

第 31 章 用户业务流程管理

31.1 业务流程分析方法

31.1.1 业务流程分析

流程就是做事的顺序。《牛津英语大词典》将流程定义为，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。一般来说，流程由一系列单独的任务组成，并使输入变成输出的过程。

企业中的流程可以分为生产流程和管理流程，统称业务流程。从本质上讲，企业的业务流程就是由一系列具有先后顺序且互相关联的活动所组成的经营过程，由于企业的业务流程的整体目标是为顾客创造价值。因此，以顾客利益为中心，以员工为中心，以及以效率和效益为中心是业务流程的核心。

在传统企业中，组成企业的基本结构是职能相对单一的部门，由这些部门分别完成不同的任务，整个企业是一个金字塔式的层级结构，每个人、每个岗位，以致每个部门都只对其直接上级负责，主要职责是完成上级交给的任务，在任务和任务间经常出现脱节和冲突。因此，在传统企业里，各项业务工作大多是独立的，或是若干项业务构成一些流程的片段，但很少有能够贯穿企业的，畅通的业务流程，自然也就没有专职人员对各条业务流程具体负责。而信息系统项目是管理创新，它的运行基础是企业的业务流程。据有关资料，企业建设信息系统项目的成功率是比较低的，一般不超过 50%。为什么会出现这样的结果？有关专业人士通过分析研究得出的结论是：企业的业务流程不畅通是导致信息系统项目失败的主要原因之一。可见，对企业现有的业务流程进行分析是企业信息系统项目建设的必要前提条件。所谓业务流程分析，就是要运用多种不同的技术和方法来理解业务流程。

31.1.2 价值链分析法

哈佛商学院的迈克尔·波特将企业的业务流程描绘为一个价值链。波特指出，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。这里所说的价值链的各个环节，其实就是企业的业务流程。企业业务流程的本质特征，一是面向顾客。这

里需要说明的是，从流程的角度理解顾客，与我们平时所说的顾客有些区别。平时一提到顾客，那一定是企业的外部顾客，而从业务流程的角度所理解的顾客，既包括企业的外部顾客，同时，还包括企业内部的顾客。在业务流程中，每下一环节的岗位人员都是上一环节岗位人员的顾客。二是业务流程跨越职能部门、分支机构或子单位的既有边界。由此可见，业务流程完成的是功能，实现的是结果。而传统管理模式重视的是职能，重视的是过程。

波特认为，企业的价值活动可以分为五种主要活动和四种辅助活动。五种主要活动包括：

- (1) **投入性活动**，如收货、储存和配置等相关活动；
- (2) **生产作业**，即将投入转化为最终产品的相关活动；
- (3) **产出性活动**，如产品的运输、储存、客户联系、订单处理等；
- (4) **销售活动**，旨在让顾客了解和购买商品，如广告、促销、市场开发等；
- (5) **服务活动**，包括培训、修理、维护保养、部件更新等，旨在提高产品的附加值。

四种辅助性活动包括：

- (1) **采购活动**，指购买用于企业价值链所有投入的活动，如购买原料、用品，购建固定资产等；
- (2) **技术开发活动**，所有价值活动都涉及技术成分，如新产品研制、技术改造、商标、专利、专门技术、软件开发等；
- (3) **人力资源管理活动**，包括员工的招聘、培训、发展、激励等；
- (4) **企业基础设施**，既指厂房设施、机器设备等硬件，也包括管理、计划、财务、法律、质量管理、公共关系等大量软件。

企业的价值活动还有其他分类，如根据所生产产品的关系，则可分为三种：

- (1) **直接活动**，指直接为买方创造价值的活动，如供应、生产、销售等活动；
- (2) **间接活动**，指保证直接活动的活动，这类活动范围广，内容多，容易被忽视，如培训、企业文化建设等；
- (3) **质量保证活动**，指那些确保企业各项价值活动质量的活动，如商标注册、聘请法律顾问等，以及兼并收购等资产重组活动。

随着市场竞争的加剧，企业之间技术、资金实力等实体资源的同质性不断增强，企业越来越认识到，竞争的焦点应该从产品或服务的生产、营销、财务等具体部门的管理，转移到从整体上考虑企业的运作，以及激励机制、组织结构等系统性的业务流程。在企业价值链中，一个业务流程就是一组以顾客为中心的从开始到结束的连续活动。业务流程的价值链分析就是找出或设计出那些能够使顾客满意，实现顾客价值最大化的业务流程。价值链就是一个创造价值的工作流程，在这一总流程基础上，可把企业具体的活动细分为生产指挥流程、计划决策流程、营销流程、信息收集与控制流程、资金筹措流程等。其中有些业务流程特别重要，对形成企业独特性的核心竞争力起着关键作用。这样

的业务流程称为“基本业务流程”，对应于价值链中的基本活动；其他业务流程是对企业的基本经营活动提供支持和服务，称为“辅助业务流程”，对应于价值链中的辅助活动。业务流程重组，就是通过重新审视企业的价值链，从功能成本的比较分析中，确定企业在哪些环节具有比较优势。在此基础上，以顾客满意为出发点进行价值链的分解与整合，改造原有的业务流程，实现业务流程的最优化。

31.1.3 供应链分析方法

供应链分析法是从企业供应链的角度分析企业的业务流程，它源于供应链管理。

供应链管理（Supply Chain Management, SCM）的核心是供应链。供应链是指一个整体的网络用来传送产品和服务，从原材料开始一直到最终客户（消费者），它凭借一个设计好的信息流、物流和现金流来完成。现代意义的供应链是利用计算机网络技术全面规划供应链中的商流、物流、信息流、资金流等，并进行计划、组织、协调和控制。

供应链有两层含义，一层含义是任何一个企业内部都有一条或几条供应链，包括从生产到发货的各个环节；另一层含义是一个企业必定处于市场更长的供应链之中，包括从供应商的供应商到顾客的顾客的每一个环节。供应链是企业赖以生存的商业循环系统，是企业电子商务中最重要的基础。统计数据表明，企业供应链可以耗费企业高达25%的运营成本。

供应链管理是从源头供应商到最终消费者的业务流程集成。它不仅为消费者带来有价值的产品和服务，还为顾客带来有用的信息。供应链管理至少包括以下六大应用功能：需求管理、供应链计划、生产计划、生产调度、配送计划、运输计划。新型的供应链管理借助于 Internet 使供应链上的不同利益相关者能够实现大规模的协作，成为企业降低成本、提高经营效率的关键。

供应链中的信息流覆盖了从供应商、制造商到分销商，再到零售商等供应链中的所有环节。其信息流分为需求信息流和供应信息流，这是两个不同流向的信息流。当需求信息（如客户订单、生产计划、采购合同等）从需方向供方流动时，便引发物流。同时供应信息（如入库单、完工报告单、库存记录、可供销售量、提货发运单等）又同物料一起沿着供应链从供方向需方流动。

由于供应链中的企业是一种协作关系和利益共同体，因而供应链中的信息获取渠道众多，对于需求信息来说既有来自顾客也有来自分销商和零售商的；供应信息则来自于各供应商，这些信息通过供应链信息系统在所有的企业里流动与分享。对于单个企业情况来说，由于没有与上下游企业形成利益共同体，上下游企业也就没有为它提供信息的责任和动力，因此单个企业的信息获取则完全依赖于自己的收集。

处于供应链核心环节的企业要将与自己业务有关的上下游企业纳入一条环环相扣的供应链中，使多个企业能在一个整体的信息系统管理下实现协作经营和协调运作，把这些企业的分散计划纳入整个供应链的计划中，实现资源和信息共享，增强该供应链在市场中的整体优势，同时也使每个企业均可实现以最小的成本来获得成本优势。这种网

络化的企业运作模式拆除了企业的围墙，将各个企业独立的信息孤岛连接在一起，通过网络、电子商务把过去分离的业务过程集成起来，覆盖了从供应商到客户的全部过程。对供应链中的企业，建立网络化的企业运作模式是建立企业间的供应链信息共享系统的基石。

统一的信息系统架构是决定信息能否共享的物质技术基础，主要包括：为系统功能和结构建立统一的业务标准和统一信息交流规范体系等。因为即使某些细节之处没有遵循共同的标准也会影响数据交流和信息共享。例如，供应链中的企业通过 EDI 进行数据交换时，双方必须严格遵守文件的标准格式，任意一方擅自改动格式都将导致对方的系统无法正常工作。

供应链信息系统的建立需要大量信息技术来支持，这是因为供应链管理涉及到众多的领域：产品（服务）设计、生产、市场营销、客户服务、物流供应等。它是以前同步化、集成化生产计划为指导，通过采用各种不同信息技术来提高这些领域的运作绩效。

信息技术对供应链的支撑是非常巨大的，可分为两个层面。

第一个层面是由标识代码技术、自动识别与数据采集技术、电子数据交换技术、因特网技术等基础信息技术构成。

第二个层面是基于信息技术的业务流程。

在运用供应链方法分析业务流程时，涉及到的技术和方法主要有：销售时点信息系统(POS)、电子自动订货系统(EOS)、计算机辅助设计(CAD)、计算机辅助制造(CAM)、ERP、CRM、电子商务等。

31.1.4 客户关系分析法

客户关系分析法就是把“客户关系管理”用在业务流程的分析上。客户关系管理(Customer Relationship Management, CRM)是一种旨在改善企业与客户之间关系的新型管理机制。它是现代管理科学与先进信息技术结合的产物，是一个获取、保持和增加可获利客户的过程，是一种以客户为中心的经营管理模式和信息技术解决方案的总和。

客户关系管理起源于市场营销理论，它的目标是充分开发企业的市场和客户资源。客户关系管理涵盖了企业的营销、销售、服务等与客户接触的相关领域，它要求企业把客户当做企业运作的核心来组织自己的生产和服务。而传统企业是根据企业内部的资源来组织生产和服务，然后再把产品推销给客户。

CRM 集中体现了两个重要的管理趋势，一是企业从以产品为中心的模式向以客户为中心的模式转变。这种转变有着深刻的时代背景，那就是随着各种现代生产管理和现代生产技术的发展，产品的差别越来越小，产品同质化的趋势则越来越明显，可见，通过产品差异化来细分市场从而创造企业的竞争优势也就变得越来越困难。二是 CRM 的出现还表明了企业管理的视角从“内视型”向“外视型”的转变。众所周知，Internet 及其他各种现代通信工具的出现，使世界变成了一个地球村，企业与企业之间的竞争变得异常激烈，即使相隔千山万水，都可能变成面对面的竞争。

市场营销和客户服务是 CRM 的支柱性功能，也正是通过市场营销和客户服务才把企业内部的业务流程与市场联结起来，才使得企业的业务活动成为创造价值的源泉。那些对市场营销和客户服务起阻碍作用的业务流程或业务流程片断或业务活动都是有问题的，都应在梳理或改造之列。

客户关系管理的焦点是遵照“以客户为中心”的理念实现对外业务的自动化，它整合了管理、营销、销售和客户服务，以及技术支持等与客户相关的对外业务，使客户在与企业沟通时能够感觉到企业是作为一个整体在向他提供标准的、协调一致的服务，这种服务不会因为个别工作人员的个人偏差而发生变化。举个简单的例子，客户就某一产品的报价询问了企业几个不同的销售人员甚至销售部门，如果销售数据的管理存在问题，他或许会得到几个不同的报价，那样将会使客户无所适从，也会使企业在洽谈中陷入被动。CRM 能够有效防止这类现象的发生，能够确保客户通过电话、面谈、电子邮件或者 Web 等方式与企业进行无缝的、连贯的、高效的交流。

迅速发展的信息化使市场营销迅速从传统的营销方式，例如，电话营销等，转向网络营销，其发展方向是电子商务。在电子商务充分发展的环境下，丰富多彩的营销活动给潜在客户更好的体验，使潜在客户以自己的方式、在方便的时间查看他需要的信息。销售人员与潜在客户的互动行为，能够将潜在客户发展为真正客户并保持其忠诚度。

CRM 是以客户为中心的管理模式，是以信息技术为实施方法的运营模式。在这种情况下，以客户关系为切入点，分析企业的业务流程，较容易发现企业已有业务流程存在的问题和弊端，也较易于设计出科学、合理、通畅的业务流程。

CRM 的应用目标是建立真正以客户为导向的组织结构，以最佳的价值定位瞄准最具吸引力的客户，最大化地提高运营效率，建立有效的合作伙伴关系。从 CRM 的角度分析企业的业务流程，可以看到，企业的业务流程应当是以客户与企业的关系，以及客户行为为依据的，而不是传统的按照企业内部管理来实施的。由此可见，这样的业务流程充分体现了客户关系管理的思想。

31.1.5 基于企业资源规划的分析

企业资源规划 (Enterprise Resources Planning, ERP) 是一种融合了企业最佳实践和先进信息技术的新型管理工具，将供应商和企业内部的采购、生产、销售，以及客户紧密联系起来，可对供应链上的所有环节进行有效管理，实现对企业的动态控制和各种资源的集成和优化，从而提升企业基础管理水平，追求企业资源的合理高效利用。ERP 是由美国 Gartner Group 于 20 世纪 90 年代初首先提出的。

ERP 的最主要特点，一是 ERP 中的资源是在人们习惯理解的基础上进行了扩充。所谓“企业资源”是指支持企业业务运作和战略运作的事物，既包括我们常说的人、财、物，也包括人们没有特别关注的信息资源；同时，不仅包括企业的内部资源，还包括企业的各种外部资源。将供应链上的供应商等外部资源也被作为可控对象集成进来；二是把时间也作为资源计划的最关键的一部分纳入控制范畴，这使得决策支持系统 (DSS)

被看做 ERP 不可缺少的一部分，将 ERP 的功能扩展到企业经营管理中的半结构化和非结构化决策问题。ERP 就是一个有效地组织、计划和实施企业的内外部资源的管理系统，它依靠 IT 的技术和手段以保证其信息的集成性、实时性和统一性。由此可见，ERP 是顾客驱动的、基于时间的、面向整个供应链管理的制造资源计划。

ERP 是一个层次结构，可分为三个层次，即 ERP 的管理思想、软件产品、管理系统。

1. ERP 的管理思想

ERP 的基本思想是将企业的业务流程看做是一个紧密连接的供应链，将企业内部划分成几个相互协同作业的支持子系统，如财务、市场营销、生产制造、质量控制、服务维护、工程技术等。它将系统的管理核心从“在正确的时间制造和销售正确的产品”转移到了“在最佳的时间和地点，获得企业的最大增值”；基于管理核心的转移，其管理范围和领域也从制造业扩展到了其他行业和企业；在功能和业务集成性方面，它都有了很大加强，特别是商业智能的引入使得以往简单的事物处理系统变成了真正智能化的管理控制系统。

2. 软件产品

随着应用的深入，作为 ERP 的载体——软件产品，也在向更高的层次发展。目前，ERP 产品发展成为模块化，大大提高了软件开发效率，大多数 ERP 产品供应商都在模块化的基础上，把软件产品和软件服务进行集成，实现软件产品的技术先进性和个性化设计，为用户提供一体化的解决方案。同时，先进的 IT 技术也为 ERP 提供了技术支持手段，如网络技术、条码技术、电子商务技术、数据仓库技术、远程通信技术，使得各企业在业务往来和数据传递过程中实现了电子方式连接；在管理技术上，在从内部到外部的各环节上，ERP 为企业提供了有效的管理工具。由于 ERP 为企业提供更多更好的功能，帮助企业实现管理信息化和现代化，因而，使得企业市场竞争力和综合实力得到提高。

3. 管理系统

毫无疑问，管理系统是 ERP 的基础和依托。对一个企业而言，由于它要根据市场预测制订全面的预算和计划，因此，企业必须实施动态管理。而一个动态的管理模式需要一个运行系统，ERP 正是这样一个系统。

ERP 是一个集成的信息系统，ERP 承诺建立跨越企业各个部门、各种生产要素和环境的单一应用原则下处理所有的事务，即意味着集成。这种集成应该包括人力资源、财务、销售、制造、任务分派和企业供应链等的各项管理业务。

具体而言，ERP 管理系统主要由六大功能目标组成：

(1) 支持企业整体发展战略经营系统。该系统的目标是在多变的市场环境中建立与企业整体发展战略相适应的战略经营系统，还需要建立与 Intranet、因特网相连接的战略系统、决策支持体系等。

(2) 实现适应全球化、集成化的市场营销，也就是实现在预测、市场规模、价格策

略、服务、分销等各方面进行信息集成和管理集成。

(3) 完善企业成本管理机制。建立全面成本管理系统, 从而保持企业的成本优势。

(4) 研究开发管理系统, 保证能够迅速地开发适应市场需求的新的产品和服务, 构筑企业的核心技术体系, 保持企业的竞争优势。

(5) 建立敏捷的后勤管理系统, 与有共同利益关系的企业结成动态联盟, 实现不同企业间的优势互补, 用最有效和最经济的方式参加竞争, 迅速响应市场瞬息万变的需求。这种敏捷的后勤管理系统能够具有缩短生产准备周期, 增强与外部企业或单位的协作, 实现市场、技术和信息的及时交互, 改进现场管理, 缩短供应周期等功能。

(6) 实施准时生产方式, 把客户纳入产品开发过程, 把销售代理商和供应商、协作单位纳入生产体系, 按照客户不断变化的需求同步组织生产, 时刻保持产品的高质量、多样性和灵活性。

ERP 对于企业提高管理水平具有重要意义。首先, ERP 为企业提供了先进的信息系统平台。ERP 系统软件不仅功能齐全、集成性强、稳定性好, 能够提供准确的信息, 而且具备可扩充性。其次, ERP 具有规范的基础管理, 促进企业管理水平提高的功能, ERP 实质上就是一套规范的由现代信息技术保证的管理制度。最后, ERP 能够整合企业各种资源, 提高资源运作效率。

31.1.6 业务流程的描述方法——BAM 法

1. BAM 法简介

上面介绍的价值链分析法、供应链分析法等都是有效的业务流程分析法, 它们能够帮助我们从特定的角度认识业务流程。这些方法有一个共同的缺点, 就是缺乏直观性。为了弥补以上方法的缺点, 这里简单介绍一种描述业务流程的方法——BAM 法。

BAM 法 (Business Activity Mapping, 业务活动图示法) 是一个有效的业务流程描述工具。

BAM 方法主要功能是提供工作活动和业务流程情况的全面模型。该模型既有图例表述业务活动流动的情况, 还能提供相关的业务活动细节, 有助于我们理解业务流程运作的过程。

2. BAM 法的应用

BAM 法在业务流程改造的过程中, 主要用于业务流程的描述, 具体应用主要有三点, 一是在业务流程改造开始时, 可以应用 BAM 方法对业务流程进行识别; 二是在业务流程设计时, 可以应用 BAM 方法描述新的业务流程; 三是在业务流程实施过程中, 可以应用 BAM 方法实现业务流程的不断优化。当然, 还有很多其他情况, 也可以使用 BAM 法。

BAM 法的优点之一, 就是它既有网络的表达能力强的优点, 又有层次的简捷明了的优点。

BAM 法的启动一般是从最基本的问题开始：“这个部门负责什么？”要回答这个问题可以列出一连串的活动。具体活动还要看其复杂程度大小，将复杂的活动分成若干较低层次的细小活动。通常，一项活动可能分成 3~4 个层次，最复杂的活动可分成 7 个层次。在流程分解中，究竟一个活动该分成多少个层次合适，并无一定规；每个层次该有哪些内容也无限限制。我们进行分解的目的是让分析者充分理解从最高层次活动直到最低层次——业务职能层。在实际分解的过程中，由于活动的复杂程度不同，达到业务职能层的层数也不一样。一旦在分析中达到了业务职能层，与职能内工作相关的信息全都被界定，并且纳入到图示之中。所有与其他职能的相互作用和所有的时间资料都列入了该职能示意图中，从而确定了相互关系。图 31-1 是一个业务活动图示。

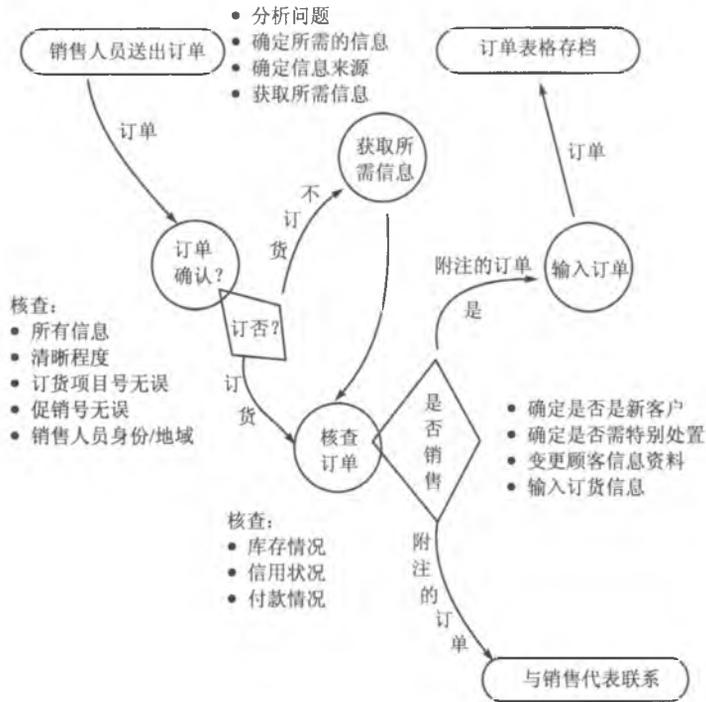


图 31-1 业务活动图示

3. BAM 法的使用要求

由于 BAM 法的用处是识别企业的业务流程，因而，分析者持有一种科学的、客观的态度是十分必要的。分析者要能容纳做事情的各种方法，不要带自己的主观色彩去看问题。业务活动图示中的信息必须是事实，而不能是分析者的解释。这就要求分析者注意从业务活动参与者本身的角度来反映、理解业务活动，分析者需有高度的灵活性和宽容度。

4. BAM 法的基本图例

业务活动图示已是一种比较成熟的方法，为了便于使用，图 31-2 是几种基本的图例。

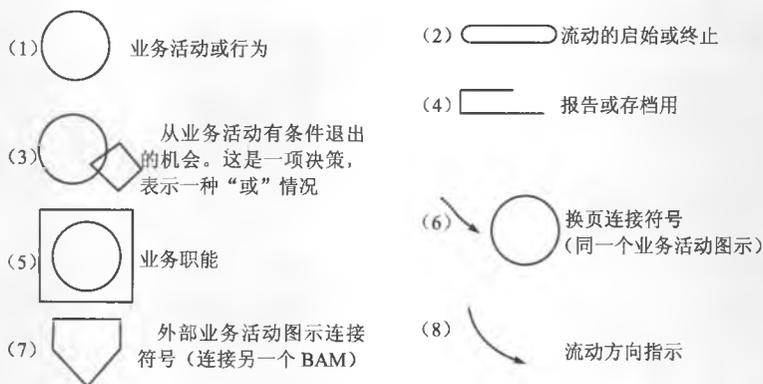


图 31-2 BAM 法的基本图例

图例说明：

(1) 行为符号：业务活动图示由一系列的圆圈组成，习惯上称之为“泡泡”。每个“泡泡”代表一项单独的工作步骤，都有一个名称。当业务职能分解层已达到，行为泡泡外面加一个方框。

(2) 决策符号：许多工作行为包含两种决策，两种决策的结果可能分别导致新的行为。多种决策则产生多个行为泡泡。一般决策以圆圈边上添加一个菱形。

(3) 业务活动图示编号，如图 31-3 所示。

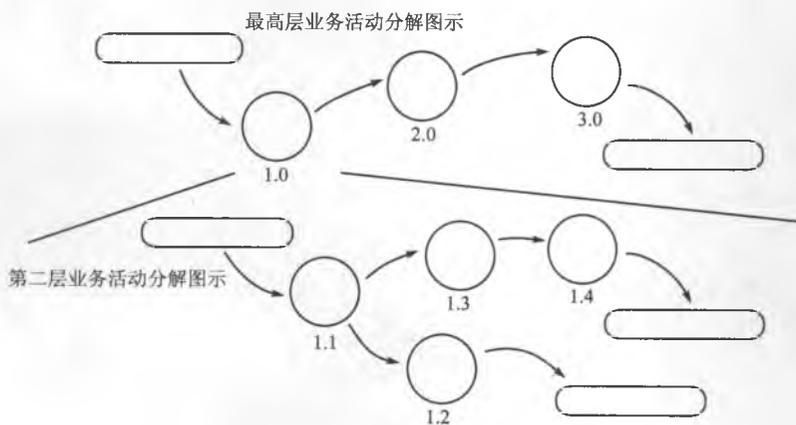


图 31-3 业务活动图示编号

5. 核心业务流程识别

BAM 法的最大价值是它可以帮助业务流程分析者识别企业的核心业务流程。所谓核心业务流程就是企业的核心业务所在的业务流程。但是，企业在实施业务流程改造时，不可能全面铺开，即使是核心业务流程（一般有多条）也不可能同时进行改造。一般情况下，流程分析员依据企业制订的原则和标准，借助于 BAM 方法选定部分业务流程实施改造。

许多公司根据三个标准来决定优先实施改造的业务流程：

- (1) 问题严重、机能失调或失灵的业务流程。
- (2) 流程本身举足轻重、对客户产生的影响巨大。
- (3) 切实可行、可操作性强的流程。

业务流程实施，人们总是希望一举成功，而成功的概率大小取决于多种因素。在进行选择时，要充分考虑主要因素，做出可行性估计。一般说来，范围小，涉及的组织单位少，所需的资源也相应得少些。无论是从项目启动，还是准备、组织或是具体实施，这样的项目可行性大，成功的希望也大。

图 31-4 所示为一个大企业的事业部的业务流程图。

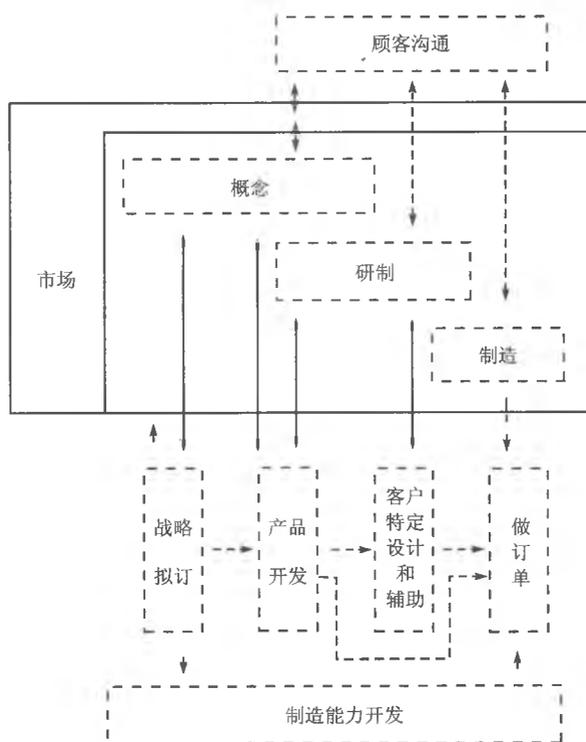


图 31-4 一个大企业的事业部的业务流程图

31.2 业务流程改造

31.2.1 业务流程再造

企业现行经营管理模式是一种职能式的管理模式，它源于经济学的开山鼻祖亚当·斯密的“劳动分工原理”和 19 世纪弗雷德里克·泰勒的“科学管理”。这种模式特别强调企业的所有活动，特别是生产经营活动要按专业化分割，把企业的经营过程分解

为最简单、最基本的工序，这样每个人只需重复一种简单工作，熟练程度大大提高；同时，对过程实施严格控制。这种做法在当时具有非常积极的意义，极大地提高了工作效率，实现了划时代的工业革命，这是由于，在当时工人素质低、劳动力廉价和技术水平有限，因此，职能式的经营管理模式得到迅速普及。阿尔弗雷德·斯隆（Alfred Sloan）将其用于通用汽车公司的组织经营管理，形成了层层上报的金字塔式组织结构，加强了部门管理，取得了巨大的成功。进入 20 世纪 80 年代，这种经营管理模式日益显露出其弊端，它主要的问题是：

(1) 分工过细。企业的各种业务工作，特别是产品或服务的生产过程，要经过若干个部门、环节的处理，整个过程运作时间长、成本高。企业经营处于迟缓状态，在快速多变的市场环境中处于被动境地。职能式经营管理模式的最直接的结果之一，就是造就了科层制。在科层制下，各下属单位往往会最大化本部门利益，使自己的目标凌驾于整个组织的目标之上。随着管理层次的增多，指挥路线的延长，信息传导与沟通的成本会急剧上升，还可能造成信息在传递过程中的失真、对市场反应迟缓等缺陷，阻碍企业的进一步发展。例如，美国一家大型保险公司，随着业务的迅速发展和管理工作的日益复杂化，客户索赔竟然要经过 250 道程序，结果客户怨声载道，客户数量不断下降。

(2) 缺乏全心全意为顾客服务的意识。各个部门按照专业职能划分，每个部门犹如“铁路警察”，各管一段。结果是各部门只关心本部门的工作，并以达到上级满意为准。“顾客就是上帝”只是营销人员的信条，企业的其他员工并不关心生产的产品或提供的服务是否能真正满足顾客的需求。

(3) 组织机构臃肿，人浮于事。由于按照职能划分的原则设置机构和部门，必然造成职能越分越细，部门越分越多；同时，为了把各部门、各环节衔接起来，又需要设置专职的机构和人员进行协调和监控，进一步造成管理人员在整个企业人数所占比重不断攀升，管理费用居高不下。

(4) 资源闲置或是效率低下。由于信息分散在不同的领导、部门和业务人员的手中，彼此有意或无意地设置人为的障碍，致使内部信息纵向和横向传递不畅，不但提高了企业的运营成本，还可能失掉稍纵即逝的商机。

针对传统管理模式的种种弊端，催生了企业再造理论，美国著名学者哈默和钱皮系统地阐述了“企业再造”理论和方法，为世界性企业变革树立了方向标，把企业再造运动推向高潮。

哈默和钱皮把企业再造定义为：为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。其中，衡量绩效的关键指标包括产品和服务质量、顾客满意度、成本、员工工作效率等。与以往的“目标管理”、“全面质量管理”、“战略管理”等理论相比，企业再造要求企业管理者从根本上重新思考已形成的基本信念，即对长期以来企业在经营中所遵循的基本信念，如分工思想、等级制度、规模经营、标准化生产等体制性问题进行重新思考。这就需要打破原有的思维定势，进行创造性思维。企业进行再造的第一步，就是要先决定自己应该做什么，以及怎样做，而不能在既定的

框框中实施再造。这是因为，企业再造不是对组织进行肤浅的调整修补，而是要进行脱胎换骨式的彻底改造，抛弃现有的业务流程和组织结构，以及陈规陋习，另起炉灶。

确切地说，是针对企业业务流程的基本问题进行反思，并对它进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当今衡量企业业绩的这些重要指标上取得显著性的提高。

哈默和钱皮提出，上述定义中有四个关键词，记住这四个关键词，就能帮我们更深刻地理解“再造”的含义。

第一个关键词是“流程”（Process）。由于“流程”是再造定义中最核心的词，所以也可以把企业再造说成是业务流程的再造（简称BPR），这里所讲的再造，不是再造一个组织或者一个部门、一项工作，而是对企业或组织的业务处理流程进行再造。所谓流程，是指一系列的业务活动的组合也就是有某个或多项东西的输入，经过一系列的业务活动，创造出对顾客有价值的产品或服务这样一个输出的过程。

第二个关键词是“显著性的”（Dramatic）。“显著性”是指企业再造，所带来的业绩将是飞跃式的提高，这种提高绝非小改进或持续不断的改善所能达到的。事实上，不少企业通过“再造”，确实取得了显著性的成效。如美国速递公司报告，他们通过再造业务流程，每年节省成本超过10亿美元，美国AT&T公司的全球商务通信系统，从九位数的亏损到九位数赢利，主要得益于再造其制造、服务和订单的业务流程。

第三个关键词是“彻底的”（Radical）。“彻底”是指再造不是修修补补，而是要舍弃旧的一套东西，对企业的业务及业务流程来一个脱胎换骨的变更。由于再造将无视现有的结构和手法，发明和创造出做好工作的全新方法。所以在再造中经常会被要求问到“为什么要用现在这样的方法去做？”，也就是要从公司和做事方法等最基本的层次开始进行质问。这样才能发现隐藏在业务实施方法后面的一些习俗、前提和规则。一旦对其进行追问，便会发现这些习俗前提和规则也许是错的、落后的或已过时不适用了。

第四个关键词是“再设计”（Redesign）。我们日常比较习惯于产品设计，“再造”认为，流程工作如何，其设计更重要。即使你的职员非常聪颖，有能力、受过良好的培训并有很高的工作热情，但假如他们所完成的业务，流程设计得很差，或是流程不通畅，或是与企业总体价值目标不一致，他们仍然不能创造卓越的业绩。可见，一个组织成功起始点是有一个设计良好的流程。

31.2.2 业务流程改造的基本思路

业务流程再造从本质上讲，是一种先进的管理思想，它强调对现行流程进行“彻底”的反思。但是，在企业中，因为无论怎样的“再造”，也不能与原有流程无关，因此，具体实施业务流程再造总是业务流程改造，企业业务流程改造的目的是要适应外界环境，特别是市场环境的变化，改造企业的现有业务流程，使企业的效率和效益得到大幅度提高。由此可见，业务流程改造可以看做业务流程再造的同义语，特别是在具体实施时，一般称之为业务流程改造。

在业务流程改造的过程中,首先要识别关键业务流程,因为关键的业务流程直接面向顾客,能够为顾客提供最有价值的产品和服务。因此,关键业务流程是业务流程改造的起点和重点。然后,要对那些关键业务流程进行评估,看其是否运行通畅,是否简洁有效,是否与企业的总体目标,与顾客价值最大化相一致。关键业务流程中,那些低效、无效,甚至是负效的业务流程是业务流程改造的重点。

毫无疑问,业务流程改造全部工作都是围绕业务流程展开的。“业务流程”是一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动,是一个跨越职能部门、分支机构或子单位的既有边界的价值链,业务流程改造的中心任务是把以职能为核心的传统企业改造成以流程为核心的新型企业。由上述可知,在业务流程改造的过程中,从根本上思考每一个活动的价值贡献,然后运用现代的信息科技手段,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大幅度改善;是把组织内部的非增值活动压缩到最少,使全体活动都面向顾客需要、市场需求的满足而存在。总之一句话:“改造”就是“使流程最优”。

31.2.3 业务流程改造的原则

业务流程改造在追求顾客满意度和员工追求自我价值实现的过程中带来降低成本的结果,从而达到效率和效益改善的目的。业务流程改造在注重结果的同时,更注重过程的实现,并非以短期利润最大化为追求目标,而是追求企业能够持续发展的能力,而为此目标则必须坚持流程中心原则、团队式管理原则和顾客导向原则。

1. 流程中心原则

企业业务流程,特别是关键业务流程总是在最大程度上体现了企业的总体目标和用户价值,可见,流程式管理模式最主要的特点是企业的一切工作都是围绕结果而不是围绕工序或分工。由此可见,业务流程改造注重的是业务流程整体最优,通过理顺和优化业务流程,使业务流程中每一个环节上的活动尽可能实现最大化增值,尽可能减少无效的或不增值的活动,并从整体最优的目标出发,设计和优化业务流程中的各项活动,消除本位主义和利益分散主义。

这里有一个典型的例子:传统企业里的销售人员从市场上或顾客那里得到新的产品需求后,将其交给研发部门,然后就只能等待,既不能对开发工作做日程上的监督,也不能对开发中的问题提出建议,然而他们是公司里对这件事最清楚也最关心的人,因为结果决定着他们的销售业绩。显然,这是一个糟糕的业务流程,但人们已习以为常。而按照流程中心原则,应使销售和研发形成一个完整的业务流程。

2. 团队式管理原则

在流程式管理模式,企业的组织结构必须服从业务流程,要使组织扁平化。而要做到这些,就必须坚持另一个重要原则——团队式管理原则。在业务流程改造过程中,

首先是设计并改造业务流程。随后依据业务流程建立或改造企业组织，尽量消除或弱化“中间层”。这不仅降低了管理费用和成本，更重要的是提高了组织的运转效率及对市场的反应速度。

员工素质的提高是业务流程改造取得成功的前提条件。在以流程为中心的管理模式下，员工的积极性和主动性必然高于以往，这是因为他们不再满足从事单调、简单的工作，而是承担一定的责任，有一定的权力，在工作中能充分发挥自我，有成就感。要使员工的积极性和主动性能够得以长期保持，最有效的途径就是组成团队。

3. 客户导向原则

BPR 理论为什么会于 20 世纪 90 年代出现？这是与世界经济的发展，社会环境的变化，科学技术的进步，新技术、新方法的推广应用，尤其是信息技术的迅速发展分不开的，而且只有信息技术的发展才能保证客户导向原则贯彻到底。可见，利用信息技术能够有效地帮助企业使得业务流程改造得以很好地实施。例如，利用建模的信息工具可以重新设计经营过程；采用计算机网络、数据库和多媒体等技术建立的信息网络，能够加快信息传递，实现信息共享，其结果是将传统的串行工作方式变为并行工作方式，将企业组织结构由垂直型变为水平型，使企业成为协同工作的组织；使得企业的业务流程，特别是关键业务流程都与市场接通，与客户接通。

另一方面，科学技术的发展和管理模式日臻完善，为业务流程改造创造了条件。例如，在加工制造行业，柔性制造系统是一种能高效率、高质量地进行多品种、中小批量生产的自动化可变加工系统，利用它，企业可以快速响应市场变化，满足客户多样化和个性化需求。一些现代管理模式，如精密生产、准时制造和全面质量管理等，提倡以客户为中心，以及坚持增值第一和质量第一的理念，都体现了客户导向的原则。

31.2.4 业务流程改造的内容

企业业务流程改造是一项复杂的系统工程。它的实施要运用工业工程技术、运筹学方法、管理科学、社会人文科学等学科和技术，而且涉及企业的人、经营过程、技术、组织结构和企业文化等各个方面。

1. 技术的重构

在企业信息化全面推进的今天，由于企业的所有技术和业务，特别是企业的核心技术和核心业务都与信息技术结下不解之缘，因此，企业业务流程改造的一个重要内容之一就是利用信息技术重构企业的技术系统。利用先进的信息技术建立覆盖整个企业的信息网络，使每位员工通过网络就可得到与自己业务有关的各种信息。许多大企业在实施 BPR 时，都非常重视信息技术的运用。例如，有一个大型汽车零部件公司利用信息技术，特别是图像技术，重构存储系统和产品报价过程，使产品定价更及时、合理，更具有竞争力，同时公司还建立了企业级的信息网络和与供应商联络的通信网络，从而大大增强了公司的整体实力。

2. 组织结构的重构

由于建立业务流程工作小组是国外业务流程再造的一条成功经验,因此,在业务流程改造的过程中,按具体项目组成面向业务流程的工作小组,并实行组长负责制,对内指导、协调与监督小组中各成员的工作情况,对外负责及时将顾客的意见和建议反馈回小组,并尽快改进工作。在小组中,明确成员的作用和职责,并做到责权利统一,使小组形成一个享有充分自主权和决策权的团体。美国许多大公司,如 IBM 公司、美国航空公司、通用电气公司等,都是被《幸福》杂志评为全美最富有革新精神的企业。这些企业在企业内部采用业务流程小组的组织结构,增强了员工自主创新精神,提高企业工作效率和经济效益,取得了显著的效果。

3. 企业文化的重构

在市场竞争异常激烈的今天,一个企业如果仅满足于以往的成就,安于现状、不思进取,很可能会打败仗,而营造一种崇尚创新、追求创新的氛围,则是企业业务流程改造的有力保证。这种创新的氛围就是企业文化的集中体现。可见,企业在业务流程改造的同时,注意培养有利于创新的企业文化,是业务流程改造的重要内容。

4. 员工是第一顾客

竞争是企业成功的动力,各种竞争最终都归结为人才竞争,由于人才是企业最宝贵的财富,因此要为员工提供宽松的工作环境和良好的后勤保障,增强他们的主人翁责任感,使他们能够敬业爱岗、尽职尽责。一些优秀企业提出,企业如何对待自己的员工,你的员工就如何对待顾客,由此可见,要正确引导和教育员工,使他们能够处理好与顾客的关系,企业才能有竞争力。此外,办企业要像办学校一样,不断强化员工的培训、教育,尽快提高他们的素质。

5. 树立顾客至上的新观念

树立良好的企业形象,给顾客以信任感。企业的信誉扎根于产品与服务的高质量。品牌是产品立足市场的灵魂,企业要制订名牌战略,力争创名牌产品、名牌效应和名牌意识,并且要把顾客意识、品牌意识都体现在企业业务流程之中。

31.3 管理咨询

31.3.1 管理咨询的概念

管理咨询业作为咨询业的主要分支之一,自 19 世纪末产生以来,已经发展成为社会经济体系中的一个重要组成部分。

管理咨询,是帮助企业解决管理上的一系列问题,以提高效益的一种咨询服务。它是由具有丰富经营管理知识和实践经验的专家,深入企业现场,运用现代化的手段和科学方法,通过对企业诊断、培训、方案规划、系统设计与辅导,对现代化企业生产经营

全过程实施动态分析，协助其建立现代管理系统，以获得强有力的竞争优势的一种专业服务活动。

管理咨询是一种高度专业化的系统服务，它服务于企业战略及管理体系。若按照服务内容划分，可分为综合性服务和专项咨询服务。综合性咨询服务是为企业提供较全面、综合的咨询和服务，包括帮助企业制订总体战略，以及各职能战略、企业组织结构与业务流程咨询服务、企业变革与发展咨询服务、长期管理改善与提升服务；而专项咨询服务是按企业需求提供某一方面的专项咨询服务，可分为管理信息系统、人力资源、市场营销、财务系统、生产作业及质量管理等。

管理咨询的行为主体是有咨询顾问资格的专家，当然还需要有企业经营管理、一线工人等的密切配合。咨询要立足于现场，运用多学科的理论与方法进行定量和定性分析，包括经济学、经营学、工业工程学、管理学、会计学、数理统计学、运筹学、系统工程学、信息学、社会学、心理学、生态经济学等，有效地把握企业现状，正确地判断企业未来，提出可行的改善方案。管理咨询要同时达到两个目标，一是改进现实的经营管理，二是有利于企业可持续发展。企业管理咨询是门科学，是对企业经营进行综合评价进而实施建议、指导的系统工程。

31.3.2 现代管理咨询的特征

(1) 高度职业化。现代管理咨询业已成为高度职业化的行业，要求为客户咨询的管理咨询人员严守客户公司及其个人的秘密，这样才能赢得客户的信任。

(2) 客观性和真实性。保证咨询报告的客观性与真实性是管理咨询人员必须遵循的一项准则。不仅关系到客户公司决策的正确与否，也关系到管理咨询公司的信誉与名声，以及生存发展。

(3) 咨询服务的高质量。管理咨询强调的是对症下药，量体裁衣。每一个客户的自身情况不同，面临的问题也不同，必须有针对性地提出一套解决问题的办法才能保证咨询质量，赢得市场。

(4) 与客户密切合作。在有较大竞争压力的环境中，开始一项新的咨询项目对管理咨询公司 and 客户公司都是新的挑战。现代管理咨询注重把咨询看做是一个过程，注重与客户公司的管理层人员尤其是高层管理人员密切合作，不断交换意见，求得共识，这样最终的咨询报告或咨询建议就容易被采纳并得到顺利实施。

(5) 与客户建立长期稳定的关系。随着管理咨询业竞争的加剧，管理咨询公司争取到一家新客户要比留住一家老客户付出更大的努力。也正因此，在西方国家，许多大型管理咨询公司与他们的老客户保持了长达十几年，甚至几十年的业务关系。

管理咨询公司为了与客户保持长期稳定关系要做好以下几方面的工作。

① 对项目要有所选择。现代管理咨询业已经是高度专业化的行业，著名管理咨询公司都有明确的市场定位，即特定的咨询领域，并把公司的信誉和名声与其特定咨询领域中的卓越技能和成功实践紧密联系在一起。有人称之为“客户评价”。

② **注重发展与客户的私人关系。**客户通常指有权决定聘请管理咨询公司并有权决定采纳和实施咨询建议的个人或集体,可见,管理咨询公司得以与老客户保持长期业务关系,是与双方高层决策人员互相了解、信任,建立健康的朋友关系是十分必要的。

③ **对客户公司要有所选择。**管理咨询公司应十分注重与大型的著名公司建立长期业务关系,这些著名公司中的管理人员素质较高,能力较强,可以较好地实施咨询建议,通过为大型著名公司提供咨询服务以提高咨询公司的知名度。

④ **管理咨询公司注重自身能力的提高和形象的完善。**在管理咨询市场的激烈竞争中,只有管理咨询公司拥有高素质的咨询人员才能提供高质量的咨询服务。然而,招聘到合适的人才只是一个好的开端,要想成为合格的管理咨询人员还需要接受有关咨询技巧和分析方法的系统培训。

⑤ **管理咨询公司的竞争优势还来自不断的研究和开发。**管理咨询公司的研究与开发侧重于新的管理思想、方法和技巧,新的咨询方式、新的解决问题的手段与思路,这些是管理咨询服务价值的主要部分。管理咨询公司也比较注重通过管理理论和方法的研究提高知名度。管理咨询实践为管理理论研究提供了有利条件。这些管理咨询公司通过不断发表理论研究的结果,树立在某些管理领域中的权威性,从而加强了竞争优势。

31.3.3 管理咨询的价值

企业对管理咨询的需求,一是当企业出现特殊问题时,如开辟新的市场、营销新产品等,需要特别的专业知识和经验,而企业自身又比较缺乏,需要借助外部的力量;二是企业缺乏一些特殊的资源,如企业内训,需要专职的教师和教材;市场调查,需要专业人员,以及调查经验和调查方法;三是有些业务在企业内很少发生,如企业包装上市、对外购并、对外投资等。一旦发生这些业务,委托咨询机构协助处理,这样会对企业有利;四是出于法律上的需要,如资产评估、会计报表审计等;五是出于保密的需要,如新产品开发、收购等。

(1) **从外部审视企业。**管理咨询机构是一种中介机构,它站在公平、客观的立场上,从外部审视企业,能够发现从内部看不到或不容易看到的问题。俗话说“不识庐山真面目,只缘身在此山中”,对企业而言,往往从企业内部难以全面和准确地发现问题,由此可见,聘请具有较高专业素质的咨询师,从外部审视企业,其价值既表现在用新的思维方式、新的观点去观察企业的现状,分析其存在的问题及原因,也表现在以科学的态度和创新精神,去设计切实可行又有所突破的方案。

(2) **解决实际的管理问题。**协助解决企业在经营管理过程中遇到的实际问题是目前大部分的企业寻求管理咨询的主要目的。这是因为大多数企业缺乏管理方面的专业人才,即使企业拥有管理方面的专门人才,由于这些人环境和条件的限制,特别是信息来源的局限性,致使他们很难对专业问题有深透的了解和理解,因此,很多工作力所不能及。比如,如何进行 360 度评估、如何确定高级管理人员的薪酬、是否应该进入一个新的领域等。而咨询公司有一批专业的管理人才,而且为不同的公司提供服务,掌握了大

量成功与失败的经验和案例，由此可见，企业聘请咨询机构做咨询，其实是间接地分享了社会上多个企业曾花费巨大代价换取的经验和教训。

(3) 增强企业解决问题的能力。每个成功的管理咨询机构都在咨询的实践中，积累了大量的经验，并逐步形成了各具特色的经营管理的理念、程序、技术、工具和方法，被咨询企业的领导和管理人员通过与咨询机构接触和融合，使自己开阔视野，懂得从多个角度去分析和处理问题，必然有助于企业领导思维能力的提高。所谓“授人以鱼，不如授人以渔。”管理咨询的过程也是管理咨询机构向被咨询企业进行知识传递和转移的过程，从而培养企业解决问题的能力，以便以后应对更复杂的局面。

(4) 更新观念。管理咨询机构在给企业做咨询服务的过程中，不但帮助企业解决实际问题，更重要的是可以帮助企业高层更新观念。特别是一些有实力的咨询公司，由于他们深谙先进的管理理论和理念，并且接触的企业客户多，接触的先进的管理方式和模式也较多。通过与企业里不同人员的深入沟通，新的观念很容易得到传播。

(5) 其他无形的价值。咨询顾问必须具备的一些基本素质恰好能对一些企业员工而言起到很好的示范作用。比如，高度的敬业精神，合适的职业装束，公正的评判眼光和严格的自我约束。

31.3.4 企业对管理咨询的需求

在激烈的市场竞争中，任何一个企业，无论是大还是小，也无论它处于什么行业，可能都会对管理咨询有需求，但是，企业在以下两种情况下，特别需要管理咨询服务：其一是企业出现了管理问题。比如，市场营销不力、经营决策失误、管理松懈、经济效益下滑、组织运作效率低下等。这样的事例是相当多的，如1992年，处在顶峰期的计算机巨人IBM公司亏损了近50亿美元，于是请咨询公司做了企业诊断，经过对症下药，最后才走出低谷；其二是企业发展的需要。这种情况是指企业目前运转状况虽然正常，但企业的外部环境和内部条件是瞬息万变的，企业必须有前瞻性，要适时地调整发展战略。只有这样，才能在激烈的市场竞争中占领先机。企业发展面临的课题也是多方面的，如企业发展战略、新产品开发、新市场定位、人才引进战略、战略联盟等。企业解决这些重大课题时，聘请到咨询师协助，往往能收到事半功倍的效果。在西方国家，企业邀请咨询公司做咨询服务是普遍的现象。据资料表明，世界500强企业中，有50%左右的公司拥有自己长期合作的国际著名咨询公司，100%接受过多次咨询服务，充分说明了管理咨询的重要性。

31.3.5 管理咨询的内容

管理咨询是一种帮助企业解决管理方面的问题，以提高经济效益的一种咨询服务。它的内容相当广泛，包括企业经营管理的的所有领域，主要有投、融资咨询，财务会计咨询，税务咨询，商务咨询，市场营销咨询，人力资源咨询，企业战略咨询，生产管理咨

询, 财务监控咨询, 业务流程咨询, 信息管理咨询, 企业形象与文化策划咨询等。

下面简单介绍几种常见的管理咨询。

1. 企业经营战略咨询

企业为了适应瞬息万变的外部环境, 必须及时准确地掌握市场动态, 迅速采取与之适应的对策。企业做出的这种选择就是战略决策, 战略决策正确与否十分重要, 甚至关系到企业的生死存亡。

但是, 企业的高层决策者往往在认识问题上存在着局限性, 因为他们对本企业的情况了解得比较多, 而对外部市场了解得就比较少; 同时, 他们在经营实践中很容易形成思维定式, 而外部市场却是千变万化, 因而, 他们的思维容易脱离市场的实际。在这种情况下, 企业高层完全凭自己的认识和经验进行战略决策, 其风险是很大的。此时, 聘请专职咨询机构协助企业经营管理者做企业经营战略咨询。企业经营者可以学到更多的战略管理的知识、技术、方法和经验, 可以掌握更多的外部信息, 摆脱陈旧观念的束缚, 树立新的思想观念和经营理念。企业经营战略咨询的主要内容有: 企业经营理念和战略思想; 企业的市场定位; 企业核心竞争力的培育; 企业的产品战略、经营战略等。

2. 市场营销咨询

(1) 市场营销咨询的作用。

市场营销是一门以经济学、行为科学和现代管理理论为基础, 以企业的市场营销活动为主线, 研究以满足消费者需求为中心的企业市场营销关系、市场营销策略、市场营销活动及其规律性的综合性应用科学。

搞好市场营销活动, 对企业来说, 有着十分重要的意义和作用。市场营销是企业价值的实现形式和途径, 其理论可以指导企业生产、经营, 对企业管理有着重要的指导作用。由此可见, 搞好企业的营销对企业增强生存能力、竞争能力, 提高企业的经济效益, 促进企业的生存发展有着十分重要的意义和作用。

企业市场营销咨询是咨询人员充分利用市场营销的理论与方法, 深入调查和分析企业的市场营销环境与市场营销活动的现状, 从而发现企业面临的风险、威胁、衰退危机, 以及市场机会, 帮助企业解决现存问题, 改善和创新企业的营销活动, 使企业能够更好地规避风险, 迎接挑战, 战胜衰退危机, 抓住并创造市场机会, 促进企业快速、持续繁荣发展而进行的一种智力型服务活动。

企业市场营销咨询的具体作用可归纳为五点:

- 帮助企业发现环境威胁、挑战危机及发展机会;
- 帮助企业确立独特的市场营销战略及营销策略;
- 帮助企业增强生存能力和竞争能力;
- 帮助企业发现并解决市场营销活动中存在的问题, 提高企业市场营销活动的效率及管理能力;
- 传播市场营销的基本原理和方法, 提高企业经营者、管理者及职工的素质与能力。

（2）市场营销咨询的内容。

现代市场营销的核心可以被概括为 STP 营销，即细分市场（Segmenting）、选择目标市场（Targeting）和产品定位（Positioning）。由于消费者需求差异的客观存在，因此任何一个企业也无法满足广阔市场上的所有消费者的需求。可见，研究某些特定市场的特性，根据消费者需求的差异性进行市场细分，选择适宜的特定的消费者作为企业的服务的目标市场，是企业营销活动的重要内容，也是市场营销咨询的价值所在。

3. 企业财务管理咨询

企业财务管理咨询是企业经营管理咨询的重要组成部分，是企业经营管理咨询的基础，它将为经营管理咨询指出正确的方向。

（1）财务管理与财务管理咨询。

财务管理是对企业的财务活动及所体现的财务关系进行管理。

所谓财务活动就是指现代企业实物商品运动和金融商品运动过程中所体现的价值运动，即企业的资金运动。企业的投资者以获取利润为目的而投入到生产领域去的那部分经济价值，即视为投入的资本。其实物商品和金融商品的货币表现即为资金。企业的资金运动包括资金的筹集、运用、耗费、回收与分配等一系列的经济行为。

企业财务管理咨询就是以提高财务管理水平，实现企业总体目标为目的，具有一定科学管理理论知识和实践经验的财务管理专家，根据企业的实际需要，深入企业现场进行调查研究，运用定性和定量等科学的系统分析方法，对企业的财务状况进行分析与评价，并结合企业财务管理的特点，以及存在的问题，以书面形式提出具体改善措施并指导其实施的一系列活动。

（2）财务管理咨询的作用。

企业在进行财务管理咨询时，其咨询的目的、对象、方法、步骤、人员构成等各不相同，但是其咨询的作用可归纳如下：

- 通过企业财务管理咨询可以对企业的生产经营成果和财务状况进行客观正确的评价，以了解本企业在同行业市场竞争中所处的地位。
- 企业财务活动是一项综合性管理活动。通过财务管理咨询可以了解本行业企业经营管理的客观规律，以利于提高企业的经营管理水平和经济效益。
- 企业财务管理咨询将为实现企业的总体目标，制订经营战略和经营决策提供重要依据，提高企业在市场竞争中自我生存和发展的能力，使企业更加适应所处内外经营环境的变化，从而在竞争中取胜。
- 通过企业财务管理咨询，改善企业财务状况，提高企业素质，帮助企业建立和健全一个高效率的企业管理职能系统。
- 企业财务管理咨询的结果，将为企业管理经营其他方面的咨询提供正确的方向和目标。
- 通过企业财务管理咨询，可以从不同的角度和各方面引进财务管理的新观点、技术方法，从而可以不断地提高企业的理财能力和财务管理的水平。

31.3.6 管理咨询的基本方法

(1) **调查的方法。**咨询顾问掌握客户企业的情况有三种来源：一是记录，即各种文字形式的资料、档案、文件、单据等；二是记忆，即各种非文字形式的、储存在客户干部员工头脑中的情况；三是事实，即客户企业运行的现时状况及其环境。

获取情况的基本方法是查阅记录、交谈和观察，还有专题座谈、个别谈话和发调查表。

(2) **分析问题的方法。**客户的管理问题众多，咨询人员要更准确地把握这些问题，除了具备足够的专业知识外，还要掌握正确的分析问题的方法，对所获得的资料进行归纳、分析、判断和推理，具体方法有：核实、分类、分析和综合。

(3) **设计与确定改进方案的方法。**设计和确定改善方案的过程是个决策过程，它符合基本决策的一般程序，同时又体现了对改善方案及其质量标准的理解，包括八个基本步骤：提出决策目标、确定方案标准、划分方案标准、制订备选方案、比较备选方案、风险预测、风险评估，最后是选择较优方案。

(4) **教育培训的方法。**在客户企业变革条件尚未成熟的酝酿准备时期，可以选用这种培训方式。目的是通过从上到下的培训，启迪变革意识，为未来的改革做好思想和能力上的准备。

帮助受训人员认识企业面临的挑战和企业的不适应状况，以引起改革的欲望，拓宽视野；帮助受训人员从问题原因的分析中，认识本部门的地位、对企业现状的影响，以及改进的必要；帮助受训人员提高分析问题的能力和设计本部门乃至整个企业改革方案的能力。

培训时，要以树立新观念和提高分析能力为重点，同时针对各类受训人员的实际需要，列入有关的专业知识和能力训练的内容。

坚持从企业存在的问题出发，进行模拟练习或案例分析，介绍分析问题的方法、思路，使受训者今后能运用学到的方法对实际问题进行分析；把介绍其他企业做法、经验、教训和介绍理论知识结合起来，既坚持针对性，又避免直接分析客户企业的问题。

31.3.7 管理咨询的评价标准

管理咨询机构所销售的并非知识产品本身，而是知识产品对解决客户实际问题所提供的服务，重在客户的实际效果。咨询效果的特征主要表现在客户（或委托方），并具有滞后性。咨询成果应具有创见性、预见性和可操作性，并能够帮助客户取得经济效益和社会效益。咨询企业的成功案例是标志咨询企业成功与否的重要标准。

咨询企业构成环节与一般企业区别在于其投入主要是咨询专家，可见咨询专家是构成企业的关键要素，这就要求有足够的专家群体，以及专家网络才能适应咨询市场变化的需要。如果说咨询企业在市场竞争短期内主要体现为知识产品的价格与质量的竞争，那么，从长期来看，这种竞争实际是咨询企业核心能力的竞争。而核心能力的竞争是知

识体系的集合，咨询企业的发展关键不在于资本而在于人才。咨询企业必须依靠自己的人才优势，才能获取咨询市场的竞争优势。

咨询企业是以自己的知识、智慧和经验，帮助别人成功，它的产品不同于实物形态的产品，客户付款后和咨询报告的提交并不等于交换完成。

咨询企业所销售的并非知识产品（咨询报告），而是知识产品对解决客户实际问题所能提供的服务。

由于咨询企业的“产品”不能复制，因客户而异，不是千篇一律。因此，必须有系统的咨询理论与方法为指导，把源于咨询实践的不同的咨询案例所采用的咨询思路、方法、技巧不断加以提炼总结，形成高于实践的指导性“咨询产品”，以不断适应发展的咨询市场的需求。由此可见，咨询企业开展工作的基础是建立在不断学习、研究、总结，而不仅仅是单纯经验之上。

咨询公司的专家必须融入自己的团体中，才能使资产的知识形成“生产力”，同时也要十分注重以互动的方式与客户共同工作，所形成的咨询产品会营造推进客户变革的最有利条件。

客户与咨询公司不是单纯的、也不是短暂的交易活动，应看成是一种连续的、长期的、互利、互促的伙伴关系。

31.4 业务流程建模

31.4.1 业务流程模型

模型是现实世界中的某些事物的一种抽象表示。抽象的含义是抽取事物的本质特性，忽略事物的其他次要因素。模型既反映事物本身的本质特征，但又不等于事物本身。模型是理解、分析、开发或改造事物原型的一种常用手段。例如，建造大楼之前需要先做一个大楼的模型，以便在大楼动工前就能使人们对未来的大楼有一个十分清晰的感性认识，另外，大楼模型还可以用来改进大楼的设计方案。

模型是人们对某个状态的理解或观点的明确解释，它可以用数学、符号或文字表示。模型实际上都是对实体、过程或属性，以及它们之间关系的一种描述，它可以是文字描述的或者是图表说明的，当然它们一定是要有用的。无论给予模型何种定义，或者建模的意图何在，它们都有一个共同的特性，即把要建模的系统中的元素映射到模型中去。

企业业务流程是企业为顾客创造价值的相互关联的活动。按照系统论的观点，系统是由相互作用和相互依赖的若干组成部分结合而成、具有特定功能的有机整体。因此，一个业务流程是由完成该流程的要素构成的系统。一般来说，一个业务流程，尽管它可能比较复杂，还是比较容易理解和认识的；但是，一个企业绝不止是一个业务流程，而是很多个，而且还可能在流程之间存在交叉、嵌套等关系。这时，在总体上理解和认识业务流程就不是一件容易的事情了，往往需要借助于先进的工具、技术和方法，特别需

要借助于信息化技术。在这种情况下，建立业务流程模型就成为非常关键的一环。

31.4.2 业务流程建模技术概述

模型的表示形式可以是数学公式、缩小的物理装置、图表文字说明，还可以是专用的形式化语言。模型建立的思路有两种：自顶向下、逐步求精和自底向上、综合集成。

业务流程建模分为三个层次，第一个层次是模型的要素，即目标、知识和数据。其中，目标，也就是模型研究的目的；知识，是指现实系统的知识和模型构造知识；数据，是指系统的原始信息，这三方面构成了建模过程的输入。第二个层次是模型的构造，它是具体的建模技术的运用过程。第三个层次是对模型的可信性分析，它是指分析所建模型能否满足系统目标。

业务流程模型的表现形式与普通系统模型是有区别的。描述业务流程模型最常见的方法是形式化描述和图示化描述。形式化描述方法的特点是精确、严谨，易于系统以后的实现，但难以掌握和理解，模型可读性差，往往只有专业人员才会使用，因而难于推广。图示化方法由于其直观、自然，易于描述系统的层次结构、功能组成，且简单易学，通常还有工具软件支持，因而成为业务流程的主要描述工具，但这种方法的精确性和严谨性不够。

企业业务流程是企业为取得预先定义的结果而需执行的一组逻辑相关的任务。一个业务流程是为顾客或市场提供或生产指定服务或产品而设计的一组结构化的、可测量的活动。它强调了目标在企业内实现的路径和方法。从中可以看到，企业业务流程有两个重要的特性：一是企业业务流程拥有服务对象，既包括内部的服务对象，也包括外部的服务对象；二是企业业务流程跨越组织边界，企业业务流程一般情况都发生在企业内各个部门之间或企业与外部环境之间。企业流程一般是由开始端、结束端、接口、涉及的企业部门，以及服务对象组成。典型的企业流程包括：开发新产品、向供应商订货、建立市场营销计划、处理及支付保险费等。

企业业务流程包含三个要素：实体、对象和活动。

实体，业务流程发生在企业实体之间。它们可以是企业间的、功能间的、人与人之间的。

对象，业务流程的功能就是对对象进行操作，这些对象可以是物理的或信息的。

活动，业务流程涉及管理活动和业务操作活动。

企业业务流程可以分为核心流程和辅助流程。我们把由企业环境中的某人或另一个企业启动的流程称为核心流程，如向供货商订货，这样在企业与其环境之间就建立了直接的关系；我们把由企业内部启动的流程称为辅助流程，如库存控制、人员招聘等。

业务流程模型不仅反映了组织、企业或系统的动态特性，而且随着其技术的不断革新，进一步应用到企业分析和设计，以及信息系统的开发上。

业务流程模型抽象了企业中各元素（如活动、角色、工具等）之间的关系、行为和特征。目前已经出现了许多的企业业务流程建模技术，如 RAD（Role Activity

Diagrams)、IDEF0、Petri-net、状态变化框图(state transition diagrams)、流程建模语言PML等。

31.4.3 几种业务流程建模方法简介

1. 标杆瞄准

标杆瞄准(Benchmarking)是一个连续、系统化地对外部领先企业进行评价的过程,通过分析评价,确定出代表最佳实践的经营过程和工作过程,以便合理地确定本企业的业绩目标。人们形象地把标杆瞄准比喻为是一个合理合法地“拷贝”优秀企业成功经验的过程。

(1) 标杆瞄准的分类。

- 产品式。这是最早、也是最为广泛采用的形式;
- 程序式。目的在于通过不同企业间的作业程序、业务流程与活动的比较分析,发现“隐藏在不同企业和不同部门市场表现差异背后的关键因素”;
- 组织式。对有相关性的不同企业的组织系统进行全面对比衡量,以期剖析出特定环境下影响组织机构设置、功能、效益、协调性变化的内在规律,从而创建或改造出效率更高、灵敏度更高、适应性更强的企业组织;
- 战略式。侧重点是对不同企业间各种影响战略制订、细化和实施的因素进行衡量、比较和分析,以期寻找到制胜的关键要素。

(2) 实施标杆瞄准的程序。

- 确定需要进行标杆研究的流程和影响流程成败的关键因素;
- 确定瞄准目标的标杆企业、组织及其流程;
- 通过走访、调研、会谈、专业期刊、广告等采集数据,并进行分析;
- 从众多标杆数据中,选定最佳改进标准;
- 根据标杆指标,评估企业的既有流程,并确立改进目标。

虽然,标杆瞄准可以通过创造性地采用优秀企业的最佳实践来加快再造进程,加强组织间的联系,促进相互学习,但同时还必须看到,企业组织效能所涉及的因素往往非常复杂,环境的动态变化常常造成不同企业组织间的假设、条件和影响因素的可比性偏弱,在全面导入标杆瞄准进行大规模组织刷新的做法大都收效甚微。正基于此,大多数企业都把标杆瞄准方法作为企业业务流程建模的辅助方法。

2. IDEF 建模技术

IDEF(Integration Definition method)建模技术是美国空军为集成化计算机辅助制造工程(即ICAM工程)而开发的一套系统分析和设计方法,它是一种结构化的分析与设计方法,包括三个分别描述系统不同视图,且相互补充的模型系统,即功能、信息和动态模型,也分别称为IDEF0、IDEF1和IDEF2。IDEF0描述系统的功能活动及其联系;IDEF1描述系统的信息及其联系,建立信息模型作为数据库设计的依据;IDEF2用

于系统模拟,建立动态模型。IDEF0 功能模型是对企业所完成的各项活动及活动之间的相互关系的一种结构化描述,其基本要素是用方块表示功能活动。活动是一种变换或操作,它接受输入,在某种规则的控制下,利用企业资源将输入转换成输出。

IDEF0 的特点是其层次分解性,它利用一套完整的、严密的规则,将一个复杂的系统层层往下分解,即较高层次的一个活动可以按需要细化成一组较低层次上的活动。由此可见,IDEF0 方法表达的模型是一组按阶梯层次分解的图形。

IDEF0 的建模特点使它可以用来描述企业的业务流程,它的基本元素即功能活动与业务流程的构成元素——活动是一致的。它的阶梯层次可用来描述业务流程的阶梯结构特性。从高层次看,IDEF0 的功能活动与业务流程相对应,而从低层次看,功能活动与流程的业务活动相对应;利用 IEDF0 的活动描述方式及活动之间的联系方式就可以很好地描述业务流程的体系结构。

业务流程是由一组逻辑相关的活动组成的,业务流程的建模是制订业务流程改造计划的一项重要内容。IDEF0 图实际上是用一种有向图来描述一个业务流程的组成,以及活动间的相互关系,即用节点表示流程的各个活动,用带有箭头的直线或折线表示从一个活动转向另一个活动的信息流。这种模型形象、直观、易于理解和分析,但是这种图形化的模型没有深刻揭示业务流程的内部结构特征和规律,而且当业务流程很复杂时,所对应的有向图就成为一个相互交叉、混乱的网络,不利于分析流程的特征。

3. DEMO

DEMO (Dynamic Essential Modeling of Orgnization, 企业动态本质建模法), 是一交叉学科理论,它采用语言/行为观点,描述和解释企业的业务流程,为业务流程改造提供技术支持。这里的企业包括工业企业、商业企业,以及服务企业等一切组织。DEMO 适宜于任何组织系统进行建模。

为了实现企业业务流程改造,人们需要充分理解企业的组织结构和业务流程,也正因此,DEMO 采用了白箱建模方法,以企业中人们之间的交流为基础,主要研究人们在对话过程中发生的行为。执行式交流的显著特征是对客观世界产生影响或带来变化。

企业实际上是彼此履行职责的人的集合体,企业事务是每一个企业系统的基本组成,连贯的企业事务构成了企业流程。同时,在研究企业事务时,我们抽象出执行式对话中特定的事或人,集中研究其承担的作用和功能,由此,引入了“角色”这一概念。一个角色的功能可以由许多不同的事物(人或设备)实现,而一个事物也可以完成许多角色的功能。

DEMO 方法是由五种模型构成,它们分别是:接口模型,业务流程模型,行为模型,信息模型,以及事实模型。业务流程模型 BPM 是 DEMO 方法的主要实用工具,它显示了所有识别的事务类型,以及它们之间的因果及条件关系。

要构造企业模型,首要的一步是识别企业事务,它们是每个企业的重要组成单元,也是 DEMO 方法中最重要的一步。企业事务是执行式对话和客观行为的集合。在企业事务的第一个阶段,即指令阶段,企业事务的启动者和执行者双方就未来要执行的客观

行为进行磋商并达成共识。在执行阶段，实现在指令阶段达成共识的客观行为。在企业事务的最后阶段，即结果阶段，双方对执行阶段的结果达成一致。

在识别企业事务时，一个重要的方面是要区分执行式对话和信息式对话的区别，有时它们非常相似。执行式对话将导致某种行为，该行为会在客观世界产生新的事实。而信息式对话只会对已经存在的信息进行传递或做数学运算。由于企业事务是产生于人们之间的执行式对话中，因此，我们在建立企业流程模型时，只需认真研究企业中的执行式对话。识别企业事务的步骤归纳如下：准备一个描述企业流程的文件；识别出对话式行为；请求，承诺，汇报，接受；确定参与执行式对话的双方，以及将会产生的事实；以对话式行为中提议为基础，把对话式行为连接成相应的企业事务；对企业事务中隐含的对话式行为的组成部分进行补充；检查识别出的所有企业事务，确定是生成了新的信息，还是仅仅对已存信息进行运算或重新分配，如果是后者，则删除它。

企业流程模型 BPM 描述组成一个企业业务流程的企业事务之间的时序关系。在 BPM 中，有两类时序关系：因果关系和条件关系。当一个事务的完成引起了另一个事务的开始，我们称之为因果关系；当一个事务的完成是其他事务启动或完成的条件，我们称之为条件关系。BPM 旨在描述企业事务之间的关系，为了详尽地表示这些关系，企业事务被分解成不同组成阶段。同时，我们在企业事务各阶段之间引入了两类关系：因果和条件关系。企业流程框图则描述企业中所有事务阶段之间的各种关系。

确定企业流程模型的步骤如下：描述企业事务各个阶段的角色，即启动者或执行者；确定事务阶段之间的因果和条件关系；在流程表中描述因果和条件关系；检查所有事务阶段的角色。

4. Petri 网技术

由于企业业务流程烦琐复杂同时又经常发生各种变化，因此，业务流程建模一直是较难解决的问题。Petri 网作为一种从过程的角度出发描述和分析复杂系统的模型工具，具有形式语义定义、图形表达的直观性、数学的理论严密性等优点。Petri 网是适用于多种系统的图形化、数学化建模工具，为描述和研究具有并行、异步、分布式和随机性等特征的信息加工系统提供了强有力的手段。作为一种图形化工具，可以把 Petri 网看做与数据流图和网络相似的通信辅助方法。作为一种数学化工具，Petri 网可以建立各种状态方程、代数方程和其他描述系统行为的数学模型。因此，基于 Petri 网的建模与分析方法被越来越广泛用于业务流程建模和流程优化。

在建模的过程中，如果使用条件和事件的概念，那么位置就代表条件，转移则代表事件。一个转移（事件）有一定数量的输入和输出位置，分别代表事件的先决条件和事后条件。位置中的符号代表可以使用的资源或数据。应用 Petri 网可以有效地对企业业务流程进行建模和系统仿真，实现业务流程的执行和控制管理。由于现有的大部分业务流程建模的工具和分析方法都没有考虑到企业实际流程的复杂性，没有考虑到相同的流程对象在不同系统、不同企业中的可迁移性，因而，在使用中，经常会遇到障碍和问题。而 Petri 网技术由于其通过分层和面向对象程序设计方法中的抽象和继承的引入，能够

实现业务流程的全部或部分自动化,在此过程中,文档、信息或任务按照一定的过程规则流转,实现组织成员间的协调工作以达到业务的整体目标。

一个企业的实际业务流程结构往往是复杂的、反复的和交连的。例如,一个维修服务的流程就涉及评估、备品请求、维修、记录、复核等许多处理过程,任务多达 100 多个。对于一个设计者而言,设计如此复杂的业务流程有时候几乎是一种不可能的任务,即使设计出这样的流程,最终用户使用和理解如此多的图表是非常困难的。在大部分情况下,将流程有层次地分解和复合不失为解决问题的有效途径。同时,不同企业、不同系统中的许多流程又是可以复用的,这种分层的机制对于现有流程的复用也是一种很好的方法,例如,一个备品请求流程就可以被相似的服务性企业所复用。

Petri 网的主要功能开始是为各种与并行系统有关的特性和问题提供分析方法。利用 Petri 网模型可以研究两类特性:依赖于初始状态和独立于初始状态的特性。前者指状态行为特性,后者是指状态的结构特性。Petri 网可以分析的状态行为特性有可达性、有界性、可逆性、包容性和持续性等。

31.4.4 业务流程建模的软件实现

现在,信息技术已使业务流程改造朝着自动化、集成化和程序化的方向发展,一个企业的业务流程改造方案都可以集成到一个或一套强大的软件开发工具中来实现,并在整个业务流程改造的过程中对企业的业务流程的模型化、模拟和分析起到非常有效的支持作用。其中功能较为完备的 BPR 软件开发工具有: Oracle Designer/2000、DEC model X1.1、Process Wise V2.0 和 BDF V1.0 等。

1. Oracle Designer/2000

Oracle 的可缩放应用开发求解方案,包括两个产品系列,即 Oracle Designer/2000 和 Oracle Designer/2000TM。前一个产品系列支持 BPR 较复杂系统的建模,以及分析和设计的图示化;后一个产品系列则使得运用它的组织机构具有能够快速而有效地建立起从工作群组级到企业级的复杂、完善的系统能力。

Oracle Designer/2000 的基本功能有:

- (1) 模块化的企业业务流程开发功能;
- (2) 可视化系统与建模;
- (3) 模型驱动的应用开发;
- (4) 开放的信息仓储;
- (5) 系统建模;
- (6) 业务过程建模;
- (7) 系统设计;
- (8) 客户应用生成;
- (9) 服务器生成;

- (10) 信息仓储的维护管理；
- (11) 客户-服务器设计复杂性的控制。

2. DEC model X1.1

DEC model X1.1 是由 DEC 开发的良好的 BPR 软件工具，可以在工作站上运行。它允许建模者建立一个过程模型，定义此过程中发生的所有活动，并用消息表示过程与活动之间的相互作用。所有活动和启动它们的事件可以以它们自然发生的方式连接。它还可以建立图形界面，模拟执行过程，模拟结果可帮助判断过程定义的好坏。

31.5 业务流程实施

31.5.1 业务流程实施的策略选择

由于业务流程改造是企业重大的管理创新，因此，业务流程实施不能像一般业务工作一样，只要布置下去问题就基本解决了。业务流程能够顺利实施，不仅需要有良好的决策，更重要的是需要有一个好的策略。

1. 创新企业文化

新的业务流程的规划、设计直到实施，是一个不断创新的过程，其背后的决定因素是人，由于人的思维模式决定了新的业务流程设计的品质，导入的接受程度，以及后续的执行成效，因此，企业业务流程的设计与实施应建立在一个良好的企业文化及价值观之上。这样才能取得明显的绩效，企业才能持续进行各项流程改造与改善。若不改造企业文化，则改造工作非常容易失败，即使成功，暂时取得的成果也会因为不被组织成员认同而很难坚持下去。改造企业文化有下列方法：

- (1) 高层领导人以身作则，明确地认同新的价值观；
- (2) 培养骨干，特别是对业务流程实施起着关键作用的岗位，一定要由新业务流程的认同者来担任；
- (3) 建立与业务流程实施有关的新的评价制度和管理制度；
- (4) 以正式化的、成文的条文，取代非正式化的、不成文的规范；
- (5) 以员工参与的方式，取得员工的共识。

必须注意的是，由于企业文化不是短时间内形成的，因此改造企业文化必须经过长时间才能见效，毫无疑问，这是组织设计中的一项重点工作。

2. 聘用管理咨询机构协助

改变管理模式，进行企业流程改造是一项繁杂、庞大、科学的工作，其中涉及到企业自身的全体员工和庞大的业务集合。为了使其真正能够取得成效，实施过程中必须体现出专业的管理思想，同时借助必要的管理工具和分析手段，单靠企业自身来完成是困难的，甚至是不可行的。企业的领导层必须坚定不移地对此保持全面的重视和领导，最

好聘用专业的管理咨询公司来协助实施。这样做的好处主要有两个方面，一是专业的管理咨询公司具有丰富的专业知识和实际操作经验。他们比较多地了解并预计业务流程实施过程中可能出现的问题和困难，并有良好的应对策略；二是业务流程实施必然引发不同群体利益上的矛盾和冲突，往往这种利益因素的作用比技术原因更关键。由于外部咨询机构的人员与企业业务流程实施过程利益无关，因此由他们协助设计并协助实施比较容易被员工接受。

3. 借助信息化技术

从本质上讲，企业业务流程改造就是企业信息化的重要组成部分，而规范化的流程管理模式则是企业信息化的前提条件，否则企业在进行大型的管理信息系统和 ERP 系统实施时就很难推动。但是，由于我国大多数企业目前不具备规范的流程化管理模式，也缺少大型管理软件的应用经验，这些矛盾和问题在企业业务流程实施的过程中必然会暴露出来，因此，现在很多企业虽然已经意识到大大的信息管理系统对企业经营的重要性，开始做大型管理信息系统的实施，但大型管理信息系统和 ERP 系统本身在应用时要求企业拥有规范的信息处理流程，而这个信息处理流程又几乎与业务流程紧密相关。目前国际上先进的大型管理信息系统和 ERP 系统大多体现了现代的流程管理思想，因为流程管理本身就源于软件工程，因此企业借助 MIS 或 ERP 系统实施的机会，彻底转变企业的管理模式，不但实现了企业管理的创新，而且还可以保证系统实施的成功，可以达到事半功倍的效果。反之，继续在现有模式下单纯进行 MIS 或 ERP 项目的实施，不太可能取得系统的成功实施，这也是国内大部分企业此类项目实施最终失败的根本原因。

4. 选好改造的突破口

企业业务流程是一个极为复杂的系统，在企业里，业务流程不但数量众多，而且错综复杂、纵横交错。面对复杂的情况，在业务流程实施的过程中，一定要选好突破口。也就是要抓住主要矛盾，只有抓纲举目，才能纲举目张。而这个“纲”，就是那些关键的业务流程，因为这样的业务流程能够满足顾客的关键需求，满足经营目标，满足竞争需求。关键的业务流程实施后，可以取得经验，以点带面，最后实现全面突破。

31.5.2 业务流程实施步骤

业务流程重组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。在具体实施过程中，可以按以下程序进行。

第一步：对原有流程进行全面的功能和效率分析，发现存在问题。

根据企业现行的业务流程，绘制细致、明晰的业务流程图，并从以下方面分析现行业务流程的问题。

(1) 寻找现有流程中增加成本、运行不畅的环节，分析现存业务流程的功能、制约因素，以及关键问题；

(2) 根据市场的变化、技术的发展,以及企业的现实情况,找出业务流程改造的切入点;

(3) 根据市场的发展趋势,以及客户对产品、服务需求的变化,对业务流程中的关键环节,以及各环节的重要性重新定位和排序。

第二步:设计流程改造方案,并进行评估。

在设计流程改造方案时,要对流程进行简化和优化,可以考虑以下几方面。

(1) 将现在的多项业务或工作进行合并,这是因为,由于在职能式的管理模式下,把本来是整体性、相关性很强的业务或工作,分成了多项互相独立的业务和工作,这是传统企业流程不畅、效率不高,经常发生推诿和扯皮的重要原因;

(2) 要优化业务流程中的活动顺序,在可能的情况下,最好照顾其自然顺序;

(3) 为同一种业务流程设置若干种运行方式。比如,一个制糖企业,季节不同,企业的业务流程也会不同。特别是那些与市场衔接的业务流程,一定要考虑到市场可能发生的变化,对于各种变化要有相应的应对策略;同时,还应有突发事件的应对方案;

(4) 业务流程一般会超越组织的界限,跨越组织边界。这时,可能引起一些新的矛盾和问题,如何消除它们是业务流程实施过程中比较关键的事情;

(5) 变事后管理为事中管理或事前管理,尽量减少检查、控制、调整等管理工作;

(6) 尽量改串行工程为并行工程。因为,业务流程实施过程,其实是一个使业务流程不断简化和优化的过程,而提高业务流程的效率和价值就是其主要目标。因此,在许多情况下,并行要比串行的效率高得多。

还有一个问题,特别值得注意,那就是在业务流程实施的过程中,要尽量避免长官意志,实行科学决策。对于提出的多个业务流程改造方案,还要从成本、效益、技术条件和风险程度等方面进行评估,选取可行性强的方案。

第三步:制订与业务流程改造相配套的组织结构、人力资源配置和业务规范等方面的改造规划,形成系统的业务流程实施方案。

由于企业业务流程的实施是以相应组织结构、人力资源配置方式、业务规范、沟通渠道甚至企业文化作为保证的,所以,只有形成系统的业务流程改造方案,才能通过实施达到预期的目的。

由于系统的业务流程实施方案,应当是对传统职能式管理模式的根本创新,因此,它应当有许多不同于原有管理模式的新的技术、方法和举措。以下措施特别应当引起重视。

(1) **组建自主的、多功能化的业务流程实施小组。**它们是业务流程实施的重要的组织保证;

(2) **引入项目组的工作方式。**项目组工作方式是业务流程管理模式的最重要的管理形式。所谓项目组的工作方式,就是要把工作按照项目组织人员化成一个一个具体的项目。当项目结束时,该项目组也就自行解散,人员回到原来岗位;

(3) **改变管理者和监督者的角色。**在职能式管理模式中,管理者与被管理者、监

督者与被监督者的界限分得十分清楚,而且不可逾越。而在流程式管理模式中,不同的角色是可以互换的,还可以互相兼任或兼容。比如,在一个业务流程中,上道工序的岗位人员就是下道工序的管理者,而下道工序的岗位人员,则成为上道工序的监督者;

(4) 缩小组织单元的规模。在职能式管理模式中,由于一个机构的地位和利益是与其握有资源的多少密切相关的,因此,每个组织都有扩大组织规模的倾向,都想争得更多的资源,从而提高组织的地位,相应的,也会得到更多的利益。这样,必然导致组织规模越来越大。而流程式管理模式中,一个组织握有的资源越多,也就意味着其责任越大,为组织要做出更多的贡献,其负担也就越重。因而,在流程式管理模式中,各级组织有缩小规模、减少资源占有的倾向。在业务流程实施中,缩小组织单元的规模,既是业务流程实施的需要,同时,也必然成为各组织单元的自觉需要;

(5) 精简管理层。职能式管理模式的最大弊端之一就是管理层次太多,从而导致企业成本居高不下、效率不高。在流程式管理模式下,由于业务流程冲破了组织界限,因而,使得有些管理层次成为多余,甚至成为业务流程实施的障碍。这时,精简管理层就成为水到渠成的事情了;

(6) 做好业务流程培训。企业新的业务流程实施的过程,也是新的企业价值观确立的过程。而要使企业所有的员工都能接受企业新的价值观,并不是一件简单的事情。可见,对于企业员工,特别是业务流程实施的骨干员工进行新的业务流程培训无疑是业务流程实施中最重要的工作之一。

第四步: 组织实施与持续改善。

由于实施业务流程改造方案,必然会触及原有的利益格局。因此,必须精心组织,谨慎推进,在组织内形成共识,才能保证业务流程改造的顺利进行。

31.5.3 业务流程实施的组织保障

业务流程实施是基于组织进行的,如果组织的自我更新能力丧失了,也就不可能真正推动各类流程的优化、重组和改造。组织能否根据环境、对手、市场、客户需求的变化,进行适应性的调整、变革,关键在于管理者的思维能否进行适应性改造。只有管理者的思维能够顺应外部环境变化,接收内部自我更新,提高适应能力,组织才可能具备业务流程实施所需的组织力,也才能从根本上保证业务流程实施顺利进行,保证对新的运营模式需求的高度敏感性和创造力,保证对市场、对环境、对客户需求的快速感知能力和反应能力。一个对改变思维定势心怀恐惧,或者无所适从的组织,是不能期待它有勇气和智慧真正完成业务流程实施的。

31.5.4 业务流程实施与信息系统规划

业务流程改造之所以能达到巨大的提高,在于充分发挥了信息技术的潜能,即利用信息技术改变业务的过程,简化业务过程。由此可见,信息技术的应用是业务流程实施

的重要技术保证。而信息技术应用的前提是有一个与其配套的信息系统规划，这是因为，业务流程实施与信息系统规划相互作用，相辅相成。

一方面，信息系统规划要以流程改造为前提，并且在系统规划的整个规程中以业务流程为主线。随着业务流程再造的深入，要求业务信息系统不断提高其集成化、智能化，以及网络化的程度，对信息系统规划提出了新的要求，要求信息系统定位于面向客户、面向不断变化的业务流程。

另一方面，面向流程的信息系统规划驱动企业的业务流程改造。信息系统的科学规划，使得信息的收集、存储、整理、利用和共享更为方便快捷，使得产品的市场调查、产品构想、工程设计、生产制造、销售服务等环节的并行成为可能，从而打破了企业传统的专业化分工，为业务战略的实现，设计新的业务流程或改造已有流程，借助信息系统的规划与信息系统的最终实施来实现企业业务流程的改造创造了条件。基于业务流程的信息系统规划能够适应企业当前或未来的发展需要，使信息系统的建设更具有效性与灵活性。

基于业务流程的系统规划一定要突破以现行职能式管理模式的局限，从供应商、组织、客户的价值链出发，确定企业信息化的长远目标，选择核心业务流程为实施的突破口，在业务流程创新及规范化的基础上，进行系统规划与功能规划。

基于业务流程的信息系统规划主要步骤如下：

(1) 战略规划。主要是明确企业的战略目标，认清企业的发展方向，了解企业运营模式；进行业务流程调查，确定成功实施企业战略的成功因素，并在此基础上定义业务流程，制订信息系统战略规划，使得信息系统目标与企业的目标保持一致，为业务流程实施提供战略指导。

(2) 流程规划。面向业务流程的信息系统规划，是数据规划与功能规划的基础。主要任务是选择核心业务流程，并进行流程分析，识别出关键业务流程，以及需要改造的业务流程，画出改造后的业务流程图。

(3) 数据规划。在业务流程规划的基础上识别由流程所产生、控制和使用的数据，并对数据进行相应的分类。首先定义数据类，所谓数据类指的是支持业务流程所必需的逻辑上的相关数据。然后进行数据的规划，按时间长短可以将数据分为历史数据、年报数据、季报数据、月报数据、日报数据等；按数据是否共享可以分为共享数据和内部专用数据；按数据的用途可分为系统数据、基础数据和综合数据等。

(4) 功能规划。在对数据类和业务流程了解的基础上，建立数据类与过程的关系矩阵（U/C 矩阵）对它们的关系进行综合，并通过 U/C 矩阵识别子系统，进一步进行系统总体逻辑结构规划，即功能规划，识别功能模块。

(5) 系统实施。由于基于业务流程的信息系统和借助于信息技术的业务流程实施方案在本质上是统一的，其区别只在于考虑问题的角度不同，因此，对于业务流程实施和信息系统应以何为主，应根据企业实际情况进行策略选择。

31.6 业务流程评估与持续优化

31.6.1 业务流程评估

企业业务流程建模为流程管理人员提供了理解和认识业务流程的方法和途径,业务流程实施则实现了由方案到运作的转化。效益最大化是企业追求的最高目标,也应是业务流程改造追求的最高目标,可见,检验企业业务流程改造的好坏,绝不仅仅看方案先进程度如何,也不能仅仅看实施过程是多么热火朝天,最重要的是要看业务流程实施后的效果如何,要对业务流程进行评估。因此,业务流程评估是业务流程改造整个过程中非常重要的一环。

1. 业务流程方案评估

为了科学地、系统地分析和评估业务流程实施效果需要引入业务流程分析评价方法。

(1) 增值性分析。

利用模型的对象属性尤其是活动的价值系数分析流程的运营合理性和潜在问题。该分析方法可用于对现存企业流程建模和业务流程实施后的效果进行分析。

增值性分析是为了从流程角度衡量流程的“瓶颈”活动,通过评价模型的活动的三个参数 r (价值系数)、 f (贡献)、 c (成本), 衡量活动的运行效果。所谓“瓶颈”活动,是指那些制约业务流程运行的关键活动。分析时,可选用层次分析法等方法构造增值性分析的指标体系;然后通过仿真运行,比较流程各活动的 f 值,结合流程特点,将活动区分为增值性活动、准增值性活动和浪费性活动,进而找出流程的瓶颈活动或问题活动;最后从问题、法则、假设三方面分析造成该问题活动的深层原因。

(2) 流程设计的正确性检验。

在完成业务流程设计后,借助于有关工具对它进行可行性分析;还可以利用 Petri 网的语义进行冲突与死锁检测,验证业务流程改造的合理性、正确性。

(3) 业务流程方案的评价。

对新流程的评价包括两个方面:单项指标评价和综合评价。可对所建模型进行仿真模拟运行,从而获得关键指标数据,对比分析不同方案的仿真结果实现单项指标评价。而一个复杂业务流程的评价是具有多个输入和多个输出的评价问题,只依靠定性方法是无法解决的。对于综合评价,我们抽取仿真结果的某些关键指标数据,可采用数据包络分析(Data Envelopment Analysis, DEA)等方法同时考察多个绩效指标实现综合评价。DEA 是评价同类部门或单位间的相对有效性的一种决策方法。DEA 是在企业管理中用来研究具有多输入、多输出的边界生产函数的有力工具,因而,可用它来研究与边界生产函数有关的问题,如资金分配问题,最小成本问题等,多个业务流程方案比较就属于此类问题。

2. 业务流程实施条件评估

企业实施业务流程改造的效果如何，其决定因素除方案本身优劣外，实施条件的好坏也是一个决定的因素。因为，对于一个管理混乱、政令不畅、赏罚不明的企业，实施业务流程改造，可能不但不会带来正面的效果，反而会产生负面的影响，使得混乱的业务流程更加混乱。因此，对企业业务流程实施条件进行评估是业务流程改造的一个重要内容。

(1) 管理基础。管理基础是一个比较宽泛的概念，包括制度建设、标准化建设、创新体系建设，以及企业文化建设等，其中，重要的一个方面就是企业是否具备明确稳定的供、产、销及指挥、协调、控制的管理标准或制度，并且得到贯彻和执行。管理基础可以从两个方面进行评估，一方面是看其管理体系是否先进、完备，这可以从企业的战略管理、内控制度、市场反映能力等来评价；另一方面就是通过测试的方法来判断，比如，抽查一定数量的仓库发料业务，看其是否严格执行标准，有无差错，差错比率是多少，从而对其管理基础得出结论。

(2) 人本管理传统。人群关系理论的应用在 20 世纪 50 年代达到顶峰，民主管理，如职工参与决策、提案制度、协商制度等在一定程度上提高了员工的积极性，员工的自我实现意识，担任富于挑战性的工作渴望增强。业务流程改造取得好的结果需要高素质的员工队伍，而高素质的员工队伍又需要经过较长时间的培育和培养，可见，那些缺乏人本管理传统的企业实施业务流程改造将面临较大的风险，可能最终导致业务流程改造失败。比如，团队组织负责人的道德风险，有关业务人员不负责致使数据失真。由上述可知，人本管理是业务流程改造取得成功的不可或缺的重要条件之一。

(3) 企业信息化。企业业务流程改造取得成功离不开信息技术的支持，通过信息技术的运用，设计出一个准确、清晰的业务流程结构模型，不仅能定性地，而且还能定量地描述业务流程中的信息流动量与流动方向、各部门要素相互关系与等级划分等，从而使业务流程管理实现自动化和信息化。许多成功地实施业务流程改造企业的经验都表明，先进的信息技术能够为过程描述、过程分析及业务流程改造提供有力的支持。例如，企业如果已实现内部联网或统一数据库，具有专家系统或决策支持系统，或虽不具备，但只需较少投入就能实现，这样的企业实施业务流程改造，其成功的概率就大得多。而如果企业缺少信息技术支持，由于落后的信息处理模式，必然是机构膨胀，效率低下，对外界的变化，特别是对市场的变化反应迟缓，这样的企业实施业务流程改造其后果是很难乐观的。

3. 业务流程改造效果评估

哈默和钱皮把企业再造定义为，为了在衡量绩效的关键指标上取得显著改善，从根本上重新思考、彻底改造业务流程。不难看出，企业业务流程改造的成果必然体现在经营管理的绩效上。衡量业务流程改造效果的关键指标主要有：产品和服务质量、顾客满意度、销售增长率、成本、员工工作效率等。同时，业务流程改造取得显著效果的一个

标志是带来企业文化,特别是员工价值观的变化。看员工的价值观是否发生了变化,业务流程改造成功的企业总结出能够体现先进价值观的语言:“工资是顾客给的,所以必须为使顾客乐于付工资而工作”、“任何职位都是必需而重要的,自己的工作是不可少”、“仅仅到公司上班并没有太大意义,要为体现自身价值而工作”、“问题要靠自己解决,要对问题负责”、“自己属于小组,要与小组共荣辱”、“明天不同于今天,不断学习也是自己的职责”。

31.6.2 业务流程持续优化

1. 业务流程持续优化的必要性

BPR 建立在批判传统职能分工的理论基础上,现代管理理论认为,职能分工的优势是熟练的专业技术,其固有的缺陷是工作层层转手而产生耽搁和差错,责任不清、相互推诿,用部门的狭隘目标取代整体目标,等等。传统的改造方法难以奏效的根本原因是人们无法突破职能分工的部门限制,往往只能对原有业务流程和部门进行简单增减或排列组合,并且在这个过程中,形成了大量直线思维定式,例如,提供生产设备的企业可能总是认为顾客从不维修买来的设备,一有问题就需要生产厂家的技术支持,为了保证良好的售后服务,就需要在消费地建立配件仓库;如果顾客服务工作薄弱,往往只想到在顾客所在地建立服务机构或改进有关人员的工作,等等。而信息技术的发展为扬弃职能分工提供了可能,在某种意义上说,传统职能组织是收集加工来自其他部门信息的“信息处理机构”,这些机构决策职能有限,如果企业能够利用计算机处理加工所需信息,那么这些“信息处理机构”的职能就需要有所增减和改变。由上述可知,包括团队组织在内的现代组织方式取代传统职能组织是信息技术不断进步的必然结果。而企业应用信息技术绝不会是一蹴而就,它是一个不断发展变化的过程。这就决定了与信息化相伴而生的企业业务流程改造也必然是一个长期的过程。可见,业务流程持续优化是企业生存发展的需要。

2. 业务流程持续优化的重点内容

(1) **不断改善基础条件。**与西方企业相比,我国企业缺乏系统的管理理论指导与应用历史,大部分企业管理基础薄弱,人本管理思想应用范围有限,信息技术仍然滞后,特别是“信息孤岛”现象比较严重,各个职能部门往往形成各自独立的信息系统,如会计电算化系统,订单处理系统等。许多企业信息技术的应用还停留在提高工作效率上,没有形成企业或延伸至客户和供应商的统一数据库。在这样的企业里,业务流程改造的效果往往有限。在这些企业,实施业务流程改造以后,一个重要的任务就是要不断改善基础条件,比如,加强管理基础建设,推进企业信息化等。

(2) **不断提高认识水平。**业务流程改造必然引起企业管理体制和机制的一系列变革和创新,毫无疑问,实现变革和创新的关键因素是人的因素,而人的因素的实质是人的认识。因此,企业业务流程不断优化过程其实是人的认识不断提高的过程,特别是

企业管理层认识的提高更是与业务流程持续优化密切相关。

影响业务流程持续优化的不正确认识主要有：一是新的业务流程在运行过程中，一出现问题，就惊惶失措，认为业务流程改造失败了。要知道，这种认识是片面的，出现一些问题本来是正常现象，要想到，原来的业务流程不也经常出现问题吗？只不过是那时不把问题归结到业务流程上罢了。问题的关键不是出不出问题，而是出了问题怎样对待，怎样解决。其实，问题正是业务流程优化的突破口；二是当新的业务流程比较平稳地运行时，就认为业务流程改造彻底结束了，再也不用为业务流程操心了。这是一种用静止观念看待业务流程的做法。我们知道，业务流程本身是动态的，这是因为，企业的内外环境在变化，企业的业务内容在变化，人们的思想观念在变化，在这种情况下，用静止的观念去把握变化的事物，必然陷入被动境地。其实，企业的管理层应当认识到，业务流程平稳地运行，正好为业务流程优化留出足够的时间和空间，可以使得优化方案做得更好。

（3）不断发展工具方法。企业实施业务流程改造的过程中，必然应用许多先进的工具和方法，特别是大多数实施业务流程改造的企业都借助于信息技术。在这种情况下，有些人可能进入认识上的误区：既然用的工具和方法都是先进的，就没有必要改进了。其实，这种认识是片面的。这里有两方面的问题：一是工具和方法在不断地发展，随时都会有更好的工具和方法出现，用原来的工具和方法比较难于解决的问题，而采用新的工具和方法可能会比较容易地解决问题；二是不同企业的问题不会是千篇一律，即使同一个企业，新的问题也会不断出现。可见，选择最适合自己企业的业务流程的工具和方法是十分重要的。