



信息化管理人才培养系列丛书

企业业务流程设计与管理

蒋志青 著



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry



信息化管理人才培训系列丛书

F273-39
J486

企业业务流程设计与管理

蒋志青 著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 · BEIJING

内 容 简 介

本书探讨的是“在企业外部环境和自身资源的约束下, 如何设计和管理业务流程”。通过大量流程设计和管理案例, 本书系统介绍了企业各类业务流程的设计原则、设计方法、优化、重组和管理, 特别谈到了信息技术条件下的业务流程设计和管理, 说明业务流程设计和管理的质量决定了企业持续发展的前景, 并阐释了有关 BPR、ERP 方面的问题和相互联系。附录中完整的企业业务流程资料对实施流程管理的企业有很大的操作参考价值。

本书文字简洁, 案例丰富, 内容非常实用, 适合作为企业管理培训类用书, 企业管理人员也可参考使用。

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业业务流程设计与管理/蒋志青著. —北京: 电子工业出版社, 2002. 11

(信息化管理人才培养系列丛书)

ISBN 7-5053-8058-3

I. 企… II. 蒋… III. 企业管理: 生产管理 - 决策支持系统 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 078013 号

责任编辑: 何 瑞

印 刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×1092 1/16 印张: 14 字数: 198 千字

版 次: 2002 年 11 月第 1 版 2002 年 11 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册 定价: 22.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077



作者简介

蒋志青

自由学者。专心研究经济以及企业管理二十余年。近十年的研究课题为信息技术与决策支持、信息技术与组织结构变革。先后在青岛海信集团从事商业 MIS 和企业 ERP 的市场和质量管理工作，在汉康集团从事市场和管理咨询工作。曾发表《单品管理与顾客管理》、《必须建立以信息中心为核心的管理制度》等多篇论文。2001 年主持的《商业决策支持系统》项目曾获得山东省计算机应用优秀成果二等奖。

前 言

我记得是 1999 年,《IT 经理世界》向国内 IT 界介绍了美国学者海默和钱皮的业务流程重组 (business process reengineering, BPR) 思想。近几年,在有关 BPR 的讨论中,IT 界出现了许多相互背离的见解。例如,一种观点认为,企业上企业资源规划 (enterprise resource planning, ERP) 系统必须首先实施 BPR; 另一种观点认为,企业上 ERP 不一定实施 BPR; 第三种观点认为企业要求实施 BPR 就实施,企业不要求实施 BPR 就不实施。为什么会出现截然相反的观点呢? 原因是,一方面,不少参与讨论者没有企业管理的实际经验,仅仅从概念到概念地纸上谈兵; 另一方面,不少参与讨论者对企业业务流程管理缺少应有的了解。如果不掌握业务流程管理的内涵,就无法探讨 BPR; 如果企业缺少业务流程管理这个基本的管理基础,贸然实施 BPR,可能会造成更大的混乱。其实,重视企业业务流程管理,通过业务流程优化改进企业工作方式,重构企业组织,并不是一个新观念。并行工程就是一种利用信息技术实现产品设计业务流程和制造业务流程整合的企业工作方式。准时生产制 (just in time, JIT) 从简化业务流程入手,旨在消除一切无效作业与浪费,消除产品加工和供应环节等造成库存的因素,从而提高工作效率和效益。我所知道的国内一些大的企业对业务流程管理是非常重视的,例如青岛海信集团就有大量的业务流程管理规范。我认为 BPR 只是企业业务流程管理 (business process management, BPM) 的内容之一,必须通晓企业业务流程管理才能更好地把握 BPR。

有关 BPR 的争论是促使我写作本书的原因之一。这几年有关“ERP 问题”的讨论是促使我写此书的另一个原因。近几年来,国内反对 ERP 的声音一直不断,经常听到“ERP 不适合中国”,“ERP 实施失败率在中国太高”之类的声音。为此计算机世界主办的第二届“ERP 在中国”会议决定,把探讨“ERP 问题”作为会议主题。作为会议主讲人之一,我认为今日中国所谓的 ERP 问题既与中国的市场环境有关,与 ERP 厂商有关,也与企业用户有关。ERP 信息系统是一个“社会-科技性系统”,我们不仅要重视技术问题,更要关注企业的业务流程和结构问题。某些企业用户实施 ERP 不成功的原因在于,企业对信息技术引进和人员培训非常重视,但是并没有基于信息技术对企业进行业务流程优化和结构改革。某些企业在实施 ERP 的过程中,由于缺少工作流程设计和管理的知识和经验,没有进行业务流程优化,组织结构也没有进行相应的调整,有的企业甚至要求保留原来的业务流程和结构,这是企业实施 ERP 失败的重要

原因。业务流程设计和管理是企业信息化成功的关键过程。

目前国内还缺少专门介绍企业业务流程管理方面的教科书。而企业迫切需要一本完整的,从企业业务流程的本质出发,阐明业务流程设计的原则、方法、优化、重组和管理的书。因为只有了解企业业务流程管理的全部内容,才能界定业务流程重组的前提,避免盲目业务流程重组给企业带来的危害。只有了解企业业务流程管理的全部内容,才能得知如何基于信息技术优化企业业务流程,避免 ERP 实施失败。

本书探讨的是“企业在外部环境和自身资源的约束下,如何设计和管理业务流程”,说明业务运作流程设计和管理的质量决定企业持续发展的前景。其实对一个国家来说,也有在国际环境约束下,如何依据自身的相对优势设计国家发展道路的问题。对一个人来说,如何在环境的约束下,根据自身的能力特点设计好人生的道路同样是取得成功的关键。

经过多年经济学和管理学的研究,结合多年实践经验,我在本书中系统地阐述了企业业务流程管理的内容,并提供了一些实战的案例。附录 A 中提供了一份完整的汉康集团上海汉康管理软件有限公司的业务流程资料,以供读者参考。希望能够对正在学习企业管理的学生和正在建立业务流程管理的企业有所帮助。

由于个人能力有限,资源有限,必须不断学习以增加知识,不断沟通以得到有益的帮助,这样才能使思维路径逐步优化,为此笔者欢迎读者批评指正。

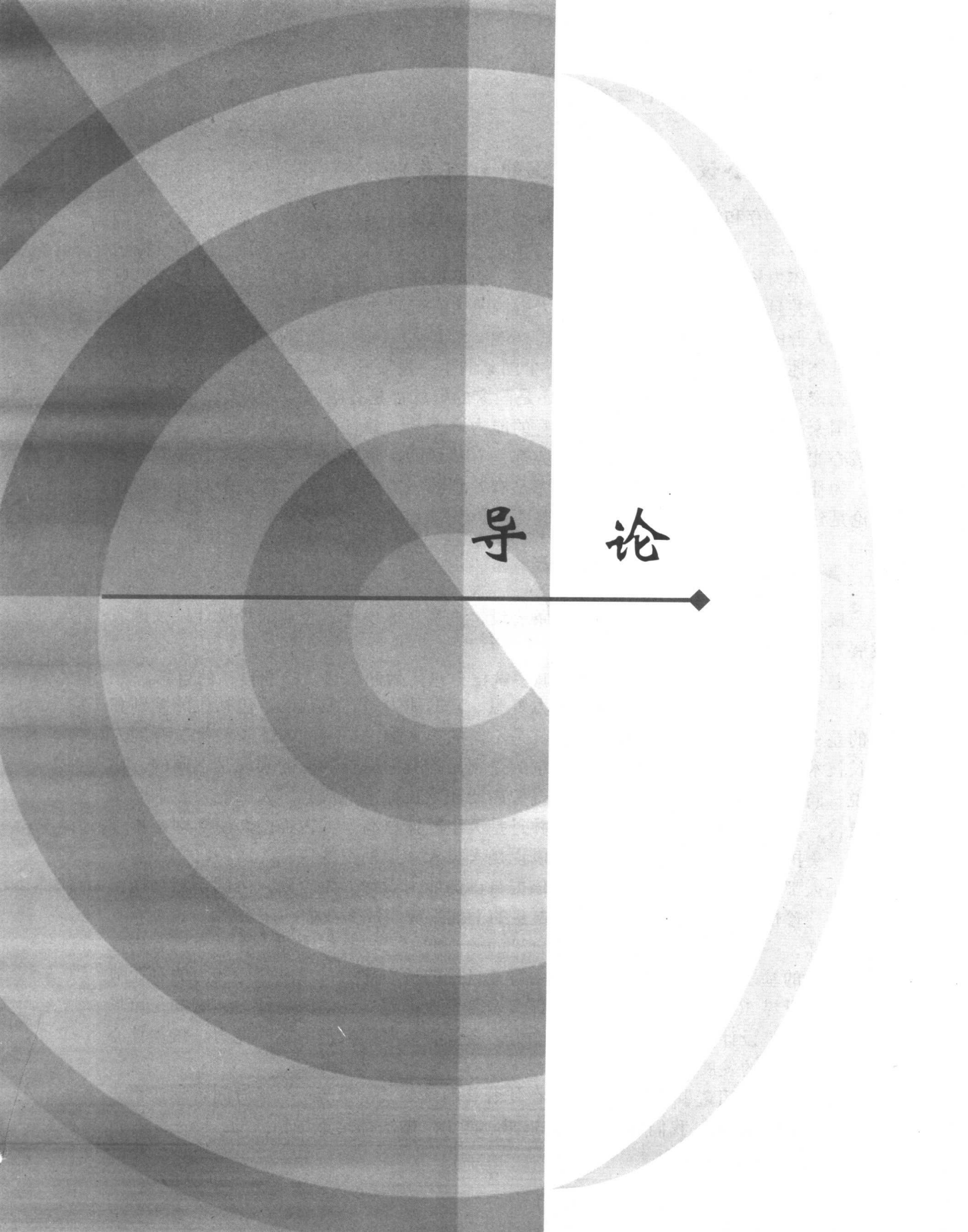
目 录

导 论	1
第 1 章 企业工作流程的本质	7
1.1 流程的定义	8
1.2 企业工作流程的分类	8
1.3 企业工作流程的本质	10
1.4 企业工作流程管理的意义	10
第 2 章 企业业务流程的分类和设计原则	13
2.1 企业业务流程的分类	14
2.2 企业业务流程的范围和规模	14
2.2.1 流程的范围	15
2.2.2 流程的规模	16
2.3 企业业务流程的要素	19
2.4 企业业务流程设计原则	20
2.4.1 遵循环境要求的原则	20
2.4.2 以顾客满意为中心的原则	22
2.4.3 顾客需求决定企业业务流程的业务内容及方式的原则	34
2.4.4 企业业务流程的资源约束原则	34
第 3 章 企业业务流程的资源约束	37
3.1 企业的核心竞争力决定企业实际运行的基本流程	38
3.2 渠道资源制约企业的市场运作流程	39
3.2.1 销售渠道	39
3.2.2 供应渠道	43
3.3 知识资源是企业业务流程质量的保证	45
3.4 组织是业务流程运行的推动力量	48
3.4.1 组织的员工	49
3.4.2 组织结构	57
3.4.3 组织文化	70

3.4.4 学习型组织和流程创新	79
3.5 信息技术是企业业务流程的重要约束	81
3.5.1 信息与企业流程	82
3.5.2 信息技术的作用	84
3.5.3 准与快	87
第 4 章 企业业务流程设计方法	89
4.1 企业基本业务流程设计	90
4.1.1 企业业务流程取决于产品或服务的功能特性	90
4.1.2 企业业务流程取决于产品或服务的技术特性	94
4.1.3 企业业务流程取决于产品或服务的服务模式	95
4.1.4 企业业务流程取决于产品的生产方式	96
4.1.5 企业业务流程取决于产品的需求模式	99
4.2 企业业务流程总体设计	104
第 5 章 基于信息技术的企业业务流程	113
5.1 客户关系管理 (CRM)	114
5.2 企业资源规划 (ERP)	118
5.3 供应链管理 (SCM)	132
5.4 电子商务的电子化流程	135
第 6 章 业务流程优化与重组	139
6.1 组织变革的类型和方式	140
6.2 信息技术支持业务流程优化与重组	142
6.3 IT “黑洞”	142
6.4 业务流程优化与重组的方法和工具	143
6.4.1 价值链分析法	143
6.4.2 关键成功因素法	144
6.4.3 约束理论	144
6.4.4 ABC 方法	145
6.5 业务流程重组的实施步骤	145
第 7 章 企业业务流程管理	151
7.1 业务流程所有者的职责	152
7.2 业务流程管理部门的职责	152
7.3 流程质量评审	154



7.4 业务流程优化	155
7.5 业务流程描述	157
讨论	160
后记	162
附录 A 汉康集团上海汉康管理软件有限公司业务流程	163
参考书目	216

The background features a series of concentric circles in various shades of gray, creating a target-like effect. A vertical line runs down the center of the image, passing through the middle of the circles. The title '导论' is positioned on the right side of this vertical line, with a horizontal line extending from the vertical line to the right, ending in a diamond shape.

导 论



► 两条公设：资源有限，能力有差别

人类的生存和持续发展既依赖于自然资源，又依赖于自身的能力资源。自然资源包括土地资源、森林资源、矿产资源、海洋资源、水资源、时间资源等。能力资源包括人类的体力资源、知识资源、科技资源、制度资源等。自然资源是人类生存和发展的基础，并且自然资源是有限的。能力资源是人类配置自然资源的能力，并且每个人及不同人群的能力资源是有差别的。

具体地说，一个人，一个企业，一个国家的生存发展都是基于一定的资源之上的，并且无论是个人的资源、企业的资源还是国家的资源都是有限的。一个人，一个企业，一个国家的生存发展，都是建立在自身的能力之上的，并且每个人的能力、每个企业的核心能力，以及每个国家的相对优势都是有差别的。我们知道，经济学是研究选择的，为什么？因为资源是有限的，能力是有差别的。为此我认为，经济学和管理学的理论是建立在资源有限和能力有差别这两条公设之上的。

► 目标、资源、流程

根据资源有限和能力有差别这两条公设，人生目标设计、企业前景设计以及国家发展方向设计的原则之一是：

必须依据自身的能力和具备的资源去选择自己所做的事情，确立自己的目标。

一个人最重要的资源是自身的能力资源。人的能力是有差别的，包括质的差别和量的差别。所谓质的差别是指人的特长是不同的。比如说，有的人擅长教学，有的人擅长技术，有的人擅长管理等。所谓量的差别是指相同特长的人的表现是不同的。比如说，同是数学家，但很少有人能取得像高斯和欧拉那样的成就。人的能力差别既源于遗传，又源于后天的学习。美国的乔丹是天生的篮球高手，古巴的路易斯则是排球天才。美国微软公司的比尔·盖茨可以说是人类天才加勤奋的典范。所谓自知者明，每一个人都应知道自己的能力所在，依据自己的能力设计人生道路。美国学者马斯洛的名言“珍惜你做人的权利，挖掘你自身的潜能”应当成为我们的座右铭。

同样，一个企业最重要的资源是自己的核心能力。核心能力建立在企业所有资源有效整合的基础之上。每个企业都必须铸造自身的核心能力，没有核心能力的企业势必倒闭。世界 500 强企业以及中国的许多著名企业都有自己的核心能力，有的是市场能力，有的是设计能力，有的是制造能力。企业必须明确自身的核心能力，依据核心能力设计企业的发展方向。

台湾汉康集团董事长柳中冈先生在其所著的《一人一世界——从时间管理谈个人成长》一书中谈到：“我们每一个人的追求、能力、做法都是不尽相同的，即一人一世

界。我们每个人都必须基于一生的定位来做取舍，充分发挥自己的长处，尽量回避自己的弱点。这世界就是这样组合而成的——每个人做他会做的，喜欢做的，然后彼此互补，互通有无。”同样，对于企业来说，也是“一个企业一个世界”。每个企业基于自己的核心能力定位，做自己能做的，然后相互交换，有限的资源才会得到有效的利用，人类才会持续发展。亚当·斯密的“看不见的手”，实际上是一只能力交换之手。这只手在协调着个人、群体的利益。

目标取决于资源的配置。资源配置的有效性，其一取决于个人能力、企业核心竞争力、国家综合实力的提高。为此，必须不断学习和实践，获得知识。其二，必须设计有效的途径。

爱因斯坦的质能公式 $E=mc^2$ 为人们所熟知，但他还有一个著名的成功公式 $A=X+Y+Z$ ，它告诉人们如何取得成功。在这个公式里， A 代表成功， X 代表艰苦的劳动， Y 代表正确的途径和方法， Z 代表不说空话。决定成功 A 的三个因素 X 、 Y 、 Z 中， Y 是最关键因素。如果没有正确的途径和方法，艰苦的劳动不会有效果；如果有正确的途径和方法，就不会说空话。

正确的途径是非常重要的，具备了某种资源和能力就具备了做某种事情的条件，但是具备了资源和能力并不一定能够做好这件事情。

《战国策·魏策四》记载了一个“南辕北辙”的寓言故事。

魏惠王想要攻打邯郸，季梁听说后紧急拜见魏王说：“臣下今天回来的时候，在大路上看见一个人，正朝向北面赶着他的车，告诉臣下说‘我要到楚国去’。臣下说：‘您要到楚国去，为什么往北走？’他说：‘我的马好。’臣下说：‘马虽好，可这根本不是去楚国的路啊！’他说：‘我的路费多。’臣下说：‘路费虽多，这毕竟不是去楚国的路啊。’他又说：‘我的车夫驾车技术好。’臣下说：‘这几样越好，离楚国就越远了。’现在大王的行动是想成就霸主的事业，想取信天下，然而大王依仗国家的强大、军队的精锐却去攻打邯郸以扩展土地，使名分尊贵，却不知道大王这样的行动越多，离大王的事业就越远，犹如想去楚国却往北走一样。”

驾车人要到南方楚国去，却驾着车往北走，马好、车夫强、费用足，资源越多，离楚国越远。楚惠王想取信天下，却去攻打邯郸，国家的强大、军队的精锐，资源越多，离他的目的就越远。

南辕北辙的故事告诉我们，做事情的路径是非常关键的。

人生目标设计、企业前景及国家发展方向设计原则之二是：找到正确的途径和方法。

概括地说，当一个人，一个企业，或者一个国家，在制定目标时，首先要考虑是否具备相应的资源和能力。若不具备，则必须修正目标；若具备，则必须在现有资源和能力的条件下，设计好实现目标的途径。



目标与资源决定目标实现的途径。一个人的目标和个人能力决定了他的人生路径，一个国家的社会发展方向和相对优势决定了这个国家的发展道路。本书的研究对象是企业业务流程，企业的目标是满足企业为之服务的顾客需求。顾客需求及需求模式和企业核心能力决定了企业业务的基本流程。

► 知识、组织、重组

什么是知识？知识是人类认识和经验的总和，“是人所知道的，通过学习和经验所获得的事实、信息、技能和理解力等。”“信息是事实、消息等形式的知识。”¹

因为自然资源是有限的，人类只有不断地提高自身的能力资源，才能更好地配置利用自然资源，获得持续发展。而提高自身能力的核心是开发知识资源，应用知识资源，因为知识资源是人类资源系统（自然资源和能力资源）的认识媒体、协调媒体。更好地把握知识资源，人类就能够合理地配置和利用资源系统。

美国未来学家阿尔文·托夫勒在《力量转移——临近 21 世纪时的知识、财富和暴力》（以下简称《力量转移》）一书中指出：“一切经济制度都建立在某一种‘知识基础’之上。一切实业企业都依靠这种由社会建立的资源的预先存在。”“社会知识体系中的许多变化直接转变成企业的运作。这种知识体系是每一个公司环境中甚至比银行体系、政治体系或能源体系更具有渗透力的部分。如果没有语言，没有文化，没有数据，没有信息，没有专门知识，就没有哪一家企业能够运营。”

今天，正如阿尔文·托夫勒所言，人类正在创造一个新的文明。新文明的基础和动力是知识。知识正在改变企业结构。为了加快做出决定的速度，领导层次减少了或者消失了。知识的官僚系统式的组织被自由流通的信息系统取而代之。我们组织信息的方式常常决定了我们组织人员的方式，反之亦然。

知识对传统的组织构造原则提出了挑战，促使组织的结构发生变化。组织结构的变化主要表现为组织权力观念变化和权力结构变化。我们首先从经济和管理的角度来讨论一下知识与信息的概念和联系。知识是人类的认识和经验总和。信息属于知识范畴。信息是人类利用知识对事实、数据进行分析所得出的决策依据、行动依据。知识与信息的关系正如彼得·杜拉克所表述的“信息是被赋予了相关性和目的性的数据，只有知识才能将数据转化为信息。”² 没有知识就无法从繁杂的数据中发现信息，没有知识就无法在爆炸的信息中识别有效信息。所谓知识经济就是将信息作为第一生产要素的经济，正像农业经济以土地作为第一生产要素，工业经济以资本作为第一生产要

1 朗文当代高级英文辞典. 北京：商务印书馆. 1998. 841 页，743 页

2 （美）彼得·杜拉克. 杜拉克论管理. 海口：海南出版社，2000. 157 页

素一样。在农业经济时代谁掌握土地谁掌握权力，在工业经济时代谁掌握资本谁掌握权力，阿尔文·托夫勒在其名著《力量转移》一书中已经阐明，知识的力量终将要代替暴力和金钱的力量。一个新的组织权力观念提出来了：在知识经济时代，谁掌握知识、信息，谁决策。这也就是杜拉克所说的，未来的组织将是基于知识的，本质上是自我主导的。传统的命令和控制模式将没有任何意义。基于谁掌握信息谁决策的权力原则，企业的权力结构将由政治中心、资本中心，向信息中心转移。企业在知识经济时代必将逐步建立“以信息中心为核心的企业信息管理制度”。这种新的制度彻底改变了企业的决策制度，致使企业业务流程重组的实施。

► 本书的思维流程

美国学者西蒙认为人类思维过程是经济理论和经济知识持续进步的重要课题。“理性指的是一种行为方式，是指在给定条件和约束的限度内适于达到给定目标的行为方式。”³

本书的思维流程如图 0.1 所示，首先解析企业工作流程的本质，然后，分成两条路，其一，推导出企业业务流程的设计原则，再导出企业业务流程的设计方法；其二，证明企业业务流程对于企业运作的重要意义，因而必须完善企业业务流程的管理。

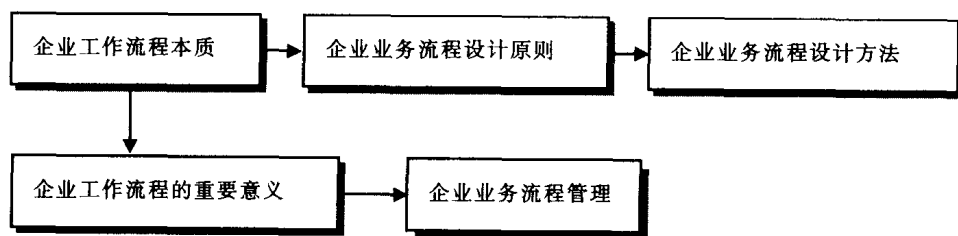
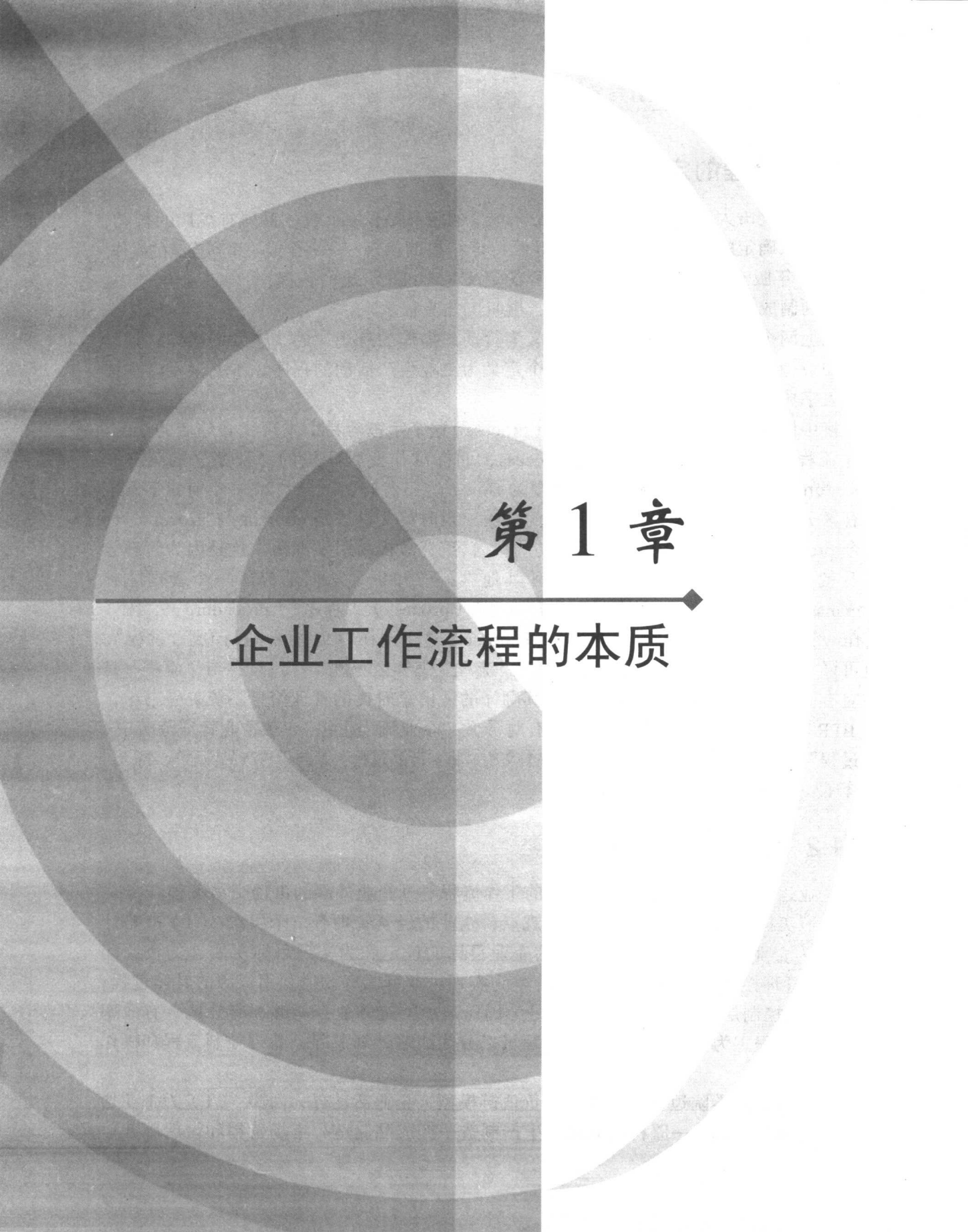


图 0.1 本书的思维流程

3 (美)赫伯特·西蒙. 现代决策理论的基石. 北京: 北京经济学院出版社, 1991. 45 页

The background features a series of concentric circles in various shades of gray, creating a ripple effect. A vertical line runs down the center of the page, intersecting the circles. The right side of the page is white, with a large, faint, light-gray circle partially visible.

第 1 章

企业工作流程的本质



1.1 流程的定义

《牛津英语大字典》对“流程”(process)的定义是:一个或一系列有规律的行动,这些行动以确定的方式发生或执行,导致特定结果的出现——一个或一系列连续的操作。

1996年版《现代汉语词典》对流程的定义是:(1)水流的路程;(2)工业生产中,从原料到制成品各项工序安排的程序,也叫工艺流程。

以上两个定义差异是:一个定义为行动或操作的有规律的、连续的操作,活动(行动或操作)和程序是一体的;一个定义为工业生产活动的程序。本书采用《牛津英语大字典》对“流程”的定义。

柳中冈先生曾谈到,英文‘流程’(process)这个字极容易引发现代管理者的误解。企业流程里的‘流程’的英文是 process,而标准作业程序里的‘程序’的英文是 procedure,工作流里的‘流’的英文则为 flow,这三者有何区分?20多年前我学管理时有区分活动为“内容”与“程序”的说法,当时英文讲法是 content 与 process,而如今 process 的用法中则又包括了活动的“内容”,故极易引发混淆。这是因为管理学本身就是一个大杂烩,它吸收了各种其他学科的知识,从而造成了一个管理丛林(management jungle)的乱象。其实“流程”(process)、“程序”(procedure)、“流”(flow),这三者还较容易区分。英文里 process 这个词在中文里既可以译成“过程”,也可译为“流程”。在中文中“过程”与“流程”怎样区分呢?“过程”与“流程”是一对有微妙差别的同义词。严建援在其翻译的《信息时代的管理信息系统》一书中,将 BPR 有时译做“企业过程重组”,有时译做“企业流程重组”。在企业管理范畴中,“过程”与“流程”可以等同。笔者在本文中,将“产品过程”等同于“产品流程”,将“过程管理”等同于“流程管理”。

1.2 企业工作流程的分类

企业运行于流程中,从企业内部的工作流程直到企业外部的市场交易流程。

按照美国哈佛大学教授安东尼的观点,企业的经营管理有三个层次:(1)战略规划层 为企业的最高层,主要工作为企业目标的设定和为实现目标所实施的资源配置;(2)管理控制层 即中间管理层,是为实现企业目标有效地利用资源的具体过程;(3)操作控制层 即下层管理层,是为确保某项特定的业务能够被有效地、有效率地执行的过程。为此,企业的工作流程可以分为战略规划流程、管理控制流程和操作控制流程。

根据哈佛商学院迈克尔·波特的价值链模型,企业活动分为两类:(1)为企业增加价值的基本活动——原材料储运、生产制造、产成品储运、市场营销和售后服务;