

【新版工商管理精要】

业务流程再造精要

J·佩帕德 P·罗兰 ◆ 著
(Joe Peppard Philip Rowland)

THE
ESSENCE
OF
BUSINESS
PROCESS
RE-ENGINEERING



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

【新版工商管理精要】

业务流程再造精要

J·佩帕德 P·罗兰 ◆ 著

高俊山 ◆ 译

THE
ESSENCE
OF
BUSINESS
PROCESS
RE-ENGINEERING

-15

15

图书在版编目 (CIP) 数据

业务流程再造精要 / 佩帕德, 罗兰著; 高俊山译. —北京: 中信出版社, 2003.1

(新版工商管理精要)

书名原文: The Essence of Business Process Re-engineering

ISBN 7-80073-209-6

I. 业… II. ①佩… ②罗… ③高… 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001228号

Copyright © Prentice Hall Europe 1995

This translation of The Essence of Business Process Re-engineering, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Pearson Education Limited出版公司授权中信出版社独家出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

版权所有, 翻印必究。

业务流程再造精要

YEWU LIUCHENG ZAIZAO JINGYAO

著 者: J·佩帕德 P·罗兰

译 者: 高俊山

责任编辑: 李钊祥 裘挹红

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 霸州市长虹印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 17.25 字 数: 226千字

版 次: 2003年2月第2版 印 次: 2003年6月第4次印刷

京权图字: 01-98-1741

书 号: ISBN 7-80073-209-6/F·152

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

● 20世纪90年代以来，大批西方现代经营管理的著作被引进到中国，其中不乏洋洋数十万言、百余万言甚而更大部头的煌煌巨著。毋庸置疑，无论学术价值，还是权威地位，许多作品都无可挑剔。然而在生活、工作节奏如此迅捷的今天，部头过大往往会使许多人望而生畏，望而却步。有鉴于此，中信出版社从1997年起，连续推出了三批“工商管理精要”。这套丛书的主要特点有三：一是针对性，经过诸多权威专家的再三精选，切合中国读者的现实需要，尤其适合于培训辅导使用；二是实用性，涵盖了现代工商管理方方面面的实用知识，深入浅出、循序渐进；三是简约性，每册图书十余万字，高度精练，言简意赅，并配有适当的图表和实例，易于学习和掌握。

本套图书面世以来，一版再版，受到了广大读者的首肯和好评。为了回报广大读者的厚爱，并更好地服务于读者，我们再次优中选优，从已出版的30种图书中精选出最具实用价值的8

种：《商务统计精要》、《组织行为学精要》、《经营经济学精要》、《管理创新精要》、《服务营销精要》、《消费者行为学精要》、《业务流程再造精要》、《人力资源管理精要》，进行重新编辑和设计，以飨读者。我们期盼“新版工商管理精要”能够对业界人士、大专院校师生以及对此感兴趣的广大读者有所裨益。

编者

2003年1月

● 在过去的几年里，对业务流程再造（**Business Process Re-engineering, BPR**）的兴趣可以说是在爆炸性地增长。然而，我们越来越担心混乱的讯息和过度的宣传可能正在损害这一强有力的管理哲理的价值。本书的目的是帮助研究人员和实际工作者理解**BPR**，拨开使它变得模糊不清的层层迷雾。

本书分为三个部分：

上篇 第1章讨论**BPR**的含义，并将它与其他管理哲理进行比较。第2章分析为什么越来越多的组织转向**BPR**，将它作为改善绩效的工具。

中篇 这一部分包括三章，分析一个组织的三个基本要素：流程、人员和技术。第3章集中探讨产品或服务的提供系统。讨论的出发点是根据公司战略的需要流程必须满足的市场和顾客需求。这一章还将研究流程设计的基本原则。第4章介绍人员管理以及与**BPR**有关的新兴组织形式。第5章讨论不断增加的技术的作用，以及技术进步带来的一些变化。

下篇 第6章在前面各章的基础上探讨组织如何重新设计他们的流程，提出两种重要的方

法。然后，第7章将回过头来讨论BPR项目在更广阔范围下的要求，特别是变革管理。这一章介绍了一个流程再造工作框架，给出各个阶段上主要问题的具体指导。第8章指出BPR工作中哪些可为，哪些不可为，并总结实践BPR和其他管理改进哲理的经验和教训。

共同编撰本书对我们来说是一次愉快的合作。我们对克兰菲尔德管理学院（Cranfield School of Management）的同事们表示衷心的感谢，感谢他们为本书提供了见解深刻、学识广博和切中要害的诸多建议和意见。

乔 / 菲尔（Joe and Phil）

上篇 基础篇 1

■第1章 什么是业务流程再造 3

引论 3

传统组织 6

业务流程再造会是一时的管理时尚吗 14

小结 22

参考文献 24

■第2章 业务流程再造的推动力 27

引论 28

新形势下的市场——战场 28

公营部门与公共领域 33

经济环境 36

提高质量 37

IT“黑洞” 38

决策BPR 42

小结 44

参考文献 45

中篇 原理篇 49

■第3章 提供产品与服务的流程 51

引论 51

服务任务	52
新产品开发	62
组织的构成	65
交货时滞	67
生产能力管理	69
库存管理	71
质量管理	75
绩效度量	79
前区管理	83
制造企业的后区管理	87
服务企业的后区管理	96
流程总体设计	97
小结	98
参考文献	99

■第4章 组织人员：新型组织蓝图 103

引论	103
文化	105
组织——团队	108
组织——职能	114
赋权	115
行为、技能与发展	118
招聘与选拔	119
工资与奖励	120
培训与发展	121
充分发挥人的潜力：学习型组织	123
小结	124
参考文献	125

■第5章 信息技术运用 129

引论	129
----	-----

信息是生产要素	131
人工智能	135
通讯	138
多媒体	147
虚拟现实	148
工作流自动化	150
关于IT的其他问题	154
小结	158
参考文献	159

下篇 实践篇 163

■第6章 重新设计流程 165

引论	165
重新设计流程	171
何处入手	173
理解现有流程	178
文具领取——一个例子	184
系统化改造现有流程	191
全新设计新流程	205
小结	211
参考文献	211

■第7章 实现效益：变革管理 215

引论	216
营造环境	217
流程的分析、诊断和重新设计	228
组织基础结构的重新设计	232
试点与切换	234
实现远景目标	236
阶段之间的关系	238

权力与政治问题 239

小结 243

参考文献 246

■第8章 BPR成功要旨 249

引论 249

成功之路 252

避开陷阱 256

参考文献 258

■后记 261

■其他阅读文献 263

上篇 基础篇

什么是业务流程再造？

组织为什么要进行业务流程再造？

第1章 什么是业务流程再造

虽然我们非常努力地训练，但每次编队时都要重新组织（re-organized）。后来我逐渐认识到，我们总是通过重组（re-organizing）来对付各种局面。重组竟是这样一种美妙的手段，即使它降低了效率和士气，却仍然使我们感到取得了进步。

——盖尤斯·彼特罗尼姆（Gaius Petronius
Arbiter）^[1] 公元65年

再造（re-engineering）是一种新思路，是我们一定要做的。

——彼得·F·德鲁克（Peter
F. Drucker）^[2] 1993年

引 论

近年来，业务流程再造（Business Process Re-engineering, BPR^①）已经成为一个非常流行的组织学概念。但是，这会不会只是一个诱人骗局，或者又一个将随风而过的管理时尚？许多组织正在进行着流程再造的努力，他们的经历也各不相同。如果这些绩效改进计划成功了，企业就能获得巨大的效益。然而，很多公司的经历却往往正相反，他们并没有取得所期望的绩效上的跃进。在本章中，我们将介绍BPR的

① Business Process Re-engineering(BPR)概念引入我国后，出现多种不同的译法。“企业、业务、经营”；“过程、流程”；“重组、重构、再造、再工程”等几组词的任意搭配几乎都曾用过，甚至还有全新的造词，且学者们各有不同看法。为了译文的一致，本书中Business、Process和Re-engineering单独出现时，大多数情况下也都分别译为业务、流程和再造。——译者注

定义、来源，与其他绩效改进方法思路的异同，以及它何以吸引了如此众多的管理者的关注。

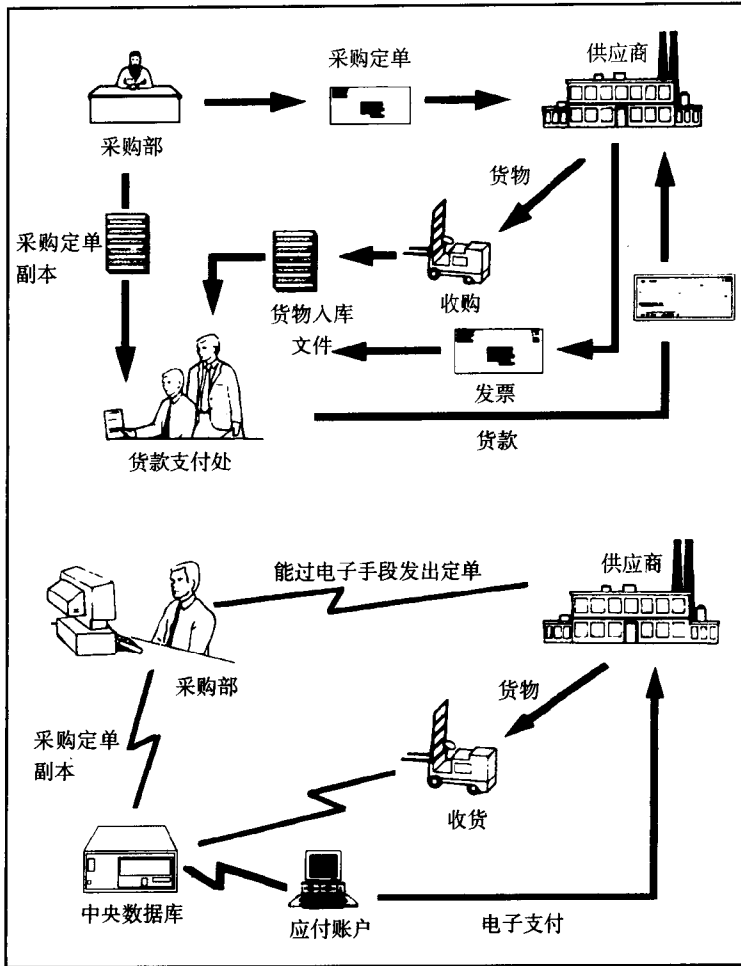
示例1-1：福特公司货款支付处的流程再造

福特公司（Ford）生产汽车所用的零部件中大约有三分之二是从外部购入的。

在进行流程再造之前，福特公司北美货款支付处有500多名雇员。管理部门认为，通过理顺操作程序和装备新的计算机系统，这个部门的人员可以减至400人左右。然而，福特公司随即发现在他们拥有22%股份的马自达公司（Mazda），只用5个人来做同样的工作。即使考虑了两个公司规模和业务量的差别，这一差距也是巨大的！

当时福特公司货款支付处的工作程序是首先接收采购部门的定货单、其他有关文件和供应商的发票，然后对这些文件进行核对，审查14项不同的数据。货款支付处工作人员的大部分时间都花在这些数据中不一致的项目上。经过再造，定货单和收货信息直接输入计算机系统并进行自动核对，货款支付处的工作人员不再接收发票，需要核对的数据减少到3项。通过流程再造，福特公司货款支付处人员减少了75%，远远超过他们原来预计的20%。

示例1-1所介绍的福特公司的故事可能是一个最著名的业务流程再造的例子。通过认真分析公司采购和支付货款的程序，福特公司货款支付工作的效率取得了显著的改进。许多其他公司也采取了类似的做法，从整体上对自己的业务流程进行整体改进。尤其是一些财务公司，通过这种方法大大缩减了处理用户申请服务，如抵押贷款或人寿保险的时间和费用。有一家公司发现，尽管一份保险申请的实际处理只需17分钟，但整个程序却长达22天之久！事实上，理想情况下许多服务用户只需等待几分钟，连17分钟都不需要。例如，曾经需要相当长时间才能处理完的电话线路申请，现在只要打个电话，几分钟就完



资料来源: Michael Hammer, Reengineering work: don't automate—obliterate, *Harvard Business Review*, July-August, 1990, pp.104-112; Butler Cox Foundation, *The Role of Information Technology in Transforming the Business*, Research Report 79, London, January, 1991.

成了。因此,重新设计流程作为一种改进效率的措施的确是十分有效的。然而,这种流程再造也会对现在许多公司开展工作的组织方式带来一些问题。

传统组织

看一下你自己所在的组织。它是由不同的部门，如销售部、市场部、财务部、采购部、生产部、信息部、人事部、产品开发部、储运部等组成的吗？人们是否被招聘到这些专业化的“职能（functional）”部门工作并且基本上只在这些部门内得到升迁？用户订单处理和新产品或新服务的开发是个怎么样的流程？是不是各个专业部门做好“自己所应完成的部分（its bit）”后将其移交给流程链条上的下一部门继续处理？

这正是绝大部分组织中所发生的情况。每个部门只负责整体工作的一部分。例如，在按订单生产的制造企业里典型的做法是：销售部同用户签订的订单要交给生产部进行排定计划并组织生产。生产所需的所有原材料都要通过采购部购买。产品制造出来后，由储运部负责运交到用户手中。财会部向用户发账单、给供应商付款。用户培训和产品使用期间的技术支持则是售后服务部的责任。

在这种联结各个部门形成“链条（chain）”的情形下，专业化分工成为可能。整个任务被分解，在各个阶段上由拥有专门技能的人员完成相应部分的工作。不论在生产车间里，还是办公室环境下，这种劳动分工的做法是长期以来的通行做法。这种功能分工的内在“层级性（levels of seniority）”导致组织的等级结构。这种方式应用如此广泛，以致几乎无人对其提出任何疑问。但是，现在一切情况都在开始改变。简称为BPR的业务流程再造就是要对这种“功能（functional）”式的思考方式提出疑问，强调组织要把“流程（process）”作为关注的核心。这种观念的转变如图1-1所示。

强调流程意味着要从如何完成顾客订单、如何开发出新产品或者如何实施营销计划的角度考度问题，而不再局限于职能和分工的界限。例如，顾客的电话坏了要求修理时，只要电话能尽快恢复使用，他并不在乎维修工程师来自哪个部门、是自己开车来还是乘出租车来，顾客甚至会自己到配件商店购买损坏的零件换上。