

流程再造

——理论、方法和技术

梅绍祖 [美]James T.C.Teng 著

BR



清华大学出版社

流程再造

——理论、方法和技术

梅绍祖 [美] James T. C. Teng 著

BBR

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

近年来,变革已成为人们用来推动经济和文化进步的动力。特别是电子商务、电子政务的实施与推进,使人们对流程再造(BPR)的兴趣有增无减。本书力求通过对流程再造的宏观分析和独特的思路来阐明流程和流程再造的概念、理论、影响及发展趋势。全书共分12章,全面地阐述了BPR理论的由来和发展历程;系统地介绍了组织理论和现代组织形式对管理改革的重要意义;详细分析了流程再造的方法和步骤、技术和工具,特别是重点阐述了流程再造的生命周期法;深入探讨了BPR与供应链管理、客户关系管理、企业资源规划以及电子商务和电子政务的关系;通过业务流程再造与政府创新,叙述了传统组织形式的弊端,说明过细的部门分工割裂完整的流程,是产生政府机关官僚作风的重要因素之一;研究了实施BPR的成效,分析了BPR失败所带来的启示。本书还就SCM、ERP和CRM等管理思想的整合及与BPR的关系进行了研究和探讨,用大量的篇幅介绍了BPR的软件工具以及BPR应用技术的选择。最后介绍了流程再造将发展为流程管理之必然。本书观点新颖、视角独特、内容丰富、资料翔实、框架清晰、结构严谨,是一部反映管理理论前沿的著作。

本书可作为信息技术、工商管理、电子商务、电子政务工作者的研究参考用书,也可作为大专院校信息技术、企业管理、工商管理、电子商务、电子政务和公共管理等专业的本科生、研究生教材。

版权所有,翻印必究。

本书封面贴有清华大学出版社激光防伪标签,无标签者不得销售。

图书在版编目(CIP)数据

流程再造:理论、方法和技术/梅绍祖,(美)邓(Teng,J. T. C.)著. —北京:清华大学出版社,2004.2
ISBN 7-302-07538-7

I. 流… II. ①梅… ②邓… III. 企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第099219号

出 版 者:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

社 总 机:010-62770175

地 址:北京清华大学学研大厦

邮 编:100084

客户服务:010-62776969

责任编辑:徐学军

封面设计:钱 诚

印 刷 者:清华大学印刷厂

装 订 者:三河市金元装订厂

发 行 者:新华书店总店北京发行所

开 本:185×260 印张:23.75 字数:574千字

版 次:2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷

书 号:ISBN 7-302-07538-7/F·655

印 数:1~5000

定 价:38.00元

序 言

1990 年美国的 Michael Hammer 在“Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”这篇文章中首次提出了业务流程再造(Business Process Reengineering, BPR)的概念,随后他又在 1993 年和 James Champy 在《企业再造:公司管理革命宣言》(Reengineering The Corporation: a Manifesto for Business Revolution)一书对 BPR 作了全面的论述。

如今距《企业再造:公司管理革命宣言》一书的出版已经过去了整整十年。在这十年中,BPR 理论给全球工商界带来了巨大的影响,众多的世界知名企业投身于 BPR 的实践之中,最大限度地适应以顾客、竞争和变化为特征的企业经营环境。然而,正如其他的管理理论一样,BPR 理论的发展和实践也不是一帆风顺的。在一些公司取得 BPR 项目成功的同时,更多的公司并没有取得预期的成功。因此,BPR 理论在经历了一段时间的辉煌之后,其光环似乎正在逐渐消退。

值得庆幸的是,学术界和工商界并没有因为 BPR 陷入暂时的低潮而忘记它曾经带来的成功和辉煌,更多的学者和高级管理人员投身于对 BPR 的深入研究和实践中。由于 BPR 理论的实践性非常强,因此众多的研究人员在研究中采取了实证分析的方法。这和我们的思路不谋而合。通过对众多国内和国外公司的案例分析,我们发现有效的方法论指导对于 BPR 的成功至关重要。古人曰:没有规矩,不成方圆。只有在有效的方法论指导下,BPR 的成功实施才会成为可能。经过深入的实证研究,我们提出了实施 BPR 的方法论,也就是本书中论述的业务流程再造的生命周期方法。在这个生命周期方法之中,我们将其分为战略决策、再造计划、诊断、重新设计、重新构建和评价六个阶段,并且明确了每个阶段的具体活动。应该说,这一方法的论述,发展和完善了 BPR 的理论和方法。

在《企业再造:公司管理革命宣言》这本书中,Hammer 和 Champy 对于管理层级众多的科层制和陈旧的组织结构给予了抨击,并宣称业务流程再造的目标之一,就是对组织结构进行彻底的改变,使其能够适应于组织运作的实际情况。在我们的研究中,同样对组织结构给予了相当的重视。我们认为,对 BPR 与组织结构之间的关系,需要站在组织战略的角度上加以分析,因为这样才能充分了解组织面临的机遇与挑战,并结合自身的能力,实施业务流程再造。传统的组织理论从直线制、直线职能制,再到事业部制和矩阵式,总体来说层次逐渐减少,也就是一个扁平化趋势的过程。研究组织演变,就离不开对组织文化的探讨,这是因为组织文化和 BPR 的实施之间存在着一个互动的关系。因此,我们不但在研究中探讨了组织结构发展的最新趋势,而且对如何在 BPR 中实施组织演变的方法,以独特的视角,针对中国的组织文化给予了建设性的意见。

BPR 的产生在很大程度上取决于信息技术的迅速发展,其自身的实施也需要相应的技术。我们在本书中用了相当的篇幅讨论了阶段—活动(Stage-Activity, S-A)框架。在详细描述了 S-A 框架之后,我们介绍了如何将各种技术融入到该框架之中,发挥它们在 BPR 活动中的重要作用。然后,我们选取几种公认的业务流程再造核心技术给予了比较深入的

分析。信息技术不仅仅促成其 BPR 的产生，而且提供了很多工具软件用于 BPR 的实施。在本书中，我们详细介绍了国内外常用的工具软件，希望能够给读者有益的借鉴。

值得高兴的是，回忆起仅仅四五年前，当我们申请国家项目的时候，当我们四处宣讲 BPR 重要性的时候，人们对 BPR 还十分陌生，也并不理解。记得当时在网上搜寻的时候，有关资料实在是很少，国内几乎是空白。经过几年的艰苦努力，BPR 的重要作用已经在有识之士中形成共识，尤其在电子商务和电子政务的推进与实施当中。政府面临变革创新的局面，人们对“流程再造”已经不再陌生，“流程”已成为各行各业交流的常用语。人们对流程再造的兴趣有增无减，流程再造的概念已经深入人心。

BPR 理论已经提出了十多年，而在中国可以说 BPR 的理论方法和实践方兴未艾。虽然在这十多年里管理学的其他分支也经历了快速的发展，并取得了惊人的成就，ERP、SCM、CRM、电子商务和电子政务就是典型的事例。与此同时，管理学的各个分支亦相互融合，从而为各自的发展赢得了更多的机遇与空间。

企业为提升自身绩效，亦提出了许多与其绩效提升相关的解决方案，如 EC、SCM、CRM、ERP 等。BPR 与这些方案有着极其密切的联系，为这些解决方案的整合提供了很好的框架和依据。反之亦然，一些绩效提升的方案是基于信息技术的应用，如 EC、ERP、CRM 等，与此同时这些方案的提出又对 BPR 提出了新的要求，企业追求的绝不仅是局部最优，那么就必须将 BPR 和这些解决方案相结合，以充分发挥信息技术的潜能，以持续、全面提升企业的绩效。

我们通过在 BPR 持续的、系统的和深入的研究中，认识到围绕流程展开的改革活动应该由三个层面所组成：流程规范、流程优化和流程再造。BPR 关注其企业的业务处理流程，“再造”都是围绕其业务流程展开的。“业务流程”是共同为顾客创造价值并相互关联的活动。BPR 定义中的“流程”才是 BPR 所关注的实质所在，这个管理思想的核心就是要求企业从原来的以职能为中心的管理方式，转变为以流程为中心的管理方式。任何组织要从自身的实际情况出发，根据当前组织的管理水平、资源、环境等，决定组织变革的层面，即从 BPR 走向 BPM (Business Process Management, 业务流程管理)。流程特别是创造卓越的流程，已经成为企业成败的关键。亦即“流程管理”这一管理理念是应运而生的时候了。流程管理意味着可以为企业带来持续的优势，将会在今后发挥巨大的作用。

我们想着重说明的是：BPM 从理论到实践，同样适合于政府部门。这一点我们已在本书中有关 BPR 案例的研究中，作了重点陈述，包括当前正在实施和推进的电子政务项目。请不要忘记，所谓电子政务其关键是“政务”，这里我们再一次强调电子政务其核心是“政务的流程”，是流程的规范、优化和再造，是流程的创新，一定不要再走也不该再走企业信息化中，即信息化 = 部门工作 + 自动化的老路，从而陷入到信息技术的“黑洞”中去！

本书的特色之一是展示了众多的国内外精彩案例，正是由于试图能够将国内外精彩案例搜集其中，希望能够给予读者更多的启示，希望真切地推动我国的流程再造，并将其研究和实践深入下去。本书提供的大量案例和数据均来源于真实的 BPR 项目，我们确信这更加有利于读者加深对 BPR 的理解和应用，并由此推进 BPR 在电子商务和电子政务实施中的应用。

本书是中美两国学者共同努力的成果。在中国国家自然科学基金会、科技部和美国南卡罗莱纳大学 Darla Moore 商学院的 Center for International Business and Education Research (CIBER) 的资助下, 梅绍祖教授和 James T. C. Teng 教授得以完成为期三年的“流程再造理论、方法和技术”这一合作课题的研究工作。James T. C. Teng 教授是美国南卡罗莱纳大学的资深教授, 在 MIS、BPR、信息管理、管理和决策等领域均有很高的造诣。他在 BPR 理论的研究、发展和完善方面作出了重要贡献。James T. C. Teng 教授不仅在美国的学术界有着很高的声望, 连他的道德和人品也是一流的。我们多次互访、切磋和探讨 BPR 的理论和应用问题, 探索在中国开展 BPR、电子商务和信息化建设的理论和实践问题。为 BPR 思想在中国的普及, 为 BPR 理论在电子商务和电子政务领域中的应用, 我们曾彻夜长谈, 希望能够在中國寻找一条切实可行的道路。

在此, 要感谢 Darla Moore 商学院的 CIBER 中心、管理科学系主任 J. Stanley Fryer 博士和国际贸易系主任 Jeffrey S. Arpan 博士为我们提供了良好的研究条件和环境, Grover Varun, Kwok Chuck Chun-Yau 等两系的教授同仁们以及 Julia Witherspoon, Amy Lantz, Sol Elena Morales, Tong Yu 博士 等也给予了我们大力的支持和帮助。很难想像, 没有他们的支持, 能够顺利完成合作课题的研究和本书的写作工作。

在本书的写作过程中, 美国 Darla Moore 商学院的 Yuan Li、Kuo-chung Chang 博士和 Maggie Liu、Xin Ai、Zhang Zhongyin 硕士, 北京科技大学的丁立言、李维、黄艾舟、阮笑雷、黄晓霞等参与了部分章节的写作或相关资料的整理工作。在此谨向他们致以谢意。由于时间仓促, 水平有限, 难免有疏漏和不妥之处, 望读者提出宝贵意见。

梅绍祖

2003 年春于北京

Preface

I have been doing teaching and research in the U. S. for almost 30 years. During these years, China has undergone historical changes and transformation, particularly in its improvement of business enterprises and evolution toward market economy. The demand for knowledge and expertise in business management has increased and accelerated in recent years. It is in this context that Prof. Shaozu Mei of University of Science and Technology Beijing came to visit the University of South Carolina (USC) thrice in the last few years to do research with me under the auspices of USC's Center of International Business Education and Research (CIBER). A major focus of our research is on BPR (Business Process Reengineering). With the publication of this book, our many years of collaboration have finally borne fruit.

In the early days of computer application in organizations, there was an efficiency focus and the objective and major benefits were cost reduction. Gradually, organizations venture beyond computer applications and broadly apply information technologies to seek additional revenues and strategic advantages. In the 1990's, the application of information technologies in organizations reached a critical new stage – structural transformation. This watershed development was spearheaded by the BPR (Business Process Reengineering) movement, which was initiated by Michael Hammer and Thomas Davenport. Focusing on business processes rather than traditional functions, BPR is an IT-enabled multi-faceted organizational initiative involving not only changes to process work flows, but also roles and responsibilities, performance measurements and incentives, organizational structure, and shared value. The resulting structural transformation is no longer limited to within organizations, changes to processes linking suppliers and customers are now transforming industries and the economy. While the concept is no longer novel in the new century, BPR practice becomes more established and embedded in ERP (Enterprise Resource Planning), e-business, and SCM (Supplier Chain Management) implementation. It is certain that redesign and improvement of business processes will be a constant challenge to business enterprises in years to come.

Given the enduring importance of BPR, there is a need for practicing managers as well as researchers in China to gain comprehensive knowledge of the field beyond the usual introduction and general discussion. In this book, we seek to provide depth as well as breadth of knowledge. This is accomplished through treatment of both theories and practice. On the theory front, abstract conceptual discussions are reinforced by a substantial body of empirical field study findings. For the

practice, we have included a robust life cycle methodology, a number of BPR software tools, and a set of excellent case studies in private and public sectors. This comprehensive treatment on the subject of BPR is the first in China. It is our sincere hope that readers of this book will be able to enrich their skill and knowledge of BPR, and exert positive influence in the further improvement of business enterprises in China.

This book will never be able to appear on readers' desk without Prof. Shaozu Mei's perseverance and dedicated effort. I must take this opportunity to express my heartfelt appreciation.

James T. C. Teng, Ph. D.

Eunice and James L. West Distinguished Professor

College of Business Administration

University of Texas at Arlington

September 1, 2003

内 容 简 介

近年来电子商务、电子政务的实施与推进,使人们对流程再造(BPR)的兴趣有增无减,本书力求通过独特的思路来阐明流程、流程再造的概念、理论以及BPR的影响和发展趋势。本书详细分析了流程再造的方法和步骤、技术和工具及其BPR与供应链管理、客户关系管理、企业资源规划以及电子商务和电子政务的关系;特别是重点阐述了流程再造的生命周期法;通过业务流程再造与政府创新,叙述了传统组织形式的弊端:过细的部门分工割裂完整的流程,是产生政府机关官僚习气的重要因素之一;分析了BPR失败所带来的启示和实施BPR的成效;就SCM、ERP和CRM等管理思想的整合以及与BPR的关系进行了研究和探讨。本书用大量的篇幅介绍了BPR的软件工具及其应用技术的选择。最后阐明了流程再造将发展为流程管理之必然。本书观点新颖,视角独特,内容丰富,资料翔实,框架清晰,结构严谨,是一部反映管理理论前沿的著作。

本书可供信息技术、工商管理、电子商务、电子政务工作者研究参考用书,也可作为大专院校信息技术、企业管理、工商管理、电子商务、电子政务和公共管理等专业的本科生、研究生教材。

14.12.1
352/04

1990年美国的迈克尔·哈默在“再造——不是自动化而是新生”一文中首次提出了“流程再造”(BPR)的概念,1993年迈克尔·哈默又和詹姆斯·钱皮在“公司再造——企业革命宣言书”一书中对BPR作了全面的论述。由此以后BPR给全球工商界带来了巨大的影响,众多的世界知名企业投身于BPR的实践之中,最大限度地适应以顾客、竞争和变化为特征的企业经营环境。

在我国,仅仅四五年前,人们对“流程再造”还十分陌生,经过几年的艰苦努力,BPR的重要作用已经在有识之士中形成共识,尤其在电子商务和电子政务的推进与实施当中,人们对“流程再造”已经不再陌生,“流程”已成为各行各业的常用语。“流程再造”的概念已经深入人心。BPR的产生在很大程度上取决于信息技术的迅速发展,其自身的实施也需要相应的技术。BPR管理思想的核心就是要求从原来的以“职能”为中心的管理方式,转变为以“流程”为中心的管理方式。创造卓越的流程,已经成为政府、企业成败的关键。BPR在我国正方兴未艾。近年来管理学的其他分支也经历了快速的发展并取得了惊人的成就,ERP、SCM、CRM、电子商务和电子政务等就是典型的事例。与此同时,管理学的各个分支亦相互融合,从而为各自的发展赢得了更多的机遇与空间。

本书是中美两国学者共同努力的成果。在中国国家自然科学基金会、科技部和美国南卡罗莱纳大学 Darla Moore 商学院的 Center for International Business and Education Research 的资助下,梅绍祖教授和 James T.C.Teng 教授得以完成本书的研究与写作。

目 录

第1章 绪论	1
1.1 历史回顾	1
1.2 流程再造的基本概念	2
1.3 流程再造的主要方面	3
1.3.1 流程再造的三个方面	3
1.3.2 再造的广度和深度	4
1.4 流程再造的四个层面	5
1.4.1 组织结构的改革	5
1.4.2 管理系统的改革	6
1.4.3 人事管理的改革	7
1.4.4 信息技术的应用	8
1.5 流程再造的方法	9
1.6 流程再造的技术与工具	10
1.6.1 流程再造的技术	10
1.6.2 流程再造的工具	10
1.7 业务流程再造与政府创新和其他管理思想的整合	11
1.7.1 BPR 与政府再造	11
1.7.2 BPR 与 SCM	12
1.7.3 BPR 与 CRM	12
1.7.4 BPR 与 ERP	13
1.8 流程再造的宏观分析	13
1.9 结语：改革管理的重要性	14
第2章 流程型组织	15
2.1 背景	15
2.1.1 组织外部环境的变革	15
2.1.2 传统组织形态的弊病	19
2.1.3 流程型组织的诞生	21
2.1.4 流程型组织的定义	24
2.2 流程型组织的建立	27
2.2.1 界定核心流程	27
2.2.2 优化流程	32
2.2.3 设置流程团队	38

2.2.4	完善考评体系	42
2.3	流程型组织的特点	44
2.3.1	组织结构	44
2.3.2	组织成员	47
2.3.3	领导方式	49
2.3.4	工作平台	50
2.4	实证研究	52
2.4.1	界定核心流程	52
2.4.2	流程优化	53
2.4.3	建立流程型团队	57
2.4.4	海尔集团的绩效考评	58
2.4.5	非营利组织的流程电子化	61
2.4.6	建立流程型组织应注意的问题	63
第3章	流程再造的方法论	67
3.1	概述	67
3.1.1	流程再造的现状	67
3.1.2	流程再造的目的	70
3.2	流程再造方法	71
3.2.1	流程再造的生命周期法	71
3.2.2	流程再造方法论的研究	72
3.2.3	流程再造的方法框架	75
3.3	流程再造的步骤	76
3.3.1	第一阶段：战略决策	76
3.3.2	第二阶段：再造计划	82
3.3.3	第三阶段：诊断分析现有流程	84
3.3.4	第四阶段：社会—技术的再造	87
3.3.5	第五阶段：流程再造	91
3.3.6	第六阶段：不断更新改进	93
3.4	实例说明：神剑系统公司(Arrow Inc.)	94
3.4.1	流程再造策划阶段	94
3.4.2	流程再造计划和展开阶段	95
3.4.3	诊断阶段	96
3.4.4	再造设计阶段	98
3.4.5	再造阶段	99
3.4.6	评估阶段	101
3.5	BPR 工程规划	102
3.5.1	BPR 的项目特性	102

3.5.2	界定项目的彻底性	103	
3.5.3	定制 S-A 方法框架	105	
3.5.4	选择再造项目的支撑技术	106	
3.6	结语	107	
附录 A			
	研究方法	108	
附录 B			
	咨询公司流程再造方法调查表	109	
第 4 章 BPR 案例 I			113
4.1	Concrete 公司的流程再造	113	
4.1.1	背景资料	113	
4.1.2	面临的问题	113	
4.1.3	再造的方法	115	
4.1.4	再造的效果	117	
4.2	新加坡住房发展委员会的变革案例	118	
4.2.1	背景材料	118	
4.2.2	流程再造之前的 HDB	118	
4.2.3	HDB 的流程再造	119	
4.2.4	实施与监控	123	
4.2.5	流程再造的效果和启示	124	
4.3	长城电脑 BPR 和 ERP 结合的实施案例	125	
4.3.1	背景介绍	125	
4.3.2	应用实施 BPR 及 ERP 的原因	126	
4.3.3	项目组人员及组织结构	126	
4.3.4	业务现状的调研和划分再造范围	128	
4.3.5	核心业务流程的分析与设计	131	
4.3.6	组织结构及业务流程再造(部分举例)	134	
4.3.7	实施企业资源规划 ERP	135	
第 5 章 BPR 案例 II			141
5.1	美国职业安全与卫生管理局(Occupational Safety and Health Administration, OSHA)的流程再造	141	
5.1.1	背景资料	141	
5.1.2	面临的压力和问题	141	
5.1.3	来自高层的推动	142	
5.1.4	组织的再造	143	

5.1.5	再造的效果	145
5.2	摩托罗拉空间和系统技术集团采购供应部门的再造	147
5.2.1	背景资料	147
5.2.2	面临的问题	147
5.2.3	SSTG 的愿景目标	148
5.2.4	再造团队的构成	148
5.2.5	组织核心流程	149
5.2.6	将供应商纳入公司流程	151
5.2.7	再造的效果	151
5.3	CompuNet 公司的业务流程再造	153
5.3.1	背景资料	153
5.3.2	CompuNet 公司经营战略的转变	154
5.3.3	公司现有的信息系统	154
5.3.4	流程再造的第一阶段：质量保证管理	155
5.3.5	流程再造的第二阶段：迈向以客户为导向的“支持管理”	156
5.3.6	启示	158
5.4	TELECO 公司实施 BPR 失败带来的启示	159
5.4.1	面临的问题	159
5.4.2	再造的决策	160
5.4.3	重新设计流程	161
5.4.4	出现的问题	162
5.4.5	流程再造失败及其启示	164
第 6 章	BPR 的技术应用	167
6.1	S-A 框架	167
6.2	流程再造技术	168
6.3	各个阶段的代表性技术	170
6.3.1	构想阶段的代表性技术	172
6.3.2	启动阶段的代表性技术	173
6.3.3	诊断阶段的代表性技术	174
6.3.4	重新设计阶段的代表性技术	175
6.3.5	重新构建阶段的代表性技术	176
6.3.6	评估阶段的代表性技术	176
6.4	IDEF 建模技术	177
6.4.1	IDEF0——功能模拟方法	177
6.4.2	IDEF3——过程描述捕捉方法	178
6.4.3	IDEF1——信息模拟方法	179
6.4.4	IDEF5——实体描述捕捉方法	180

6.5	矩阵技术	181
6.5.1	什么是矩阵技术	181
6.5.2	矩阵法的步骤	181
6.5.3	矩阵的作用	182
6.5.4	结语	185
6.6	BPR 技术的选择	186
6.6.1	BPR 的项目特征分析	186
6.6.2	BPR 技术的应用选择	187
第7章	流程再造工具	192
7.1	概述	192
7.1.1	流程再造软件的功能	192
7.1.2	流程再造软件的选择标准	193
7.2	流程再造软件功能	194
7.3	流程再造软件简介	197
7.3.1	CACL 公司的 SIMPROCESS	197
7.3.2	Powersim 公司的 Powersim Products for Corporate User	197
7.3.3	微软公司的产品 Visio	199
7.3.4	Casewise 公司的 Corporate Modeler 2000	200
7.3.5	Interfacing Technologies 公司的 FirstSTEP	201
7.3.6	Micrografx 公司的 iGrafx Process	201
7.3.7	Proforma 公司的 ProVision Workbench	202
7.3.8	Scitor Process 公司的 Scitor Process	203
7.3.9	Wizdom Systems 公司的 WizdomWorks!	204
7.3.10	Meta Software 公司的 Workflow Analyzer	204
7.3.11	Popkin Software 公司的 System Architect 2001	206
7.3.12	Process Model 公司的 ProcessModel	206
7.3.13	SkyMark 公司的 PathMaker	208
7.3.14	Silverrun 公司的 Silverrun BPM Business Process Modeler	208
7.3.15	Intecsyes 公司的 Is/Modeler	208
7.4	流程再造咨询服务	209
7.5	其他网际流程再造资源	211
7.6	Workflow · BPR 软件介绍	212
7.6.1	Workflow · BPR 的功能	212
7.6.2	建立或打开组织文件	212
7.6.3	建立新流程文件	213
7.6.4	建立流程模型	213
7.6.5	扩大流程范围及审视个案	217

7.6.6	计算及审视流程分析报告	218
7.6.7	模拟流程	220
7.6.8	BPM Workbench 4.1 简介	222
7.7	TurboBPR 软件介绍	223
7.7.1	启动 TurboBPR	224
7.7.2	战略规划	224
7.7.3	运营分析	227
7.7.4	活动变更	232
7.7.5	其他方案	234
7.7.6	实际资料	235
7.7.7	建立 TurboBPR 打印报表	236
第8章	BPR 案例研究 I ——三个案例的分析	237
8.1	研究模式	237
8.2	战略驱动	238
8.2.1	学习能力	239
8.2.2	调整组织文化	240
8.2.3	信息技术与知识共享	240
8.2.4	平衡网络关系	241
8.3	变革管理	241
8.3.1	流程管理实践	241
8.3.2	BPR 的成效	242
8.4	研究方法	242
8.4.1	资料收集	243
8.4.2	个案背景	243
8.4.3	研究目标	244
8.4.4	战略驱动	244
8.4.5	调整文化	248
8.4.6	运用信息技术和信息共享	250
8.4.7	网络关系	251
8.4.8	变革管理	252
8.4.9	过程管理	254
8.5	BPR 的结果与其改善程度	255
8.5.1	实施 BPR 后取得的成果	255
8.5.2	启示	257
8.6	结语	260

第9章 BPR 案例研究 II——影响 BPR 成功因素的分析	261
9.1 研究目的	261
9.2 研究方法	261
9.2.1 研究的方法、步骤	261
9.2.2 问卷设计	264
9.2.3 研究样本	265
9.2.4 调查对象的概况	265
9.3 调查结果	267
9.3.1 各项问题的影响力	267
9.3.2 进一步细分问题类别	270
9.3.3 问题的严重性与 BPR 成功的关系	273
9.3.4 问题的严重性及与具体的绩效目标的关系	275
9.4 结语	277
第10章 BPR 案例研究 III——概念的形成及其实践依据	279
10.1 概述	279
10.2 流程再造中企业再造的框架研究	280
10.2.1 组织内部的 BPR 原动力	280
10.2.2 引导流程再造	283
10.2.3 选择再造促因	285
10.2.4 再造实施管理	287
10.2.5 组织再造的趋势	288
10.3 实证研究分析	291
10.3.1 第一项研究：组织内的 BPR 原动力	291
10.3.2 第二项研究：实施问题与 BPR 成功的相关度分析	295
10.3.3 第三项研究：描述成功的 BPR 项目	301
10.4 结语：未来研究课题	307
第11章 流程再造与企业资源规划	308
11.1 BPR 与 ERP——信息系统研究的两大重点	308
11.1.1 BPR	308
11.1.2 ERP	308
11.1.3 ERP 的实施	309
11.1.4 ERP 实施中业务流程再造的必要性	312
11.2 BPR 和 ERP 集成的可能性	313
11.2.1 BPR 与 ERP 比较 1：战略角度	314
11.2.2 BPR 与 ERP 比较 2：实施	315