

目 录

第一篇 流程设计的基础

第一章 企业流程的产生	(3)
第一节 社会分工的演变导致企业流程的产生	(3)
一、产业的形成	(3)
二、职业的出现	(4)
三、企业流程的产生	(5)
第二节 企业流程产生的理论基础	(6)
一、流程产生的理论基础	(7)
二、管理理论对分工理论的借鉴与发展	(12)
三、分工理论和企业流程的早期实践者	(19)
第二章 企业流程的基本概念与分类	(26)
第一节 企业流程的基本概念	(26)
一、流程的概念	(26)
二、企业流程的概念	(28)
第二节 企业流程的分类	(29)
一、按流程的处理对象分类	(29)
二、按企业活动的性质分类	(31)
三、按流程跨越组织的范围分类	(33)
四、按流程的规模与范围分类	(35)

第二篇 流程的设计

第三章 企业流程的识别与描述	(41)
第一节 企业流程的识别	(41)
第二节 企业流程的描述	(44)
一、绘制流程图的基本方法	(44)
二、企业流程图的实际绘制	(49)
第四章 企业流程的分析与诊断	(54)
第一节 企业流程的分析	(54)
一、关键流程的选择	(54)
二、对流程的认识与理解	(64)
第二节 企业流程的诊断	(68)
一、识别流程关键点	(68)
二、处置流程关键点	(73)
第三节 案例	(76)

第三篇 流程再造的基础

第五章 再造的背景及意义	(83)
第一节 企业面临的挑战与机遇	(84)
一、顾客	(87)
二、竞争	(89)
三、变化	(91)
四、企业内部科层化的挑战	(92)
第二节 再造概念的提出	(93)
一、企业流程再造的概念	(93)
二、产业革命	(94)

三、管理革命	(95)
第三节 再造的关键思想	(97)
一、再造的核心思想	(97)
二、再造、重组与重构	(98)
第六章 再造的原则	(100)
第一节 再造的核心原则	(101)
一、以流程为中心原则	(101)
二、以人为本的团队式管理原则	(104)
三、顾客导向原则	(107)
第二节 再造的操作性原则	(108)
第三节 再造的实际流程	(118)
第七章 流程再造的方法与技术	(122)
第一节 再造的一般性方法：阶段—任务框架	(123)
第二节 再造的技术与工具	(125)
一、IT/过程分析	(131)
二、流程优先矩阵	(132)
三、鱼骨图	(132)
第三节 实施过程中技术与工具的选择	(134)
一、项目特征分类	(134)
二、选择的原则	(135)
第四节 流程再造的实践	(137)
一、再造队伍的建设	(138)
二、流程的识别和分析	(142)
三、流程的创新设计方法	(144)
四、实施运转	(147)
第五节 案例	(147)

第四篇 流程再造的运作:组织与环境

第八章 再造的组织建设	(153)
第一节 面向流程的组织人员建设	(154)
一、面向流程的组织结构	(154)
二、面向流程的组织行为	(159)
第二节 再造的魅力型领导	(162)
一、魅力型领导的特征与选择	(162)
二、魅力型领导的职责	(165)
三、魅力型领导的工具	(166)
四、魅力型领导的影响	(167)
第三节 管理团队建设	(169)
一、任命流程负责人	(169)
二、组建再造小组	(173)
三、组建再造工程指导团	(177)
第四节 员工激励机制的重建	(179)
一、基于团队的激励模式	(179)
二、重新设计企业的考核制度	(181)
三、不断地再设计	(183)
第五节 案例	(186)
第九章 再造的环境建设	(190)
第一节 建立危机感	(192)
一、经营环境的审视	(192)
二、建立危机感	(196)
第二节 构建企业的共同愿景	(199)
一、企业共同愿景的概述	(200)
二、建立共同愿景的方式与途径	(206)
三、构建共同愿景的基础与步骤	(214)
第三节 案例	(223)

第五篇 流程再造的运作:核心任务

第十章 流程的再设计	(231)
第一节 流程再造的一般性方法	(231)
一、系统化改造法	(233)
二、全新设计法	(235)
三、方式的选择	(236)
第二节 流程的系统化再造	(238)
一、系统化再造的策略选择	(239)
二、核心流程的再造	(241)
三、信息系统的运用	(253)
第三节 新流程的全新设计	(256)
一、新流程的特征与导向	(258)
二、新流程的结构设计	(262)
三、新流程的评价预测	(264)
第四节 新流程的管理体系	(269)
一、建立流程维护制度	(269)
二、建立流程管理模式	(270)
第五节 案例	(272)
第十一章 再造的实施	(276)
第一节 试点与切换	(277)
第二节 实现远景目标	(279)
第三节 阶段之间的关系	(280)
第四节 权力与政治问题	(282)
第五节 案例	(284)

第六篇 流程再造的运作:辅助工程

第十二章 再造的同步工程	(293)
第一节 重新塑造企业价值观	(293)
一、顾客对价值体系的作用与调整	(295)
二、以员工为核心的团队式管理思想	(297)
三、新价值观对管理流程再造的影响	(301)
第二节 重新设计工作方式	(303)
一、工作设计的定义与内容	(303)
二、工作设计的结构与特征模型	(304)
三、重建工作设计方式	(306)
第三节 重新建设沟通体系	(308)
一、信息沟通的障碍	(308)
二、信息沟通的原则	(310)
三、提高信息沟通有效性的途径	(312)
第十三章 再造的阻力与困境及其处理	(314)
第一节 再造的阻力及其处理	(314)
一、阻力的来源	(314)
二、阻力的表现形式	(318)
三、克服阻力的方法	(320)
四、反击对变革的非难	(323)
第二节 再造的困境及其处理	(326)
一、走出困境	(326)
二、再造危机管理	(328)
第三节 再造中操作失误的避免	(330)

第七篇 流程再造的运用

第十四章 新产品研究与开发流程再造	(335)
第一节 流程再造的目标	(337)
第二节 流程再造的策略	(342)
一、研究与开发团队	(342)
二、并行工程	(343)
三、品质功能部署	(345)
四、可制造性设计	(347)
第三节 服务设计	(348)
第四节 新产品研究与开发流程实例	(350)
第五节 案例	(353)
第十五章 采购流程再造	(355)
第一节 采购流程再造的目标与策略	(356)
第二节 信息系统的运用	(360)
一、供应商认证和测评系统	(360)
二、数据互换系统	(361)
三、数据互换系统与其他应用系统的集成	(362)
第三节 采购流程实例	(363)
第四节 案例	(366)
第十六章 售后服务流程再造	(368)
第一节 售后服务流程再造的目标与策略	(369)
第二节 信息系统的运用	(372)
第三节 售后服务流程实例	(375)

第八篇 再造的深化与未来

第十七章 更深层次的企业再造·····	(381)
第一节 系统与系统动力系统重建·····	(381)
一、传统企业与新型企业·····	(381)
二、系统动力环路·····	(383)
三、系统基模·····	(387)
四、学习型组织·····	(389)
第二节 企业整体战略再造·····	(391)
一、面向全球的资源·····	(392)
二、再造企业的系统资源·····	(394)
第十八章 面向未来的竞争·····	(395)
第一节 企业再造工程的反思·····	(395)
一、指导再造方向的企业家精神·····	(396)
二、取得未来市场领导地位的再造理想·····	(397)
三、准确把握产业发展趋势·····	(399)
四、富于远见的行动纲领·····	(400)
第二节 创造未来与未来的竞争·····	(401)
一、创造未来·····	(401)
二、未来的竞争·····	(405)
第十九章 企业流程再造的本土化·····	(408)
第一节 中国企业所面临的环境变化·····	(408)
一、中国企业管理所处的社会经济环境所 发生的变化·····	(408)
二、中国企业管理所面对的未来管理环境的变化·····	(410)
第二节 中国企业实施流程再造的必要条件与作用·····	(414)
一、中国企业实施流程再造所必须解决的问题·····	(414)
二、流程再造对中国企业管理的改进作用·····	(416)
第三节 中国企业实施流程再造的途径·····	(418)

一、实施流程再造的出发点·····	(419)
二、实施流程再造的基本思路·····	(420)
三、实施流程再造项目所应遵循的策略·····	(420)
四、特定阶段应该有选择地引进外脑·····	(422)
第四节 案例·····	(423)
结束语·····	(426)
总结性案例：雪莲公司实施 BSL—CIMS 的体系结构、 效益预测与分析·····	(428)
参考文献·····	(438)

第一篇

流程设计的基础

第一章 企业流程的产生

企业流程是生产力发展到一定阶段的历史产物。而且，企业的流程也不是随意产生的，它的产生具有一定的规律性。为了更好地把握企业流程的特性，加深对企业流程的认识并最终进行企业流程的再造，我们有必要首先分析一下企业流程是如何产生的，以及为什么会这样产生，这就是下面我们要讨论的企业流程产生的理论基础。

第一节 社会分工的演变导致企业流程的产生

正如前面所说，企业流程的产生既有历史的原因也有其自身的规律性。因此，企业流程的产生在两方面的基础之上：理论基础和逻辑基础。企业流程的产生首先是社会分工的结果。“分工开始于各种职业的分离”。可以说，人类社会演化的历史就是分工细化的历史。

一、产业的形成

根据恩格斯在《家庭、私有制和国家的起源》一文中的考证：史前主要有三个阶段——蒙昧时代、野蛮时代和文明时代。而前两个时代又可以分为低级阶段、中级阶段和高级阶段这样三个阶段。蒙昧时代的低级阶段相当于人类的童年，人类主要生活在热带的或亚热带的森林中；他们的食物主要是果类、坚果和根茎。在有史时期所知道的一切民族中，已经没有一个处于这种原始状态的了。虽然这一状态大概延续了好几千年，但我们并不能根据直接的证据去证明它。

蒙昧时代的中级阶段，他们的食物主要是虾类、贝壳及其它的水

栖动物。这时，人类掌握了摩擦取火的本领并发现了新的食物。人类还学会了使用棍棒和标枪等来取得猎物。人类开始了以采集为主，辅以打猎的生活方式。这个期间人类的一切生产劳动都是共同进行的。

从蒙昧时代到野蛮时代（从旧石器时代到新石器时代）是人类社会的一个重要转折——分工导致了农业的出现。农业的出现使人类再也不是共同从事劳动了，取而代之的是将生产劳动划分成了各种不同的活动，并且由不同的人去从事。恩格斯认为，农业社会之后，接连发生了三次大的社会分工。第一次大分工，表现为畜牧业从农业中分离出来；第二次大分工，表现为手工业和农业的分离；第三次大分工，是专门经营物资买卖的商人阶层的形成，即商业的独立化。三次大的分工，形成了三大产业：农业、畜牧业，手工业，商业。

二、职业的出现

由人类社会分工所形成的手工业，从严格意义上讲只是企业的萌芽。手工业个体生产最古老的形式应追溯到原始社会人类的生产活动，而最发达的形式则是封建社会的家庭手工业和匠人手工业。

在封建社会的农村中，田园诗般的“男耕女织”形象地概括了当时家庭手工业的情景。匠人手工业的典型代表是走街串巷的“磨剪子菜刀”。这种家庭手工业和匠人手工业是一种纯粹的个人劳动，没有什么分工可言，其劳动成果也是为了自己使用或用于换取自己所需之物。其目的并不是为了盈利，因此称不上是企业。

封建社会的后期，随着生产力的发展，在原有的个体（家庭、个人）手工业及匠人手工业的基础上逐渐产生了一种新的生产组织形式——手工业作坊。在城市中，手工业作坊主要以行会手工业的形式出现。从规模上看，这种手工业的作坊规模一般都比较小。行会师傅、帮工、学徒一共不过几个人。行会师傅只能在他本人是师傅的那个手工业中雇佣帮工。行会师傅有熟练的技艺，并且自己也参加劳动。学徒经过一定期限的学习，成绩合格的可提升为帮工，帮工协助行会师傅工作，由行会师傅支付一定的报酬。帮工经过一定期限的工作，考试合格后可出师自己独立工作，或参加行会成为行会师傅。在农村，手工业作坊是以小工业小地产的联合形式出现。

封建社会手工业作坊的生产方式基本上都是一样的，整个生产过程由一个人来完成。但是，整个手工业内部却出现了分工。具有同样技术的作坊构成一个行会，不同的行会具有不同的技术，进行不同产品的生产。通过这种分工，出现了不同的专业，如木匠、铁匠、纺织匠等等。这种分工是手工业内部的更细的分工，即职业分工。

三、企业流程的产生

随着资本的集中和劳动力的商品化，伴随着大量小手工业的分化和破产，手工业工场这种新的生产组织形态出现了。马克思在《资本论》中进行了详细的考察并作了精辟的分析。他在“工场手工业的二重起源”一节中这样写道：工场手工业是以两种方式产生的。一种方式是：不同种的独立手工业的工人在同一个资本家的指挥下联合在一个工场里，产品必须经过这些工人之手才能最后制成。例如，马车过去是很多独立手工业者，即马车匠、马具匠、裁缝、钳工、铜匠、旋工、玻璃匠、彩画匠、油漆匠、描金匠等劳动的集合产品。马车手工业把所有这些不同的手工业者联合在一个工场内，他们在那里协力地同时进行劳动……起初，马车工场手工业是作为独立手工业的结合出现的。以后，马车生产逐渐分成了各种特殊的操作，其中每一种操作都成为一个工人的专门职能，全部操作由这些局部工人联合体来完成。同样，织物工场手工业以及一系列其他工场手工业，也是由不同的手工业在同一个资本家的指挥下结合起来而产生的。但是，工场手工业也以相反的方式产生。许多从事同一种或同一类工作（例如造纸、铸字或制针）的手工业者，同时在一个工场里为同一个资本家所雇佣。这是最俭单形式的协作。每个这样的手工业者（可能带一两个帮工）都制造同一商品，因而顺序地完成制造这一商品所需要的各种操作。他仍然按照原有的手工业方式进行劳动。但是外部情况很快促使人们按照另一种方式来利用集中在同一个场所的工人和他们同时进行的劳动。例如，必须在一定期限内提供大量完成的商品这种情况，就是如此。于是劳动就有了分工。各种操作不再由同一个手工业者按照时间的先后顺序完成，而是分离开来，孤立起来，在空间上并列在一起。每一种操作分配给一个手工业者，全部操作由协作工人同

时进行。这种偶然的分工一再重复，显示出它特有的优越性，并渐渐地固定为系统地分工。商品从一个要完成许多操作的独立手工业者的个人产品，变成了不断地只完成同一种局部操作的各个手工业者的联合体的社会产品。这种分工，马克思将其归类为“把工场内部的分工，叫做个别的分工”。^①

手工业工场的出现标志着生产组织形式的飞跃。从此，现代意义的企业便产生了，这就是最初的业主制企业。

在手工业工场内部通过分工，原本由一个人独立完成的工作被分解成不同的劳动，由不同的人按顺序来完成。这种不同活动的有序集合，就是我们今天所说的企业生产流程。

第二节 企业流程产生的理论基础

从上一节的论述中，我们可以发现，企业流程在历史上是伴随着人类劳动分工的逐步深化而产生的。人类的分工经历了“人类社会的一般分工——手工业内部分工——工场内个别分工”这样一个过程，而企业流程的产生也经历了“产业的形成——职业的出现——企业流程的产生”的演变过程。由此可见，人类劳动分工的不断深化是企业流程产生的实践基础。

对于“分工理论”的探索自古有之。其中最为系统、全面和准确的当数马克思和恩格斯。但对分工的最早认识与最早论述则是亚当·斯密。为便于以后的学习，我们有必要介绍一下“分工理论”以及“分工理论”在企业中的运用与发展。

^① 马克思：《资本论》，人民出版社，1975年版，第389页。

一、流程产生的理论基础

1. 亚当·斯密的分工理论概述

现代社会当中的大多数的公司，无论他们从事什么业务，无论他们的产品或服务技术多么复杂，也无论他们发源于哪个国家，其运作方式和组织根源都可以追溯到亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的研究》中所描述的具有代表意义的大头针制造厂。作为哲学家和经济学家，亚当·斯密认识到产业革命的技术已经为制造商大幅度地提高生产效率、降低商品成本，创造了史无前例的机会。在《国民财富的性质和原因的研究》这本书里，这位企业顾问的鼻祖，阐明了他所谓的劳动分工理论。

亚当·斯密在他的最为有名的巨著《国民财富的性质和原因的研究》一书中，开篇即申明：“劳动生产力最大的增进，以及运用劳动时所表现的更大的熟练、技巧和判断力，似乎都是分工的结果。”^①这就是我们今天所熟悉的“分工出效率”原理。

亚当·斯密通过观察发现，一定数量的专业工人，如果每人只完成大头针制造过程中的一道工序，则要比每人都完成制造过程的全部工序，每天能生产更多的大头针。他在书中写道：一个劳动者，如果对于制针业没有受过相当的训练，又不知怎样利用这种职业上的机械，那么纵使竭力工作，也许一天也制造不出一枚扣针，要做 20 枚是决不可能的事。但按照现在经营的方法，不但这种作业全部已经成为专门职业，而且这种职业分成若干部门，其中有大多数也同样成为专门职业。一个人抽铁线，一个人拉直，一个人截切，一个人削尖线的一端，一个人磨另一端，以便装上圆头。要做圆头，就需要有两三种不同的操作。装圆头，涂白色，乃至包装，都是专门的工种。这样，扣针的制造分为 18 种操作。有些工厂，这 18 种操作分由 18 个专门工人担任。有时一人也兼任二三门。斯密在该书中又写道，他曾经参观一家只有 10 名工人的小厂，每个人承担制作扣针全过程 18 道

^① 亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》（上），商务印书馆，1994 年版，第 5 页。

工序中的一项或两项工作。这 10 个人相互配合，一天最多可制作生产 48000 枚扣针，即一人一日可制针 4800 枚。但是，假如他们各自独立劳作，而又都不曾在此独特的行业里学过艺、受过训，他们一天下来可能每人做不成 20 枚扣针，或许连一只也做不成呢。通过对制针厂的描述，斯密作出这样的结论：“凡能采用分工制的工艺，一经采用分工制，便相应地提高劳动生产率。”^①

2. 分工的优势

分工大幅度提高了大头针制造过程的生产效率。斯密认为，分工之所以出效率，或者说分工的优势，主要包括以下几个方面：

首先，分工提高了工人工作的熟练程度。正如斯密所说：“分工实施的结果，各劳动者的业务，既然终身局限于一种单纯操作，当然能够提高自己的熟练程度。”劳动熟练程度的提高意味着一个劳动者在单位时间内或者说在支付一定数量的生产劳动的情况下，能够生产出更多的劳动产品，亦即劳动生产率的提高。据斯密的观察，几个以制钉为业的不满 20 岁的青年人，在尽力工作时，每人每日能制造出 2300 多枚铁钉。相反，若这些青年人不以制钉为主业或专业生产，即使他们惯于制钉，且竭力工作，一天也不会制造出 800 枚或 1000 枚铁钉。可见，以某项业务为终身职业的人，其熟练程度通常要高得多。

第二，分工使生产劳动者节省了因经常变换工作或变换生产活动中的不同操作而损失的时间。这方面的节约，按照斯密的看法，“比我们骤然看到时所想象的大得多”。^②从一种工作转向另一种工作，或从一种操作转向另一种操作，人们往往会闲逛或休息一会儿才来做上一种工作的结束工作和做下一种工作的准备工作。而不能马上把注意力转移到新工作上，从而打断已有的工作节拍。所以，分工的发展减少了这种工作或操作的变化，也就等于节约了生产的人力资源。

第三，分工促使大量有利于节省劳动的机器问世，从而使一个人能干许多人的活。分工的结果，各个人的全部注意力自然会倾注在一种简单事物上。只要工作性质上还有改良的余地，各个劳动部门所雇

① 亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》（上），商务印书馆，1994 年版，第 8 页。

② 亚当·斯密：《国民财富的性质和原因的研究》（上），商务印书馆，1994 年版，第 9 页。