

Volume I

西方工商管理硕士(MBA)精品教材译库 第一辑

7

业务流程管理

——网络环境下的战略整合

玛格丽特·梅 著

Margaret May

史晓峰 陈 涛 孙 涛 译

BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT
STRATEGIC INTEGRATION IN A WEB-ENABLED ENVIRONMENT

seven

Volume I

西方工商管理硕士(MBA)精品教材译库 第一辑

7

业务流程管理

网络环境下的战略整合

玛格丽特·梅 著

Margaret May

史晓峰 陈 涛 孙 涛 译

**BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT**
STRATEGIC INTEGRATION IN A WEB-ENABLED ENVIRONMENT

seven

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

业务流程管理：网络环境下的战略整合/（英）梅著；史晓峰等译. —北京：经济管理出版社，2004
ISBN 7-80162-876-4

I. 业... II. ①梅... ②史... III. 企业管理：生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2004）第 025037 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

邮编：100038

印刷：北京求实印刷厂

经销：新华书店

选题策划：杨世伟

技术编辑：晓 成

责任编辑：张 艳

责任校对：洁 静

880mm×1230mm/16

15.125 印张 246 千字

2004 年 7 月第 1 版

2004 年 7 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80162-876-4/F·790

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

引 言

在当前经济低迷期，许多行业的利润缩水，导致人们不断追求更高的效率和效能，包括实施能带来更大价值的工作方式。21 世纪的电子商务是以下列方式进行思考和展开行动从而达到协作整合和授权的目的。这些方式有：

- 企业内外部业务流程与传统企业范围内的供应商、合作伙伴、雇员和顾客相互密切协作。
- 确保雇员在工作中获取充分的信息、应用系统和服务。

人们依靠网络和应用系统、准则、工具和服务等要素，消除了传统的组织界限，从而建立起组织之间的相互协作关系，并使之成为了有巨大商业吸引力的项目。业务流程转化所带来的利益主要是由于，中间商从价值链上消失，手工操作取消，生产效率和工作进度提高，效率提高，顾客与供应商间的关系改善。

根据 IDC 行业研究分析，^①公司花销在 IT 上的经费不断上升。整合、移动无线和安全性成为驱动公司投资于技术的主要因素。KPMG 和 CBI 于 2002 年联合进行的一项调查显示，^②90% 的公司认为电子商务会为公司节省至少 10% 的成本，但是只有 15% 的公司获取了这项优势。甘特（Gartner）集团研究显示，^③新技术所带来的业务流程改善，每年会为英国公司带来 43 亿英镑的利润。在充分发挥组织积极能动性方面，甘特（Gartner）集团以伊杰（Easyjet）和泰斯克（Tesco）两个组织为例来加以说明。通过再造分销链和推出在线销售系统，伊杰减少了流程中间的销售成本，并通过电子票据进一步削减成本。通过改善顾客信息等促销手段，泰斯克（Tesco）已经把滞销量减少了 33%，并且把促销费用也降低了 30%。同时无线通讯技术提高了仓库管理员的效率，也提高了货物从仓库送到商店的准确性。

这里我们通过使用非技术的实用性方法简单地把本书分成四个部分。

网络环境下协作性业务流程管理的战略利益

商业协作始于 20 世纪 80 年代，并以电子数据交换（EDI）和宝洁（Procter&Gamble）与沃尔玛（Walmart）之间的互补型协作项目为开端。今天，由于公司之间的协作性更强，以及核心业务与非核心业务的外包数量不断上升，公司已经变成了虚拟化组织，即关系密切的合作伙伴之间组成的组织联合体，风险与收益共担，共同向顾客提供价值。

价值来自业务创新，即开创网络环境下的端对端（E2E）的协作流程。尽管 IT 在这些项目中花销的费用最大，但是 IT 却是价值创造者而不是价值消耗者。应该用业务来驱动技术发展而不是技术驱动业务发展。研究表明，如果做得很好结果就会相当令人满意，但是按雇员平均计算的 IT 开支数额与公司盈利率之间没有必然相关性。公司必须加快回收期，制定详细的商业计划，以及对所有的技术项目认真实施常规性事前和事后分析。正如斯特拉斯曼（Strassmann）所述：

如果实施不当，公司最终要面对 IT 成本不断逐步上升的。IT 技术必须由完全胜任的人来操纵，而不是想当然地交给不胜任的人。当你需要 IT 技术时，它必须是以廉价、可靠和安全的方式提供。公司必须考虑如何使用 IT 技术，而不是如何管理 IT 技术。从现在开始，企业要观察经济环境和风险要素而不是技术。^④

技术、财务、法律和风险管理注意事项

一个典型的大公司内部常常有 30~50 个应用系统，而不是一个整合的系统。对顾客和供应商系统相互关联的需求，使组织看到内部存在着大量相互之间不协调的系统。大规模替换现有系统不是可行的解决办法，网络标准与服务和企业应用系统一体化（EAI）中间构件为公司提供了针对劳动密集型点对点一体化整合的自动化低廉解决方案。在推动整合一体化方面，基本系统不需要改

变，但是业务逻辑需要分离出数据，并且需要清晰地表达。这是因为不可能预言公司信息联络设备的性质，例如台式电脑、笔记本电脑或手机。

同样，这里也需要一个动态合理的安全政策，能够体现公司的文化和正在进行的风险评估以及过程缓解。这些政策包括保持业务连贯性，以及使用效果更显著的实体技术工具，例如防火墙。这里所具有的挑战性是在一个相当安全的环境中，包括设计安全性，最大地发挥政策的作用。

端对端 (E2E) 业务流程

公司已经开始意识到在网络上向顾客直销的优势，所以他们现在开始取消组织结构中的一些中间环节。越来越多的公司开始以自我服务的方式来为自己提供人力资源和雇员信息，从而使内部沟通加强。沃尔玛的财务总监认为，在过去的 10 年里，导致变革的驱动力从技术转向信息。^⑤真正的战略是充分挖掘信息并应用信息。沃尔玛竞争于信息加速发展的时代，因此公司必须以信息推动业务实施和改进。马丁·巴特勒 (Martin Butler) 认为大公司里 2/3 的价值是由信息和知识构成。因此，如果忽视了信息的价值，就是低估了商业价值。^⑥

成功的客户关系管理 (CRM) 能使顾客获得更满意的服务，因此提高了公司保持原有顾客与开拓新顾客的能力。客户关系管理系统的目标是识别出哪些是最有利可图的顾客，包括在线和非在线业务上的顾客。网络可以使独立的顾客信息产品导向型系统相互关联，从而不管顾客购买何种产品，他们都能享受到连续一致的相似服务体验。通过企业资源计划 (ERP) 而实现的客户关系管理 (S/DCM) 整合以及供求链管理是公司成功的关键，尤其需要支持系统，如定购执行、后勤与存货管理和电子账单提交与支付。目标是给顾客一次完全满意的服务体验。

许多组织的供应链要消耗 50% 的公司运营成本。这个领域显而易见可以需要改进业务系统。当微软公司使用了电子采购系统，平均交易成本从 145 英镑降到了 5 英镑。

如何分析、再造和管理业务流程

在 1990 年，越来越多的公司开始把业务导向型管理作为业务管理的根本，

这主要是由于在组织内部 ERP 的大量实施以及业务导向型价值观的应用所造成的。在过去的 10 年里,业务导向型技术 (PBT) 从一开始的一次性技术,即应用于组织内部只是为了特定的目的,例如成本计算或业务改进,到现在演变成为无所不包的高级计划、监测和控制系统,该系统体现了质量管理哲学——业务流程管理 (BPM)。关于质量创新的六西格玛 (Six Sigma) 风靡美国是因为业务管理者们想要改进运营效能。评价相应流程管理者,并把六西格玛作为整体战略业务流程管理分析的一种工具。

无论在设计产品和服务、衡量业绩、提高效率和顾客满意度方面,还是在业务运营方面,六西格玛已经成为导致业务成功的重要工具。研究显示,低品质的服务导向型业务和流程所消耗的成本是总预算的 50%。^⑦

在 1995 年,62% 的英国管理者都受到了某种程度的组织变革影响;在制造和金融服务行业,这个数字达到 75%;在公用事业则达到 90%。^⑧21 世纪会发生持续不断的变革。对于能够灵活自如地应对变革的组织而言,变革已经成为其持续成功和成长的驱动力,而且每一种变化都为组织带来了提高效率和改善业务的新机会。但是如果公司不能应对各种挑战,那么变革就会失败。

目 录

引言	(1)
网络环境下协作性业务流程管理的战略利益	(2)
技术、财务、法律和风险管理注意事项	(2)
端对端(E2E)业务流程	(3)
如何分析、再造和管理业务流程	(3)

第一部分 网络环境下协作性业务流程管理的战略利益

第一章 业务整合的战略利益	(3)
商业协作的开端	(4)
虚拟组织	(5)
合作关系	(6)
端对端业务流程管理	(7)
第二章 电子商务战略	(11)
网络环境下的组织	(12)
公共服务部门	(14)
价值尺度和投资回报	(15)
外包和应用服务供应商	(19)

第二部分 技术、财务、法律和风险管理注意事项

第三章 网络环境下的技术	(25)
互联网和万维网	(26)
企业内部网和外部网	(27)

企业内部网标准和协议	(27)
网络服务器	(29)
企业应用程序整合	(31)
数据存储	(33)
第四章 移动无线技术	(34)
引 言	(35)
宽带(无线高速信息传输)	(36)
信息网络上的音频	(36)
通用无线分组业务(GPRS)	(37)
无线应用协议(WAP)	(38)
信息	(38)
第五章 电子发票与付款	(41)
引言	(42)
电子数据交换(EDI)	(42)
电子发票交兑与支付(EIPP)	(43)
电子财政	(44)
电子账单交兑与支付(EBPP)	(46)
第六章 法规与风险管理注意事项	(49)
引言	(50)
动态安全措施	(50)
重要技术安全工具	(53)
行业标准	(54)
法规项	(55)

第三部分 端对端(E2E)业务流程

第七章 企业资源计划(ERP)	(61)
引言	(62)
ERP 推动了流程管理	(62)
执行 ERP 的动力	(63)
ERP 的优势	(63)

ERP 所遇到的问题	(64)
21 世纪的 ERP	(64)
服务流程优化	(66)
电子文件管理	(68)
第八章 企业员工	(73)
人力资源管理	(74)
在线招聘	(77)
电子远程教育	(77)
信息管理与商业智能化	(78)
数据质量和兼容性	(80)
内容管理系统	(81)
企业门户	(82)
第九章 供求链管理	(87)
引言	(88)
供求链战略	(90)
电子制造	(92)
前端系统	(93)
物流	(94)
电子零售	(94)
消费者市场	(95)
第十章 电子化采购	(97)
引言	(98)
采购模型	(100)
电子交易市场	(102)
开放式标准	(107)
第十一章 客户关系管理和电子市场	(115)
引言	(116)
客户关系管理	(116)
客户关系管理自动控制	(119)
客户关系管理的主要优点	(123)
客户关系管理成功指南	(123)
网络互动营销	(124)

第四部分 如何分析、再造和管理业务流程

第十二章 业务流程分析	(131)
引言	(132)
业务/流程分析方法	(133)
活动/流程信息的收集	(136)
建立流程模型的步骤	(138)
第十三章 以活动/流程为导向的成本核算	(145)
引言	(146)
调查研究	(146)
需要重新审视成本核算体系的征兆	(147)
ABC法与传统成本核算方法的区别	(147)
驱动因素的选择	(148)
ABC法范例	(150)
顾客收益率	(152)
基于流程的建模方法	(154)
第十四章 业务流程绩效改进	(156)
引言	(157)
活动分类	(157)
基于活动的成本管理	(158)
消除限制条件	(159)
企业流程再造	(160)
第十五章 变革管理	(169)
引言	(170)
实现成功的变革	(170)
不应该做什么	(173)
变革顾问的资质	(174)
第十六章 业务流程绩效管理	(177)
引言	(178)

基于流程的预算管理	(179)
目标和责任	(180)
均衡的绩效指标和目标	(181)
对替代服务水平进行评价	(183)
基于优先次序的预算	(184)
基于流程/活动的监督和报告机制	(187)
第十七章 纳入六西格玛的基于流程的会计核算	(195)
引言	(196)
流程的一些前瞻性的特征	(196)
基于流程的会计核算(PBA)的 10 个底线管理指导方针	(196)
实施 PBA 的步骤	(197)
运行 PBA 的步骤	(198)
一个基于流程的绩效评价框架	(198)
六西格玛方法	(199)
知识转化系统	(200)
注释及参考文献	(203)
总 结	(214)

第一部分 网络环境下协作性业务流程管理的战略利益

- 业务整合的战略利益
- 电子商务战略

第一章 业务整合的战略利益

- 商业协作的开端
- 虚拟组织
- 合作关系
- 端对端业务流程管理

商业协作的开端

自动商务起源于 20 多年前的电子数据交换 (EDI)。电子商务交换使得规模更大的组织可以执行自动交易和信息传递。

案例 1.1 宝洁 (Procter & Gamble)

更密切的贸易合作始于 1980 年。当时, 宝洁的品牌经理多伦·威克 (Duane Weeks) 领导的小组提出了“持续供给”模式, 即在舒纳克商店不必每次都经过订货的手续,^①宝洁会自动给其补充 Pampers 牌尿布。在 1988 年宝洁的副总裁若菲·椎尔 (Ralph Drayer) 进一步延伸了这个模式。K-玛特 (K-Mart) 拒绝使用这种模式, 而沃尔玛 (Wal-Mart) 接受了这种模式, 并以其来运转经营。今天, 宝洁软件和流程设计成为了行业标准。椎尔认为, 宝洁的成功之处在于在供应者与顾客之间建立的联合经营流程。

- **与合作伙伴建立互相信任的业务合作关系的重要性。**对抗性的赢与输贸易关系常常是两败俱伤, 既消耗时间又花费成本。现在的模式已经是合作双方都关心对方的成功运转。持续供给的模式使双方建立了信任, 共享信息的价值, 同时注意力都集中在最终用户身上。改善的服务和减少的存货所带来的利益为合作双方所共享。这也为双方进一步建立更密切的贸易合作关系打下了基础。
- **高层领导支持的重要性。**总裁对模式的早期雏形给予大力支持。公司从 IBM 购买了信息软件, 并取消了阻碍模式实施的一些内部政策。来自高层的支持贯穿了整个过程。
- **改变顾客文化以及企业文化所具有的挑战性。**宝洁对存货的管理比其自主管理更有效, 这一点对说服沃尔玛是相当必要的。例如, 当卡车满载着成百上千的货物到来时, 他们要立即卸载并出售这批货。事实上, 流程安排机制需要重新思考。
- **从持续供给到合作计划、预测和供给 (CPFR)。**显然, 非常有必要在顾客存货管理的基础之上使用实际的零售销售数据。把需求计划与供应计划联系起来, 就产生了一个动态的流程而不是静态的库存, 即联合商务计划、促销计划、销售预测、定购预测和促销评估。

虚拟组织

20年后,随着公司之间的合作更加密切,公司核心和非核心业务的外包数量不断增长,公司逐渐变成了虚拟组织。这种组织依靠信息通信技术运营,而组织内部不同的部门之间,组织与合作伙伴和供应商之间,也没有明确的有形实体界限。结果出现了反应更迅速灵活的公司,它们更具有市场导向性。

克劳特等人^②认为虚拟组织的特征如下:

- 流程超越了单一组织模式的有形界限,并不受单一组织等级控制。
- 生产流程由于不同合作伙伴在不同的时间参与其中而非常有弹性。
- 参与单一产品生产的各方在地域上很分散。
- 由于这种分散性,合作主要是依赖于信息通讯和数据网络。

图 1.1 虚拟化的连续统一体,表明选择过程可以视为一个连续统一体。这个连续统一体从存在着内部控制的传统垂直化组织为起始点,发展到了垂直等级瓦解。这时供应链消失,公司的非核心业务开始外包,并建造了一个供应商网络。公司主要注意力都集中于核心业务以及流程的自动化。这种虚拟化的过程导致公司与供应商、合作伙伴以及递送货物的第三方,建立起战略联盟关系。

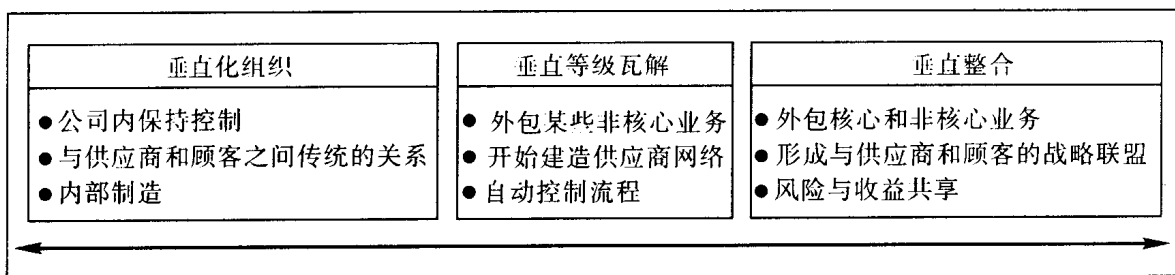


图 1.1 虚拟化的连续统一体

有自主品牌的供应商,特别是在通讯与高科技领域的供应商,正在重新塑造它们的营销体系。他们需要加强合作性设计开发产品和拥有面向市场与个体消费者的产品结构。另外,顾客分析为公司提供了有关价格与收入的最佳分析工具。它可以指出价格与收入弹性以及每一个顾客所具有的购买特点,以及传达不断增长的利润率水平。