

业务流程优化与重组

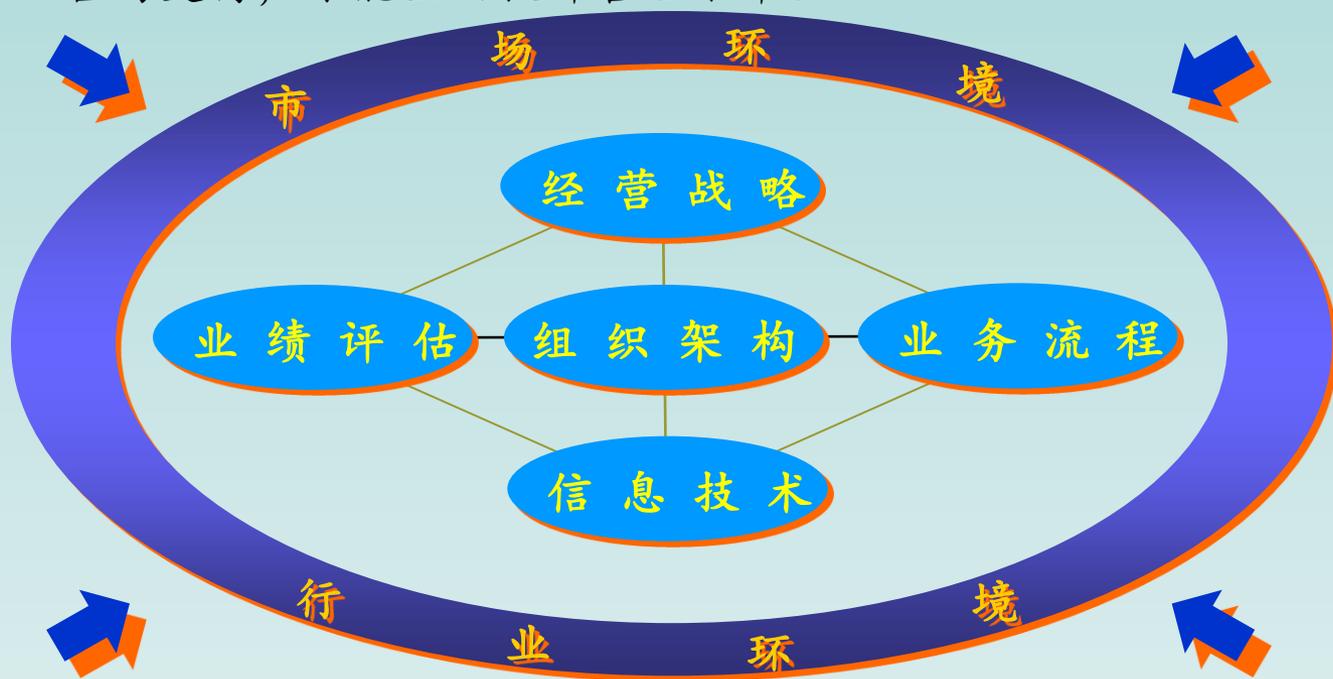
1. 正确理解

业务流程再造与优化

一。正确理解业务流程再造与优化

企业管理进步全方位框架

企业未来必须在确认自身经营战略目标的基础上，对组织架构、业务流程以及业绩评估三个元素进行整合，并取得信息技术的充分配合与支持，才能全面提升管理水平。



一。正确理解业务流程重组与优化

- 业务流程指所有服务流程和支持生产流程的流程（如订货、计划调整等流程）。生产流程指交付顾客的硬件或软件产品从投料到包装的整个过程，但不包括运输和配送。
- 业务流程： 信息收集与利用流程、采购、新产品开发、订货、仓库管理、配送、供应商管理、价格调整、收款、信用控制、费用控制等等

五. 业务流程再造与优化过程中部分关键环节

—— 判断核心流程

- 核心流程指对满足顾客需要和提升企业业绩有直接作用的流程。

5个步骤：

- 第一步。找出所有和外部顾客有关的流程；
 - 第二步。把每个流程的增值估测出来。对增值大的流程定为核心流程；
 - 第三步。判定能为上述增值的流程创造各种资源，作为这些增值流程的输入的流程，也可以考虑确定为核心流程；
 - 第四步。寻找对上述已经确定的核心流程有统率或有重大影响作用的流程，也可以考虑确定为核心流程；
 - 第五步。评估上面确定的核心流程对公司的运行及效益的影响。利用80/20原理，最终确定核心流程。
- 示例：下面的表格中的流程哪些是核心业务流程？

流程子类	流程清单	流程描述
采购类	材料采购申请流程	
	固定资产采购申请流程	本流程用于在生产、制造过程中出现的缺料申请、审批处理
	费用类物品采购申请流程	本流程用于固定资产类用品的申请、审批过程
	广告宣传采购申请流程	本流程用于办公用品类的采购申请、审批处理
	外协流程	本流程用于广告媒介、宣传用品类的采购申请、审批过程
制造类	生产统计流程	涉及外协的确认和执行，以及结算过程
	车间完工和返工流程	涉及生产有关的工时统计以及工序的完工统计和物料统计等流程
	车间物料管理	涉及车间生产的完工流程和各种工序返工和产品返工等过程
财务类		涉及车间从仓库领料，车间物料管理的过程
	预算编制与控制流程	涉及费用编制、汇总、调整、发放预算和预算控制方法及控制过程。
	总帐核算流程	涉及财务凭证处理、财务核算结帐流程，财务报表输出过程。
	应付账款管理	涉及对外采购和应付核对、反馈控制、对帐等过程
	员工或供应商预付款管理	涉及对内员工、对外供应商的预付款审批、确认和核销管理等流称
	费用报销流程	涉及费用审批、复核、控制等流程
	应收账款管理	涉及对外销售和财务核算的核对、反馈、对帐等过程
	资金管理流程	涉及资金计划、付款和收款控制等过程
	在建工程管理流程	涉及项目立项、预算、过程控制和核算等流程
	固定资产管理流程	本流程描述了固定资产增加、报废、转移等核算及管理的过程。
管理类	价格管理流程	本流程主要涉及产品价格的制定、维护等过程
	成本核算及控制流程	涉及成本维护、控制、调整和反馈等过程。
薪酬管理	薪酬管理流程	涉及全公司的各层面的预测过程
质量类	客户投诉管理流程	包括薪酬制定、调整、变更权限等
	生产过程质量异常管理流程	包括投诉、索赔、退货管理
研发类		
仓库类	产品数据维护流程 (包括编码、结构和工艺)	涉及产品数据的修改和取消过程。
	采购接收入库流程	本流程描述了采购物品到货、检验和接受入库的处理
	完工产品入库流程	本流程用于对完工产品进行库存管理的处理
	领用流程	本流程用于物料领用申请、审批、领用的处理
	调拨流程	本流程用于物料之间的调拨、移库的处理
	库存盘点流程	本流程用于库存管理物品进行盘点处理的过程
	报废流程	本流程用于对材料、产品或其他物品进行报废处理的过程
	订单发货流程	本流程用于根据销售订单进行备货和发货过程

五. 业务流程再造与优化过程中的部分关键环节

—— 寻找问题流程

问题流程具有一种或多种以下症状：

- 存在经常或严重的外部顾客问题和/或投诉
- 存在经常或严重的内部顾客问题和/或投诉
- 经常发生问题或混乱
- 高成本流程
- 复杂的组织机构关系或奇怪的权力结构作用
- 长循环时间流程
- 已经发现存在着更好的方法（基准等）
- 流程执行的严重不统一或流程的频繁更改
- 出现了可以利用的新技术
- 在运用技术或界定范围基于某个经理人员的个人偏好。

五. 业务流程再造与优化过程中的部分关键环节

—— 确定变革对象

- 核心流程和问题流程的重合流程可以作为改进的重点备选流程。
- 挑选需变革的流程对象的过程中，需要时刻注意以下五件事：
 - 1、对顾客的影响：顾客在多大程度上关心这件事？
 - 2、对企业的影响：它对企业有多重要？
 - 3、运作状态：它实际到底有多糟糕？大家认为它有多糟糕？
 - 4、改革成功的概率：你是否能够在短期解决它？短期和长期的解决程度和概率有多大？
 - 5、对相关业务和流程的影响：它占用了什么资源？是否影响其它流程？
- 基于对企业的热爱和对成功的渴望，大家常常倾向于在公司的广泛业务领域中改进多个流程。但我们建议在第一阶段，管理基础好的公司把关键流程的数量限制在30个以内，管理基础一般的公司则减半。

2 .业务流程优化的 分析方法与工具

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

优秀流程的特点

- 哈默博士将优秀的流程定义为四个特点：
- RIGHT，正确
- CHEAP，廉价或便宜
- EASY，容易或简单
- FAST。快速

即在保证正确（RIGHT）的流程输出（客户需要的产品或服务）的前提下，尽量使流程快速（FAST）、容易（EASY）和便宜（CHEAP）（减少资源投入，也降低成本）。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

业务流程的测评

- 业务流程的主要测评指标有三项：效果、效率和适应性。
- 效果指做正确的事，
- 效率指正确的做事，
- 灵活性指可以适应许多复杂情况和特殊要求的需要。

三者缺一不可。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

业务流程的测评

效果

- 业务流程是为顾客服务的，是否有效的唯一标准是看与顾客的期望和要求是否一致，在多大程度上满足了顾客的期望。
- 业务流程的顾客就是流程产出的接受者，下一个流程环节的工作者就是上一个流程环节的直接顾客，其它间接接受或使用了某一流程环节结果的人是间接顾客，层层递推，每一个中间环节的人既是下环节的服务者，又是上环节的顾客，直到直接服务外部顾客的流程的产出结果。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

业务流程的测评

测评效果要明确顾客主要的期望和需求是什么？

- 及时性
- 准确性
- 可靠性
- 适用性
- 整洁
- 灵活性
- 方便
- 便宜或免费等等

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

业务流程的测评

效率=投入产出比，流程投入主要有：

- 时间投入：每个流程与环节的周期时间，等待时间，工作处理时间。周期时间=等待时间+工作处理时间。等待时间一般是不增值的，许多流程的真正处理时间只占整个流程的10%左右,在处理时间中有增值时间和非增值时间，增值时间的比例是测评的重点。
- 资金投入：人员数量和级别、场地、办公设备数量和价值、过程性材料的价值、质量问题导致的返工、延误、积压和失去业务的损失、办公费用、管理费用等等。这些因素都应设法换算成现金单位计量。
- 要防止流程投入的此消彼长，比如压缩了流程时间，却增加了大量人力和设备，或减少了人力和设备，却造成大量的延误和返工。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

业务流程的测评

- 灵活性一方面是流程目前操作对多种特殊要求的适应性，另一方面是流程本身的可改变程度问题。
- 需要注意的是，灵活性会提高顾客满意的比例和程度，但有可能和效率发生冲突。
- 测评流程灵活性可以考察：
 1. 流程破格受理的特殊要求的数量、种类、占全部要求的比例。
 2. 流程未能受理的特殊要求的数量、种类、占全部要求的比例。

上述数量、种类和比例越低，灵活性越高。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

寻找改进方向——标杆瞄准

- 标杆瞄准是选取相关国际最佳实践或最强竞争对手在某些方面的实践与经验为参照坐标，将自己的观念、运作、管理、绩效等各方面与领先者进行对比与衡量，发现自己的不足，结合自己的条件逐步改进，赶上世界/国内/行业领先水平的创造性活动。
- 标杆瞄准可以在各个层次针对各种对象展开。

标杆瞄准的步骤

- 确定流程
- 获取标杆流程资料
- 绘制本企业流程图，理解与分析流程
- 将本企业流程与标杆流程进行对比分析
- 确定关键差距点
- 分析形成差距的各种原因
- 设计并实施流程优化

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

寻找改进的环节——流程增值评估

- 增值评估是分析业务流程的每项作业以决定它对满足最终顾客需要所做的贡献和它的成本之间的比较。
- 增值评估目的：优化增值作业并使非增值作业降到最少或根本剔除。
- 组织应该确保业务流程的每项作业都为整个流程贡献真正的价值，同时发生的成本是可以接受的。
- 案例1

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

寻找改进的环节——流程增值评估

- 价值是从最终的消费者或业务流程的角度来定义的。为满足顾客需求而执行的作业被认为是真正的增值作业。不能为满足顾客需求做出贡献的，以及可以在不降低产品或服务功能或有损企业的情况下剔除的作业被认为是非增值作业。
- 顾客感受的价值 \neq 产品或服务的实际成本，可能我们费了九牛二虎之力增加的价值，顾客并不认可（例如，我们通过流程中的多重控制，使交货差错率由万分之一下降到十万分之一），也可能我们未加重视的一点点小改进，顾客反而给予了高度评价（例如我们取消了某一份不必要的报表）。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

寻找改进的环节——流程增值评估

评估流程的每一项作业：它是否为最终顾客或企业增加价值？

主要有两种非增值作业：

- 由于流程设计的不合适或流程没有按设计运转而存在的作业。包括移送、等待、储存和从事了过多的工作等。这些作业对于形成流程产出并不是必需的。
- 顾客或流程没有要求的作业和可以在不影响对顾客的产出的情况下剔除的作业（例如，登记文件记录等）。

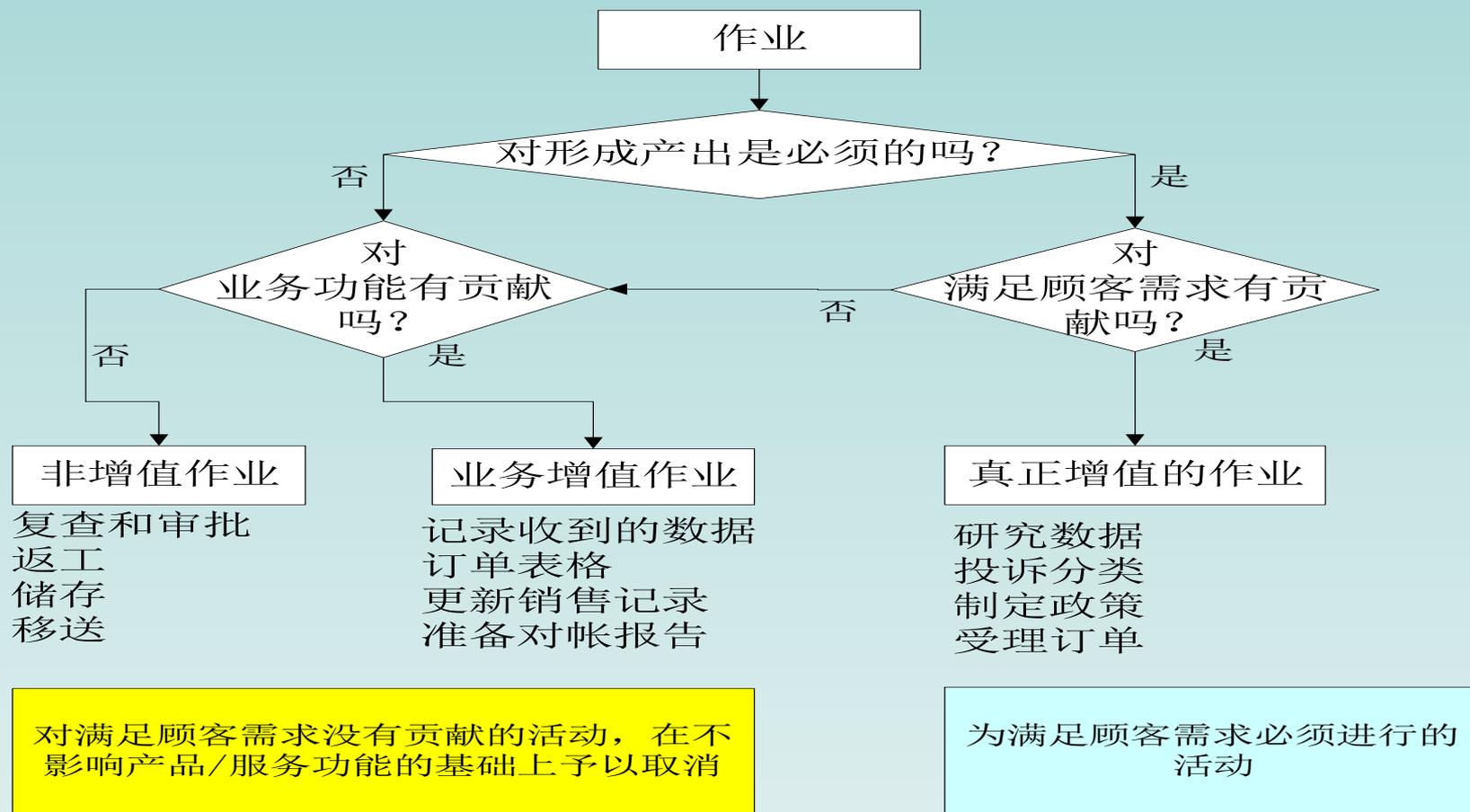
增值评估的步骤如下：

- 1. 对每一项作业，逐一考察它是对形成流程产出必不可少的吗？如果是，它可能是增值作业。再问，它对满足顾客需要真的有贡献吗？如果是，它是真正增值的作业。如果不是，转入2
- 2. 问：这项作业是业务或流程进展必不可少的吗？如果是，它是业务增值的作业；如果不是，它是非增值作业。
- 3. 用一支绿色荧光笔标出每一项真正增值作业，用蓝色笔标下每一项业务增值作业，用红色笔标出非增值作业。下列的流程增值评估图给出了常见的真正增值、业务增值和非增值的作业类型。这是部分示例，不是全部，要根据企业具体流程进行分析。
- 4. 考察每项作业的成本和周期时间。
- 5. 考察增值作业的增值情况。如果不能顺利量化，可以近似评估，如果近似评估也很困难时，可以暂时忽略。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

寻找改进的环节——流程增值评估

流程增值评估图



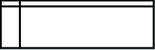
二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

寻找改进的环节——流程增值评估

- 用绿色荧光笔标出每一项真正增值作业，用蓝色笔标下每一项业务增值作业，用红色笔标出非增值作业。你可能惊异地发现对大部分业务流程来说，真正的增值作业的成本比例小于30%。更令人惊奇的是，真正的增值作业的周期时间与总周期时间的不协调。对大部分业务流程来说，花在真正的增值作业上的时间可能少于15%。当明确了哪些是增值的作业，哪些是不增值的作业以后，应该着手：
 - 1、如何优化增值作业？可以在更短的时间或以更低的成本进行吗？如果增加增值作业，其产出会大于投入吗？
 - 2、能不能剔除非增值作业？如果不能，能否将它们减到最少？

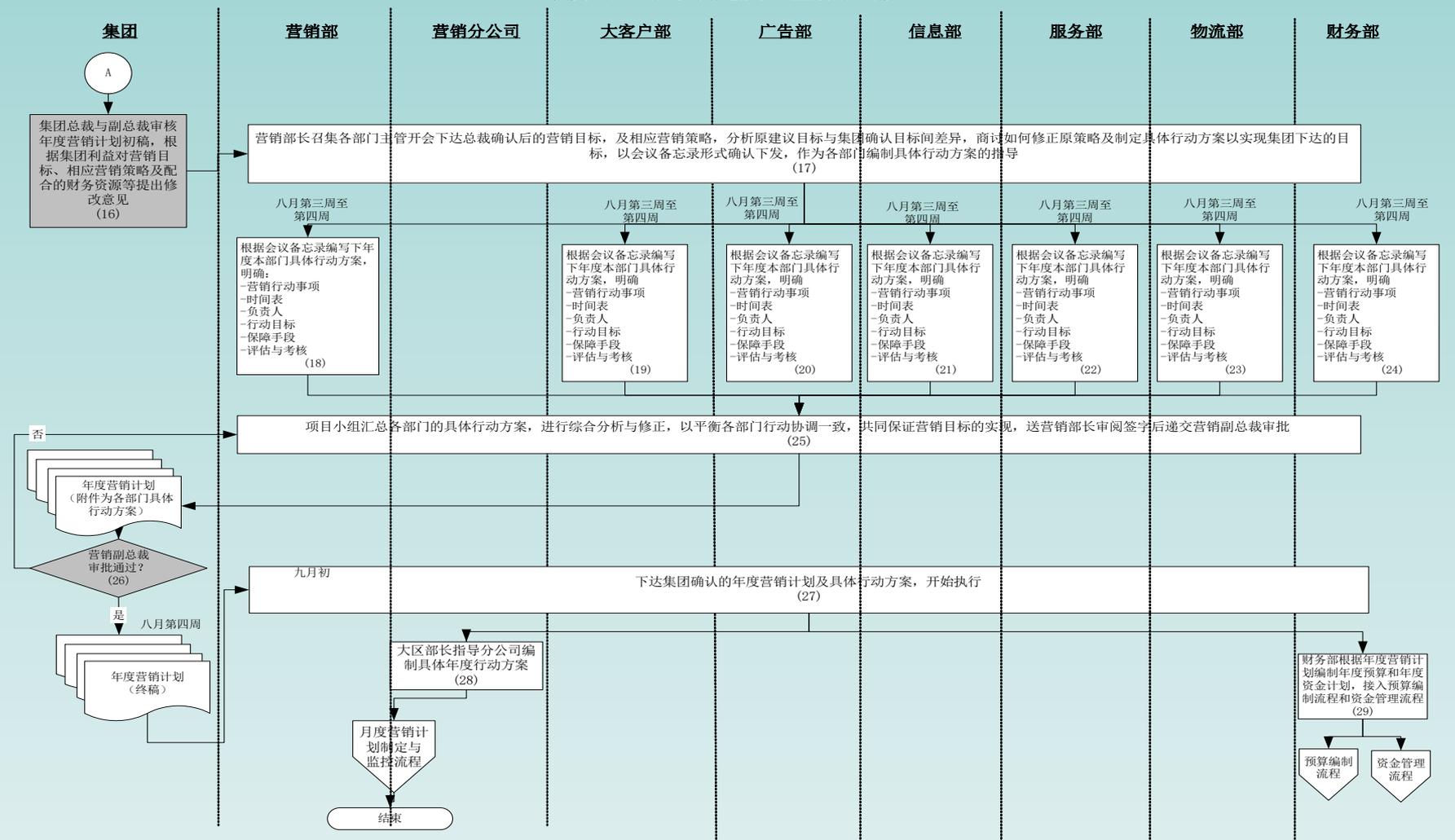
二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具

——流程图的绘制图例

	操作：长方形。当发生作业的变化时，一般在长方形中简要描述有关作业的要求。
	移动/运输：粗箭头，表示产出在不同地点之间的转移。
	决策点：菱形。在流程中必须作出决策的地方使用，其后的各个步骤都将因为这个决策而不同。一般，从菱形出来的结果有选择标志（例如：是——否；通过——不通过）
	文本框：波形底的长方形。在某个环节出现重要的书面文件（如单据、表格、报告等等）时，用它表示。
	节点：小圆。在流程图的连接点用一个标有字母的小圆表示这是节点。带有指向小圆的箭头，表示这个圆代表产出，离开小圆的箭头表明是投入，每一个不同的产出与投入都要用不同的字母标出。
	存储：三角形。当存在需要有命令或要求才能把项目移至下一个环节时使用。常常表示等待中的状态。
	检查：大圆。在这里要对前面环节产出的质量进行评估和认可。
	拖延：子弹头形。当必须等待出现某个结果，才可以继续时，用子弹头形的钝角长方形。
	流动方向：箭头。表示流程步骤的顺序和方向
	数据：平行四边形。在产生重要数据的环节用它标示数据的名称
	离页连接符：漏斗形。表示连接某个其它流程。
	电脑服务的数据库：圆柱形。表示录入或使用电脑中的专用存储某类数据的数据库。
	中止符：双钝角的长方形。表示流程结束或中止。
	缺边长方形：用点线与流程图联系起来，记录或补充关于所连接符号的补充信息或批注。
	鼓形：表示准备工作或活动
	折边长方形：表示卡片
	上方与左边宽边长方形：表示内部存储器，在部门或团队内部存储数据或文件

二. 业务流程优化与再造的分析方法与工具 - 标准流程图

年度营销计划制定及调整流程(续)



二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具 — 流程文件

- 一个完整的流程文件至少包括三项内容：标准流程图、流程说明书、流程中所使用的表格。流程图直观明了，流程说明书详细列示各个步骤的细节要求，出现的文本，相应的政策规定和管理规定等等。表格是流程运行中使用的必备工具。
- 流程说明书一般有下列内容：
 1. 范围：说明该流程从哪里开始，到哪里结束。划出清晰的流程边界。
 2. 控制目标：定义该流程要达到的主要管理目标与要求。
 3. 主要涉及部门：逐一系列示流程中涉及的各个部门。
 4. 主要控制点：定义流程中的关键环节、关键工作、关键要求，提醒执行人员注意，以保证流程目标的实现。

二 . 业务流程优化与再造的分析方法与工具 — 流程文件

5. 特定政策：规定该流程的特殊要求、规范和例外情况，以及某些环节操作分支的细节。总之，在其它内容中不方便或不合适定义的问题，可以考虑放到这一部分阐述。
6. 流程说明：对流程图中各个环节的操作说明。注意流程图中一定要对各个步骤进行编号，以便在流程说明中对号入座。逐个解说。
7. 主要涉及文件：流程中少不了信息流的运动，而各种文件就是信息的主要载体，对流程中出现的每一个主要文件（包括各类表格、规划或计划、总结、研究报告或调查报告、总结或检查报告、方案等等），均要清晰界定其名称、编制部门与人员、主要内容、联数、提交部门与人员、提交频率或时限等等内容。

3. 业务流程优化 (BPI)

7个基本方式

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式

方式	内容
完善	标准化、里程碑、强化、预防错误
清除	流程闭环、等待时间、重复、多余移动、官僚主义、多余加工、缺陷/失误、重排格式、多余检控
简化	语言、表格、程序、技术、流、流程、会议、报告
整合	工作、团队、顾客、供应商
均衡	并行、改变作业顺序、消除瓶颈、减少干扰、融入弹性、改善时间控制、合适地点、提高效率
自动化	数据收集/传送/分析，脏/累/难/险/枯燥作业。环境、人
全面改进	高层次理解，集思广益，流程设计，检验

三 . 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式 —— 完善 —— 标准化

标准化通过流程文件告诉相关员工业务作业要怎样进行。流程文件包括书面说明、流程图和相关的表格。应该：

- 明确职责和权限
- 涉及紧急情况的处理
- 每一处的解释都是唯一的
- 易于理解
- 明确最低的工作绩效标准

所有员工都应该收到同一个版本的副本，然后按文件进行培训。流程文件及其执行应该定期检查和更新。

三 . 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式 —— 完善 —— 合理设置里程碑/门禁

流程中的里程碑/门禁主要是指关键决策评审点

- 门禁设置合理可极大减少资源投入的浪费。
- 流程设计时，应当将与资源投入有关的门禁尽量设置在流程前端

比如产品开发流程六个阶段：门禁设何处？

- 概念形成：
- 计划
- 开发
- 样品试制
- 批量验证
- 商业化

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 完善 —— 强化流程 主要侧重点

根据管理原理和企业需要，不同的流程在不同的时期有不同的侧重点：

- 有的侧重控制，
- 有的侧重快速，
- 有的侧重成本，不一而足。
- 此时，首要的不是提升流程本身的质量，而是保障流程所对应的业务侧重点的满足。例如，采购流程一般要求降低成本，快速反应。但是，当企业存在严重营私舞弊时，宁可降低反应速度，也要提高监督、控制的强度。

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式 —— 完善 —— 预防错误

所有人每天都有许多很容易产生错误的机会：

我们可能在文件上将名字签在了错误的地方；

- 我们估计我们可以更快地完成工作却忘了预防突发事件；
- 我们写完了信封但装错了信；
- 我们好不容易打通了电话却拿错了文件，
- 我们上了飞机才发现忘带样品。
- 我们接了个电话就忘了把所有的附件都放进要寄出的信封里。
- 有人问了个问题，我们就在记录本里漏了一个数字。
- 我们对完成工作感到压力于是走了导致错误的捷径。

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式 —— 完善 —— 预防错误

将你可能出错的事情列一个清单，然后用预防错误的方法剔除犯错的可能性或使之最小。

典型的预防错误的方法有：

- 信封上留一个塑料窗口显示姓名和地址。防止了将信送错。
- 为不同工作使用不同颜色的纸，不同工作使用不同颜色的文件夹也传达了同样的信息。恰当地使用颜色会大大地减少错误。
- 将机密信息打在每页已事先用大细体的字印上“请不要复印”的纸上。比打上“机密”更有效。
- 用事先复印的文件或邮件目录，划掉同类文件或邮件的名字比重新打印名字更准确。
- 如果你想让一份文件得到特殊关照，就用长一些的纸。
- 确保计算机的电源接线板不在碍事的地方，以便你不会不小心关上它造成文件或数据丢失
- 选择没有断开键的电话。员工经常因为按了断开键而不是接听键，一个顾客就丢了。
- 对重要的指令和规定，要求员工复述说明，保证他们都能理解。等等

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 清除

- **清除流程闭环。** 流程出现闭环一般是由某些环节未能履行责任而导致的流程内循环，比如一批产品需降价处理，但决策环节不敢拍板，而要求努力推销；推销不动，但决策者仍要求再继续努力，这就是一个闭环。
- **清除等待时间：** 物料、文件或人员的等待都有成本伴随。
- **清除重复。** 例如信息收集的重复. [案例6](#)
- **清除不必要的移动：** 任何人员、物料和文件的移动都要发生成本
- **清除多余的加工处理。**

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 清除

- **清除缺陷、故障与返工**：业务流程目标应该设定在所有的事都一次做好，避免解决遗留问题的人工成本、物料成本、时间耽搁以及机会成本。任何流程一旦牵涉对前期缺陷的处理，甚至返工时，流程的复杂程度呈几何倍数增加，例如，包含退货、换货处理的财务结算、物流、销售流程比不包含退货、换货的流程复杂很多。
- **清除信息格式重排或转换**：不同企业的信息系统或业务表格存在差异，甚至企业不同时期、不同部门采用的管理信息系统自成一体，互不对接。**案例10**
- **清除由部门利益分割导致的多余的检验、监视和控制**。如政府各部门的相互独立的卫生检查

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 清除

■ 清除官僚主义

官僚主义的表现：

- 不必要的协调、检查、监督、审核、审批。
- 拖沓的节奏
- 繁文缛节
- 多余的文档和副本
- 礼节性或荣誉性的签字，
- 文件与操作的脱节，泛滥的公文和表格等等。
- 案例2，案例8，案例9

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 清除

可以通过问以下问题来确认官僚主义：

- ● 有没有不必要的检查协调工作？
- ● 这项作业是不是监督或审核别人的工作？
- ● 这个文件是要执行的吗？
- ● 这个文件和以前的文件重复吗？
- ● 关于一件事务有了多个文件吗？
- ● 它必须要求一个以上的签字吗？
- ● 要求多份副本吗？每份副本（不论是单据还是文档）都被利用了吗？
- ● 保存副本有明显的原因和价值吗？
- ● 需要这样久才可以办理好吗？
- ● 有没有不必要的往来通信？
- ● 有没有人审批了别人已经审批了的东西？

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式 —— 简化

简化语言:

- 少用术语、行话和缩写，除非对工作任务很关键，不要使用新的术语和行话。确保先清楚定义这些词语。
- 尽量少地使用首字母组合词。除非它是多次重复使用，并被广泛理解和认同的。永远不要使用文件中没有定义的缩写词。

简化表格: 表格应该不解自明，信息只应该记录一次，表格中所有缩写词都要定义，每一个表格、表格中的每一项都被使用。

简化程序: 是否可以通过合并职责减少处理程序？负责业务作业的人是否可以评估产出以确保它是无差错的？一个电话是否可以取代把一份文件寄到另一栋楼的需要？处理过的文件清单是否可以替代发出去的文件的副本？

案例1, 案例5

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 简化

- 简化流——信息流、物流、资金流是否重复和/或无条理？
- 简化技术——保证技术适合于所执行的任务是绝对必要的。低技术能解决问题的地方一定不要用高技术。
- 简化会议。尽量少开会；会议议程事前安排好，会前提供与会者简单的介绍材料；不要用整段的时间安排会议（1或2个小时）；试着以分钟安排会议（上午9：10到上午9：35）。
- 简化报告、记录和信函：使他们更短，更直接，使用更好的格式，更具可读性来简化。对所有的标准报告使用相似的格式。这将减少阅读报告的时间和解释报告时的错误。多用使用图表，少用文字。 **案例：朱元璋与8000字奏折**

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 整合

- 整合工作——有时把几项工作合而为一是不可能的。合并相似（例如人事）或连续的作业，可以大大加快物流和信息流速度。使得一项工作更利于完成并降低成本、错误和周期时间。每一次工作交接都是一次发生错误的机会，而且需要一定的辅助转交设施或机制。甚至可以让那些需要得到流程产出的人自己执行流程。（如日常办公用品采购），但是需要加强监督或控制的工作例外。
- 整合团队——将一项业务有关的员工组成团队和合并专家组成团队是合并任务逻辑上的延伸。团队可以完成单个成员无法承担的系列活动。虽然团队可能仍然保留一定的向职能部门报告的关系，例如销售部或技术部，但是他们是结合一体执行一个流程日常运作的组织。
- 案例6，案例5，按例4，案例1

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式 —— 整合

- **整合顾客**——一个顾客尽量由一个部门服务；还可以将自己的服务交送与顾客的业务流程整合，强生公司与沃尔玛进行整合，他们根据需求预测将产品直接送到沃尔玛商场的货架，沃尔玛特只需根据账单付款就行了。这种伙伴关系使得竞争对手难于插入。
- **整合供应商**——所有流程都高度依赖于该流程以外的人员以原材料、信息和/或创意的形式提供投入。把提供者视为供应商。检查每一流程的投入，看看：

该流程真的需要这项投入吗？ ● 你得到的是否比你需要的多？

● 它投入到了合适的地方吗？ ● 它是否具备正确的质量水平？

● 投入的数量和时机是否恰当？ ● 是否以最佳方式接收的？

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式 —— 均衡

业务流程的各个环节的负荷与处理时间要尽量均衡

调整方法有：

- 纵向串行改横向并行作业：存在着两种形式的并行，一种是各独立单位从事相同的工作，要将它们视为一体，统筹处理，分散执行；例如惠普采购。公司的发货及时率提高150%，交货期缩短50%，潜在顾客丢失率降低75%，采购成本也大为降低。另一种是各独立单位从事不同的工作，而这些工作最终必须组合到一起。案例3
- 改变作业顺序：是否发现产品移送到一栋楼里，然后再返回原来的楼里。文件在同一栋楼的不同部门之间送来送去。在这个阶段，要检查作业的顺序以判定改变是否能减少周期时间。

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 均衡

- **消除复杂流程和流程瓶颈。** 流程瓶颈造成一个流程内部的各个环节运转不均衡，复杂流程导致相关的业务运作不均衡，都会导致工作的积压，效率和质量的下降。

瓶颈环节处理方法：

1. 攻坚，解决它的技术问题，配置足够的资源；
2. 回避，改变路径，绕过这个步骤；
3. 并行，将其分解成多个并行小问题，通过多渠道并行方式加快解决；
4. 分解，如果不能分解成并行的小问题，则分解成串行的小问题，将一个步骤分成多个步骤，化整为零；
5. 取消，将形式主义的环节撤消。

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式 —— 均衡

- **减少干扰**：关键的业务流程和流程的关键环节应该获得优先保护。例如，关键业务流程和流程关键环节的工作人员不应该被安排在人来人往的地方，例如饮水机的旁边。他们的电话应该由别人接听。办公室的安排应该允许他们在休息、午饭时或一天下班后不再考虑工作等等。
- **改善时间控制**：每类相关工作都应规定截止时间。
- **在最合适的地方执行流程**：总的规则是，流程地点离顾客越近越好。限制流程与顾客距离的因素有规模经济、储存成本、设备成本和设备利用率方面的考虑。
- **提高活动效率**：流程是一系列活动的组合，均衡提高单个活动的效率（主要指时间方面），将有利于提高流程的整体效率。

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式

—— 机械化、自动化或升级

自动化在下面这些作业更有优势：

- **数据采集**——在传统的企业管理中手工的信息收集和统计的活动成本是相当大的，它分布在每一个业务流程里。
- **数据传送**——将数据从一种格式转变成另一种格式，或者从一个转送给另一个人，从一个系统传输到另一个系统，都是自动化的首选对象。
- **数据分析**——每个公司有大量数据，但是却不一定有足够的分析报告。信息分析正是信息系统的优势。拥有适当的软件，就可以随时作出设定的分析报告。
- **脏活、累活、难活、险活**
- **枯燥作业**——所有单调乏味的重复性工作都是自动化的好对象。

三. 业务流程优化（BPI）的7个基本方式

——全局改进（即BPR）

全局改进即流程再造（BPR）

BPR要求跳出这个流程，明确在没有现有组织和/或流程限制的情况下，完美的流程会是什么样的，这个方法的优势在于：

- 绕开了现存的组织壁垒。
- 突破现有流程和习惯的束缚，。
- 提供了广阔的设计空间和新视角。
- 关注于关键的成功因素。
- 让企业重新审视全部业务。

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式

—— 业务流程再造(BPR)

业务流程再造意味着全新设计，全面突破，全局改进。要回答下述基本问题：
5W1H

- 谁 (Who) 是我们的主要顾客，谁 (哪些团队) 应该在组织中安排？
- 什么 (what) 是我们必须满足的需求和可以考虑的期望？什么是主要需求？什么是次要需求？
- 为什么 (why) 我们要满足这些需求和期望？
- 何处 (where) 需要我们提供满足需求的服务？客户仓库，销售终端，还是另的地方？
- 何时 (when) 需要我们满足这些需求？及时性与反应速度的重要性？
- 如何 (how) 实现上述各项任务？需要什么流程？怎样管理这些流程？需要哪些技术手段？

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式

—— 业务流程再造(BPR)的流程设计四个步骤

■ 步骤1 从高层次理解现有流程

这里没有必要像业务流程优化方式下那样了解所有细节，但是必须找出所有核心的关键流程。通常会有30-80个核心流程，其中有5-10个关键流程。分析这些流程的关键步骤和产出结果

■ 步骤2 进行标杆瞄准、广泛集思广益，网罗奇思妙想

标杆瞄准，并广泛发动流程重组团队集思广益，广罗各类奇思妙想，特别注意收集从顾客和合作伙伴来的建议和由此引发的思考，不要批评或过早评价任何看似荒诞不经的想法，不要过快地放弃提出的某种思路，对于那些潜力很大的可以先进行深入研究，对其它的意见留待备用。

三. 业务流程优化 (BPI) 的7个基本方式

—— 业务流程再造(BPR)的流程设计四个步骤

■ 步骤3 流程设计

对步骤2选取出来的流程思路进行探讨。流程、组织、人员、技术和KPI都要经过多次审视。始终坚持“全新设计”的立场，突破现有的人力资源能力、组织架构进行新的工作方式的考虑，以及对管理信息系统升级和标杆瞄准进行考虑，以确保不会回到传统的做事方式。

■ 步骤4 检验

新流程设计出来后，应该通过模拟它在现实中的运行对设计进行检验。以确定它的效果、效率和灵活性指标，只要流程能够处理好大多数事例，即说明流程可以投入使用，不能处理的事件可以作为特例单独处理。

感谢各位领导的参加，
让我们携手走向成功！

