

物流案例：集权模式与BPR哈啤的优化运动 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/243/2021\\_2022\\_\\_E7\\_89\\_A9\\_E6\\_B5\\_81\\_E6\\_A1\\_88\\_E4\\_c31\\_243299.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/243/2021_2022__E7_89_A9_E6_B5_81_E6_A1_88_E4_c31_243299.htm) 在引入咨询公司之前，已经建立起一个集中管理平台与深刻的流程管理观念，这是哈啤由职能型组织向流程式企业转变的关键因素之一。集权模式与BPR：哈啤的优化运动 在哈啤的流程优化实践中，BPR最主要的作用就是明确了两件事：一个是让流程及流程内的各个岗位明确其职责及相应的工作标准与奖惩制度；二是改进不合理的流程与节点。换言之，BPR要解决的是业务流程体系中每岗位职责是什么，在这个职责范围内怎么做、做到什么程度及如何评价的问题。原材料库存储备期从3个月降到1个月；包装类的物料流转由1个多月缩短至2周，库存储备降低了21.52%；应收账款从最高峰的6500万元控制在4500万的计划范畴以内；财务管理和预算控制成效显著，全年制造成本降低1500万元以上……9月底，哈尔滨啤酒集团（以下简称“哈啤”）ERP项目正式上线运行6个月之后，有关系统应用的一系列量化评估指标陆续送到哈啤总经理李文涛的办公桌上。“那是一次真正的惊险动作，但是成功的关键还是在于前期的流程优化。”提起6个月之前哈啤ERP系统上线的紧张过程原有管理信息系统“整体切换”到新系统，李文涛似乎仍然心有余悸。在李文涛看来，“BPR（业务流程重组）与ERP是一个鸡生蛋的关系，没有前者的顺利优化，系统不可能顺利上线。”BPR的动力在哈啤管理信息化的过程中，与李文涛持同样理念的另一位关键人物是作为项目经理的哈啤CIO乔广利。自今年6月以来，作为国内啤酒业成

功实施ERP系统的代表性企业的信息主管，乔广利也在业内成哈啤信息化建设的一个符号性人物。“我只想谈管理，谈BPR与管理体的优化。”这是乔广利接受本报记者采访第一句话。因为多次与媒体记者长时间交流ERP实施经验的乔为记者的采访首先定了一个基调。事实上，与其他上ERP系统之前进行业务流程重组的企业一样，哈啤对BPR的需求源于哈啤此前业务规模飞速发展。2001年，哈啤的年产量达到120万吨，与1994年的8万吨产量相比扩大十几倍。成为中国啤酒业继燕京、青啤和华润之后名列第4的知名企业。与此同时，哈啤凭借并购策略已经从一个地方性的企业变成了拥有全国性营销网络的集团公司。与产销量和业务规模的扩展同步是管理上的压力。“真是如履薄冰的感觉。”在李文涛看来，1998年是他管理上最艰难的一年，尽管这一年哈啤经济效益达到了历史最高水平，但是李文涛很清楚：哈啤管理上隐藏着危机，首当其冲的是规模激增与对市场的反应速度之间的矛盾。为了最大限度地整合资源、降低成本，解决产量与企业灵活之间的矛盾。李文涛决定重组哈啤，“哈啤需要一场从管理角度去改变企业的革命。”李文涛说，企业要从职能型组织向流程型企业过渡，用流程的方式来看待企业管理就会发现，企业处于一个价值链网络系中，上游是原料供应商，下游是销售渠道，中间则是企业，整个系统里信息流必须要清晰、准确与顺畅。十分巧合的是，就在李文涛为了重组哈啤苦寻良策之际，汉普管理咨询公司总裁张后启一篇题为《业务流程重组（BPR）与企业再造》的文章恰逢其时地进入了李文涛的视野。正是这篇文章的深刻触动，李文涛决定在哈啤内部开展一场流程优化运动，这是哈啤的第

一次BPR练兵，而要自行做BPR第一件是描述公司的现有业务流程体系。据介绍，1998年到1999年的两年间，哈啤内部将所有的岗位与流程都描述了一遍，“一共画了6000多个流程”。集权模式与BPR 2000年，哈啤决定借助咨询公司的力量把BPR向公司内部纵深推进。并选择汉普作其BPR与ERP系统实施的咨询顾问。“哈啤在BPR上花的时间最多，汉普所发挥的作用也主要体现在这方面。”乔广利指着办公桌上一堆厚厚的文件说，汉普为哈啤进行管理诊断的时候提出了200多个问题，最后提炼为138个需要哈啤改进的问题和解决途径，哈啤长达20万字管理白皮书的主要内容也是关于流程现状分析、管理流水线设计与目标流程优化报告、培训手册等大部分文件都与BPR有关。在乔广利看来，哈啤BPR之所以能顺利过关，不仅在于哈啤本身及与咨询公司汉普之间密切合作有关，一个重要的基础条件是哈啤做BPR之前的集权式管理体系。事实上，从1996年哈啤开始并购扩张以来，李文涛就始终坚持集权式管理结构，将公司的财务、采购、生产等业务进行集中管理。哈啤现在的8个分子公司都是集约化程度很高的企业，各个分子公司在组织结构上基本实现了统一的管理模式。据张后启介绍，也正是因为这一点，“哈啤的BPR几乎没有遇到什么大的阻力，因为哈啤的管理体制是一个理想的前提”。不仅如此，强有力的领导推动是哈啤的BPR项目人力方面的重要因素。李文涛说，公司高层与BPR项目经理必须有很强的控制力与沟通能力，而且还要学会抓重点。因此，“领导把大家调动起来”始终是贯穿哈啤的BPR项目的一条主线。整个BPR的过程中，项目经理代表公司全权负责项目的实施，但一出现困难，李文涛肯定过问，

并亲自拍板决定是流程问题还是业务问题，是ERP技术问题还是企业环境问题，研讨解决途径并监督落实。优化运动与ERP“企业要做好BPR，理顺业务流程与订立管理规则是关键。”在乔广利看来，BPR就是使流程合理化、工作行为规范化的“优化运动”。比如说，过去哈啤的产品销售出现问题时，销售部门认为是生产部门不能提供充足的库存，而生产部门可能埋怨销售部门制定销售计划不准导致生产混乱等……在出现重大管理或经营问题时各职能部门往往相互推卸责任，这就是因为责权不清，领导者没有办法找出问题出在哪里、责任谁承担。具体而言，在哈啤的流程优化实践中，BPR最主要的作用就是明确了两件事：一个是让流程及流程内的各个岗位明确其职责及相应的工作标准与奖惩制度；二是改进不合理的流程与节点。换言之，BPR要解决的是业务流程体系中每岗位职责是什么，在这个职责范围内怎么做、做到什么程度及如何评价的问题。“一旦你用流程的观念来考虑问题，各个系统和职位就不再是单独和割裂的，部门级优化被公司级大流程进行优化而替代，每个人不但知道自己的职责所在，也会了解他在整个流程中会对其他环节产生什么影响。”据乔广利介绍，哈啤BPR之后所确定的销售、制造、物流采购三大流程系统与质量管理、财务管理、信息管理及人力资源管理四大体系就是哈啤BPR的成果。以采购流程为例，哈啤此前物料入库及确认供应商过程审批流程是由采购员负责协调，原材料到货后，采购员不但需要通知库管员接货，而且还要分别通知计量处和质检处去检验货物，检验合格后如果发票没有到，就要办理“假入库”。在这个过程中，所有相关人士都要签字画押，而等发票到了可以办

“真入库”的时候，上述人员的签字还要再来一回。由此一来，整个流程中，一张货物发票在入库时需要计量员、库管员、采购员、质检人员、财务等各个环节的工作人员和中层领导共计27个人签字之后才能办理付款手续。而在做完BPR之后，哈啤取消了所有需要中层签字的环节，同时规定由库管员来协调整个入库过程。不同此前的是，一定金额之内的一张货物发票在流转的过程中只需采购员、库管员和核算会计3个人签字就可办理付款手续。而这3个人签字之后的单据匹配工作，直接由ERP系统中的“开票”这个环节完成。在哈啤这个案例中，也直接反映了BPR与ERP之间的互动关系。一方面，管理流程中的每项业务要严格按照BPR所订立的行为规则去运作，另一方面，ERP系统则以量化的形式自动记录各个业务有关的活动，这些记录下来的业务数据接下来纳入财务核算系统，构成一个业务与财务一体化的管理信息系统。而且，动态的成本核算和各种分析可以使管理者能够快速评估企业的效率与效益，问题出在哪以及如何改进。乔广利说，“没有ERP系统管理，这样大量地收集数据在传统手工管理中根本不可实现。”在乔广利看来，实施ERP实际上就是让ERP系统和BPR之后的流程相匹配，没有前面的流程优化，后面的实施是不可想象的，而且ERP的阻力大多发生在BPR阶段。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)