

BPR BPR

企业信息化中的业务流程再造

韦沛文 刘新材

业务流程再造(BPR)的基本内涵是:以作业为中心,摆脱传统组织分工理论的束缚,提倡顾客导向、组织变革、员工授权和信息技术应用,其核心是“流程”和“再造”。“流程”即集成从订单到交货或提供服务的一连串作业活动,使其建立在“超职能”基础上并跨越不同职能部门的分界线;“再造”即打破旧的管理规范,再造新的组织机构、管理程序和业务处理环节及顺序,从而获取管理理念、管理方式和业务处理方式的重大突破并提高企业业绩。在企业信息化过程中,BPR的基本内容可概括为:以顾客需求和企业的战略目标为驱动力,以企业的流程为对象,运用信息技术、人与组织管理,对企业业务流程进行合理必要的改造和优化,以达到与企业战略和信息系统相匹配,从而大幅度提高企业整体绩效的目标。

业务流程再造的模式

业务流程再造或改造优化按涉及的广度可分为职能部门内的业务流程优化、职能部门间的业务流程优化和企业间的业务流程优化。按流程再造的深度可分为系统化改造(systematic redesign)和全新设计模式(clean sheet approach)两类。

系统化改造是在辨析理解现有流

程基础上对其系统地优化之,是一种改造流程的模式;全新设计模式则从根本上重新考虑产品或服务的提供方式,零起点设计新流程,是一种再造流程的模式。前者难度小,风险较低,成功的几率高;后者难度较大,风险较高,成功的几率较低。企业在实施信息化过程中,BPR究竟应做到何种深度,必须结合企业的发展战略、当前的实际情况和所上的信息化项目的实际要求而定。

按BPR与信息化项目的实施时间先后分,实施模式有下列三种:

1、先BPR后ERP。对那些原先管理制度不健全、业务流程混乱的企业,在实施ERP之前,必须首先梳理企业的业务流程,并对其进行简化、再造(BPR)、重新设计,然后才能实施ERP,即“先合理化,再自动化”。只有这样,才能收到预期的效果。对于那些管理制度比较健全、业务流程比较清晰的企业,开展BPR不仅仅是为了实施ERP的需要,更多的是为了使企业适应市场竞争和提高自身整体水平的战略需要,这种企业也适合先BPR后ERP。

2、先ERP后BPR。这种模式主要用于那些不存在与ERP明显不符的管理理念和业务流程且管理体制较完善、业务流程较清晰的企业。此时可以先不考虑业务流程再造,而是对企业直

接实施ERP。在ERP实施后若出现不完全符合ERP要求的流程,再考虑进行新的BPR设计和改进。

3、ERP与BPR并行。多数企业应采用此种方式,即BPR和ERP系统的实施同时展开。一方面,随着ERP系统的推行,企业逐渐明确了未来的发展方向,找到了困扰企业发展的瓶颈,彻底进行流程再造的计划也更切合实际、更规范化;另一方面,BPR计划的阶段性改进和实施,为企业去除了冗余的工作环节,规范了管理制度,为ERP系统的实施扫除了障碍。企业在实施ERP与BPR过程中,两者不断整合、适应和相辅相成,可以大大提高实施的成功率,取得事半功倍的效果。

业务流程再造的步骤

1、流程的识别阶段。识别流程就是用流程的观点描述企业。流程是由活动组成的,活动之间有着特定的流向,有明显的起始活动和终止活动。要优化流程,就要改变思维习惯,树立企业运作的流程观,把各种各样的流程识别出来。例如,销售流程从接受客户订单开始,经订单有效性审核——信用审批——开销售单——出货——发运——货款催收,到收讫货款结束。

2、关键流程的选择和认识阶段。有了企业的流程图,流程优化就有了

初步的依据。根据经验,依据以下三条原则容易选择出关键流程进行优化。这三条原则是:问题严重、机能失调的;举足轻重、影响巨大的;估计再造成效显著的。在优化流程之前,还要先认识现在的流程,比如构成环节、功能、效果、关键因素,等等。

3、流程重新设计阶段。企业流程的基本构成要素包括作业活动、活动之间的逻辑关系、活动的实现方式和活动的承担者。重新设计流程,就要对现行流程各环节进行审视和分析,分清哪些是重要的、能增值的环节,哪些是可有可无的非增值的环节,哪些是多余的或重复的环节,还可以增加哪些有意义的增值环节,哪些环节可合并,哪些环节应进一步分离。识别关键要素和关键环节、对流程运作起着决定性作用。通过对构成要素和环节进

行删除、合并、增加、改变顺序等流程的重新整合,得出新流程的备选方案,然后评估备选方案的代价和收益,确定最适宜的实施方案。

国内外许多企业的BPR实践表明,文件的传递、手工审批等往往是流程中耗时最多的环节,通过网络化信息系统实现网上集中审批,可以大大减少文件的传送耗费和积压时间,使流程大为缩短,处理效率得以提高。因此文件传递、审批、存储应作为企业BPR中重点再造的环节之一。

4、实施运行阶段。先将实施方案在小范围内试验,发现问题,随时调整。之后,新的业务流程才可以投入运行。通过选择一些关键性的作业流程作为实施BPR的项目,以关键流程带动一般流程的重构。

江门电力公司核心业务流程再造的案例分析

江门电力公司实施CRM(客户关系管理)系统主要是要解决与销售、营销、客户服务与支持相关的业务流程的自动化和优化问题。而要实现业务流程的自动化,首先应对核心业务流程进行优化。

(一)核心业务流程的选择

供电企业的营销业务主要有新装用电和变更用电两类。变更用电包括减容、暂停、暂换、迁址、移表、暂拆、更名过户、分户、并户、销户、改压、改类。新装用电包含了变更用电的主要内容和环节。新装用电按用电户是否自用变压器可分为专用变新装、非专用变新装;专用变新装用电户的用电量较大,是供电企业的大客户。江门公

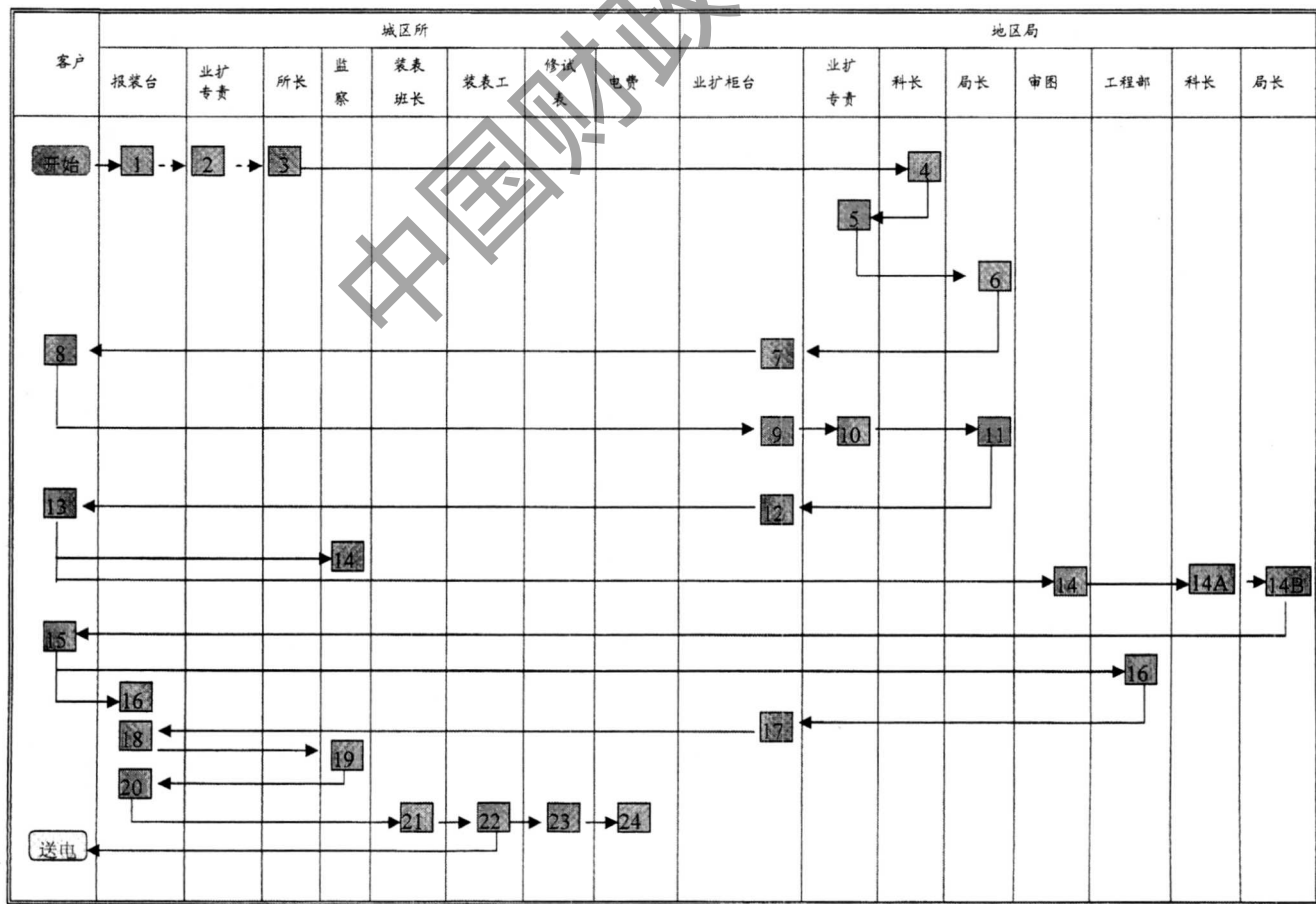


图1 专用变新装原流程图(流程再造前)

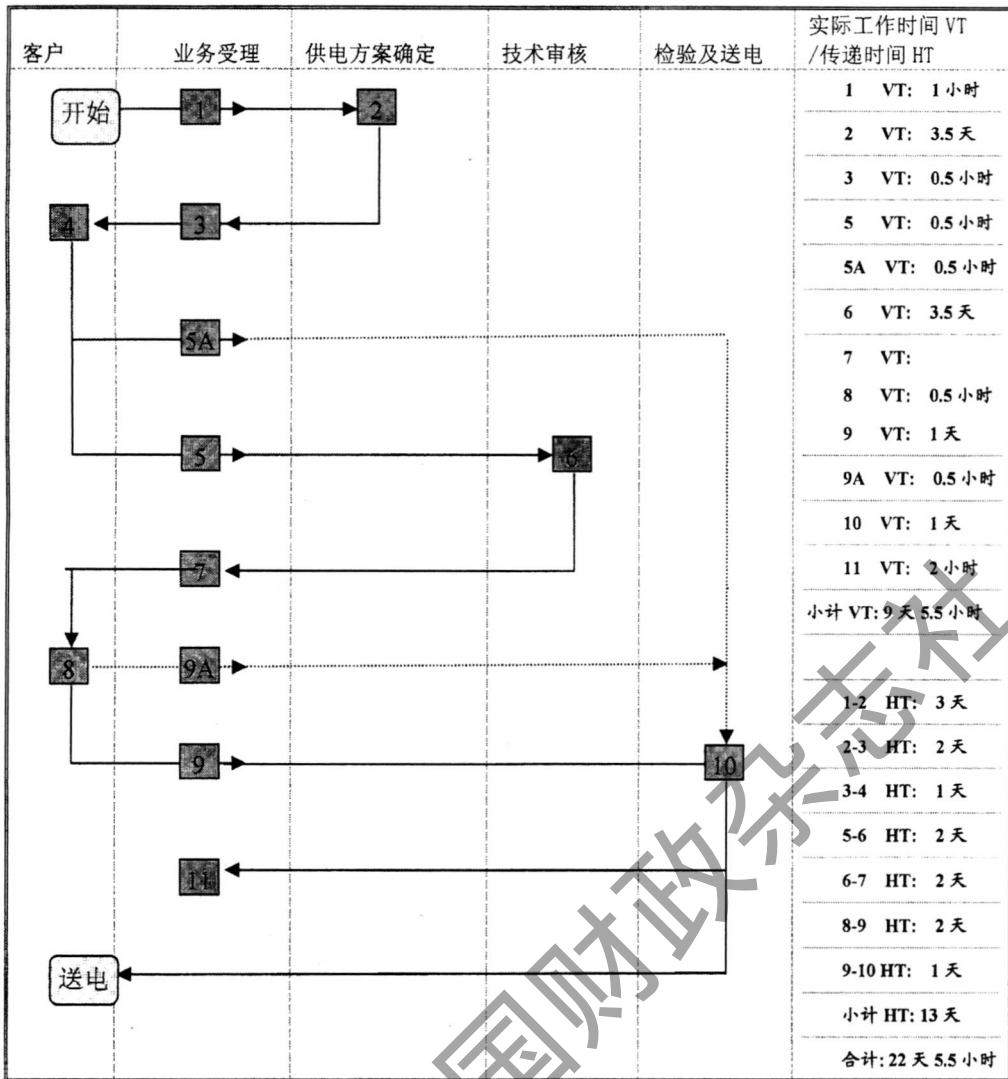


图2 专用变新装流程图(流程再造后)

的传送、停滞和交接时间。

5、赋予员工决策权。即把以前管理工作的内容整合进每位员工的工作中，使员工从受控制者转变为授权的对象。

(四)再造流程的组织
为确保流程再造的成功，公司聘请香港中华电力公司的有关专家做咨询，并成立了创新工作小组。小组由流程中有审批权的领导负责，成员由参与各环节的职能部门指定代表构成。

(五)新旧流程比较分析

流程再造前，专用变新装流程(如图1所示)主要由客户报装、报装登记、现场查勘、交纳贴费、工程设计、图纸审核、工程施工、中间查验、竣工查验、装表送电、建立客户档案等多个环节组成。其存在的问题可以概括为三多一长，即部门多、环节多、客户上门多和报装接电时间长。根据

公司经过认真分析，认为专用变新装业务流程是供电企业的核心业务流程之一。

(二)明确流程再造的目标

通过对现有业务流程的分析，应用BPR的理念，对流程进行重新设计，以使新的营销系统能为客户提供快捷、高效、优质的服务，为公司提供高效、严谨、经济的管理模式。同时，缩短业务扩充的时间，使客户早日用电，产生客户与公司双赢的效果。

(三)再造流程的原则

公司首先对现有流程进行全面审视，然后按照以下原则重新设计流程：

1、按工作环节之间自然的先后顺

序来设计工作流程。将传统的以职能为基础的组织机构和运作机制转变为以流程为核心的管理方式。

2、尽量减少对工作环节的检查和控制。只要能满足成本经济的要求，就考虑对流程进行整体控制，以替代传统的亦步亦趋式的日常控制，从而实现组织结构的扁平化。

3、把完成流程所需要的协调工作减到最少，目的是减少流程与外部的接触，降低相互矛盾的信息对工作效率产生影响的风险。

4、将任务进行合并。把多项任务交由一个员工来完成，可以在实现员工工作多样化的同时，减少工作任务

据2000~2001年上半年实际数据统计，每宗业务经过16个岗位、24个环节、平均耗时61天(不包括用户工程设计、施工耗时)。

(六)再造后流程及其说明

公司经过反思和分析后，按照BPR创新原则再造的流程如图2所示。根据公司的实际统计数据，从2002年7月1日至2003年6月30日，专用变新装流程的平均耗时缩短为21.8天/宗，流程优化效果显著。■

(作者单位：中山大学管理学院会计系
广东省江门供电公司)

责任编辑 李斐然