



企业商务电子化应用丛书

QIYE SHANGWU DIANZIHUA YINGYONG CONGSHU

企业业务 流程重组

► 潘宪生 张明宝 编著

QIYE YEWU LIUCHENG CHONGZU



科学出版社

www.sciencep.com

企业商务电子化应用丛书

企业业务流程重组

潘宪生 张明宝 编著

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书系统讲述企业业务流程重组的最新理论进展。本书的内容分为三个部分。第1章至第4章是第一部分，主要介绍了业务流程重组理论的产生根源、理论基础、基本概念以及实施的方法学；第5章至第10章是本书的第二部分，主要介绍了企业在实施业务流程重组过程中所要采用的具体技术和方法；第11章是本书的第三部分，主要举出了一些业务流程重组的成功案例。本书文字简洁，语句通俗易懂，可读性强。

本书可作为企业、政府有关部门、行业主管部门的信息化管理人员和企业中层及以上管理人员的培训教材，也可作为高等学校相关专业师生的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

企业业务流程重组/潘宪生等编著. —北京: 科学出版社, 2004

(企业商务电子化应用丛书)

ISBN 7-03-013781-7

I. 企... II. 潘 ... 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 063689 号

责任编辑: 鞠丽娜 / 责任校对: 郝 岚

责任印制: 吕春珉 / 封面设计: 三函设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

双青印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2004年7月第一版 开本: B5 (720×1000)

2004年7月第一次印刷 印张: 15

印数: 1—4 000 字数: 290 000

定价: 22.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换<环伟>)

《企业商务电子化应用丛书》编委会

主 任 钱志新

副主任 (按姓氏笔画排序)

宁宣熙 叶继元 向安全 仲伟俊 陈允丰

徐洁磐 黄玉银 谢正义 潘宪生 魏 然

编 委 (按姓氏笔画排序)

王 力 王曰芬 王传松 王树进 王晓平

尤宏兵 方宁生 邓 凯 申俊龙 刘小群

许 超 齐美智 张启祥 张明宝 张建军

张建华 时巨涛 李长华 李晏墅 汪 群

沈固朝 苏新宁 陈次白 陈 昀 单大明

俞立平 姚正林 祝新汉 晏维龙 都国雄

钱旭潮 高功步 盛宇华 傅德胜 谢延森

韩 翔 楼佩煌 詹玉宣 翟玉庆 薛继龙

戴 勇 鞠丽娜

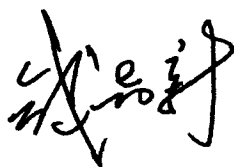
序

2000年以来,企业信息化进入第一次热潮,这次热潮是以企业上网工程为主要特征,成千上万个企业建立了自己的网站或网页,上网成为了企业的时尚,这是一个历史性的进步。2003年企业信息化已进入第二次热潮,这次热潮是以企业信息化应用为主要特征,大量企业把信息技术应用到企业商务活动中去,实现商务电子化,这是企业信息化发展的必然趋势。

商务电子与电子商务是既有联系又相区别的两个层面,电子商务是技术层面,主要是企业营销的信息技术,如B-B,B-C等,商务电子是应用层面,主要是企业商务活动的电子化;电子商务的主体是IT企业,商务电子的主体是应用企业;电子商务是实现手段,商务电子是应用目的。为此要把电子商务和商务电子很好地结合起来,通过电子商务实现企业商务的电子化。

企业信息化的目的是使企业价值链增值,商务电子的本质就是将企业商务活动分解成若干价值链,然后将每项商务活动实现电子化,通过商务电子化提高其价值,促使价值增值,只有这样企业信息才有真正的作用。企业商务电子化的关键在于需求,必须认真研究企业的实际需求,根据需求逐一推进商务活动的电子化,从局部商务电子化到全部商务电子化,最后完成企业价值链的全程电子化,从而实现企业价值的增值,这是企业信息化的生命力所在。

商务电子化是一个新的探索,是企业信息化应用的深化。编写《企业商务电子化应用丛书》是有益的尝试,希望通过商务电子化的推行,把企业信息化提高到一个新的阶段。



2004年3月

《企业商务电子化应用丛书》出版说明

经过 20 多年的发展，特别是互联网的迅速普及，我国企业信息化已进入广泛应用的阶段，企业所有商务活动都要实现数字化、电子化，这已成为普遍的要求和发展趋势。商务活动的电子化不完全是技术问题，更多的是应用层面、管理层面的问题，它的一个重要条件是企业内部各类业务管理人员要熟悉信息化，要把电子化手段、方式应用到业务管理中去。因此，提高企业管理人员的商务电子化应用水平，已成为推动企业信息化发展中的一项重要任务。

为了推动企业信息化的应用与发展，提高企业商务电子化应用水平，在江苏省发展和改革委员会钱志新主任的倡导下，我们组织了高校、科研、企业及有关部门数十位教授、专家编写了一套面向企业中高层管理者的“企业商务电子化应用丛书”（以下简称“丛书”）。“丛书”共二十本，其中有四本书从不同角度综合论述企业商务电子化的总思路、总框架；其余的书则按企业商务流程、管理环节、职能分工分为不同的专题，一个专题一本书。“丛书”涵盖了企业商务电子化各环节、全过程的业务内容。“丛书”突出应用性，实务性，力求切合企业的实际需要，按“协同集成”的思路，为企业商务电子化具体运作提出可操作性的解决方案。“丛书”是国内目前企业信息化应用方面较为全面系统的一套普及性的读物。

“丛书”的主要特点如下：

1. “丛书”总体思路明确，体系完整。即企业所有商务活动都要实现电子化，企业商务电子化要在一个统一的平台上实现，体现流程化、互动化、协同化，按统一规划，分步实施的方式构建企业商务电子化全面的应用体系和解决方案，将多种管理系统功能按协同应用的原则集成在 Web 环境的平台上，构建一个以电子商务为导向、以客户为中心，覆盖企业生产与经营的全部过程和各个层面的应用系统，实现内外部信息资源共享，互连互通互动，以实现智能化决策支持的协同管理。这是一个总纲，一条红线，整套丛书以此构成内在联系，并形成完整的体系。

2. 理论与实践相结合，以实际应用为主。“丛书”从理论角度要解决的就是基本思路和共识性的内容和认识，更主要的是要解决实际应用，企业如何做，如何操作，强调应用性、实务性。“丛书”中所提出的按“协同集成”的方式构建“企业应用协同系统（EAC）”，全面实现商务电子化，则反映了企业信息化发展

的最新要求和趋势。同时，“丛书”中介绍大量的应用案例，案例融入每本书的体系之中，成为书的不可缺少的重要组成部分。

3. 面向培训，同实训软件相配套。“丛书”是配合企业中高层管理者进行商务电子化培训而出版的，旨在提高企业管理人员的商务电子化应用能力和水平；同时可作为高等院校的经济管理、信息管理、计算机等相关专业的选修教材。在培训中，要同实训软件相配套。实训软件是把“企业应用协同系统（EAC）”中商务电子化整个流程的通用性、共性化的功能模块，按“丛书”的整体思路和“协同化”的要求集成为可分可合的，可在局域网环境中进行实训的系统，“丛书”同“实训软件”形成互动。

组织编写“丛书”十分必要，也很适时，这是一件很有意义的大事，它将有力地推动企业商务电子化的应用。江苏省率先将“丛书”作为专用培训教材，在全省开展“企业商务电子化应用培训工程”，江苏省发展和改革委员会、江苏省人事厅决定，接受培训的人员可获得省人事厅颁发的“企业商务电子化应用培训合格证书”。

在“丛书”编写过程中，得到了诸多方面的大力支持。在此，编委会向所有对“丛书”给予支持的单位和人士表示衷心地感谢。

在“丛书”编委会的领导下，南京商友资讯电子商务应用研究所承担了“丛书”编写的日常组织和管理工作。编写这种大型的应用丛书，对我们来说是第一次，没有经验，肯定存在诸多不足之处，请广大读者批评指正。

《企业商务电子化应用丛书》编委会

2004年5月

前 言

随着经济全球化的不断深化，企业的竞争环境变得越来越复杂，企业要想在这样的市场环境中生存和发展必须要面对难以想象的压力。为了战胜这些压力，企业界和理论界一直都在寻找有效提升企业竞争能力的途径，业务流程重组正是在这样一种背景下应运而生的。

业务流程重组理论自从诞生之日起就一直是理论界和企业界关注的焦点，对“业务流程重组到底是什么”以及“业务流程重组到底如何做”这两个基本问题大家一直有着不同的看法。尽管业务流程重组到目前并没有形成一套非常严密的理论体系，但是它确实是一套有效的指导企业管理变革的方法论，并且在实践中已经取得了非常丰硕的成果。所以，介绍和推广业务流程重组具有非常现实的意义。

业务流程重组是伴随着企业信息化浪潮的发展而不断发展的。我国目前正处在全面推行企业信息化的初级阶段，许多企业在实施企业信息化项目时常常面临着失败的结果，产生这种现象的原因往往在于企业忽视了企业组织结构和管理模式的同步变化，也就是没有在实施信息化项目时同步推行企业的业务流程重组。

我们选择在这样一个时机推出商务电子化应用丛书就是想给中国的企业信息化发展添砖加瓦。我们希望引领企业的CIO们在推行企业信息化项目时能够将业务流程重组的思想紧密地结合进去，从而提升企业实施信息化的成功率。

目前系统介绍业务流程重组的书不是很多，而且其中大多数还是集中于探讨“业务流程重组到底是什么”这样一个问题，对业务流程重组实施的具体方法和技术的介绍就更加少了。本书的编写目的就是要系统地介绍业务流程重组的基本原理和具体的实施技术与方法，并能够使读者通过本书学习获得一个全面的理论指导和方法指导。既具有一定的理论性介绍，又具有丰富的方法论指导是本书努力想实现的目标。

本书在写作过程中，参考了很多资料，作者已尽可能详细的在参考文献中列出，在此对这些专家学者们表示深深的谢意。此外，詹玉宣先生对本书内容进行了主审，并提出了许多宝贵意见，在此表示感谢！

由于作者水平有限，对业务流程重组的研究还不够深入，再加上目前大家对这一命题还在不断地进行探讨，因此在本书的叙述中难免出现谬误，作者真心希望读者提出批评意见，并能及时反馈给我们，我们将万分感谢！

作 者

2004年5月于南京

目 录

第 1 章 BPR的产生	1
1.1 经济全球化背景下企业竞争的特点	1
1.2 传统企业管理模式的弊端	2
1.3 信息技术“黑洞”	4
1.4 BPR浪潮	5
第 2 章 BPR的理论基础	9
2.1 敏捷制造	9
2.1.1 敏捷制造理念	9
2.1.2 虚拟企业——敏捷制造的企业组织形式	11
2.1.3 虚拟企业的体系结构	12
2.2 并行工程	13
2.2.1 并行工程产生的背景	13
2.2.2 并行工程的特点	15
2.2.3 并行工程带来的效益	18
2.3 准时制生产	19
2.3.1 准时制生产的基本思想	19
2.3.2 JIT生产方式的目标	19
2.3.3 JIT生产方式的基本手段	20
2.3.4 实现适时适量生产的具体手段	21
2.3.5 看板管理	23
2.4 精益生产	24
2.4.1 精益生产的概念	24
2.4.2 精益生产的特征	25
2.4.3 传统企业的精益之路	26
2.5 供应链管理	28
2.5.1 供应链管理的产生	28
2.5.2 供应链管理的概念	29
2.5.3 供应链管理涉及的内容	29
2.5.4 供应链管理的几种方法	30
2.5.5 供应链管理实施的原则	31

2.5.6 供应链管理的效益.....	32
第3章 BPR的基本原理	33
3.1 企业业务流程的定义.....	33
3.2 BPR的概念.....	35
3.2.1 BPR的定义.....	35
3.2.2 BPR的内涵.....	36
3.3 BPR的原则.....	41
3.4 BPR的分类.....	45
3.5 BPR给企业带来的改变.....	46
3.6 从彻底变革到逐步改进.....	48
第4章 BPR的实施	50
4.1 BPR的导入时机.....	50
4.2 BPR的准备工作.....	51
4.3 BPR的实施策略.....	54
4.4 BPR的实施步骤.....	60
4.5 BPR的成败分析.....	63
4.5.1 BPR实施的成功因素.....	63
4.5.2 BPR失败的征兆.....	65
4.5.3 BPR实施失败的原因.....	66
4.6 BPR实施应注意的问题.....	68
第5章 企业诊断	72
5.1 企业诊断的概念.....	72
5.2 价值链分析法.....	74
5.2.1 价值链的含义.....	74
5.2.2 价值链分析的作用.....	76
5.2.3 价值链分析的步骤.....	77
5.2.4 价值链在业务流程重组中的应用.....	77
5.3 平衡计分卡法.....	78
5.3.1 平衡计分卡的内容.....	79
5.3.2 平衡计分卡的应用.....	81
5.3.3 平衡计分法的实施.....	81
5.3.4 应用平衡计分法应注意的几个问题.....	82
5.4 关键成功因素法.....	83
5.5 作业成本法.....	84

5.5.1	作业成本法的基本原理.....	85
5.5.2	作业成本法的特点.....	86
5.5.3	作业成本法的重要作用.....	87
5.5.4	作业成本法的应用.....	88
5.6	BPR机会的确认.....	88
5.6.1	流程的命名.....	88
5.6.2	企业核心流程识别.....	90
5.6.3	企业业务流程诊断.....	91
5.6.4	重组流程的选择.....	92
第6章	业务流程设计与优化.....	95
6.1	头脑风暴法.....	95
6.1.1	头脑风暴法的程序.....	95
6.1.2	头脑风暴法的原则.....	96
6.1.3	头脑风暴法实施要点.....	96
6.1.4	案例.....	98
6.2	标杆管理法.....	98
6.2.1	标杆管理法的概念.....	98
6.2.2	标杆管理法的作用.....	100
6.2.3	标杆管理法的类型.....	101
6.2.4	标杆管理的步骤.....	102
6.2.5	标杆管理中需要注意的问题.....	103
6.3	企业业务流程设计.....	103
6.3.1	企业业务流程设计原则.....	103
6.3.2	基于顾客满意的流程质量评估标准.....	104
6.3.3	企业业务流程的业务内容及方式.....	106
6.3.4	企业业务流程的资源约束.....	107
6.3.5	企业基本业务流程设计.....	108
6.4	企业业务流程描述.....	109
6.4.1	流程描述.....	109
6.4.2	流程图.....	110
6.4.3	IDEF3.....	113
6.4.4	RAD方法.....	115
6.4.5	Petri网.....	117
6.4.6	各种流程描述方法的比较.....	118

6.5	企业业务流程优化.....	119
6.5.1	流程优化的概念.....	119
6.5.2	流程优化的方法.....	120
6.5.3	流程优化的策略.....	120
第7章	企业业务流程管理.....	124
7.1	流程管理概述.....	124
7.1.1	企业流程管理的意义.....	124
7.1.2	流程管理的现状.....	125
7.2	流程管理中人的作用.....	126
7.2.1	业务流程所有者的职责.....	126
7.2.2	业务流程管理部门的职责.....	126
7.3	业务流程的执行.....	127
7.4	流程的质量评估.....	128
7.4.1	流程质量评审.....	128
7.4.2	流程质量评估.....	128
7.5	流程的持续改进.....	129
7.5.1	业务流程改进的要点.....	129
7.5.2	业务流程改进的过程.....	130
第8章	BPR中的项目管理.....	132
8.1	项目管理概述.....	132
8.1.1	项目及其特点.....	132
8.1.2	项目管理及其特点.....	133
8.1.3	项目管理的内容.....	134
8.2	项目管理工具——Project2002简介.....	137
8.2.1	Project软件应用范围.....	137
8.2.2	Project2002软件版本介绍.....	138
8.2.3	Project 2002中的关键概念.....	139
8.2.4	用Project2002编写项目计划.....	141
8.3	BPR项目组构建.....	143
8.3.1	领导者.....	143
8.3.2	指导委员会.....	145
8.3.3	项目总监.....	145
8.3.4	流程负责人.....	146
8.3.5	小组成员.....	146

8.4 BPR中的风险管理	149
8.4.1 风险管理的具体内容	149
8.4.2 BPR项目实施的风险管理	150
第9章 组织变革	153
9.1 两种组织管理模式的比较	153
9.1.1 流程化管理模式的本质	153
9.1.2 职能化管理模式的主要特点	154
9.1.3 流程化管理模式与职能化管理模式的区别	154
9.2 组织变革简介	155
9.2.1 组织的生命周期理论	155
9.2.2 组织变革的概念	157
9.2.3 组织变革的征兆	157
9.2.4 组织变革的动力	157
9.2.5 组织变革的阻力	158
9.3 组织变革的实施过程	160
9.4 组织调查方法	162
9.5 组织分析方法	164
9.6 组织变革的策略	166
9.7 组织变革的趋势	167
9.7.1 扁平化的组织结构	168
9.7.2 小型化的组织结构	169
9.7.3 弹性化的组织结构	169
9.7.4 虚拟化的组织结构	169
9.7.5 网络化的组织结构	170
第10章 企业信息化与BPR的关系	171
10.1 企业信息化概述	171
10.1.1 企业信息化的主要内容	171
10.1.2 企业信息化的主要障碍	175
10.1.3 企业信息化步骤	176
10.2 信息化与BPR的关系	177
10.2.1 信息技术与BPR	177
10.2.2 企业资源计划ERP	178
10.2.3 实施ERP需要进行BPR	179
10.2.4 BPR离不开ERP的支持	180

10.2.5 BPR与ERP共生共存.....	180
10.2.6 成功案例：BPR与ERP为HP公司增效益.....	182
10.3 EAC系统简介.....	183
10.3.1 EAC概述.....	183
10.3.2 EAC的特点.....	184
10.3.3 EAC中的三流合一.....	186
10.4 基于EAC的企业业务流程.....	190
第11章 BPR的经典案例.....	198
案例1 美国电报电话公司租赁服务公司的再造.....	198
案例2 四大著名公司HR再造.....	201
案例3 柯达电子业务流程重组.....	205
案例4 福特汽车公司应付账款部的采购业务流程重组.....	208
案例5 AT&T对全球商业通信系统的再造.....	210
案例6 伊利集团分销及库存管理信息系统的改造.....	212
案例7 台湾宏基集团企业再造.....	215
主要参考文献.....	219

第1章 BPR 的产生

随着科学技术的发展, 整个世界日益表现出一种全球化的趋势。这种全球化的趋势归根结底来源于科学技术的巨大进步, 其中信息技术的日新月异更成为推动经济全球化的一大动力。随着经济全球化的不断深入, 企业之间围绕产品的市场竞争也变得越来越激烈, 越来越残酷。在持续变化和不可预测的全球化的企业竞争环境中, 传统的企业管理理论越来越表现出它们的弊端, 这些弊端严重阻碍了企业的生存与发展。与此同时, 信息技术在极大地改变人类社会面貌的同时, 在企业中的运用却出现了与人们的美好预期大相径庭的局面, 也就是我们通常所说的信息技术“黑洞”。为了克服传统管理理论的弊端和信息技术黑洞, Michael Hammer 和 James Champy 于 20 世纪 90 年代初提出了业务流程重组 BPR 的观点。BPR 一经产生便席卷全世界, 形成了一股崭新的管理革新的浪潮。

本章首先介绍了经济全球化背景下企业竞争的特点, 在此基础上分析了传统企业管理模式的弊端, 指出正是这种弊端严重阻碍了企业的生存和发展, 企业界迫切需要新的管理理论, 借助它的力量在企业中进行一场根本性的管理革命, 使企业在市场竞争中成为强者。业务流程重组 BPR 产生的另一直接原因是信息技术“黑洞”, 本章对信息技术“黑洞”现象做了简要介绍。最后, 本章对 BPR 的产生和发展的根源做了综合的分析。

1.1 经济全球化背景下企业竞争的特点

第二次世界大战之后, 以电子技术为中心的新的科技革命, 极大地推动了世界经济朝着全球一体化的方向发展。历史进入 20 世纪 90 年代以后, 经济全球化趋势不仅已经很明显, 而且其进程正在逐渐加快。

经济全球化背景下企业竞争的特点给企业的生存和发展带来了前所未有的压力。企业要想在这种严峻的竞争环境中生存下去, 必须具有较强的处理环境变化和由环境引起的不确定性的能力。通常我们将全球化背景下企业竞争的特点总结为关系到企业生存和发展的 3C 因素。

顾客 (customer): 市场的主导权已转入顾客手中, 使市场由卖方市场变为买方市场, 顾客选择商品的余地大为扩展。因此, 怎样使顾客满意, 就成为企业的奋斗目标和一切工作的归宿。

变革 (change): 科技进步日新月异, 产品生命周期不断缩短, 这些变化已成

为不可阻挡的潮流，促使企业加快变革步伐。

竞争 (competition): 以往那种仅凭借物美价廉的商品就能在竞争中稳操胜券的简单竞争方式已被多层面的竞争方式所取代，而这一崭新的竞争方式紧密围绕如下四个方面内容展开:

T: 按合同及时交货或新产品上市时间;

Q: 质量满足顾客要求;

C: 成本低于竞争对手;

S: 售前咨询服务及售后维护和升值服务。

谁能提供独占性的产品和一流的服务，谁就能够赢得竞争。市场占有率已成为评判企业是否具有竞争力的最集中的体现。

以上三种因素促使企业家和管理学家认识到，一个企业要想适应外界环境的迅速变化，要能在激烈的竞争中求生存、求发展，就不仅要采用先进的科学技术，而且要尽快地改变与现代化生产经营不相适应的管理方法，企业应建立起便于对外部环境变化作出灵活反应的管理机制和组织结构。

1.2 传统企业管理模式的弊端

从 19 世纪末西方管理理论产生至今，在实践中主导企业组织形式和企业运作的仍然是亚当·斯密的“劳动分工论”、泰勒的“科学管理理论”以及法约尔的“一般管理理论”等传统的企业管理理论。

建立于传统企业管理理论之上的企业传统管理模式具有如下一些特征:

1) 强调将可重复的产品生产经营活动分解为一系列标准化和次序化的任务，并分配给特定的执行者，以降低单位产品的劳动成本和设备成本并提高生产效率;

2) 强调由特定的管理层来监督和确保执行者有效地完成既定任务，进而形成各种职能部门和自上而下、递阶控制的金字塔状的科层式组织结构;

3) 在生产关系上强调对制造资源的有效占有和对生产过程的直接控制，通过扩大自身规模、参股或控股等方式将各类资源牢牢掌握于统一的管理层手中，即“纵向一体化”模式。

随着经济全球化步伐的加剧，企业竞争环境越来越强调企业需要面向顾客需求、面向环境变化和面向复杂竞争来组织生产和经营。

从企业组织方式来看，传统的层级式条块分割的企业管理模式日益表现出如下方面的缺陷:

1) 企业业务分工过细导致对外界的反应迟缓。一个经营过程往往要经过若干个部门、环节的处理，整个过程运作时间长、成本高。企业的经营活动处于这种

迟缓的运作状态就直接导致了它在快速多变的市场环境中处境被动。例如美国一家大型保险公司，随着业务的迅速发展和管理工作的日益复杂化，客户索赔竟然要经过 250 道程序，结果客户怨声载道，客户数量不断下降。

2) 无人负责整个经营过程，缺乏全心全意为顾客服务的意识。各部门按专业职能划分，每个部门犹如“铁路警察”，各管一段，结果是各部门只关心本部门的工作，并以达到上级部门满意为准。“顾客就是上帝”那只是营销人员的信条，企业的其他员工，并不关心生产的产品或提供的服务是否能真正满足顾客的需求。

3) 组织机构臃肿，助长官僚作风。为了把企业内部各部门、各环节衔接起来，需要许多管理人员，作为组织管理的信息存储器、协调器和监控器。当今，人事负担已成为美国各大企业难以承受的重负。此外，在执行任务时，各部门都从本部门的实际利益出发，这就不可避免地存在本位主义和相互推诿现象，这些都是不增值的环节，也造成了经营过程运作成本高。

4) 员工技能单一，适应性差。精细的分工增加了员工工作的单调性，致使工作和服务质量下降，员工缺乏积极性和主动性，责任感差。

从企业的生产关系组织来看，传统的纵向一体化的企业管理模式则暴露出如下几个方面的缺陷：

1) 它增加了企业投资负担。不管是投资建新的工厂，还是用于其他公司的控股，都需要企业自己筹集必要的资金。这一工作给企业带来许多不利之处。首先，企业必须花费人力、物力设法在金融市场上筹集所需要的资金。其次，资金到位后，随即进入项目建设周期。为了尽快完成基本建设任务，企业还要花费精力从事项目实施的监管工作，这样一来又消耗了大量的企业资源。由于项目有一个建设周期，在此期间内企业不仅不能安排生产，而且还要按期偿还借款利息。显而易见，用于项目基本建设的时间越长，企业背负的利息负担越重。

2) 企业必须承担丧失市场时机的风险。对于某些新建项目来说，由于有一定的建设周期，往往出现项目建成之日，也就是项目下马之时的现象。市场机会早已在你的项目建设过程中逝去。从选择投资方向看，决策者当时的决策可能是正确的，但就是因为花在生产系统基本建设上的时间太长，等生产系统建成投产时，市场行情可能早已发生了变化，企业错过了进入市场的最佳时机而遭受损失。因此，项目建设周期越长，企业承担的风险越高。

3) 它迫使企业从事不擅长的业务活动。“纵向一体化”管理模式的企业把产品设计、计划、财务、会计、生产、人事、管理信息、设备维修等工作看作本企业必不可少的业务工作，许多管理人员往往花费过多的时间、精力和资源去从事辅助性的管理工作。结果是，辅助性的管理工作没有抓起来，关键性业务也无法发挥出核心作用，不仅使企业失去了竞争特色，而且增加了企业产品成本。