

BPR项目实施中常用的五大手法 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/64/2021_2022_BPR_E9_A1_B9_E7_9B_AE_E5_c41_64899.htm

对于一个企业来说，BPR是一个重大而复杂的系统工程，在项目实施过程中涉及到多方面的活动和工作。参与企业信息化的成员在整个BPR过程中，不但应当知道如何进行BPR，由谁来进行BPR，而且还需要了解一些进行BPR的方法和工具。参加BPR的成员们如果能够有效地利用现代的BPR工具，就可以更有效地对企业中的问题流程进行改造，将BPR的各个阶段的工作有机地协调起来。在BPR中可以用到的技术和方法有很多。下面介绍一些常用的手法。

头脑风暴法和德尔菲法 在讨论公司战略远景规划、决定企业再造时机过程中，头脑风暴法和德尔菲法是两种有用的方法。在运用头脑风暴法进行讨论时，鼓励与会者提出尽可能大胆的设想，同时不允许对别人提出的观点进行批评。运用头脑风暴法有助于我们发现现有企业流程中的弊病，提出根本性的改造设想。一些软件工具也可以用来支持这种讨论，与会者可以同时和匿名地对讨论议题提出他们的建议和意见，根据关键字来进行存储、检索、注释、分类和评价。

德尔菲法则经常用来论证企业再造方案的可行性。可以将初步的再造方案发给若干事先选定的信息系统专家，征求他们的意见。然后将各位专家的反馈意见经过整理和分析后，第2次再发给专家，让他们考虑其他专家的看法，对有分歧的地方进行更深入的思考。这样，经过几轮征集，最终可获得比较一致的意见。这对于减少BPR的风险、设置正确的信息化战略是十分有用的。

价值链分析法 在对企业的流程进行分

析并选择被改造流程时，可以采用哈佛大学波特教授提出的价值链分析法。价值链分析法是辨别某种“价值活动”是否能给本企业带来竞争力的方法，这一理论最早发表在波特的一篇关于如何将价值链分析与信息技术结合起来的论文中，后来被发展成为企业战略分析的重要手段，对企业信息化建设也有很重要的应用价值。波特认为：在一个企业中，可以将企业的活动分为主要活动与辅助活动两种。主要活动包括采购物流、生产制造、发货物流、市场营销、售后服务等，辅助活动包括高层管理、人事劳务、技术开发、后勤供应等方面的活动。以上各项活动因企业或行业不同而具体形式各异，但所有的企业都是从这些活动的链接和价值的积累中产生了面向顾客的最终价值。因此，将一个企业的活动分解开来，并分析每一个链条上的活动的价值，就可以发现究竟哪些活动是需要改造的。例如，可以按照某项业务将有关的活动细分为几个范围(如将产品销售分解成市场管理 广告 销售人员管理)，从中发现可以实现差别化和产生成本优势的活动。

ABC成本法又称作业成本分析法 主要用于对现有流程的描述和成本分析。作业成本分析法和上述价值链分析法有某种程度的类似，都是将现有的业务进行分解，找出基本活动。但作业成本分析法着重分析各个活动的成本，特别是活动中所消耗的人工、资源等。

标杆瞄准法 标杆瞄准法可用在设立改革的目标和远景、确定流程再造的基准等方面。在许多行业都有一些成功的企业，这些企业的做法可以为行业中的其他企业所效仿，因此，也可以将这些企业的一些具体的指标作为其他企业的标杆。丰田汽车的投资回报率（ROI）曾被作为日本汽车行业的标杆。当日产公司发现自己的投资

回报率还不到丰田的一半时，他们就意识到问题的严重性。通过分析自己的业务流程，他们最后决定关闭了这间工厂。流程建模和仿真 对企业现有业务流程的分析并提出改造的方案可以用计算机软件的方法来进行，这就是企业信息流程建模。目前已经有许多企业信息流程建模方法和相应的软件系统问世。ARIS（集成化信息系统架构）方法和工具是由德国萨尔大学企业管理研究所所长及IDS - Scheer公司总裁Wilhelm Scheer教授所提出。其设计理念是希望提出一个整合性的框架，将描述一个企业流程的重要观念尽量纳入到模型之中。

。IDEF0方法是ICAM DEFinition Method的简称，是美国空军在上个世纪70年代末80年代初在ICAM(Integrated Computer Aided Manufacturing)基础上采用SADT等方法发展起来的一套建模和分析方法。1990初期，IDEF用户协会与美国国家标准与技术学会合作，建立了IDEF0标准，并在1993年公布为美国信息处理标准。目前IDEF是多种国际组织所承认的标准。为了减少项目的复杂性，使项目得以顺利进展，项目实施小组可以运用基于计算机软件的建模分析工具，如BPWIN等来建模。使用这些方法对企业业务流程建模后，不但描述企业现行流程，进行流程诊断和设计新流程，还可以对企业业务流程进行有关成本、效益等方面的模拟和分析。在上述的这些方法中，头脑风暴、德尔菲法、价值链分析和竞争力分析都是经典的管理方法和技术，而ABC成本法、标杆瞄准法、流程建模和仿真则是比较新的方法、尤其是流程建模和仿真，为BPR项目提供了有力的工具。将上面这些的方法和技术综合在一起，就为BPR团队提供了一整套有力的工具，可以在整个业务流程再造过程中运用。 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