

28-29

企业、质量管理、业务流程、改造

(11)

现代质量工程方法讲座(四)

Lectures on Modern Quality Engineering Method(4)

F273.2

第四讲 业务过程改造

· 孙林

关键词:业务过程 改造 质量管理

1 业务过程改造概念的产生

当今,处于信息时代的世界经济和市场不断地发生剧烈的变化,具有生产主导性而非顾客主导性的传统企业组织形态和管理模式,已使这种企业暴露出许多问题,如:

a) 劳动分工提高了生产率,但使得管理费用不断增加;

b) “金字塔”式的组织结构的不断扩大,使管理效率降低;

c) 没有任何人经历整个管理过程,也就没人能独立处理整体性管理问题,各职能人员只是各负其责,各部门必然有冲突;

d) 制造产品和提供服务涉及的环节和人员多,出错的概率大;

e) 缺少创新意识,适应市场环境变化速度慢。

尽管有多种管理理论和方法不断出现,以及信息技术的应用,但都没有从企业的组织和管理两方面整体地作出深刻的变革,仍然难以从根本上解决问题。于是,“业务过程改造”也就应运而生。

2 BPR 的基本概念

业务过程改造(BPR——Business Process Reengineering)是由美国麻省理工学院计算机教授 Michael Hammer 博士在 1990 年首次提出的,也称为业务过程再设计(Business Process Redesign),也有人认为是全面质量管理的自然延伸。

它是指一个企业为了在诸如成本、质量、服务和速度等关键因素方面获得更大的改进和提高,而从根本上重新思考并彻底重新安排作业(业务)过程的

行为。

它以作业过程为中心,摆脱传统组织理论的束缚,提倡顾客导向、灵活组织、授权于员工,正确地运用信息技术,以求快速适应变化的环境(市场),提高生存力。

它是从系统的角度来研究问题,强调时间的重要性和以时间为基础的方法,如“同时工程”。

它承认顾客需求的价值,认为价值是由质量、时间和成本构成的。它与精益思想是一致的。

3 BPR 的特点

BPR 的显著特点有两个方面,即强调“过程”的观点和“改造”的观点。

a) “过程”的观点就是把从订单到交货或提供服务的一系列作业活动看作为一个过程,在超越各个职能部门界限的基础上,为达到使顾客对产品或服务满意的目的,重新组织管理和作业。此时,构成企业活动的要素是一件件业务或作业,而非一个个部门。要求重新检查每一项作业活动,识别出不增值的作业活动,将其剔除,并将所有增值的活动重新组合和优化,尽可能减少浪费。

b) “改造”的观点就是打破旧的管理规范,再造新的,以从头做起的精神和思维方式来取得管理理论和管理方式上重大突破和变革。要求摆脱现行系统的束缚,将系统或过程所要达到的功能逐一展开,进行综合分析和评价,统筹考虑后筛选出最基本的、关键的功能并将其优化组合,形成企业新的运行系统。

4 实施 BPR 的原则和方法

4.1 实施 BPR 的原则

a) 以顾客需求来引导企业的经营方向;

b) 转变按部门的思维方式为按过程的思维方式,以作业过程而非职能部门为中心;

“World Automobile”№9,1998

c) 减少组织结构层次,适当授权,决策点置于工作进行之处;

d) 将过程中各部门的活动并行化,不按串行的方式顺序进行,不是遵命于上级,而是平等地服务于内外部顾客;

e) 建立集成的信息系统,所需信息完整地一次获得;

f) 注重作业过程中的控制机制,而不是只检验成品,并减少不必要的检查;

g) 扩大与供应商和顾客的接触,建立相互信任的伙伴关系,尽量减少协调工作;

h) 创造性地使用信息,革新过程,而非单独改善原有过程;

i) 使用小组(或团队)的方式来进行管理,利用公共的信息系统,普遍采用集中化/分散化混合式作业。

4.2 实施 BPR 的方法

BPR 还处于研究发展阶段,这里给出建议性的参考方法。

首先对本组织(公司)内各系统进行基本的检查,完成表 1(二维矩阵)中所示的框架性工作。

表 1 基本检查表

	目 标	设 计	管 理
组织层	组织的策略	组织的设计;与策略相适应的功能和流程	适当的功能目标和措施
过程层	核心过程的定义和目标	业务过程的设计	过程目标和措施
具体作业层	作业目标和标准	作业设计的逻辑和环境	作业目标和措施知识、技能、报酬、标准

然后,要画出详细的流程图或“过程图”。对于每一个过程应作两个图。一个是“干什么”图,详细描述当前的工作步骤。另一个是“目标”图,详细描述所要达到的理想状态。

在实施过程中,建议开始进行“图示说明”,以便了解该过程将如何进行。进一步明确关键的过程特性,合适的运作措施,成功的关键因素是什么。最终确定阻碍实施的潜在障碍。每一个过程都应当进行

基准确定(Benchmarking)。此后,要通过积极思考和建议(采取所谓“头脑风暴”的形式)得到多种设计选择方案,评价每一项选定方案的可行性和风险,并做出(模拟或试验)选定的设计原型样品。最后拟定转化实施的策略(可能要进行试生产研究)。

5 实施 BPR 应注意的问题

5.1 不能忽视与持续改进的关系

BPR 是要取得绩效上的飞跃,而持续改进强调连续不断地逐渐增长;BPR 是要彻底地从一张白纸开始,而持续改进则是在现有的过程基础上进行;BPR 是由自上而下的管理推动,而持续改进则是依赖于员工的主观能动性。两者的共同之处是:都将实施过程的优势作为竞争力的关键,都需要建立专门的小组或团队来实施新的过程,都强调改善供应商与顾客之间的关系,强化员工素质等等。所以应当把 BPR 和持续改进作为伙伴来看待,两者互为补充,相辅相成。对于毫无潜力可挖的过程必须进行彻底的、根本性的改造,使其产生飞跃;而一旦完成过程改造,就需要寻求持续改进来保持该过程的先进性。

5.2 应注意多个过程之间的关联作用和相互影响,要根据整体利益来协调这些关系。

5.3 要从文化观念上彻底转变。

6 举例

美国福特公司总部原有 500 多名财会人员。它们原有的采购—收货—付款过程十分繁琐,而且容易出错。

但当福特公司得知日本马自达公司完成同样职能只有 5 个人,是他的百分之一,他们决心找出差距,发现问题,进行改造。经过调查,发现在财会部门和采购部门以及供应商之间有很多多余的单据往来,同时有 3 单不一致的情况。虽然是少数情况,但约有 80% 的财会人员花很多时间来处理这些少数事件。这就造成人力浪费。

经过改造,引入公用数据库,采购订单经过数据库再发给供应商。结果使财会部门减少人员 75%,并使工作质量、速度和成本都有明显改善。

(本文编辑:张 力)

(收稿日期:1998-06-12)