。绝大部分销售人员在首次电话推销, 以获得面对面洽谈的机会方面, 存在畏难情绪或缺乏经验, 另外, 如何面对竞争对手, 在争取最大利益的前提下, 尽快拿下销售合同, 也是销售人员最担忧的工作。

作者是美国顶级的企业销售培训大师, 在其 25 年的职业生涯中, 培训了 9000 多家家企业的 25 万名销售人员。在本书中, 作者以生活中的实例, 分别对销售活动中关键的一头一尾, 为销售人员提供了可以立刻用于实践的方法、技巧和经验。

以上图书各大新华书店均有售, 或按如下地址咨询:

北京世纪波文化发展有限公司(北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦)

邮编: 100036 电话: 010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn

目 录

第 1 章	BPR 理论体系	1
1.1	业务流程重组的概念与原则.....	1
1.2	科层制管理与 BPR.....	4
1.3	管理模式的变革.....	8
1.4	BPR 与 IT 技术的关系.....	13
第 2 章	BPR 项目管理	17
2.1	BPR 项目周期.....	17
2.2	BPR 项目管理内容.....	19
2.3	BPR 项目的意义.....	26
第 3 章	BPR 实施方法	28
3.1	BPR 项目的实施路径.....	28
3.2	BPR 项目阶段划分与阶段成果.....	30
3.3	软件支撑工具.....	32
3.4	BPR 实施成功因素.....	33
3.5	BPR 实施成功评测指标.....	34

第 4 章	BPR 项目总体规划	36
4.1	阶段总介	37
4.2	阶段目标	38
4.3	阶段内容	38
4.4	阶段文档	42
4.5	阶段完成评测指标	42
第 5 章	BPR 项目启动	43
5.1	阶段总介	44
5.2	阶段目标	45
5.3	阶段内容	45
5.4	阶段文档	47
5.5	阶段完成评测指标	48
第 6 章	业务流程描述与诊断分析	49
6.1	阶段总介	50
6.2	阶段目标	51
6.3	阶段内容	52
6.4	阶段文档	62
6.5	阶段完成评测指标	63
第 7 章	目标流程优化设计	64
7.1	阶段总介	65
7.2	阶段目标	67

7.3	阶段内容	67
7.4	阶段文档	75
7.5	阶段完成评测指标	76
第 8 章	配套方案设计	77
8.1	阶段总介	78
8.2	阶段目标	79
8.3	阶段内容	80
8.4	阶段文档	83
8.5	阶段完成评测指标	84
第 9 章	新旧系统转换	85
9.1	阶段总介	85
9.2	阶段目标	85
9.3	阶段内容	86
9.4	阶段文档	87
9.5	阶段完成评测指标	87
第 10 章	项目总结与评价/持续改进	88
10.1	阶段总介	89
10.2	阶段目标	90
10.3	阶段内容	90
10.4	阶段文档	94
10.5	阶段完成评测指标	94