

Business success



基于核心竞争力的 业务流程再造研究

朱桂平◎著

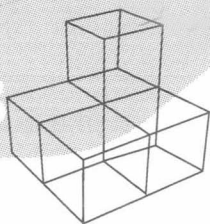
一个企业要想在市场竞争中长期获胜，必然依靠其核心竞争力，而核心竞争力的形成取决于企业业务流程的优化。



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

浙江工商大学省重点学科（企业管理学）资助

Business success



基于核心竞争力的 业务流程再造研究



中国商务出版社

CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

图书在版编目(CIP)数据

基于核心竞争力的业务流程再造研究/朱桂平著

—北京:中国商务出版社,2009.12

ISBN 978-7-5103-0198-8

I. ①基… II. ①朱… III. ①企业管理—研究 IV.

①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 240010 号

基于核心竞争力的业务流程再造研究

JIYU HEXIN JINGZHONGLI DE YEWU LIUCHENG ZAIZAO YANJIU

朱桂平 著

出 版:中国商务出版社出版

发 行:北京中商图出版物发行有限责任公司发行

社 址:北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编:100710

电 话:010—64269744(编辑室)

010—64283818(发行部)

网 址:www.cctpress.com

邮 箱:cctp@cctpress.com

照 排:静心苑照排部

印 刷:三河市铭浩彩色印装有限公司印刷

开 本:787 毫米×1092 毫米 1/32

印 张:9.375 字 数:252 千字

版 本:2009 年 12 月第 1 版 2009 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5103-0198-8

定 价:28.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)64283818

前 言

20 世纪 90 年代是管理思想发展的一个高潮,业务流程再造、核心竞争力和学习型组织等一系列管理思想给沉闷多年的管理学界带来巨大冲击,这些为当时的企业改革和提高竞争力提供了新的有价值的思路。社会的发展和技术的提高使职能管理暴露出命令的传递和执行缓慢甚至走样,企业的整体内部反应速度跟不上外部特别是市场的需求,企业部门之间扯皮现象严重,这样削弱了企业的竞争力。国际许多大公司迫于提高竞争力的需要对企业进行了再造,有的取得了成功,构建了企业的核心竞争力,而有的公司并没有取得应有的效果,这些公司失败的主要原因是没有围绕企业核心竞争力而进行企业再造。

在知识经济的今天,企业要想适应市场的变化,更好地了解、满足顾客的需求,企业管理者就要从流程管理的角度来审视企业的内部和外部环境,把流程再造放到企业战略决策的高度,并与企业的核心竞争力结合起来。业务流程再造战略的实施与企业核心竞争力提高互相促进。核心竞争力是企业长期培育起来的,是一种“积累的学识”,由于它的载体是组织中的各要素,又是企业赖以生存和发展的根本,而流程也表现为企业的核心竞争力。一个企业要想在市场竞争中长期获胜,必然依靠其核心竞争力,而核心竞争力的形成取决于企业业务流程的优化。基于核心竞争力的业务流程再造可以为流程指明方向,少走弯路。业务流程再造就是为更好的满足顾客的需要而对跨职能部门的经营流程进行改善,因此从这一点上它与企业的核心竞争力是一致的。通过实施业务流程再造战略,可以使企业的经营流程更好地反映顾客需求,真正实现核心竞争力;同时,核心竞

争力必须通过有效的核心流程来实现。再造流程必须为塑造企业的核心竞争力服务,即以培育和提升企业的核心竞争力为目标。在业务流程再造实施过程中,处处应体现核心竞争力的思想。本书围绕核心竞争力对业务流程再造进行分析、梳理、提升,希望能对我国企业进行业务流程再造提供理论支持。全书共分八章三大部分,第一部分为前三章内容,主要是对流程、流程管理和业务流程再造进行阐述,第二部分是从流程视角对核心竞争力深入解释,以便为进一步分析打好基础,第三部分是如何基于核心竞争力进行业务流程再造,是本书的精华。主要是基于核心竞争力的业务流程再造、基于核心竞争力的组织再造、以核心竞争力优化业务流程以及超越流程。本书着重强调要从全局的角度进行业务流程再造,目的是超越现有流程,用新的管理思想和方法进行业务流程再造。由于作者能力和水平有限,有不少不成熟之处,希望读者多多批评指正。

朱桂平于浙江工商大学

2009年11月

目 录

第一章 流程和业务流程	1
第一节 流程的定义和类型	1
第二节 流程的特点	4
第三节 认识业务流程	8
第四节 业务流程的基本构造	14
第五节 业务流程的基本内核	27
第二章 业务流程管理	34
第一节 流程管理的兴起	34
第二节 流程管理的本质和战略目标	40
第三节 业务流程分析	48
第四节 流程技术管理	55
第三章 业务流程再造	63
第一节 两次管理革命与业务流程再造	63
第二节 业务流程再造的产生	65
第三节 业务流程再造的核心原则	77
第四节 业务流程再造的程序	82
第五节 业务流程再造对组织自身的影响	91
第六节 案例:施乐公司的流程再造程序	94
第四章 流程视角的核心竞争力概述	97
第一节 核心竞争力研究的兴起	97
第二节 流程视角的核心竞争力	104
第三节 核心竞争力的识别	113
第四节 核心竞争力的规划	123
第五节 核心竞争力的构建	128
第六节 核心竞争力的维护	135

基于核心竞争力的业务流程再造研究

第七节 核心竞争力的评估·····	142
第五章 基于核心竞争力的业务流程再造·····	144
第一节 BPR 与核心竞争力的关系 ·····	144
第二节 BPR 对提升核心竞争力的效应 ·····	154
第三节 从核心竞争力看业务流程再造的成败·····	157
第四节 再造流程的竞争优势·····	164
第五节 基于核心竞争力的 BPR 战略模式 ·····	167
第六节 案例:海尔基于核心竞争力的业务流程再造 ·····	172
第六章 基于核心竞争力的组织再造·····	174
第一节 科层组织结构与组织扁平化的要求·····	175
第二节 组织再造的基础·····	180
第三节 组织模式再造——学习型组织·····	190
第七章 以核心竞争力优化业务流程·····	208
第一节 以核心竞争力优化业务流程概述·····	208
第二节 以核心竞争力优化新产品研发流程·····	215
第三节 以核心竞争力优化采购流程·····	225
第四节 以核心竞争力优化生产运营流程·····	234
第五节 移动商务环境下的谈判业务流程再造·····	244
案例 1:美国西南航空公司的运营流程管理 ·····	249
案例 2:对佳能数码相机 IXUS i zoom 产品开发过程中的 核心竞争力分析 ·····	251
案例 3:TNT Express 实施移动解决方案简化运营流程 ···	252
第八章 超越流程·····	254
第一节 战略在业务流程再造中的作用·····	254
第二节 战略联盟·····	259
第三节 基于供应链管理的流程再造·····	269
第四节 业务外包与业务流程再造·····	277
参考文献·····	287
后记·····	292

第一章 流程和业务流程

流程和业务流程与我们的生活息息相关。我们每天的生活都是各式各样的流程组合,组织的各项活动都与业务流程不可分离。回想一下我们去超市购物时的场景,我们一般都需要经历“走进超市——挑选商品——掏钱付账——离开超市”的活动,这一系列前承后继、循序渐进的活动被称之为“流程”。那么,到底什么是流程?为什么流程对企业如此重要?流程有哪些种类和特点呢?这是首先需要探讨的问题。

第一节 流程的定义和类型

流程作为一种客观存在,对我们来说并不陌生,人们每天都面临各种各样的流程,我们人类本身的成长就是一个从生到死的流程,无论是买食品、买衣服、买汽车、买房子,还是购买并享受某种服务,组织无论是生产还是销售,这些都是流程。

一、流程的定义

那么,到底什么是流程呢?迄今为止,对流程的定义有很多。

《牛津英语大词典(Oxford English Dictionary)》将流程定义为一个或一系列连续有规律的行动,这些行动以确定的方式发生或执行,导致特定结果的实现。

英国朗文(Longman)出版公司的《朗文当代英语词典》中的解释为:一系列相关的、有内在联系的活动或事件产生持续的、渐变的、人

类难以控制的结果；一系列相关的人类活动或操作，有意识地产生一种特定的结果。

ISO9000—2005 中对流程的定义是：流程亦称过程，是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。

本书认为流程是使一个输入经过若干活动及其相互作用变成一个输出的全过程。从经济活动来讲，一个流程就是一组能够一起为客户创造价值的相互关联的活动进程。首先，流程是一组活动，而非一个单独的活动。比如，一根原木进入一家家具生产厂家，经过一系列家具生产的程序活动，最后以一张办公桌的形式产出，这根原木头在家具厂所经历的全过程就是一个完整的流程。没有一个单独的活动能够创造价值，只有将所有活动一起放在一个整体框架里进行才能创造价值，这就是一个流程。它是一组相互关联的工作或活动，它们一起给顾客创造价值，这就是流程的概念。

根据流程的定义，可以明显的看出流程包含输入资源、过程活动和输出结果三个要素(图 1—1)，资源输入到过程活动中，经过一系列的活动，输出一个新的结果。

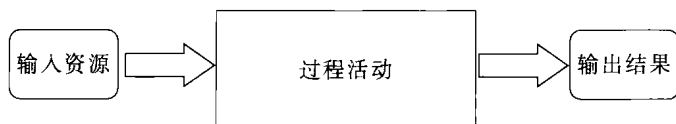


图 1—1 流程概念

二、流程的类型

流程无处不在，无时不在，谁也离不了，也摆脱不了。为了更好地分析流程，可以先按不同的标准，对其进行分类。一般来说，流程可以分成很多不同的种类。

(一)按活动连续性分类

不同流程中活动的连续性是不同的，有的流程中的活动不能隔

开,有的流程中的活动却可以用不属于此流程的活动隔开^①。比如一个人的成长就属于活动不能隔开的流程,从出生到死亡,一个人完成整个流程通常需要几十年或者一百多年的时间,而且是在不间断中进行的,从来也不会停止,活动之间也很难分隔开来,也就是说一个人不可能从幼儿成长到少年时突然被某个活动阻隔停止生长,而过了一段时间之后,又突然继续开始生长。对于这样的不间断的过程,我们称之为连续型流程。如沉陷的森林经过长期的缓慢的化学变化而形成煤就是此类流程。

而有些流程的变化速度相对较快,比如传统方式寄信这一流程(图 1-2),活动之间可以存在停顿,比如写完信之后可以休息一下,看一会儿电视再贴邮票。看电视的活动并不属于寄信这一流程,它将寄信流程中的前两个活动分隔开了。当然现在用电子邮件发信可以同时做不少事情,对于这样的流程,我们称之为间断型流程。如收看电视要经历插上电源、打开电视机、搜寻电视节目等一系列活动。

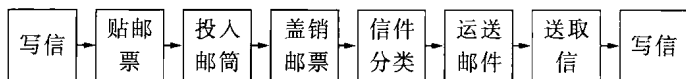


图 1-2 信件寄收流程图

(二)按时间空间分类

有些流程中的各项活动之间存在着明显的时间联系,比如一个人的成长既是一种连续型的流程,同时也是一种按事物发展的时间变动顺序进行的流程。人类的成长要经由出生到婴儿期、幼儿期、儿童期、少年期、青年期、中年期、老年期逐步成长直至死亡,我们每天都处于这一流程的特定阶段之中。

而有些流程中的活动虽然也伴随着时间的变动,但是与时间的

^① 芮明杰、钱平凡:《再造流程》浙江人民出版社 1997 年 12 月版第 82-83 页

变动并不紧密,它们是按事物变化的空间过程进行的流程,比如乘火车广州到北京,有多条线路可选,其中一条(图 1-3),要经过广东省、福建省、浙江省、江苏省、山东省、河北省、天津市和北京市,这一流程虽然是伴随时间变动,但与空间的联系更加紧密。

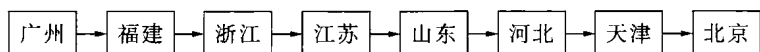


图 1-3 从广州到北京流程图

(三)按人的意愿分类

人是有意或是无意,这对相关活动也有影响。在我们周围有许多多、大大小小的流程,有些流程是我们有意识进行的,这其中贯穿了我们的思维意识,我们大家希望通过这些流程达到我们一定的目标,这些流程我们称之为有意流程,如去超市购物,我们希望通过购买的流程获得自己需要的商品。

而有不少流程,我们并不是有为之,它们不以我们的意识为转移,而是在不知不觉中进行着,这样的流程,我们将其称为无意流程。比如人的生长,它不会因为我们的意识而变化,而是一直不断地进行。

关于流程的划分标准有很多,在此不一一列举。流程作为工作的做法或工作的结构,亦或事物发展的逻辑状况,包含了事情进行的始末和事情发展变化的经过。在对流程进行分析时,首先需要根据某种标准对其归类,这样才能方便分析和研究。

第二节 流程的特点

流程各有各的特点,这些特点对分析流程有一定的意义。人们对世界的看法不一,所以必须加以归纳,以便弄清事物的本来面目。总的来说流程有以下主要特点。

一、方向性

任何一个流程,无论是有意流程,还是无意流程,都伴随着资源的输入和结果的输出,方向性是流程的一个重要特点。

对于有意流程而言,人们在进行某个流程前就设立了该流程的目标,在流程进行时,人们通过各种方式保证流程朝着所设立目标的方向运行,从而最后达成目标。没有方向的流程就会失去存在的基础及价值。比如制造企业生产一件产品,事先一定会对生产出来的产品有一个具体的要求,这就是该生产流程的目标,在生产过程中企业通过质量控制等手段保证最后生产出来的产品符合事先制定的质量目标,这里面体现的就是流程的方向性。

而对无意流程来说,虽然流程不以我们的意识为转移,但是它并不是无序运行的,在运行中它也有自己的方向。比如人的成长总是从生到死,其间的任何一个成长的过程都是有序的,不可能产生倒流的情况。在大规模的流水线生产中,生产活动也是有序向前运行的,一般也不容许倒流。我们研究无意流程的主要目的,就是为了找到它们的方向以及产生这个方向的原因,最终通过有意活动使其朝着有利于我们的方向发展。

二、逻辑性

流程为什么会朝一个方向运行,这是因为每个流程中的活动之间都存在内在的逻辑。流程这么一个包含着诸多工作环节和步骤的全过程,其内在逻辑性是很强的^①。因为如果不是按照工作顺序一环一环进行的话,这个任务或事情的有效完成将出现问题。流程的逻辑性是逐渐趋于理性的。人们在完成流程的工作或任务的过程中,会逐步探索和总结归纳出一定的经验,这种经验在与工作或任务完成的效率要求、费用要求、时间要求相吻合且不违背科学规范的情

^① 芮明杰,袁安照:《管理重组》,浙江人民出版社1999年9月版,第250页。

况下,就会形成理性的逻辑。就像吃饭这一普通的人类活动,人们在长期的生活中,逐渐总结出先洗手,再吃饭,最后洗碗这一逻辑,并逐渐形成了习惯。这种习惯是科学的,也是文明的,于是这种理性的逻辑就成为人们普遍遵守的规范流程。

三、整体性

一切事物都需要从整体出发,方能取得成效。流程中的活动之间存在着内在逻辑性,流程所呈现出来的活动才具有整体性。整体性强调系统意识,整体大于部分之和,用系统眼光看事物,流程有一定的完整性。如果抛开整个流程而单独考察其中的某项活动,就很可能得出对流程错误的认识,完成不了流程的任务。如打电话需要经过拿起话筒、拨号、通话和放下话筒四个活动,如果仅拿起话筒或仅拨号就实现不了通话的目的。

四、结构性

流程中的活动总是以一种特定的方式形成内在逻辑,这又使流程具有了结构性的特点。流程的结构指的是组成流程的各种活动之间的相互联系与相互作用方式。结构对流程功能有很大的影响,要使流程发挥应有的功能,必须关注结构的变化。

一般来说,大多数流程,都是一个活动完结,再进行另一项活动,整个流程就是由这些活动串接起来而完成某一任务的,这是串联流程。现实生活中还存在很多并不是这种结构的流程,比如对一部汽车进行大修,修车厂可能在顶起车辆后有不只一个修车师同时在修不止一个的部件,这些部件的修理并不是先后关系,它们是并联的。

还有一种流程结构叫做反馈结构(图 1-4)。该结构的一个显著特点是:下一活动的进行与否,不仅仅取决于上一活动完成与否,还与上一活动完成的结果如何有关,即需对上一活动的结果进行分析判断,结果如果正常则可以继续下一活动;否则需要检测该活动,

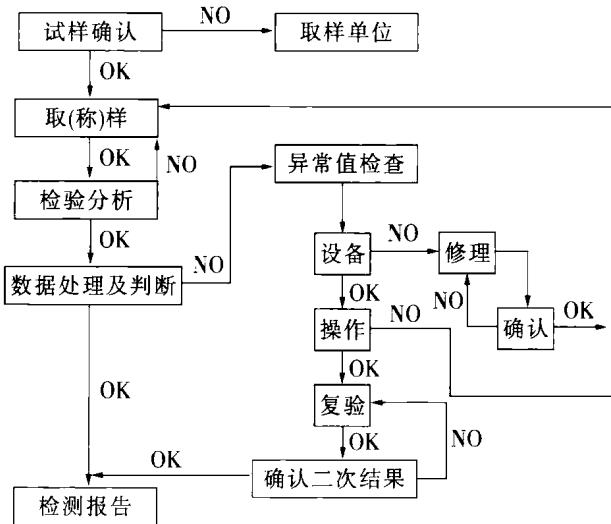


图 1-4 某企业质量检测保证流程图

或重新进行该活动。^① 图 1-4 中的“取样”活动，如未出现异常，则可进行“检验分析”活动，否则需要重新进行“试样确认”活动或“操作”活动。这样“取样”活动就构成了对“试样确认”活动质量情况的反馈。

五、层次性

有很多复杂的流程不仅自己具有逻辑性，其里面包含的某些活动本身也具有内在逻辑性，它们也是一个个相对独立的流程，有的往往还是一个复杂的流程，这被称为流程的层次性。如果一个流程的层次超过两层，那么我们就说这一流程具有多层次特性。比如我们的奥运火炬接力活动。是整个奥运活动的一个流程，火炬经过五大洲，这是一个多层次的流程。如在我国境内传递，这其中火炬传递的

^① 芮明杰、钱平凡：《再造流程》浙江人民出版社 1997 年 12 月版第 91 页

每一个省份,我们也要经过一个流程,比如在江苏的时候,我们要经过南京、扬州和泰州这样一个较低层次的流程,我们经过南京的某个点又是一个更低的流程,这就构成了一个多层次的流程系统。

第三节 认识业务流程

世界是由物质组成的,物质的运动本身就充斥着各种各样的流程,大到天体运行,小到人体循环,都离不开流程。我们日常生活到处充满着形形色色、各式各样的流程。而流程对于现代企业来说,更是司空见惯,任何一个企业都有许许多多的流程,如投资决策流程、产品开发流程、人事任免流程、设备维修流程等等,甚至可以说,企业就是依赖各式各样的流程而运作的,企业能够运行的基础就是流程。企业的这些流程被称为企业流程或业务流程。

一、业务流程的定义

比较早能系统地将业务流程作为一个重要分析对象的是 Michael Porter,他在 1980 年前后,就把流程概念运用在“企业竞争优势”研究之中。紧随其后的研究者是麦肯锡的一些管理咨询师,他们在研究影响员工和企业的表现的因素时,注意到了业务流程的问题,并以这个概念为基础,分析和探讨了质量管理、组织结构、企业家精神以及授权等一系列决定员工是否表现卓越或致力于一流服务的因素^①。

在 IMI(International Marketing Institute 国际商情研究所)的研究报告中,业务流程被界定为“一系列将组织运作和顾客需求链接起来的活动”。

本书引用美国迈克尔·哈默博士对流程的定义,他认为流程就是企业以输入各种原料和顾客需求为起点到企业创造出对顾客有价

① 余菁:《企业再造:重组企业的业务流程》,广东经济出版社 2000 年 10 月版,第 32 页。

值的产品或服务为终点的一系列活动^①。例如,订单处理流程(Order fulfillment process),它的输入是顾客的订单(或某种需求想法),其输出是发送的商品、顾客的满意和付款单。

从定义中可以看出,业务流程有以下五个特征:

1. 有特定的输入和输出。
2. 跨越组织内多个部门。
3. 一个流程专注于目标和结果,而不是行政和手段。
4. 流程的输入和输出都能被组织中任何一个人轻易地理解。
5. 所有的流程都是与顾客及其需要相关的,流程之间也是相互关联。

二、业务流程的功能

业务流程的功能,是指业务流程与环境的相互作用中所显现出的能力,即业务流程运作过程中所能起的作用,主要有以下几方面。

(一)实现组织的目标

业务流程的首要功能也是根本功能就是其能够达成特定目标、完成指定任务的功能。流程的存在价值就在于它能够完成一定的目标或任务,企业在设计一个流程时,事先设定了这个流程应该完成的任务,在执行流程时也通过各种手段使该流程朝着完成任务的方向进行。对于不同流程之间重要性的比较也是取决于它们对企业的某项任务或工作目标的贡献程度。同时,如果企业的环境及需求发生变化导致流程的目标变化,原来的流程无法创造价值,企业就需要重新设置效率更高的流程。

(二)优化系统的运行

为了保证流程能够顺利高效地实现目标,流程还具有优化系统

^① 迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮,《企业再造》,上海译文出版社 2007:27

的功能。通过对流程的分析,企业可以清楚地了解流程内各个活动之间的关系、活动所需要的资源以及活动执行者的责任等信息,通过对流程进行管理,可以优化流程,使活动关系更加合理科学、尽可能地节约资源以及规范和评定活动执行者的责任,从而使流程更快更好地完成任务。

(三)提升管理的效率

业务流程是一个连贯的体系,同时又是企业中直接面向顾客需要的重要流程,因此对企业的管理,可以通过业务流程,按照流程的顺序进行,而不是各个活动一起抓,没有条理。比如说一家生产企业收到顾客的投诉,说产品存在质量问题,要寻找问题出在什么地方,它就可以按照流程的顺序进行查找,看是出厂之后的物流运输出了问题,还是出厂前的检验出了问题,还是生产设计方面出了问题。这样一层一层地向下追寻,最后一定能找到存在质量问题的原因。

业务流程的方便管理功能还体现在它有助于企业采用现代的管理方法,比如敏捷制造(AM)、全面质量管理(TQM)、物料需求计划(MRP)、供应链管理(SCM)、准时化生产(JIT)以及以流程为核心的组织结构设置等等,这对于提高企业的经营效率和成果具有很大的现实意义。

三、业务流程产生的社会基础

业务流程并不是天生就有的,它是社会生产力发展到一定阶段的历史产物;业务流程不是虚无踪迹的,它是长期的理论与实践相结合的结果;业务流程不是随意产生的,它有自身缜密的逻辑性。为了更好地把握业务流程的特性,加深对业务流程的认识,我们必须了解业务流程的产生的社会基础、理论基础以及逻辑基础。

业务流程的产生离不开一定的社会基础。人类社会演化的历史实际上就是分工细化的历史,而现在所说的业务流程正是伴随着社会分工的不断深入而产生的。中国孟子的劳心者治人,劳力者治于