

第 21 章 业务流程管理

业务流程管理的概念	业务流程分析设计方法	管理咨询	业务流程重组	基于业务流程重组的信息系统战略规划
<p><b>业务流程管理（BPM）</b>是<b>流程自动化</b>和<b>系统设计</b>领域最新的发展方面，BPM 作用在于帮助企业进行业务流程分析、监督和执行。</p> <p>强调是的业务流程的管理不在在流程规划出来之后才进行的，而是流程规划之前就要进行管理。</p> <p>良好的业务流程管理步骤：流程设计（P）、流程执行（D）、流程评估（C）、流程改进（A）</p> <p><b>1、业务流程设计</b></p> <p>（1）流程设计的目的</p> <p>目的：包括管理稳定、规范运作、规避风险、增值服务和支持业务目标的实现。</p> <p>是以<b>风险分析</b>为基础而制定有助于管理稳定、规范运作和服务增值业务流程。</p> <p>风险的数学方程式：R=pr（E）</p> <p>R：风险； E：潜在的损失； pr：损失的可能性</p> <p>（2）流程的层级归属</p> <p>①战略性流程：直接促进和服务于公司战略目标的流程。</p> <p>②营运类流程：是指导各部门运作的流程</p> <p>③支持性流程：提供支持和保障作用流程</p> <p>（3）流程设计的实务</p> <p><b>2、业务流程执行</b></p> <p>3、业务流程评估</p> <p>（1）业务流程的<b>遵循性评估</b>：主要评估流程所涉及部门和员工对于流程执行符合情况的评估。</p> <p>（2）业务流程的<b>有效性评估</b>：评估分配职责的合理性，流通效率。</p> <p><b>流程运作总用时=执行时间+延迟时间+传递时间</b></p> <p>（3）业务流程的<b>绩效评估</b></p> <p>（4）评估的方式：内部评估、外部评估</p> <p>4、业务流程改进</p>	<p>1、价值链分析法</p> <p>2、ABC 成本法</p> <p>3、流程建模和仿真</p> <p>4、基于统一建模语言（UML）的业务流程分析建模方法</p> <p>5、头脑风暴法和德尔菲法</p> <p>6、标杆瞄准法</p> <p>经典方法有：头脑风暴法、德尔菲法、价值链分析、竞争力分析</p> <p>比较新的方法：<b>ABC</b> 成本法、标杆瞄准法</p> <p>基于统一建模语言（UML）、流程建模和仿真</p>		<p>1、业务流程重组的定义</p> <p>一般来说，业务流程分为管理流程、操作流程和支持流程三类。</p> <p><b>管理流程</b>：指企业整体目标和经营战略产生的流程；</p> <p><b>操作流程</b>：直接与满足外部顾客的需求相关；</p> <p><b>支持流程</b>：为保证操作流程的顺利执行，在资金、人力、设备管理信息和信息系统支撑方面的各种活动。</p> <p>2、流程重组和连续改进</p> <p>3、流程重组的框架和基本原则</p> <p>（1）KBSI 的 BPR 实施框架</p> <p>①实施 BPR 的指导原则</p> <p>◎正确领导；</p> <p>◎目标驱动；</p> <p>◎流程驱动；</p> <p>◎以价值为中心；</p> <p>◎对顾客需求的响应；</p> <p>◎并行性；</p> <p>◎范例变换；</p> <p>◎非 余</p> <p>◎模块化；</p> <p>◎虚拟资源；</p> <p>◎管理信息和知识财富</p> <p>②</p> <p>（2）多层的 BPR 实施框架</p> <p>BPR 的实施引起的变化：◎企业文化与观念的变化</p> <p>◎业务流程的变化</p> <p>◎组织与管理的变化</p> <p>BPR 的实施分解的三个层次：◎观念重建层</p> <p>◎流程重建层（核心层）</p> <p>◎组织重建层</p> <p>4、业务流程重组实施步骤</p> <p>（1）、BPR 项目的启动</p> <p>（2）、拟订变革计划</p> <p>（3）、建立项目团队</p> <p>（4）、分析目标流程</p> <p>（5）、重新设计目标流程</p> <p>（6）、实施新设计</p> <p>（7）、持续改进</p> <p>（8）、重新开始</p>	<p>基于业务流程重组的信息系统规划主要步骤：</p> <p>（1）系统<b>战略规划</b>阶段</p> <p>（2）系统<b>流程规划</b>阶段</p> <p>（3）系统<b>数据规划</b>阶段</p> <p>（4）系统<b>功能规划</b>阶段</p> <p>（5）实施阶段</p>