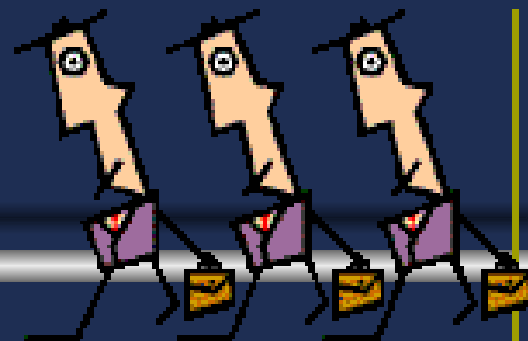


BPR&ERP 应用培训班



# 当前时代 提升企业管理的有效途径

汉普咨询 张后启 博士



# 主题索引

---

- 当前时代的变化与特点
- 当前时代企业管理面临的问题
- 供应链管理与 ERP 系统的支撑作用
- ERP 系统应用面临“IT 黑洞”的风险
- 避免“IT 黑洞”需要实施“业务流程重组”
- “业务流程重组”的概念与管理思想
- ERP 系统成功应用的效果



# 一、当前时代的变化与特点

---

## 时代变革

- 蒸汽机革命（第一次时代变革）  
农业经济时代进入到工业经济时代
- Internet 革命（第二次时代变革）  
工业经济时代进入到电子商务时代



# 一、当前时代的变化与特点

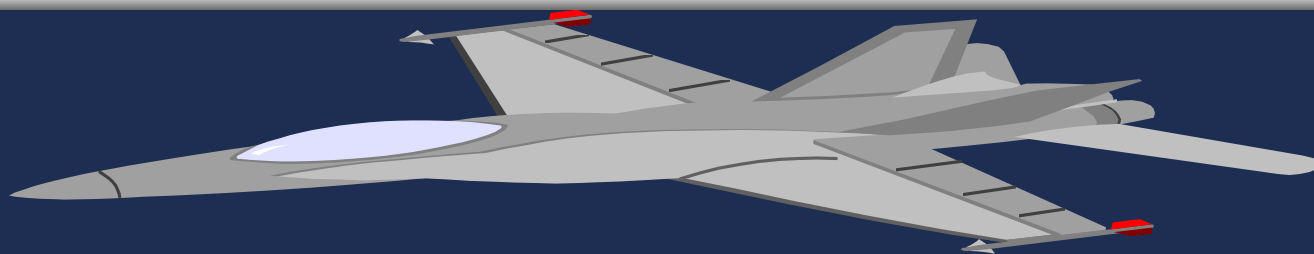
---

## 从工业经济到电子商务时代的变化

- 从“短缺经济”转变为“过剩经济”
- 从“生产”导向转变为“客户”导向
- 从“大规模生产”到“小规模定制”
- 从“标准化”转变为“个性化”
- 从“成本”优势转变为“创新”优势
- 从“地域”经济转变为“全球”经济
- 从“多元化”到建立“核心竞争力”



# 一、当前时代的变化与特点

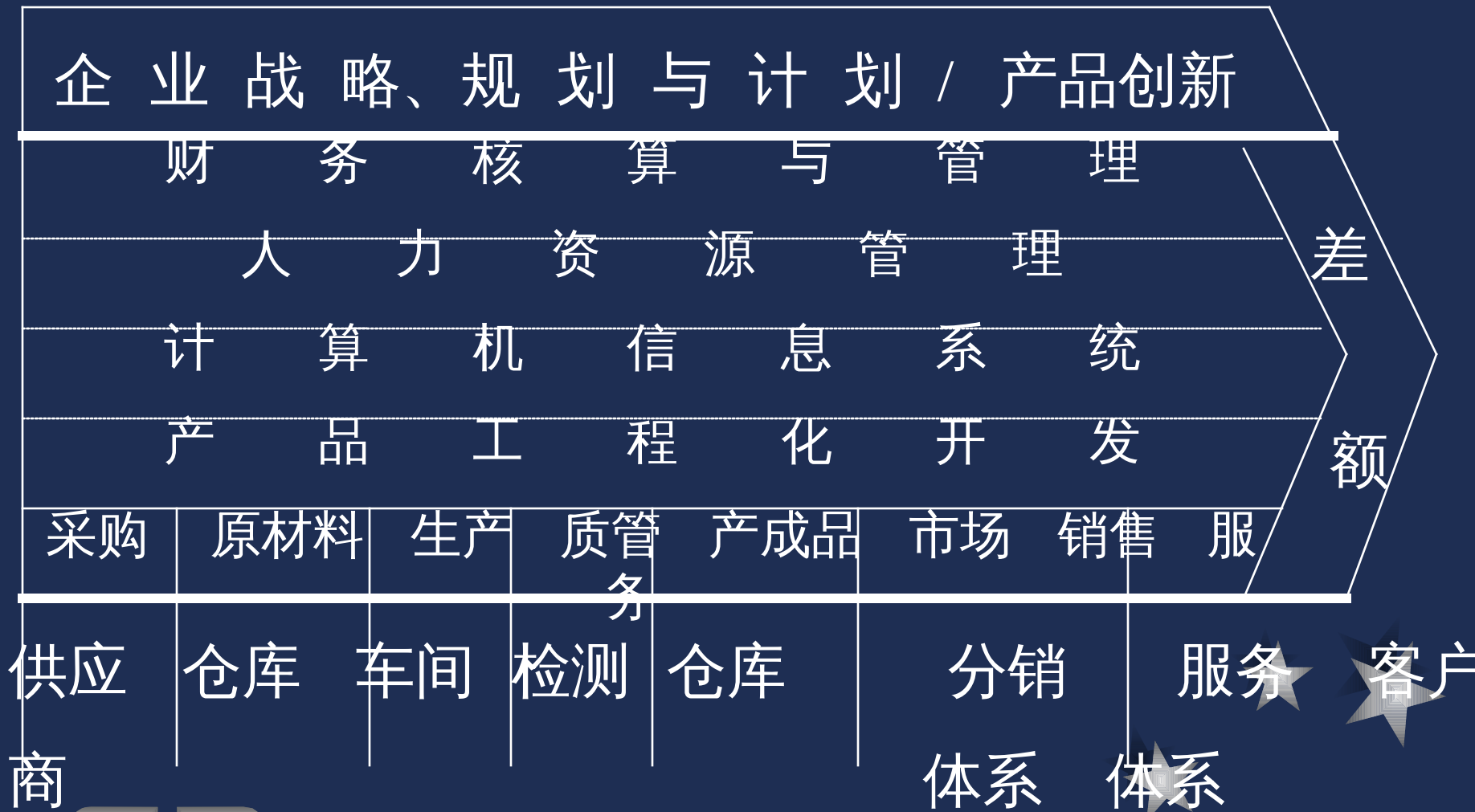


## 当前时代的主要特征 ——“3C”

顾客 ( Customer )  
竞争 ( Competition )  
变化 ( Change )

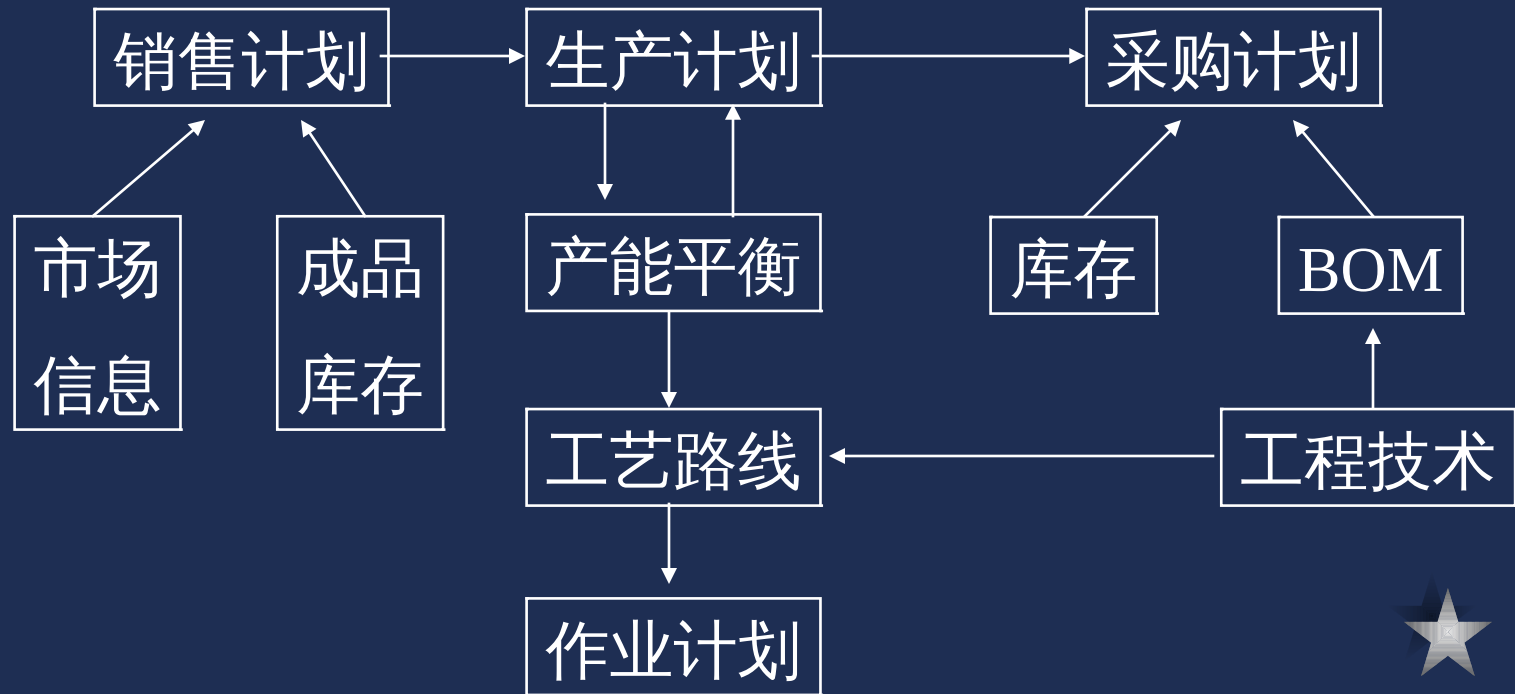


## 二、当前时代企业管理面临的问题



## 二、当前时代企业管理面临的问题

### 工业经济时代的规范化管理流程



## 二、当前时代企业管理面临的问题

### 特点：

- 产品标准化，易生产
- 大规模生产，易组织
- 市场变化慢，易预测
- BOM、工艺路径稳定
- 供应商有地域概念

### 计划体系：

- 年度计划—指导
- 三个月滚动计划—辅助
- 按月计划调整—实施

计划目标：控制库存

## 二、当前时代企业管理面临的问题

---

### 当前面临的问题

- 市场变化快，预测难度增大
- 个性化需求比重不断增加，生产组织难度增大
- 特别工程与插单生产，车间作业难度增大
- 商品生存周期短，创新工作量增大
- 供应商选择空间大，采购参数变动大
- 非标产品多，库存控制难度增大
- 市场竞争需要营销网络体系，产成品库存增大

## 二、当前时代企业管理面临的问题

---

### 企业经营中的风险

- 市场信息与预测不准确导致经营混乱现象出现
- 特别工程与插单生产导致产能下降
- 创新缓慢导致企业竞争力下降
- 供应商选择与库存控制导致成本加大
- 产成品在分销网络上的分布不清，要么丢失商机，要么导致企业巨额损失甚至破产
- 帐实不符导致经营漏洞与经营风险不断增大

## 二、当前时代企业管理面临的问题

---

### 如何增强企业竞争力

- 正视个性化需求与特别工程
- 正视紧急任务与插单生产
- 增强市场预测与分析能力
- 快速响应市场变化与个性化需求
- 扩大供应商选择空间，有效控制库存成本
- 监控产成品在营销体系上的分布，规避风险
- 实现企业资金流、物流与信息流的一体化控制

## 二、当前时代企业管理面临的问题

---

### 解决问题的关键思路

- 如何有效实施“供应链”管理



# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

## 企业供应链

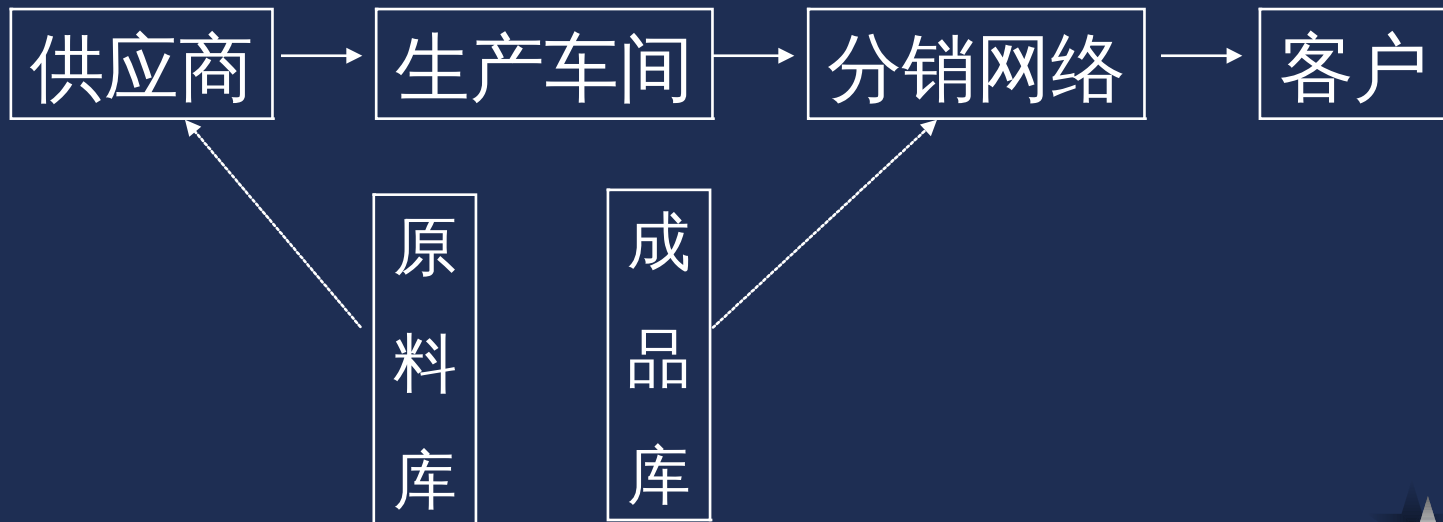


如何有效缩短各环节响应时间



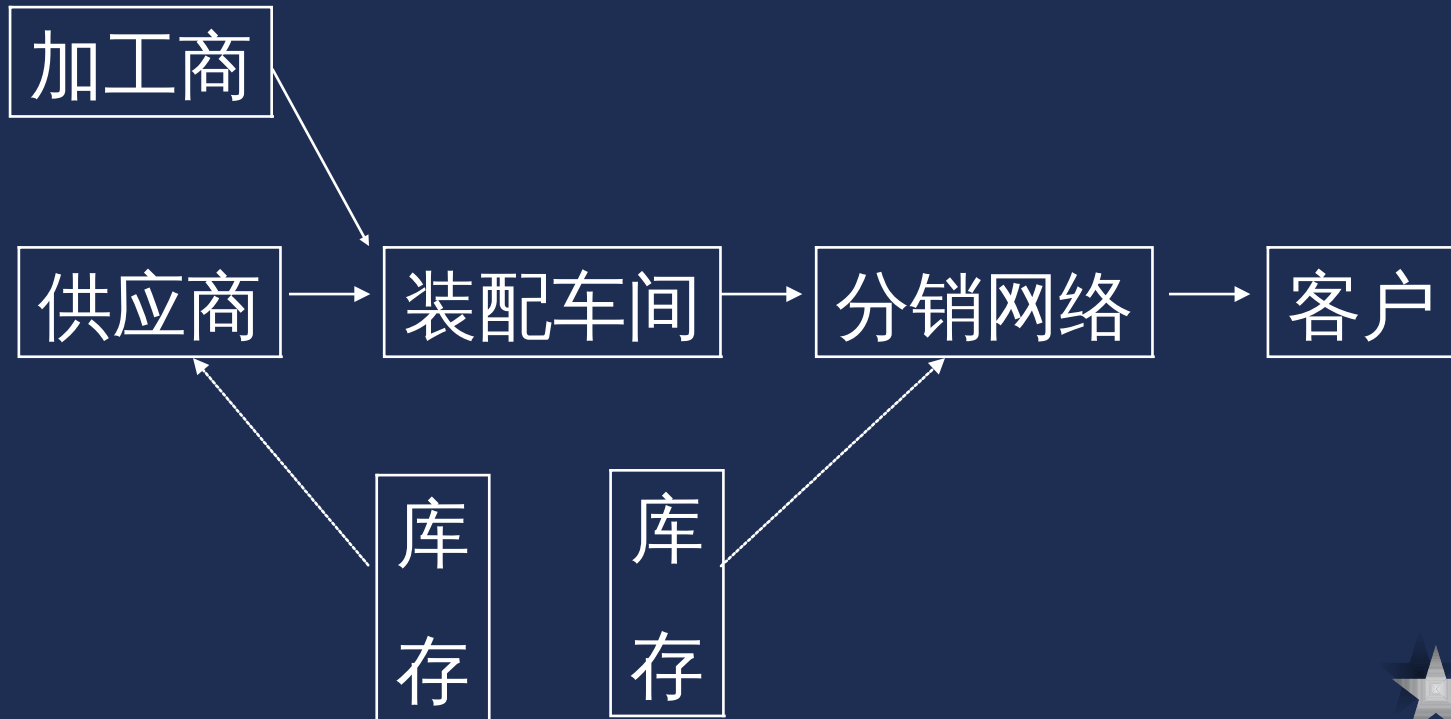
# 三、供应链管理与 ERP 系统

## 实施供应链管理途径之一



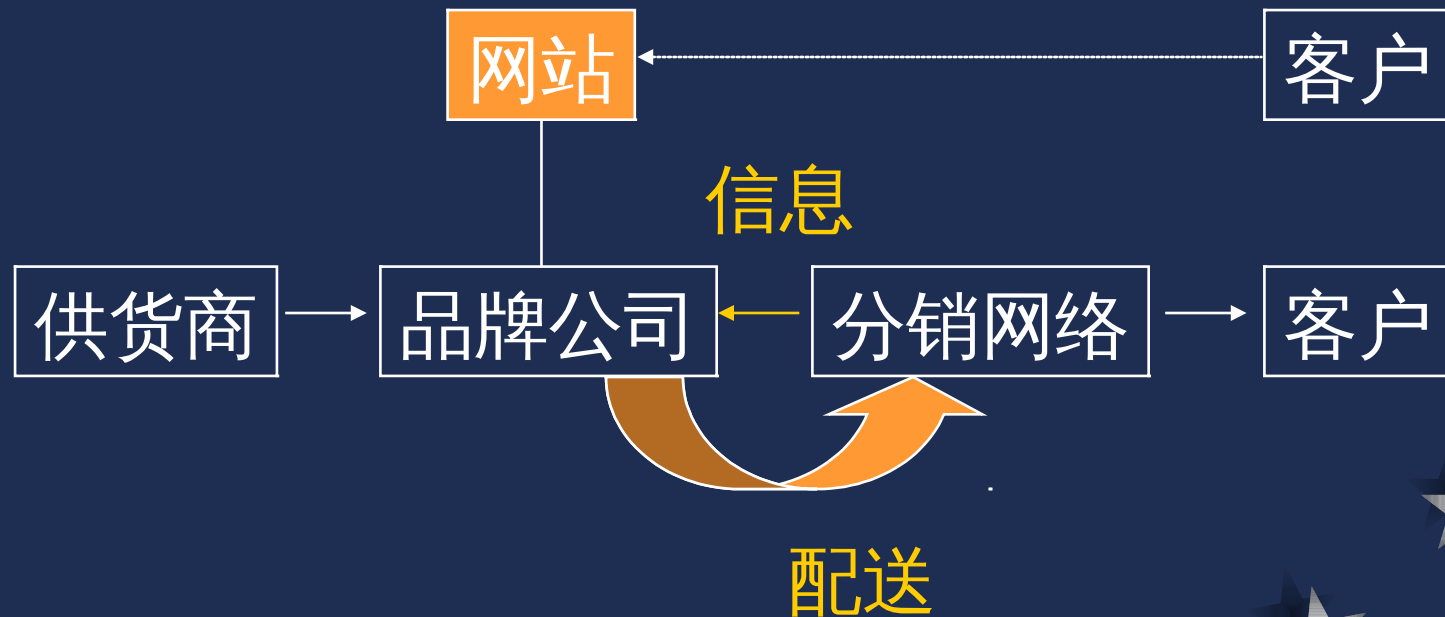
# 三、供应链管理与 ERP 系统

## 实施供应链管理途径之二



# 三、供应链管理与 ERP 系统

## 实施供应链管理途径之三



# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

## 供应链管理

- 实现协同销售
- 实现并行工程
- 实现协同制造
- 实现准时生产和零库存
- 突破组织界限，实现社会资源计划
- 建立企业核心竞争力

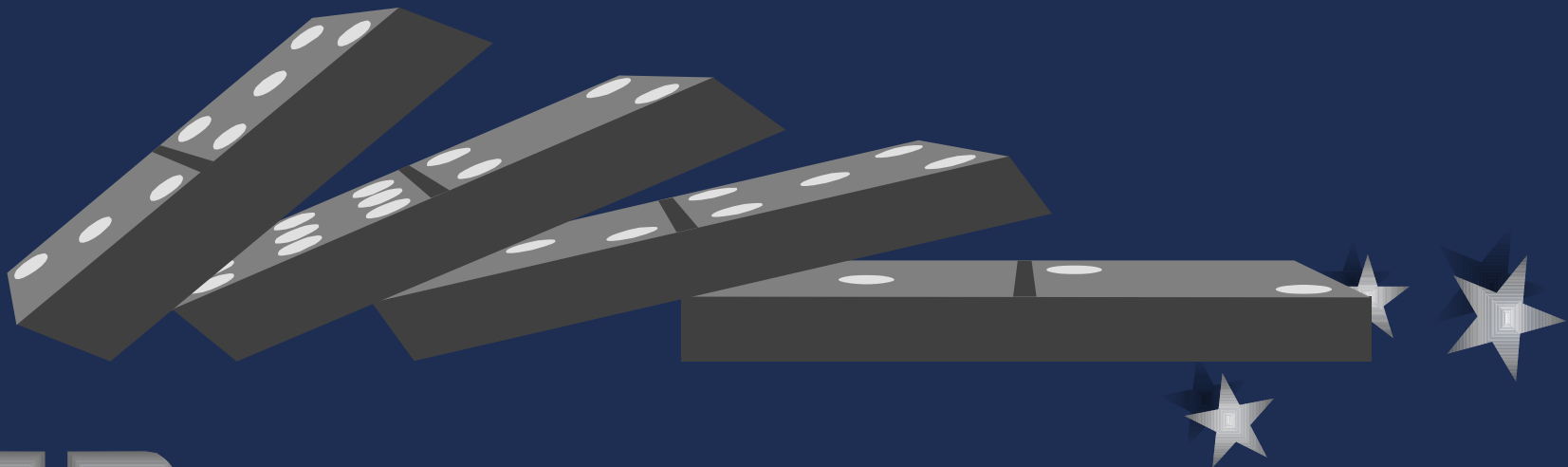


# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

## 供应链管理如何实施

- 唯有应用计算机信息系统！



# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

## ERP 系统的提出

- 90 年代初美国 IT 分析公司 Gartner Group
- 根据时代变化、IT 技术发展及企业对供应链管理的需要
- 提出今后企业管理信息化发展趋势和即将发生的变革，需要 ERP 系统
- ERP——Enterprise Resource Planning



# 三、供应链管理与 ERP 系统

适用于工业经济时代的 MRPII 系统

在当前时代的局限性表现为：

- MRPII 只对企业内部资源进行集成优化管理，不能满足对企业供应链资源的优化管理；
- MRPII 难以支持对客户资源的管理和对客户服务的管理，不能实现协同销售；
- MRPII 受技术发展的限制，即使是 C/S 结构也不能实现远程实时监控和远程维护；

# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

适用于工业经济时代的 MRPII 系统

在当前时代的局限性表现为：

- MRPII 难以支持多工厂、多地点、多销售机构的跨地域经营运作；
- MRPII 只支持典型生产方式，不支持混合制造模式；
- MRPII 通过计划的及时滚动来控制整个生产过程，实时性较差，一般只能实现事中控制。

# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

## 适应当前时代的 ERP 系统

- 把客户需求和企业内部活动、以及供应商的资源整合在一起，体现了完全按用户需求制造或为客户提供个性化服务的思想，增强了企业适应市场与客户需求快速变化的能力；
- 将企业的业务流程看作是一个在全社会范围内紧密连接的供应链，包括供应商、制造工厂、分销网络和客户等；

# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

## 适应当前时代的 ERP 系统

- 支持全球范围内的多工厂、多地点、多分支机构  
的跨地域经营动作；
- 企业为了紧跟市场变化，纷纷从单一生产方式向  
混合型生产发展，ERP 能很好支持和管理混合型  
制造环境，特别是多品种、小批量生产模式；

# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

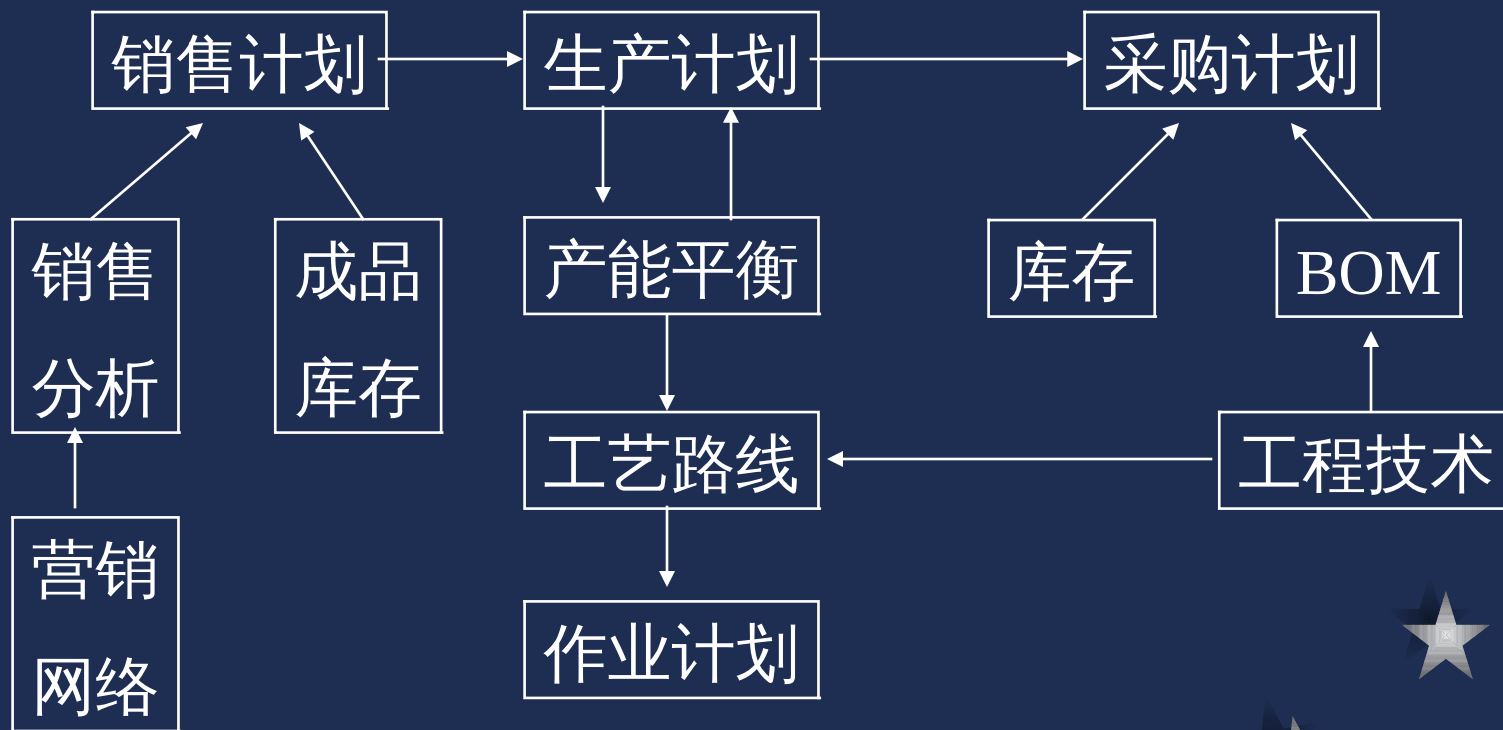
## 适应当前时代的 ERP 系统

- ERP 强调企业的事前控制能力，它可以将设计、制造、销售、运输等通过集成来并行地进行各种相关的作业，为企业提供了对质量、适应变化、客户满意、绩效等关键问题的实时分析能力。



# 三、供应链管理与 ERP 系统

## ERP 支撑供应链管理



# 三、供应链管理与 ERP 系统

传统 ERP 又不足以支撑供应链管理



iProcurement

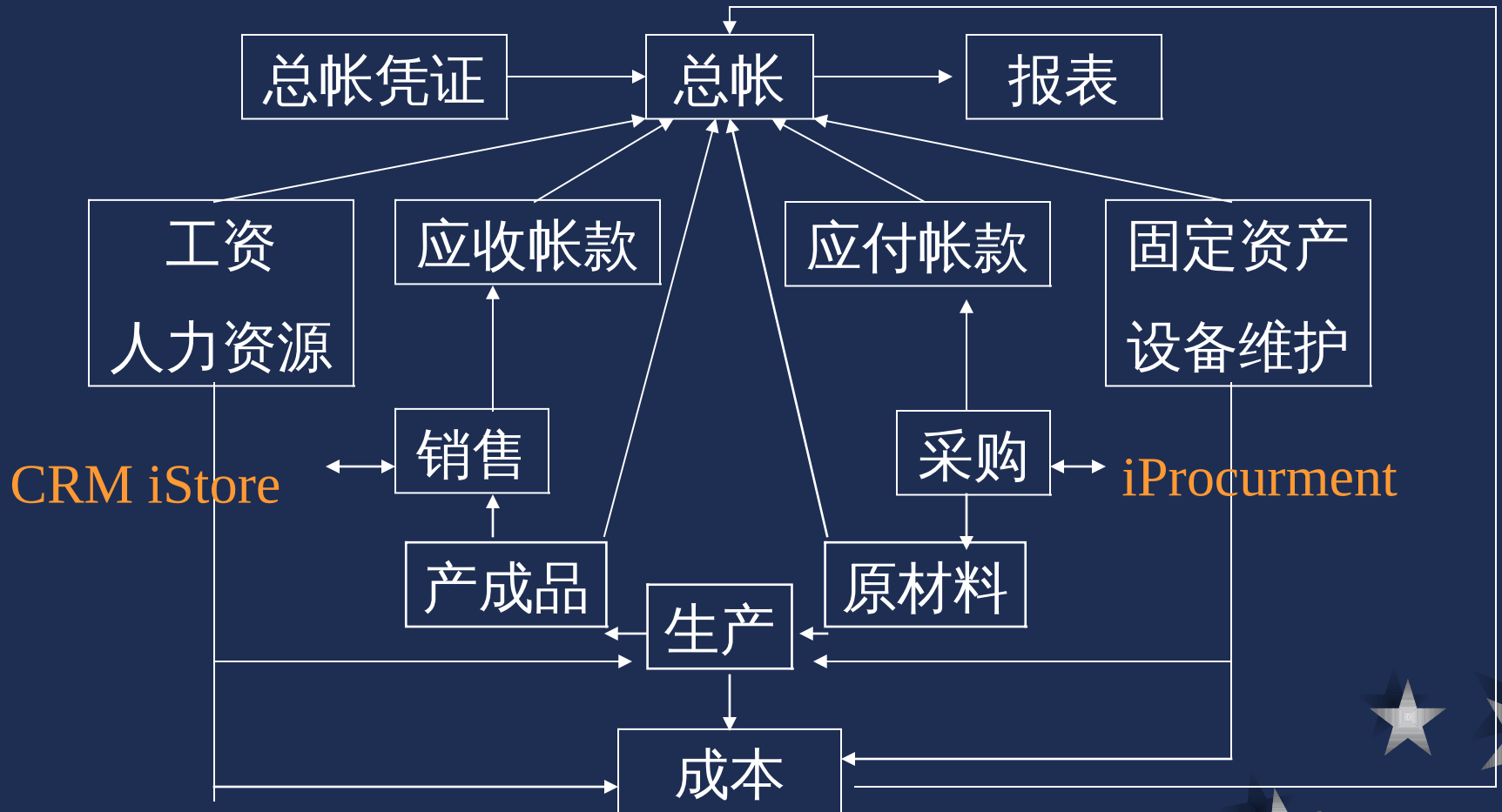
ERP

iStore

CRM

ERP 最新发展真正解决供应链管理

# 三、供应链管理与 ERP 系统



# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

## ERP 应用

适应了电子商务时代企业运营的需要

适应了电子商务时代企业管理的需求

从而 ERP 应用将会

极大地提升企业市场竞争力

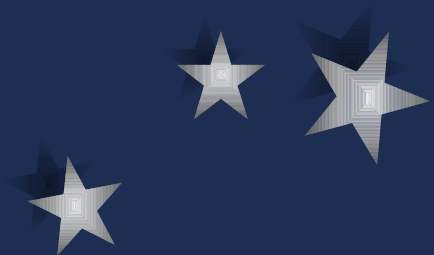


# 三、供应链管理与 ERP 系统

---

然而早期 MRPII 系统、 ERP 系统应用  
却并没有达到预期目标！

MRPII、 ERP 系统应用面临“IT 黑洞”  
的危险！



## 四、ERP 应用面临“IT 黑洞”的危险

### 警惕 IT “黑洞”

- 美国八十年代 IT 投资 1 万亿美元
- 蓝领减少 6% ，产出增长 15% ，表面上劳动生产率提高 21% 。
- 但白领增长 21% ，生产率下降 6%
- 中国八十年代 MRPII 投入 80 亿 ，成功率不到 10%

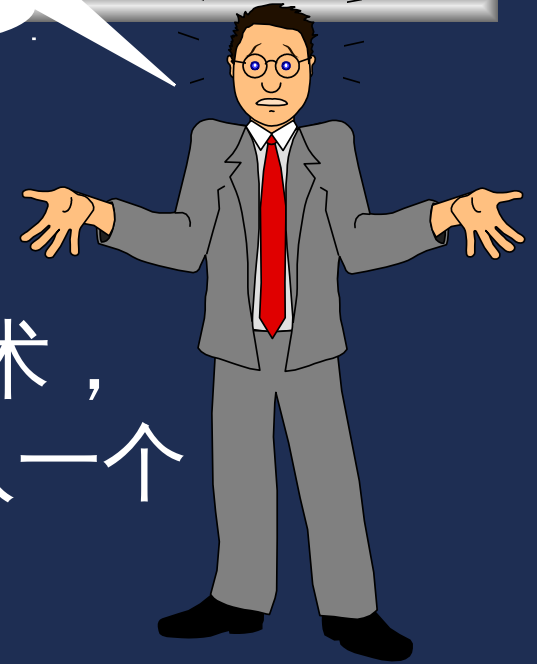


## 生产率悖论

?.....!



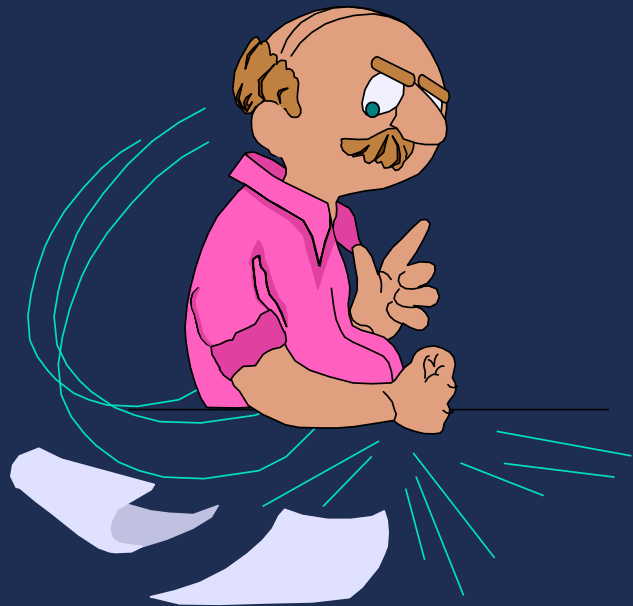
企业投资信息技术，  
感觉如同把钱丢入一个  
深不见底的黑洞！



## 四、ERP 应用面临“IT 黑洞”的危险

---

### 对 IT “黑洞”的研究



- MIT 自 1984 至 1991 年的研究：《九十年代的管理》



## 四、ERP 应用面临“IT 黑洞”的危险

---

对内，IT 被用在老的流程上，没有改变原有的工作方式。

对外，在向顾客提供服务的过程中，将原有的无效果任务“自动化”，往往会把这些任务坚固地锁定在流程里，只会使企业更僵化。



# 四、ERP 应用面临“IT 黑洞”的危险



## 四、ERP 应用面临“IT 黑洞”的危险



结论之一：

ERP 应用需要实施业务流程重组

结论之二：

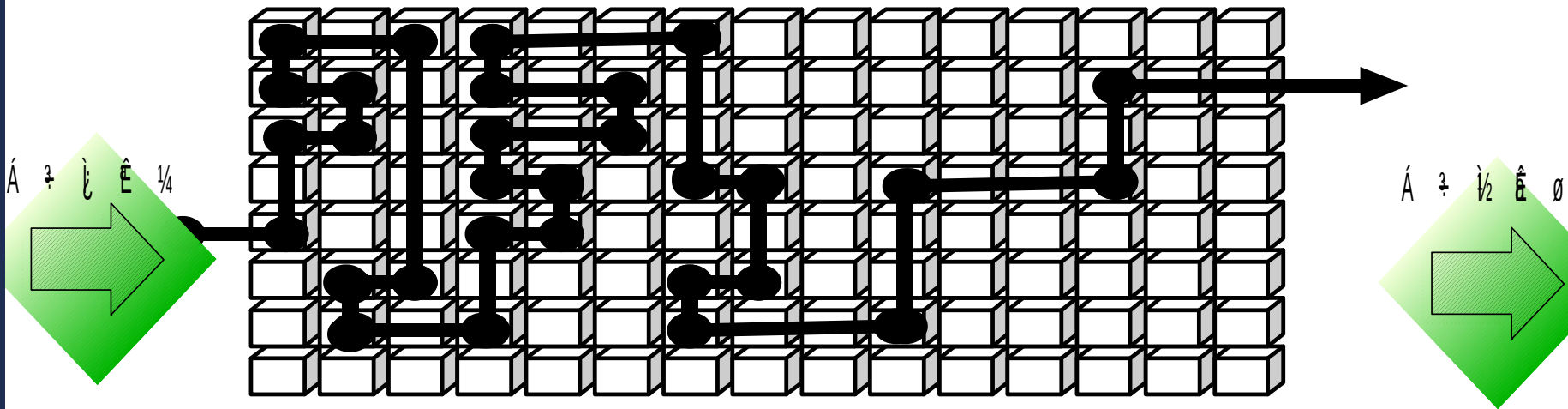
ERP 应用是一项管理改造工程  
需要专业管理咨询公司帮助





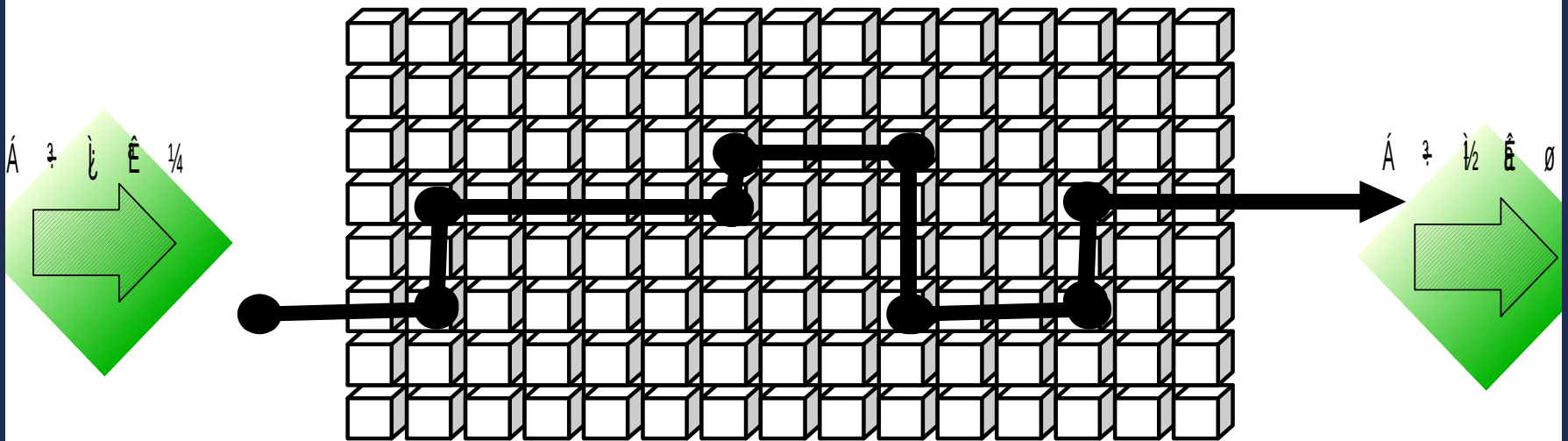
# 在软件包实施环境下，业务流程重组必须防止实施队伍简单地“铺一条牛路”

μ € (A s - l s) Á ã Ö Ø 0, Á ã ð ¼  
Ö è ° Ë Ö Ø Å Æ μ Ä ã ì



# 在实施前，进行业务流程重组并借鉴先进实践经验 可以大大减少流程的复杂性

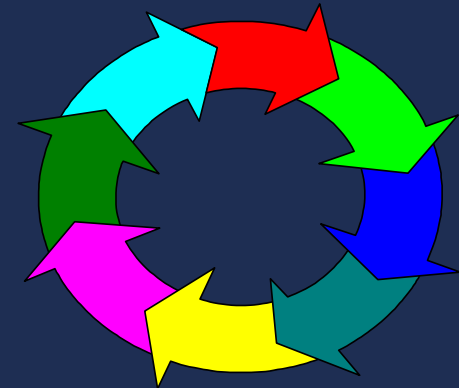
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100



# 五、业务流程重组

## 定义

“业务流程重组就是对企业的业务流程（**Process**）进行根本性（**Fundamental**）再思考和彻底性（**Radical**）再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的戏剧性（**Dramatic**）改善”

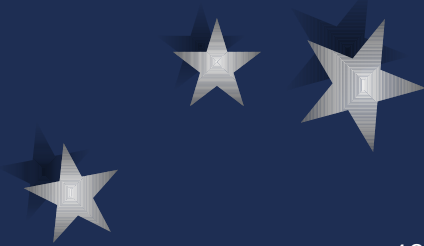
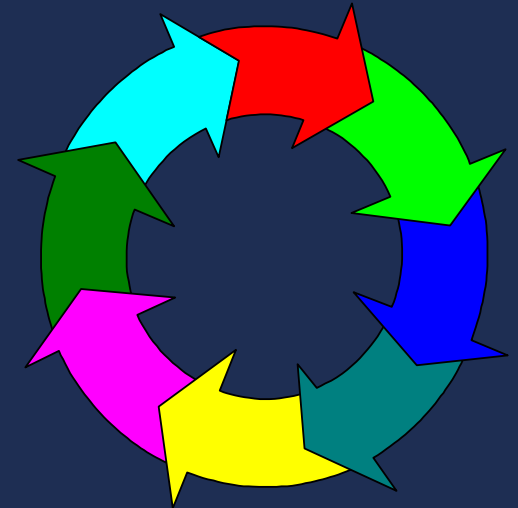


# 五、业务流程重组

---

## 四个核心内容

- 根本性 ( Fundamental )
- 彻底性 ( Radical )
- 戏剧性 ( Dramatic )
- 流程 ( Process )



## BPR 关注的是什么？

- 1、业务活动发生的方式 —— 流程
- 2、即流程的基本组成单元是活动
- 3、业务活动可以分为：
  - 增值性
  - 非增值性



# 业务流程

---

## 考察流程的两个角度：规模和范围

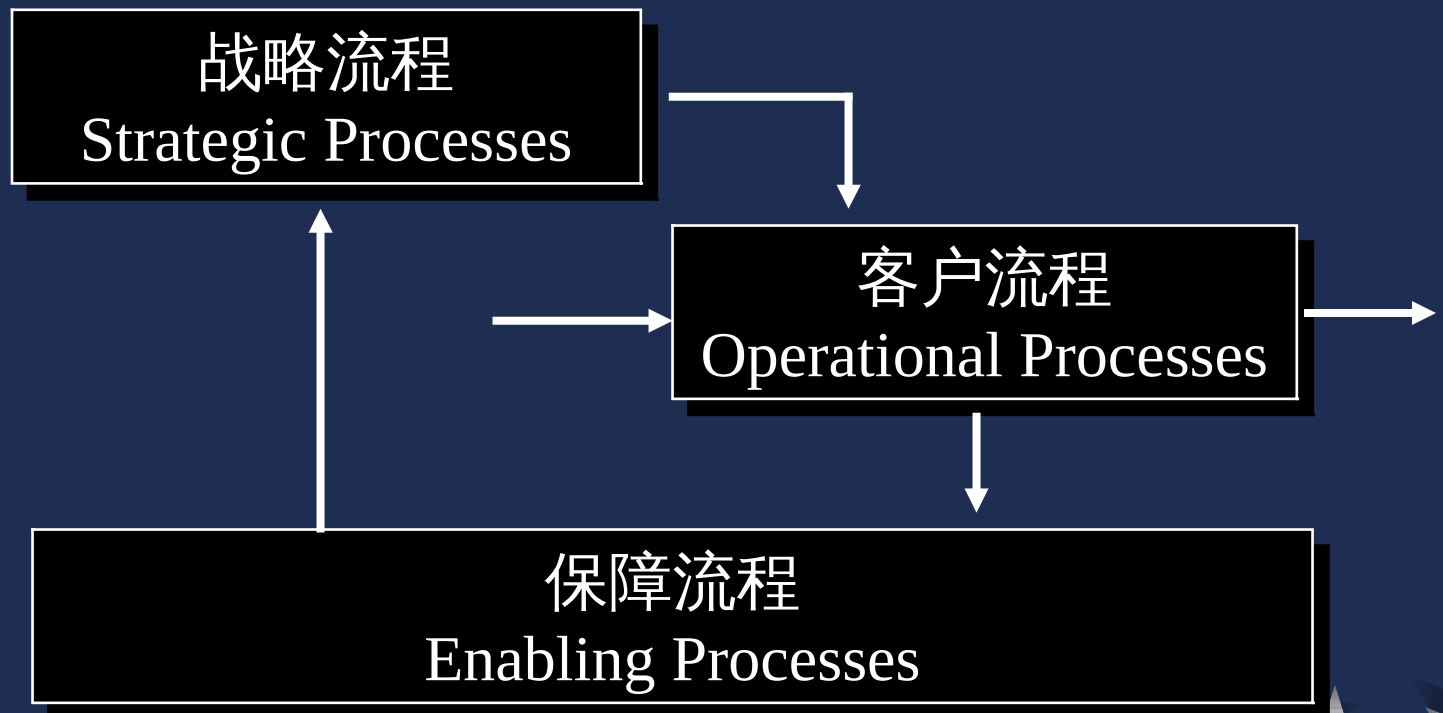
流程的范围指穿越的经营部门或职能科室等组织单位数量，可窄可宽；

流程的规模取决于它的内容，可简单可复杂，可包括若干活动或步骤。

。

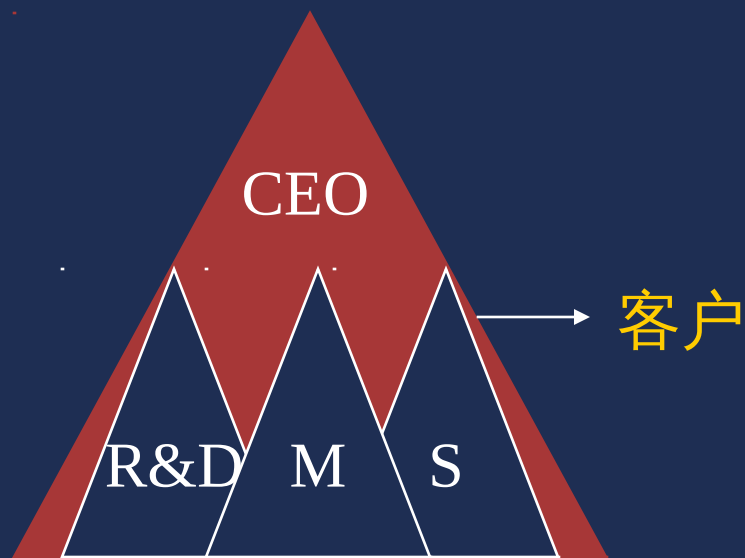


# 宏观流程划分



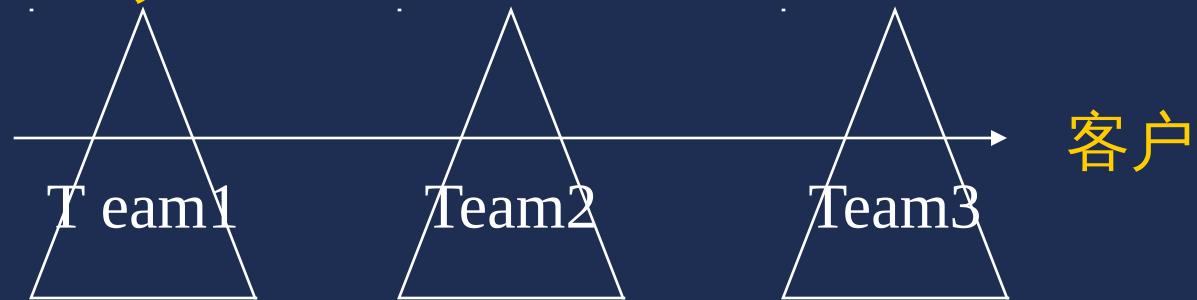
# BPR 需要再造传统组织？

传统组织以功能  
( Functional ) 为核心，注重“职能分工”  
层级管理机制。



# BPR 结果：建立扁平化组织

BPR 强调流程观念，打破职能层级体制的界限，直达客户。



# BPR 的主要原则

---

- 从职能管理到面向业务流程管理的转变
- 注重整体流程最优的系统思想
- 组织依流程定，而不是流程依组织定
- 充分发挥每个人在整体流程中的作用
- 面向企业供应链设计流程
- 利用 IT 技术协调分散与集中的矛盾



# BPR 的一个经典案例

---

## 北美福特汽车公司 应付帐款部门业务流程重组



- 2/3 的汽车部件从外部供应商采购
- 部门员工总数 500 多人
- 计划裁员 20% ，最后不超过 400 人



# BPR 的一个经典案例

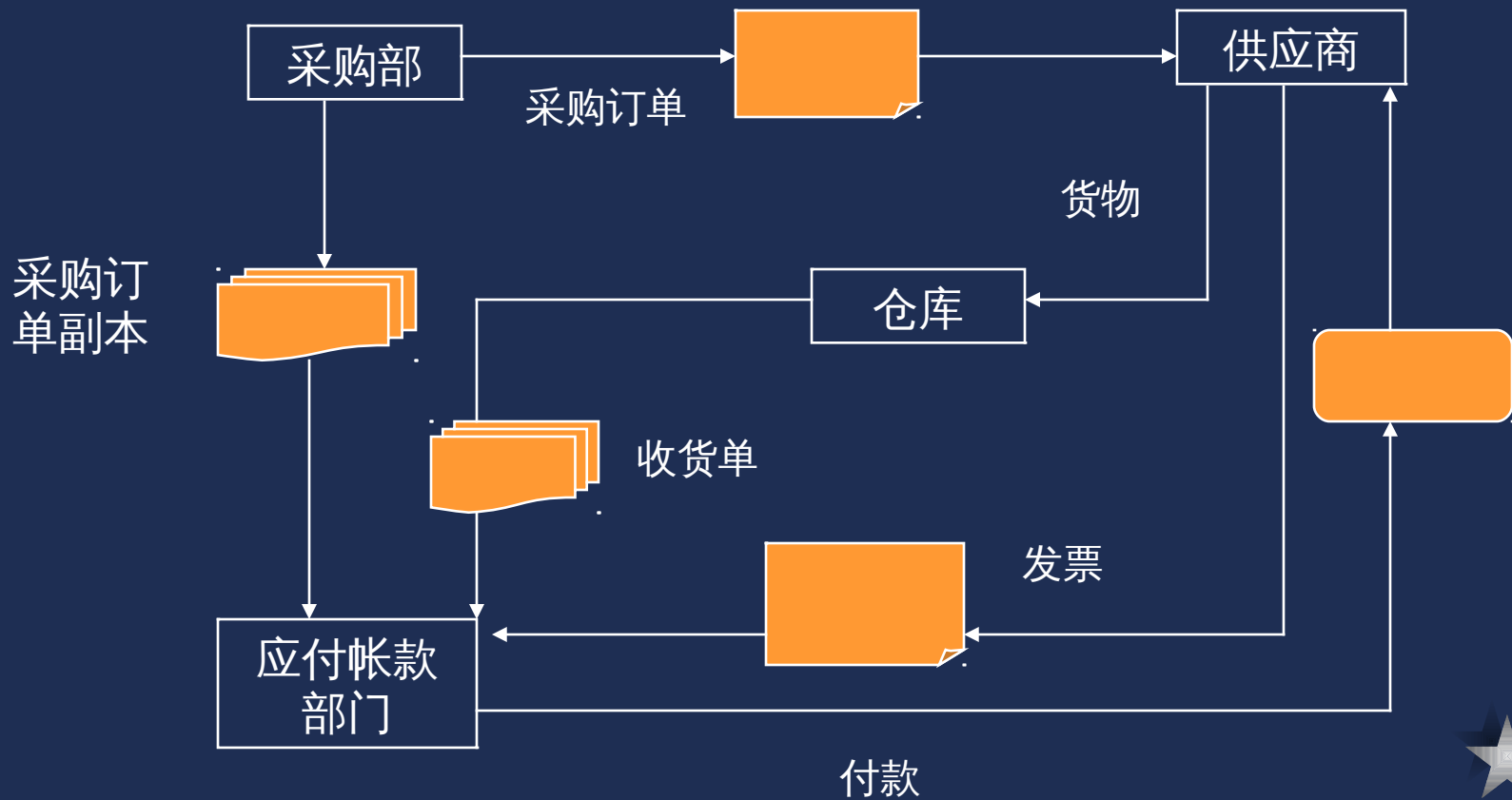
## 与日本马自达公司的比较 ( Benchmarking )



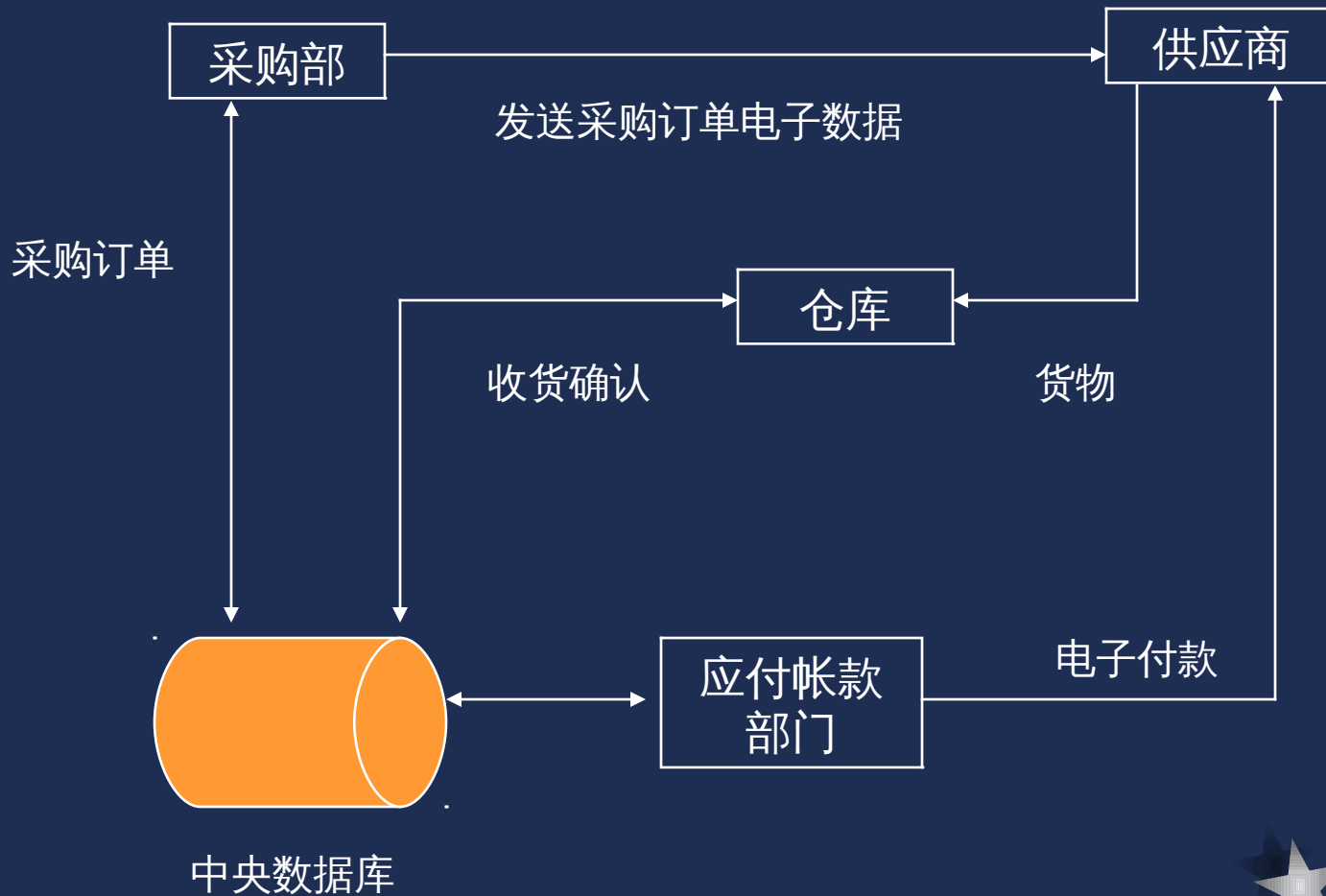
- 福特占有马自达公司 22% 股份
- 应付帐款部门只有 5 人
- 500 : 5 >> 规模上的差异



# BPR 的一个经典案例



# BPR 的一个经典案例



# BPR 的一个经典案例

## 业务重组的成果



- **过去：**应付帐款部门需核查订单副本、收货单、发票中的 14 项数据是否相符才能付款，三证核查化费了大量人力和时间。
- **现在：**只需从中央数据库中查询三项数据：零部件名称、数量、供应商代码即可决定付款。



# BPR 的一个经典案例

## 业务重组的成果



- **过去**：应付帐款部门员工 500 多人，计划裁员 20%。
- **现在**：应付帐款部门员工 125 人，实际裁员 75%。



# BPR 的一个经典案例

## 业务重组的成果



- **过去：**订单与收货单难以吻合，原因诸多，付款不能及时准确，物料管理工作复杂，财务与业务数据难以一致。
- **现在：**订单与收货单自然吻合，付款准确，财务与业务数据完全一致，物料管理工作规范与简化。



## 六、ERP 成功应用的效果

---

### ERP 系统应用效益目标

- 改善库存管理，库存资金占用降低 15 ~ 40%，资金周转次数提高 50 ~ 200%，库存盘点误差率降低到 1-2%，短缺件减少 60-80%，大大改善库存的资金占用情况和生产供货情况



## 六、ERP 成功应用的效果

---

### ERP 系统应用效益目标

- 提高劳动生产率，加班工作量减少 10 ~ 30%，劳动生产率提高 5 ~ 15%，按期交货率达到 90 ~ 98%；
- 有效降低生产成本，采购费用降低 5% 左右、成本下降 7 ~ 12%、利润增加 5 ~ 10%。



# 谢谢大家！

---

