

业务流程重组以思想的先进性和革命的彻底性吸引了世界500强中的70%企业
其理论成为20世纪最具影响的管理理念之一

BPR是什么

What is Business Process Reengineering

⊗ 一场企业管理的革命 ⊗

◎ 茆景洲 编著



■ 献给运用和将要运用业务流程重组来提高顾客满意度、实现业务管理再造，使企业在成本、质量、服务和速度等方面获得巨大突破的公司及其员工们。

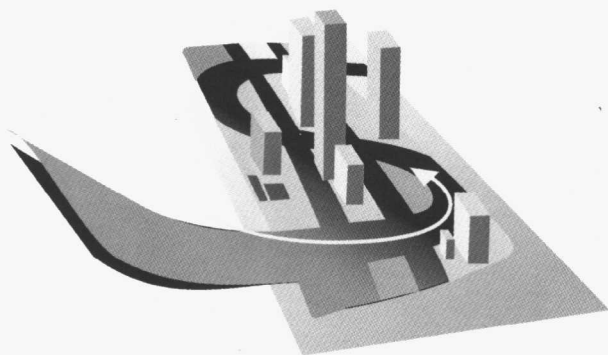
 Management
管理新工具丛书

BPR是什么

What is Business Process Reengineering

一场企业管理的革命

◎ 袁景洲 编著



 中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

BPR 是什么：一场企业管理的革命/茆景洲编著. —北京：中国财政经济出版社，2004.9

(管理新工具丛书)

ISBN 7 - 5005 - 7619 - 6

I . B… II . 茆… III . 企业管理：生产管理 IV . F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 097937 号

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: cfeph@cfeph.cn

(版权所有 翻印必究)

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码：100036

发行处电话：88190406 财经书店电话：64033436

北京人卫印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 12 印张 117 000 字

2004 年 11 月第 1 版 2004 年 11 月北京第 1 次印刷

定价：20.00 元

ISBN 7 - 5005 - 7619 - 6/F·6674

(图书出现印装问题，本社负责调换)

前 言

业务流程重组 (BPR), 是 20 世纪 90 年代以来发生在企业管理领域里的一场革命。这场以企业业务流程再造为内容的管理革命, 不仅很快风靡了全球, 而且对企业的经营管理方式、人们的思维方式等均产生了强烈冲击和深远影响。如何通过业务流程重组来提升企业的经营管理水平、提升企业的核心竞争力, 已成为当代众多企业的共同选择。

然而, 作为企业管理再造的新理念和新工具, 业务流程重组的实施也是一项非常复杂而宏大的管理工程。业务流程重组的内涵及特点是什么, 有什么样的实施方式、实施规律及实施风险, 如何有效地组织并管理好这一管理工程等, 都是每一家拟实施流程重组企业所关心的重大问题。

前几年, 因工作中的特殊原因, 我有机会以咨询公司顾问的身份参与了几家大中型企业业务流程重组项目的实施 (这些项目多是业务流程重组与企业管理信息系统实施有机结合的项目, 即

“BPR/ERP项目”)。在项目实施过程中,通过业务上的培训、与其他咨询顾问的交流,以及自己的不断思考,使我对业务流程重组的思想、理念及实施方法等,有了比较系统的了解和掌握,同时,也形成了一些对业务流程重组的认识及看法。当时,考虑到系统介绍业务流程重组的中文书籍,尤其是可作为流程重组实施培训资料的通俗读本较少,本打算结合自己的实施经验,写一本有关这方面的书,但因条件不具备,所以一直没有动手。

前不久,中国财经出版社为出版企业管理工具方面的系列丛书,正好需要一本介绍业务流程重组知识的工具书,于是约我写了此书。

本书是在参考一些咨询公司培训材料、项目实施经验的基础上编写而成的,因这些资料未正式发表,书中无法一一列明出处。同时,在本书写作过程中,也曾多次请教过汉普咨询公司的周跃刚、冒依群等先生,在此一并表示衷心的感谢。

书中的一些内容是根据自己实施经验及认识总结而成的,不当或错误之处,敬请读者批评和原谅。

栾景洲

2004年8月

目 录

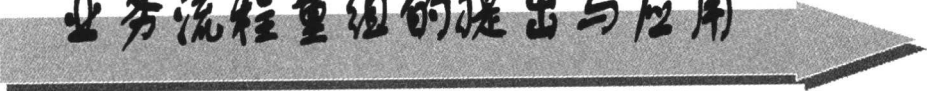
前 言	(1)
第1章 业务流程重组的提出与应用	(1)
§ 1.1 业务流程重组提出的时代背景	(3)
§ 1.2 哈默博士与业务流程重组	… (12)
§ 1.3 业务流程重组在国内外的应用	(14)
§ 1.4 MRP - II /ERP 在我国的应用与发展	(18)
第2章 什么是业务流程重组	(23)
§ 2.1 业务流程重组的内涵	(25)
§ 2.2 业务流程重组的类型	(40)
§ 2.3 流程重组与准时生产、全面质量管理、ISO9000	(46)
§ 2.4 哪些企业需要进行业务流程重组	(51)
§ 2.5 案例	(57)

第3章 业务流程重组的实施策略与方法	
.....	(63)
§ 3.1 业务流程重组的实施策略 ...	(65)
§ 3.2 业务流程重组的实施方法 ...	(75)
§ 3.3 业务流程重组实施的项目管 理	(89)
第4章 业务流程重组的技术与工具.....	(101)
§ 4.1 业务流程重组的基本思路与 方法	(103)
§ 4.2 业务流程重组常用的技术 ...	(114)
§ 4.3 业务流程重组常用的工具 ...	(131)
§ 4.4 流程描述与设计的方法技巧	(137)
第5章 对业务流程重组的再认识.....	(145)
§ 5.1 关于业务流程重组的三种方 式	(147)
§ 5.2 业务流程重组为什么会失败	(155)
§ 5.3 业务流程重组过程中的业务 培训与变革管理	(170)
§ 5.4 业务流程重组与价值链管理	(178)
本书主要参考文献.....	(185)

第1章

CHAPTER

业务流程重组的提出与应用



业务流程重组（BPR）作为一种有意识或无意识的企业管理活动，应该说自以劳动分工为基础的工业革命发生后就已存在，但作为系统指导企业管理变革行为的理论与方法，则形成于 20 世纪 90 年代。

§ 1.1 业务流程重组提出的时代背景

蒸汽机的发明使人类从“农业经济时代”跨入了“工业经济时代”。工业经济时代是以劳动分工为基础、实行大规模机器生产的时代。对此，经济学的创始人亚当·斯密在《国富论》曾作过生动而深刻的阐述，并首创了“劳动分工”理论。

19 世纪末 20 世纪初，泰勒将亚当·斯密的思想运用到对工人的管理上，通过研究人机效率问题，第一次把时间效率、作业方法与作业标准等管理思想应用于企业管理，在工业管理中建立并推行了以“定标准作业方法、定标准工作时间、定每日工作量”为基础的科学化管理制度——泰勒制，由此代替了过去的

经验式管理，使工业劳动生产效率大幅度提高，并形成了高工资与低生产成本并存的局面。

资料一：泰勒制

19 世纪末，美国人泰勒开始研究人机效率的问题，在工业管理中建立并推行了被称为“泰勒制”的“定标准作业方法，定标准工作时间，定每日工作量”的科学管理方法。泰勒本人也因此被西方尊称为科学管理之父。

泰勒的研究内容主要包括：（1）进行动作分析，详细分析劳动过程中工人的动作状况；（2）生产过程分析；（3）对劳动条件、劳动环境和劳动过程的服务工作也进行了初步研究；（4）实行差别计件工资制；（5）将原实行的军队管理式直线制，改变为以计划管理为中心的职能制；（6）用新的作业方法和作业标准培训新工人等。通过研究人机关系，泰勒第一次把时间效率问题作为科学研究对象，并应用于企业管理中，形成了企业管理的基础标准——劳动定额。

泰勒制的一整套学说，后经过进一步发展，形成了管理科学中的工业工程和作业学派。

为了进一步提高工人的劳动生产率和企业竞争能力，按照劳动分工原理，20 世纪初亨利·福特在汽车装配工序中放弃了“一人一车”的作法，将生产过程进一步细化、拆分，并采取生产标准化（主要是产品标准化、零件规格化、工厂专业化、作业专业化、机器及工具的专门化）和移动式装配法，率先设计出世

界上第一条汽车生产流水线。生产流水线的发明，第一次真正实现了标准化的大规模生产，并在大幅度提高整个企业效率的同时，把企业的生产成本降低到最低限度。

资料二：亨利·福特与生产流水线

20 世纪初，为了提高企业的竞争能力，福特汽车公司创始人亨利·福特充分利用流水生产的优点，采取生产标准化和移动式装配法，建立了汽车生产流水线。

生产流水线的核心是采用标准化生产，主要包括：（1）产品标准化。即减少产品的类型，提高产量，以便实行大规模流水生产；（2）零件规格化。统一规格，提高零件的互换性和通用性，以加大产量，便于修理，增加产品销路；（3）工厂专业化。把不同的零件分给专业的工厂或车间制造，以加大批量，改进质量，发展新技术，提高效率；（4）作业专业化。将复杂作业划分为简单作业，由各种工人反复进行同一种单调的作业，这样既可以提高工人的作业效率，还可以使用非熟练工人，以降低人工成本；（5）机器及工具的专门化。

亨利·福特将劳动分工原理应用于生产作业中，虽然使每个工人的工作都简单易学，但劳动人员的组织协调和生产过程的组合管理却因此变得异常复杂。原有的管理方式显然跟不上高效率的工厂运行。几乎与福特同一时期的通用汽车公司总裁阿尔弗雷德·斯隆，为了解决生产过程中的组织管理问题，将劳动分

工原理应用到管理中，把管理人员依照专业分工组合到相应的职能部门，如采购、生产、计划、销售、财务、人事等职能管理部门，由此建立了以职能分工为基础的企业经营管理模式。

然而受管理能力和管理幅度的限制，随着企业规模的不断扩大，以职能管理为基础的企业只好通过逐渐增加管理层次来保证对整个生产经营过程的有效控制。这样，伴随着企业生产规模的扩大，伴随着生产经营过程的日益复杂，企业逐步形成了一种按职能部门划分的、标准化的、金字塔式的集权控制模式，即“科层制”管理模式。

依据“劳动分工”与“管理职能分工”原理建立的这种“科层制”管理模式，应该说适应了工业经济时代生产规模的急剧扩大、劳动分工与协作关系的日益复杂，而且具有部门层级清楚、分工明确、便于决策层对企业的整体领导与组织控制、有利于提高企业整体生产效率等优点。正是在这种大规模生产管理方式的推动下，很快将工业社会从“短缺经济”推向了“过剩经济”，成功地建立起以物质财富极大丰富为特征的现代工业文明社会。

伴随着“过剩经济”时代的到来，尤其是近三十年来，随着现代科技的快速发展与信息技术的广泛应用，人类社会又从工业经济时代迈入到信息时代（或电子商务时代）。在这一新的时代背景下，企业所处的商业环境发生了前所未有的变化，无论是顾客需求、产品生命周期，还是市场增长、技术更新速度、竞争规律等等，几乎没有一样可以预料或保持不变。

尤其是客户 (Customer)、竞争 (Competition) 和变化 (Change) (简称为 “3C”) 这三股力量, 日益成为决定或影响企业命运的关键因素。

(1) 客户: 在新的环境下, 生产的普遍过剩、买方市场的形成, 使买卖双方的关系发生了重要变化。客户不仅主宰着买卖关系, 成为市场的主导, 而且客户的要求越来越高, 其消费行为变得更具有选择性和挑剔性, 并呈现出明显的个性化需求特征。再靠大规模、单品种、长期一贯制的生产方式, 已不能满足日益个性化的客户需求。

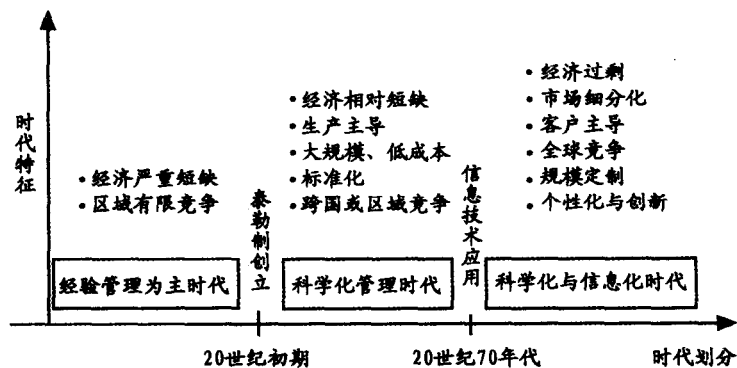
(2) 竞争: 第二次世界大战以来, 随着越来越多的国家和地区加入世贸组织 (WTO), 随着各国内市场的不断对外开放, 世界经济从国际化向全球化演变的趋势日益明显, 这使得原本激烈的市场竞争变得更加激烈。市场上产品的饱和度越来越高, 新的竞争者和大量替代品不断涌现, 而且市场不断被细分化和多元化, 产品 (服务) 尤其是高度竞争性产品 (服务) 的盈利空间越来越小。几乎任何一家公司都能感受到来自全球市场的激烈竞争压力。

(3) 变化: 客户的需求多变, 竞争的日趋激烈, 要求企业的生产更加多样化、个性化和定制化; 而信息技术的广泛应用, 以及产品技术的不断更新换代, 更加快了这种变化的节奏, 并引起传统商业模式、企业经营管理模式、金融创新活动乃至产业结构的调整或改变。比如, 信息技术在企业中的广泛应用, 不仅使企业的生产经营方式和管理模式均发生了革命性的变化; 而且改变了产业的竞争格局、竞争态势及企业

的组织结构等。可以说，任何一家公司都面临着越来越变化莫测的客户、市场以及日新月异的科技发展的冲击。正如花旗银行公司总裁约翰·里德（John Reed）所言：“如果有谁认为今天存在的一切都将永远真实存在，那么他就输定了”。

总之，信息时代（或电子商务时代）是一个以“客户”、市场为导向、以“变化”和“竞争”为特征、以现代技术尤其是以信息技术为竞争“平台”的新经济时代。在这样的时代背景下，企业之间的竞争实际上已变成对客户、质量、创新和服务的竞争，是对市场反应“快”与“慢”的竞争；只有以客户为导向，并能快速响应和满足客户的需求，不断为客户提供更优、更新的产品及服务，才能留住客户保住市场，才能在激烈的竞争中求得企业的生存与发展。

资料三：不同时代企业面临的环境特征变化



然而，在传统工业时代建立在劳动分工基础上的

大规模生产方式和“科层制”管理模式，由于制度惯性的作用，似乎沉浸在往日成功的辉煌中；面对“客户”、“竞争”和“变化”这三股力量的冲击，面对技术日新月异，产品更新换代越来越快，这一管理模式日益暴露出一些内在的缺陷或不足：

一是观念落后，一切以满足上级领导的意愿为中心，缺乏客户与市场导向意识；

二是以产品和企业为中心，片面追求产品的大规模生产与生产效率的提高，忽视客户与市场需求的變化；

三是不能根据业务流程驱动的内在规定性合理确定岗位、部门的设置及其职责分工，机构设置重叠，管理层次多，信息传递慢，业务流程管理不畅；

四是横向流程没有统一控制，缺乏必要的横向沟通与协调，不可避免形成管理上的真空地带，不利于快速反应客户需求；同时也没有人能够对整个经营过程负责，许多部门往往只关注本部门工作，并以达到上级主管部门的满意为准则，不利于提高客户的满意度；

五是过分追求企业内部业务体系的独立、完整，不重视企业间协作关系或供应链的管理与协调，核心竞争力不突出，容易产生利益本位主义和分散主义，不利于提高企业的整体竞争力；

六是管理手段落后，信息化程度低，经营管理效率低下。

这种传统的大规模生产方式和科层制管理模式，显然已难以适应信息社会中日益多变的客户需求和日

趋激烈的市场竞争环境。

在新的时代背景下，只有对企业的业务运营方式、管理模式等进行根本性的转变或改造，才能求得企业的生存与发展。比如，为赢得客户和市场，就必须将企业的注意力由产品转向客户，使企业更加贴近和关注客户，包括有效快速地接受客户订单、迅速地交付产品（提供服务）、进行客户关怀等；为快速响应和满足客户的个性化需求，企业的生产方式必须从过去的“大规模高效生产”转变为“大规模灵活定制”，同时，企业的管理也必须从过去偏重“内部产品生产”管理转向企业的全程“供应链”管理，并不断实现整个供应链管理的科学化、现代化和精细化。

资料四：大规模生产与大规模定制模式的区别

表 1-1 大规模生产与大规模定制模式的区别

大规模生产模式（推式生产）	大规模定制模式（拉式生产）
低成本、稳定的质量、标准产品	买得起、高质量、定制产品
统一的市场	多元化细分市场
稳定的需求	需求分析
忽视了很多客户的需求	对变化的客户需求的快速响应
以操作效率为主	以整个流程效率为主
规模经济	规模经济加范围经济
大批量	单件批量
刚性生产	柔性生产
库存大：按计划生产	无库存，按订单生产