



流量

CBI 捷径系列
商界的(声)(音)



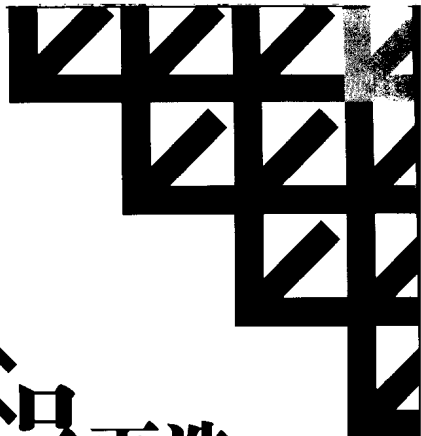
全面流程再造

Radical Process Change

[英] 阿什利·布拉干扎/著
爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



全面流程再造

Radical Process Change

[英] 阿什利·布拉干扎/著
爱丁文化/译



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:王飞龙

封面设计:03 工舍

图书在版编目(CIP)数据

全面流程再造/(英)布拉干扎著;爱丁文化公司译.-北京:中华工商联合出版社,2004.5

书名原文:Raolical Process Change

ISBN 7-80193-044-4

I.企… II.①布…②爱… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031745 号

All rights reserved.No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, except under the terms of the Copyright, Designs and Patents Act 1988 or under the terms of a license issued by the Copyright Licensing Agency, 90 Tottenham Court Road, London, W1P 9HE, UK, without the permission in writing of the publisher.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Ltd.

版权登记号:图字:01-2003-0812 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京振兴华印刷厂印刷

新华书店总经销

880×1230 毫米 1/32 印张:7.875 143 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-044-4/F·16

定 价:24.00 元

作者简介

阿什利现任克兰菲尔德管理信息系统学院 IT 理事研讨会的高级讲师和主管。克兰菲尔德学院的主要业务流程定向(BPO)都在他的指导下完成。阿什利出任过很多著名企业的顾问,比如沃克斯霍尔电机有限公司、麦当劳快餐、可口可乐公司 & 吉百利史威士股份有限公司、联合酿酒集团、英国环保局、米特兰银行、火星-欧洲公司、葛兰素药业、AT&T 伊兹太尔公司等,在战略制定、业务流程、知识管理系统等方面提供了大量实用的建议。

阿什利于 1991 年加入克兰菲尔德的信息系统研究组进行电子数据交换(EDI)方面的研究,同时进行了欧盟的商务电子数据交换系统项目的一个课题的研究。该项目由全欧洲(12 个欧共体国家和 6 个欧洲自由贸易区国家)共同进行,内容主要包括检测电子银行的应用和电子数据交换在经济领域的应用及其在未来五年之内的发展展望。

阿什利现已著书两部,发表过二十多篇文章和学术论文,内容涵盖流程定向、知识管理、管理方法、组织结构等多个方面,在著名国际刊物《知识与流程管理》(Wiley 出版)上开设三个专栏。近期,阿什利完成了他的博士学位,研究方向为全面流程再造的执行。

阿什利曾获斯特拉思克莱德商学院 MBA 学位,专业方向为企业战略与金融。近期的主攻方向为电子商务流程的综合管理。

致谢

本书的出版源于多方面的共同努力。首先我要感谢的是拉得卡、阿纳西亚和小劳拉,没有他们,这项工作就不可能完成。他们付出了我永远无法回报的宝贵时间。同时我也想感谢我的父母,感谢他们养育我长大,教会我“活到老,学到老”的重要道理。父亲在世时未能看到我今日的成就将是我最大的遗憾。

我还要感谢克兰菲尔德管理学院信息系统研究组的各位同事,特别是克里斯·艾德华兹教授,是他们提供给我完成这项工作的空间,更是他们的不断反馈提高了我在这个领域内的认知水平。

我还要感谢菲尔·詹士,是他提供给我达恩斯设备公司的案例,在本书的很多章节中都会涉及到,描写得非常生动有趣。在变革的过程中,幽默是必不可少的!

阿什利·布拉干扎

丛书序言

我十分荣幸能够向你推荐 CBI 的捷径系列丛书。你手中这本书是英国工业联合会(The Confederation of British Industry, CBI)与约翰·威利父子公司合作出版的最新读物。我们认为,在 CBI 与约翰·威利父子公司合作出版的一系列高品质作品中,这本书可以称得上是上上之作。在介绍双方的合作关系之前,我想向你简单介绍一下 CBI。

作为英国公司最大规模的代言机构,CBI 采用包括直接公司成员和同业公会会员在内的会员制,其中前者所雇用的员工人数超过 400 万,而后者所代表的工人人数也超过了 600 万。我们直接或间接地代表着 20 多万家公司,他们的雇员人数占英国私企员工总人数的 40% 以上。绝大多数绩优股企业和 FTSE 250 龙头企业都是 CBI 的会员,当然,一大批中小型企业(SMEs)也不例外。我们的任务是确保执政内阁、英国政府、布鲁塞尔和欧洲共同体了解英国企业的需求。CBI 积极地制定那些有利于英国企业参与竞争和蓬勃发展的政策,并确保私企与政府领导在全国和地区范围内的沟通保持畅达。

CBI 与一流商务图书出版公司威利之间的完美组合似乎很难为人所理解。二者都会因为高效满足各大企业的需求而受益匪

浅;他们不仅具有前瞻性的思想,而且对事物的发展趋势具有洞察力,进而能够探究潜在问题的根源;他们都站在全球的高度服务于本地消费者的需求;最后,他们都支持自己所代表的企业采用最佳实践。

我们再回过头来谈谈这套系列丛书。CBI 捷径系列的每本书都针对既定的主题介绍了一整套最佳实践和成功的执行计划,其目的是帮助企业打破常规地实现最佳业绩。由于公司的议事日程总会出现新的问题,这一系列作品将不断得到完善。

我衷心希望你会喜欢这套丛书,也希望你能更多地关注 CBI 与威利公司合作出版的其他书籍。你可以据此把握未来的所有机遇,并通过捷径到达成功的彼岸。

* 那些在英国注册的外国企业同样有资格加入 CBI。

——底格比·琼斯(Digby Jones)

CBI 会长

目 录

001	<u>丛书序言</u>
001	引 言
003	全面流程再造的定位
007	变革的基础
008	本书的结构
009	本书的布局
013	1 <u>何谓流程</u>
015	传统的自下而上的流程
018	俯瞰业务流程
019	公司战略
020	利益关系人
021	期望
022	业务流程
024	“活动”
025	提要
029	2 <u>为何变革</u>
031	引言

032	案例分析
042	变革的动因
044	“E 时代”的鼓吹者
046	结论
046	贵公司的情况如何?
047	3 <u>为何要进行流程变革</u>
049	引言
050	案例分析
054	流程为什么会出错?
065	提要
065	结论
067	贵公司的情况如何?
069	4 <u>流程或企业黑箱</u>
071	引言
076	案例分析
089	提要
091	结论
095	贵公司的情况如何?
097	5 <u>破釜沉舟</u>
099	引言
100	案例分析
106	结论
110	贵公司的情况如何?
111	6 <u>不要在我家后院——邻避效应</u>
113	引言

114	案例分析
119	结论
125	贵公司的情况如何?
127	7 <u>针锋相对</u>
129	引言
130	案例分析
145	结论
150	贵公司的情况如何?
151	8 <u>革命 VS 改良</u>
153	引言
155	案例分析
164	结论
167	贵公司的情况如何?
169	9 <u>实行变革</u>
171	引言
172	案例分析
184	结论
194	贵公司的情况如何?
197	10 <u>实施与接受</u>
199	引言
200	案例分析
203	结论
207	贵公司的情况如何?
209	11 <u>实现变革</u>
211	引言



212	案例分析
216	结论
220	贵公司的情况如何?
221	12 <u>流程再造概要</u>
226	全面流程再造的成功守则及检验表
234	结束语
235	参考书目索引

引言

6500 万年前,地球上一度的统治者——恐龙灭绝了。恐龙的灭绝源于一场剧烈的陨星地球大碰撞:一颗巨大的陨星撞击在墨西哥湾东侧附近区域,撞击的影响几乎瞬间波及了整个地球。恐龙灭绝并不是因为它们是直接依赖于食草动物的低等食肉动物,事实恰好相反,它们在食物链中处于相当高的位置,而这也正是曾经使它们能够繁衍发展的原因。它们曾在地球上生存过几百万年的时间,远远超过人类的历史。它们随着环境的发展变化而不断进化,成为最强大的物种之一,可它们却几乎在短短一夜之间就灭绝了。为什么会这样?从变革角度给出的答案是:陨星撞击之后恐龙的进化速度突然之间无法适应环境的变化——温度急速下降,阳光被大气中弥漫的灰尘遮挡,自然环境的改变使得许多植物无法继续生长。最先受到影响的是食草动物,它们的种群数量大大减少,紧接着是各种食肉动物。恐龙面临着生存环境的革命性剧变,而它们的进化速度却不能满足适应这个全新世界的需要。于是,在发生根本性的变革之前它们就已经灭绝了。

昆虫是生存下来的物种中最成功的。它们的繁殖速度很快,具有迅速进化的能力,这使得它们能够随时适应周围环境的改变。

将这种生物上的变革类比于商业活动中的变革会使我们更深

刻地理解后者。今天,商业环境中的变革速度已经大大超过以往,并且仍在不断加快。尤其是近年来,互联网和电子商务的产生、经济不景气等因素都严重冲击着商业领域,其影响和传播速度均不亚于当年的陨星撞地球,不过有一点也许不大相同:这次的发源地是在墨西哥湾以北。即使是历史相当悠久的公司,如果仍然只是像原来一样在细枝末节上做些小的变革,那么它们的灭亡速度也绝不会亚于当年的恐龙。新公司会如雨后春笋般冒出来。最后的赢家将是那些能够迅速做出根本性变革的公司。

几百万年前的情况与现在还有一个重大区别:那时的陨星撞击只有一次,随之而来的大变革也只有一次而已,一旦度过了这次灾难,物种就能存活下来。但在今天的商务环境中,变革无时无刻不在。如果一家公司希望能持续生存下去,就必须不断地做出变革,时刻准备好去适应新情况。

但这并不意味着现今的公司就一定要不断地做出根本性的变革才能适应并生存下去。一旦一个好的氛围形成,在这个氛围中,持续的小变革可以不断地进行,那么持续的发展也就自然成为可能。根本性变革只有在创造这个氛围的过程中才是必要的,这正是根本性变革较之普通变革的飞跃所在。

如果当时恐龙能够更多地关注一下外部的世界,而不只是关心自身的需要,也许它们的日子就会好过得多。现今的很多公司也存在着同样的问题,即使董事阶层已经做得比较出色,普通员工的视角仍然不够开阔。这是由组织结构所决定的:越深入具体部门,注意力就会越倾向于只看内部。不过,当年的霸王恐龙即使对自己将要面对的危险环境了如指掌,凭它那颗桔子大小的脑子也想不出什么解决的办法,但现今的企业就不同了。

本书考虑的主要问题是根本性变革。首先我们要有这样的一个假定:一家公司必须满足那些与自身发展息息相关的各个利益关系人的期望才能生存下去。这些利益关系人包括客户、股东、供

应商、雇员和各种相关组织等。如果哪家公司未能全面考虑这些因素,而只是关注自身内部的情况,公司职员也只是关心自己的部门和个人的目标的话,那它最终一定会遭遇失败。组织成功的核心就在于他们的运作流程和满足利益关系人期望值的方法。正如大家所见,只有流程——其定义将在下一章给出——才能满足这种期望和需求。因此,本书将以公司中的流程为基础研究根本性商业变革的实际施行。

这并不是第一本关于此类变革的书。早在 20 世纪 90 年代,迈克尔·汉莫、詹姆士·钱皮和汤姆·达文波特等人就已经开始从事这方面的研究,流程定向和基于流程的变革也已经成为公司管理理论中的一部分。本书主要是将理论放到实际应用中考虑,因为相关理论已经相当完善,且得到了大众的认可,所有的员工、所有施压的制约方都很熟悉这些理论并且真心地相信,没有人持反对意见或者试图改变它。但人们真正适应并实际运用这些条条框框的理论却不是一件容易的事。基于这种实际情况,本书的重点定位于流程根本性变革的实际执行方法,目的是使施行了这种变革的公司能够最大可能性地获得成功。至于不施行这种变革的公司,他们也许早已在不知不觉中完成了变革,否则的话,就要做好准备,眼看着客户逐个离开,而竞争对手们一个个超过自己!

全面流程再造的定位

如果一家企业渴望持续生存下去,那么进行全面变革的需求将再清晰不过了。近年来,很多人提出了很多不同的办法,但是都在试图解决同样的问题。20 世纪 80 年代,全面质量管理理论曾受到广泛的关注与争论。该理论认为:企业中的任何活动都应受到详细的审查,必须要精确地达到某些官方标准及有关质量方面的详细规定,尽管这些标准和规定有时并不是非常切合实际的。同

一时期还存在一种矩阵管理理论。这种理论中新产生了一个矩阵经理,他并不直接负责任何职能部门的工作,而主要关心各职能部门之间的沟通与联系,对股东负责。这种构架下,原来意义上的经理现在就需要对两个方面负责并上报工作情况:一方面要报给本身职能部门的主管,另一方面还要报给这位矩阵经理。20世纪80年代末期,矩阵经理这种职位已不多见,这种矩阵式的组织模式也基本消失。事实证明这种矩阵式管理实行起来很难掌控:两套上报系统分别自成一体,经常导致混淆和冲突;不同的管理委员会拿到的是各自不同的数据;职责不明确且互相混叠,经常导致各式各样的矛盾,出现问题之后大家又都很容易推卸责任^①。

20世纪90年代出现了重建工程理论,与20世纪80年代的理论比较起来又有不同。其基本思想是:各组织都应该停止那种新瓶装旧酒、换汤不换药的举动。组织中的高级管理者需要对组织进行根本性的变革,他们应该打破各职能部门之间的阻隔,甚至在必要的情况下从根本上消除这种明确的职能划分。只有这样才有益于提高核心的生产力,获得根本性的收益,所以这种根本性的变革是成功的关键所在。

缩小规模是20世纪90年代另一种常用的手段,具体表现为公司有计划地裁员。有时会完全裁掉整个职能部门,比如市场或者财务;有时也许表现得较为缓和,仅仅裁掉某些自愿被裁或者的确冗余的人员。这样做的惟一目的在于迅速并且显著地减少开支,特别是与人相关的各项开支。

所有这些种类的变革行为(或称“方案”,本书中这两个词可以通用)的目的都是使公司能够运作得更加高速而有效,能够在竞争不断加剧的当前市场中立于不败之地。所以这些变革行为均可以视作是为避免失利而设计的,是公司为了稳固自己的地位而对压力做出的反应。

新千年伊始,我们都看到了电子商务的迅猛发展,同上面提到

的之前 20 年的那些方法一样,它也可以被视作一种变革方式加以运用。正如大家所见,它可以成为非常有效的变革动因。但与早前那些方式有所不同,电子商务既是变革的动因,同时又是变革的方法和流程。由此可知,这样的变革方法正是本书所集中关注的——对流程的变革。显然,这要求公司在流程中考虑和满足各股东的期望,这样才能使具体要求得到满足。

这两种途径——采用电子商务和采用一种以流程为基础的方法——与之前那些变革行为的主要区别在于他们不再是一种单纯的防卫性质的变革。相反,它们着重强调变革中积极主动的因素,以求胜为目标,不管是争取客户、服务客户或是调整内部工作流程、明确客户期望,都要努力寻找其中的足以制胜的因素。图 I 展示了这种思想,并且将变革的类型做了进一步的详细划分。

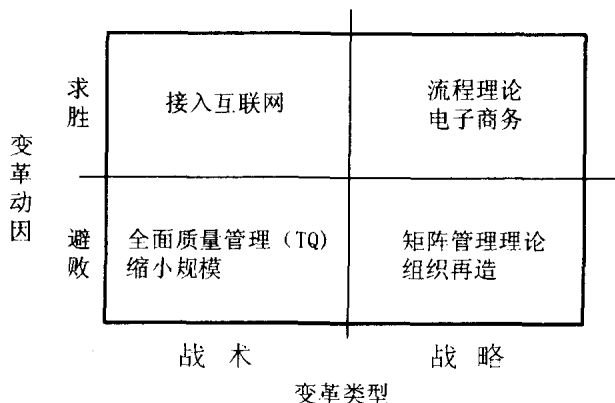


图 I 主动的变革:流程再造的定位

如图 I 所示,全面质量管理或缩小规模都是以避免失败为目的的应对战术。它们没有试图从根本上改变总体战略或公司的内部结构。所以,虽然公司对市场做出了反应,但简单地建立一个网站并不会对组织的核心产生什么影响。矩阵管理理论和企业重组理论在战略上较前面二者有一定的进步,它们的行为更多地针对

于公司的内部运作。但它们仍然以避免失败为目的,所以,尽管在战略上认识得较透彻,仍未能像电子商务或流程理论那样,主动寻找自身优势,通过变革行为增强竞争力来积极参与市场竞争。

此外,就像我们在后面将要证明的一样,电子商务的成功要依赖于对流程的变革。一家公司必须首先具有一套完善的客户服务流程,电子商务与这样一套流程结合起来才能发挥其作用。如果不具备这一重要前提,那么电子商务也仅仅是用高科技的手段来向顾客告别而已,要是再将其本身的费用计算在内的话,反而会成为抵消利润的相当有效的途径!

“商业变革”是仁者见仁,智者见智的事,根据各自变革追求的力度的区别也的确可将变革分为多个不同的层次。图Ⅱ展示出了基于流程的变革与其他各种在新技术条件下可能产生的变革之间的关系。如果有变革发生的话,其最低层次是建立一个静态的网站。基础的电子商务较其略高一个层次,因为在这个阶段,技术已经可以积极地促进沟通,使客户更了解自己的公司,也可以成为一种广告媒介。但在这个层次中,技术并没有融合到公司的流程之中。

这种融合要求对新技术环境的进一步适应。公司必须明确自己的工作流程,必须清楚所要满足的股东期望,同时必须将新技术交织到这些流程的发展中去。新技术不能仅仅再作为附属物、单个部门的个别创新或是公司现行活动的入口,它必须与组织的基本数据库应用和下部构造完整地联系起来,在公司的任何活动之中都会有它的一席之地。本书将分析的即是处于这个层次的变革。我们不仅将看到新技术如何成为变革动因,如何促进变革得以实现,还将看到变革的实现将如何服务于满足利益相关人基本期望的流程,使公司得以生存和发展。

图Ⅱ中,在电子化流程之后还有两个层次,这两个层次超出了本书的研究范围,其中包括重建一套电子化供应链,或建立一套全