

附件

业务流程重组(BPR)培训材料

第二期-您将看到 BPR 的成功因素和一个 BPR 成功案例

2013. 1

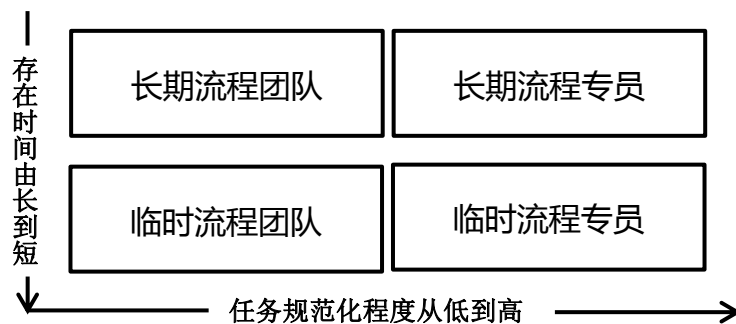
BPR 成功的关键因素：

关键因素 1：关键流程确定

- 1、什么是**关键流程**：关键流程又叫核心流程，是由组织的核心部门所承担的对组织的最终输出贡献大的一系列活动。比如，以技术为核心竞争力的组织，其核心流程在于技术的研发流程；以销售为核心竞争力的组织，其核心流程在于市场调查、采购、销售、回款的全程销售流程。从前面的例子可以看出，确定关键流程是完成流程再造目标的重要保证。如宏基公司的三次再造都是围绕企业制造和营销这两个关键流程而进行的。
- 2、**核心流程的界定方法**：核心流程的界定方法有两种：一是根据组织当前的业务性质而定，一是根据组织的未来发展战略而定。
 - ✓ 根据组织当前的业务：组织当前所从事的业务领域是经过组织长期的实践积淀而来的，具有内在合理性。无论一个组织是按照什么方式来搭建其组织结构，它可以划分成核心部分和辅助部分两类。组织的核心部门所进行的关键流程应该视为组织的核心流程。反之，非核心流程就是对组织的最终输出没有贡献或者贡献很小，不增值或者增值少。
 - ✓ 根据组织的未来发展战略。如果组织的战略定位或者业务范围将要做重大调整，则核心流程的确定要根据未来的发展方向而定。比如，某跨国手机制造商决定将生产业务全面外包，只专注于技术研发和市场营销等核心竞争力，则关于生产的原材料采购、库存控制等流程不再是组织的核心流程。组织未来的核心流程应该着重于虚拟生产与市场策略的高度融合。

关键因素 2：相应的流程团队

界定核心流程之后，还必须配置相应的工作者，即“流程团队”。流程团队的组成形式是多种多样的。按照存在时间的长短可以分为长期和临时团队，按照任务的规范化程度，可以分为由多人组成的团队和专员：



团队类型 1：临时流程团队

临时流程团队是为了完成某项活动、或者任务的全部流程，而临时组建起来的团队，流程结束后，该团队即告解散。它往往是为了完成一些非程序化的任务。

当需要完成某一项流程/任务时，从各部门中抽调人员，组成一个临时性的项目团队。一般是根据项目的情况，结合人员的专长进行挑选。当项目中止、或者终止时，流程团队也随之而解散。为流程配置的项目团队与一般的项目小组的主要区别在于：前者的工作任务是完成一个特定的流程，整个小组的业绩以该流程的最终产出来衡量。而一般的项目小组是完成某项任务，这个任务既可以是一个流程上的某一部分，也可以是包括若干流程的范围。

团队类型 2：长期流程团队

长期流程型团队是长期存在的以团队形式来完成各种非程序化工作的团队。采用长期流程型团队的工作形式，与专业化职能分工方式不同。按照专门职能分工的组织结构是把具备相似的工作技能的成员放到相同部门。而长期流程型团队结构是打破了原来的分工形式，把具备不同知识结构、能力的人员从各部门中抽出来，组成一个长期性的流程小组。各个长期流程型团队都是针对某一项流程而存在的，与临时流程小组相比，它的生命周期更长，更稳定。与传统的组织结构相比，它的工作对象是一条完整的流程，而不单单是某个职能活动。

团队类型 3：临时流程专员

流程专员是由一个或者一个以上的人员担负流程负责人的角色，对整个流程进行管理、监控。组织结构的变化就在于每一个流程上增设了一个流程专员。原来的按照职能分工的专业性部门仍然存在，流程上所涉及的人员接受本部门的领导、流程领导人的双重领导。

团队类型 4：长期流程专员

长期流程专员是针对规范化程度高的流程而设置的协调流程的专员，由于该流程已经构成组织业务中的主要组成部分，在相当长时间内比较稳定，所以流程专员的生命周期也长。这种形式也可能演变为自我领导型的流程团队。流程上涉及各个成员接受所属职能部门经理的管理，而流程专员作为流程上的一个节点，对其它人员没有管理的权力，只有沟通和协调、提醒的责任。这种方式与临时性的流程专员相比，前者的工作任务往往是日常性的，随时随地发生的，而后者的工作任务往往是临时的。这种方式与长期流程团队的区别是：前者的任务流程已经规范化了，相关的人员职责也很明确，流程负责人的主要工作就是协调、沟通，确保流程的顺利完成，因此可能只需要一个流程专员。后者所承接的任务往往不程序化，难度更大，常常需要把项目成员集中到一个明确的项目组里，集中团队的智慧。

关键因素 3：合理的激励机制

1、为什么业务流程重组需要以完善绩效考核制度完善的绩效考核制度为基础：绩效考评制度是对组织成员进行奖惩的依据，是引导和指示员工行为的标尺。尤其在组织从一种形态向另一种形态转变的过程中，许多组织成员都持怀疑和观望的态度，考评体系的重要作用就更加明显。对于符合新组织文化和结构功能要求的行为，考评体系是一种正激励，有助于巩固正确行为。

2、业务流程重组里的绩效评价体系的主要特点如下：

✓ **流程的结果衡量工作业绩：**把成员的工作业绩同整个流程的产出相挂钩，可以促使成员对整个流程的关心，而不是像以前一样只注意自己的工作，忽视与他人的协调。将有助于成员的全局意识的提高，对于成员间的协作行为是一种鼓励。

这种绩效考核方法从理论上是可行的，但是实际操作难度比较大。流程结果的好坏取决于每一个参与者。某些成员工作出色，但是由于意外因素或者其它成员的连累导致最终结果不佳，原本应该取得的收入却没有获得最终的承认。长期以来，会产生紧张的人际关系，甚至干脆从尽职尽责转变为不负责任。如果没有一个科学的绩效考核体系，这样的矛盾难以避免。

✓ **鼓励以顾客为中心：**建立面向流程的组织形态，其最终目标是提高顾客满意度，从而提高组织的收益。因此，流程型组织里的考评体系鼓励成员以顾客为中心，在其能力范围内做一切事使顾客感到满意。必要时可以动用一定的时间或者金钱。组织的考评体系要采用发放奖金、通报表扬、

授予荣誉称号等方式来对员工的这种行为进行鼓励。一方面强化了员工为顾客服务的意识，另一方面向整个组织表明了组织对成员的期望方向。

- ✓ **倡导协作文化：**研究表明，变革中最先改变的是组织的业务，其次是组织的结构，最后才是组织的文化。组织文化确实很难改变，但是又必须改变。没有新组织文化支持的变革，最终只能以失败告终。
- ✓ **建立“双通道”机制：**“双通道”型的晋升和奖酬制度使员工能够根据自身特点选择自己的发展方向，能够充分调动不同性格、能力、专业背景的员工积极因素。在运作中，将员工分为各类应用专家，每个人只要认真努力，自然会拥有名义及地位。如在微软公司的项目组中，一个级别较低的 PM（项目经理）可以领导一个技术级别等同于比尔·盖茨的技术专家。在此情况下，每个人追求的将不再是各级“经理”或“处长”等，而是各种“专家”：或者是具有领导及沟通能力“流程领导者”，或者是在各种技术领域有专长的人员。

BPR 案例分享：

成功案例：河北省电信流程再造

在计划经济时期，电信行业作为垄断行业，不愁客户，服务质量一直是舆论的批评焦点。随着电信市场的竞争加剧，国有电信企业的转型，客户服务摆到了电信企业的议事日程上来。

河北省电信公司在现有的规划建设流程、运行维护流程、销售流程、服务流程中选择了关键流程——服务流程进行了再造。把传统的建设、维护、经营、服务几条线性流程融和为产、供、销一体的一条环型服务流程。具体做法如下：

- ✓ **设立大客户机构：**由于大客户的特殊地位，要对大客户采取不同于一般用户的经营服务方式。与大客户建立合作伙伴关系，增进与大客户的相互了解。建立友好的服务界面，完善大客户商业网络。设立专为大客户服务的技术支撑机构，确保大客户所需的复杂的业务设计等。
- ✓ **建立行业服务经理制：**银行、保险、贸易等都是电信运营公司的大客户，对于这些行业，要设有专门的服务经理，使之成为行业专家，能客观地为用户提供最合适的服务项目和最优惠的政策。
- ✓ **设立电信服务零售店：**对住宅用户和小规模的商业用户，可在用户生活区或大型超市内设立电信服务零售店，使他们能方便地享受到电信的全套服务。
- ✓ **设立区域销售公司：**这些销售公司因为从网络运营的繁重任务中解脱出来，可以专心地进行市场营销，利用对当地市场了解的优势，借助紧贴市场、灵活多变的机制，增强企业市场开发和占领市场的能力。
- ✓ **设立客户支持机构：**主要内容包括用户集成，提供业务过程中的运营、维护，在充分了解用户需求的基础上完成技术、设备上的升级。它直接面向客户，在电信公司的运营工作中处于承上启下的位置。客户支持不同于以往的售后服务，它从用户集成开始，最终目的是在支持工作中了解用户需求，研究市场，为制定市场经营发展策略、提高效益和创造利润提供依据，与用户共同发展。
- ✓ **建立专业信息机构：**其主要任务是专门收集用户意见、市场信息，组织专人利用现代科学技术处理、建档，按不同层次、不同环境提供给相关人员参考，使决策者能及时准确地把握市场变化的脉搏，提高决策的科学性，减少风险和失误。
- ✓ **建立专业市场公关机构：**主动服务上门，向广大用户宣传和承揽电信业务。通过参与社会各项公益活动，树立电信企业形象。
- ✓ **建立专业服务机构：**建立服务监控体系，立足于社会各界和千家万户，从企业内部和外部同时进行监控，建立完整的服务监督网络，以用户的评价，作为衡量电信服务好坏的唯一尺度。电信公司还将市场概念引入企业内部的组织结构，在总部的宏观调控下，把企业内部的上下流程、上下工序和岗位之间的业务关系由原来的单纯行政机制转变成平等的买卖关系、服务关系和契约关系，

通过这些关系把外部市场订单转变成一系列内部的市场订单，形成以“订单”为中心、上下工序和岗位之间相互咬合、自行调节运行的业务链。通过流程改革，公司的客户满意度上升了 30 个百分点，客户定单的处理时间提高了 1.2 倍，在员工中树立了以消费者需求为中心的营销观念。