

流程再造教程

彭东辉 主编



航空工业出版社

流程再造教程

主 编 彭东辉

航空工业出版社

内 容 提 要

本书集流程再造基本理论、方法技术和案例于一体,吸收了国内外在流程再造中的成功经验和有用的方法与技术。内容系统全面、针对性强,并具有航空工业特色,语言通俗易懂,避免了晦涩的理论术语,是有兴趣的读者特别是经营管理人员学习这一先进管理理论和方法的基础性教材。

图书在版编目(CIP)数据

流程再造教程/彭东辉主编. —北京:航空工业出版社,2004. 4
ISBN 7-80183-344-9

I. 流... II. 彭... III. 企业管理:生产管理—教材
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 022820 号

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里 14 号 100029)

北京大地印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2004 年 4 月第 1 版

2004 年 4 月第 1 次印刷

开本: 787×1092 1/16

印张: 19 字数: 420 千字

印数: 1-5500

定价: 32.00 元

序

建立现代企业制度,不但要求产权清晰、权责明确,政企分开,而且还特别强调管理科学,管理科学是企业发展壮大、长久不衰的有力武器。作为高科技的中航一集团实施大集团战略,实现“航空报国,追求第一”的理念,跻身于世界航空工业强者之林,必须奠定坚实的管理基础,加速管理创新。

流程再造是管理科学发展史上的一个重要标志,是当今先进的管理思想,国内外许多企业通过实施流程再造,管理水平得到极大提高,企业绩效有了飞跃。因此,集团公司党组提出在全集团进行流程再造,以流程再造作为管理创新的纲领,建立起具有集团特色的管理思想和管理平台。这是一件苦练内功的扎扎实实的工作,非有认真严谨的态度才能取得成效。这就要求全集团员工尤其是各级经营管理人员首先要学习流程再造理论,借鉴先进企业的流程再造经验,掌握流程再造的方法和技术。

为帮助中航一集团企事业单位学习流程再造理论,指导开展流程再造工作,集团公司决定编写一本具有航空特色的基础性教材,以满足实际学习的需要。为此,我们组织了集团的一些管理专家、学者和管理工作者,在调查、学习和研究的基础上,写出了这本《流程再造教程》。应该说,这是一本流程再造管理思想和理论精要的汇总,起着一个知识入门和启发思路的作用,真正形成符合航空工业实际的流程再造管理理论和经验,还需要各企事业单位在实践中续写。希望集团各级经营管理人员都能认真学习本教程,并结合实际搞好本单位的流程再造,使中航一集团的管理水平明显提高,进而促进各项工作的进步。

流程再造教程编写组的全体同志接受任务后,克服了很多困难,付出了大量的心血,在较短的时间内完成了该书的编写。在此,对他们的辛勤劳动表示感谢。由于流程再造是一门新的管理理论,有些观点和体系还在完善之中,再加上时间仓促,这本教程难免有不妥和粗糙之处,还望各单位在使用中给予补充完善。

许焕刚

2004年3月

许焕刚:中国航空工业第一集团公司副总经理

前 言

流程再造是上世纪末在发达国家出现的管理创新，发轫于美国并很快扩展到全球，其理论和实践对企业经营管理模式的变革产生了重大的影响。中国航空工业第一集团公司（以下简称中航一集团）推进流程再造，必须在学习流程再造的理论和方法的基础上进行探索和实践。当前，流程再造的书籍很多，但良莠不齐，偏重理论，缺少满足中航一集团现实需要的、集基础理论、方法技术和案例于一体的图书。为确保中航一集团流程再造的顺利实施，使经营管理人员能在较短时间掌握流程再造理论，了解流程再造的方法，借鉴国内外优秀企业的成功经验，集团公司决定编写具有航空工业特色的、适用的流程再造教程。

本书编写的指导思想一是通俗易懂，尽量避免晦涩的理论术语，确保各级经营管理人员都能通过阅读系统了解流程再造的基本理论；二是针对性强，更多地从制造业的角度来探讨相关的业务流程再造，选择的参考案例除了国内外优秀企业的成功经验，还有集团内流程再造工作先行一步企事业单位的有益探索；三是实用性强，本教程既将集团公司目前推行的六西格玛、精益制造作为流程再造的解决方案进行推荐，还介绍了其他一些流程再造有用的方法和技术。

应该说明的是，流程再造不仅是先进的管理思想，更是具体的实践活动，在流程再造思想指导下的实践是多种多样的。读者在使用这本教程时，一定要将流程再造的理论与本单位的实际相结合，探寻适合本单位特点的流程再造方法，只有这样才能使流程再造取得应有的成效。

编 者

目 录

第一篇 流程再造基础理论

第一章 什么是流程再造	(1)
第一节 什么是流程	(1)
第二节 流程再造理论产生的背景	(3)
第三节 流程再造的核心思想	(5)
第二章 为什么要推行流程再造	(7)
第一节 流程再造抓住了企业业务活动的核心	(7)
第二节 流程再造是获取竞争优势的有效手段	(7)
第三节 流程再造是中航一集团管理创新的纲领	(9)
第三章 流程再造的原则	(11)
第一节 流程再造的核心原则	(11)
第二节 流程再造的操作性原则	(15)
第三节 流程再造的实际流程	(18)
第四章 流程再造的准备工作	(21)
第一节 流程再造的组织建设	(21)
第二节 流程再造的领导	(25)
第三节 管理团队建设	(27)
第四节 重建员工激励机制	(31)
第五节 营建流程再造环境	(32)
第五章 流程的分析	(38)
第一节 流程的描述	(38)
第二节 流程的分析	(42)
第三节 流程的诊断	(48)
第六章 流程的再设计	(52)
第一节 流程再造的一般性方法	(52)
第二节 流程的渐进式再造	(55)
第三节 新流程的全新设计	(63)
第四节 新流程的管理体系	(67)
第七章 流程再造的实施	(70)
第一节 试点与推广	(70)
第二节 实现远景目标	(71)
第三节 实施过程中需处理好的问题	(71)
第八章 流程再造的运用——采购流程再造	(74)
第一节 企业现有采购流程分析	(75)

第二节	采购流程再造的目标与策略	(76)
第三节	信息系统的运用	(79)
第九章	流程再造的运用——新产品研究与开发流程再造	(81)
第一节	现有新产品研究开发流程分析	(81)
第二节	新产品研究开发流程再造的目标	(83)
第三节	新产品研究开发流程再造的策略	(85)
第四节	服务设计	(89)
第十章	流程再造的运用——生产流程再造	(91)
第一节	现有生产流程分析	(91)
第二节	生产流程再造的目标	(92)
第三节	生产流程再造的策略	(93)
第四节	信息系统的运用	(97)
第十一章	流程再造的同步工程	(100)
第一节	重塑企业价值观	(101)
第二节	重新设计工作方式	(104)
第三节	重新建设沟通体系	(107)
第十二章	流程再造的阻力与困境及其处理	(110)
第一节	流程再造的阻力及其处理	(110)
第二节	流程再造的困境及其处理	(114)
第三节	流程再造中如何避免操作失误	(117)
第十三章	流程再造的深化与未来	(119)
第一节	更深层次的企业再造	(119)
第二节	面向未来的竞争	(122)

第二篇 流程再造的方法和技术

第一章	精益制造	(126)
第一节	精益制造的概念与内涵	(127)
第二节	精益思想	(128)
第三节	实现精益制造的管理手段	(129)
第四节	精益制造工具	(133)
第五节	推行精益制造的对策	(141)
第六节	精益制造实施案例	(144)
第二章	“六西格玛”管理	(150)
第一节	什么是6 σ 管理法	(150)
第二节	6 σ 管理法的主题和关键概念	(151)
第三节	6 σ 管理法的应用	(153)
第四节	6 σ 管理法的实施	(155)
第五节	6 σ 管理法的组织和领导	(160)
第六节	6 σ 管理法工具介绍	(161)

第三章 工业工程	(163)
第一节 工业工程概述	(163)
第二节 工业工程基础内容	(166)
第四章 准时化生产	(181)
第一节 准时化生产方式的起源及与精益思想的关系	(181)
第二节 准时化生产方式的内涵	(181)
第三节 实现准时化生产方式的技术手段	(182)
第四节 准时化生产与全面质量管理	(186)
第五节 准时化生产与自动化及防错设计	(187)
第六节 良好的外部协作关系	(189)
第五章 并行工程	(191)
第一节 并行工程概论	(191)
第二节 并行工程的本质分析	(193)
第三节 并行工程在产品开发中的作用	(195)
第四节 并行工程关键技术概述	(199)
第五节 并行工程的组织与管理	(202)
第六章 管理技术	(205)
第一节 企业流程再造的技术方法	(205)
第二节 看板管理	(212)
第三节 计划评审技术	(222)
第四节 因果分析图法	(232)
第五节 ABC 分类法	(236)

第三篇 流程再造案例

案例一 IBM 银行信贷流程再造	(241)
案例二 海尔业务流程再造	(242)
案例三 台湾宏基集团流程再造	(249)
案例四 施乐公司流程再造	(255)
案例五 人力资源管理流程再造	(258)
案例六 西安飞行自动控制研究所物资采购流程再造	(263)
案例七 西安飞行自动控制研究所电子部件研发流程再造	(269)
案例八 西安飞行自动控制研究所生产管理流程再造	(273)
案例九 永红公司流程再造	(276)
案例十 沈飞公司两个分厂合并后的变化	(282)
文 件 中国航空工业第一集团公司关于印发《中航一集团推进 流程再造和管理信息化工作的意见》的通知	(287)
主要参考文献	(291)
后 记	(292)

第一篇 流程再造基础理论

第一章 什么是流程再造

企业流程再造是 20 世纪 80 年代初起源于美国的一种企业管理理论或管理思想，是美国主要工业企业在全面学习日本制造业全面质量管理（Total Quality Management）、精益生产（Lean Produce）、准时制生产（Just-In-Time）、零缺陷（Zero Defect）等优秀管理经验的基础上发展起来的一种全面变革企业经营管理、提高企业整体竞争力的管理理论、思想。本章着重阐述什么是流程，什么是流程再造，以及流程再造产生的背景和流程再造理论的发展与演变。

第一节 什么是流程

一、流程的概念

什么是流程呢？简单地说，流程就是做事的顺序。比如我们出差后要进行报销，首先要填写报销单，然后通过部门领导审批、财务负责人以及企业领导逐级审批，会计做账后，再到出纳付款。这就是一个流程。当然，企业的许多流程远比它要复杂得多。不仅生产有生产流程，财务有财务流程，还有人力资源开发流程、新产品开发流程、企业发展战略研究流程，等等。但从总的方面来说，企业的流程就是企业完成其业务活动，为顾客创造有效的价值并获得利润的过程。

流程（Process）一词在《朗文当代英语词典》中的解释是：一系列相关的人类活动或操作，有意识地产生一种特定的结果。从流程的这一概念我们可以看出，流程与“有意识的一系列活动或事件”、“特定的结果”等概念密切相关。

事实上，我们对于流程并不陌生。流程在我们的生活中无处不在：无论是日常生活中在超市购物、订餐吃饭、医院就诊，还是制造业、运输业、金融业和各种服务企业为顾客提供产品或服务，都有其特定的流程。

二、业务流程的概念

任何企业的存在，都是为了向顾客提供有价值的产品或服务。企业为此所进行的各种有序的活动，就构成了一个个业务流程。通过这些流程的有效运作，企业把投入转换为产出。因此，企业中的营销流程、生产流程、财务流程、企业发展战略流程、新产品研究与开发流程、采购流程及售后服务流程等都是业务流程的一个组成部分。那么，什么是业务流程呢？

达文·波特（“流程再造”最初创始人之一）的定义为：“业务流程是跨越时间和空间的有序的工作活动，它有始点和终点，并有明确的输入和输出。”

迈克尔·哈默（最早倡导“流程再造”的学者之一）认为，“‘业务流程’是一个技术术语。它具有准确的定义：有组织活动，相互联系，为客户创造能够带来价值的效用。不得更改一个字，也不得添加一个字或减少一个字。”

业务流程作为企业的一种活动方式，似乎是应该能轻而易举地描述出来的。但事实并非如此，因为从表面上看，企业是以职能部门和生产单元的分工为基础来进行运作的。我们看得见、摸得着的是企业的处室、分厂和车间、班组，而非流程。然而，我们再深入一步看，实际上，部门的分工只是在特定的历史条件下，为了管理的方便而实行的。企业的绝大多数工作都是通过部门与各单位之间的合作来完成的。这种利用多部门或单位之间的合作来共同完成的工作过程就是一种业务流程。通过对这些不同流程的研究，我们可以看出，企业中某项工作要由不同的人来完成，无论这些不同的人是属于企业内部同一单位还是属于不同的单位，甚至涉及企业以外的其他人员，如果必须由他们的共同努力才能完成该项工作，那么这些人的不同活动的定向流动，就是一个特定的流程。如果以此为准则，我们就可以很方便地描述出企业中的各类流程。

三、业务流程的分类

企业内成千上万的活动，由于连接方式的不同，加之不同企业完成活动的方式的多样性以及面对不同的活动承担者，使得企业的流程呈现多种多样的形式。为了便于对流程进行分析，我们有必要对其进行分类。

流程的分类出于研究和分析的目的、方法不同，有很多种分类法。如按流程的处理对象分，可以将之分为实物流程、信息流程等；按流程跨越组织的范围来分，可将之分为个人间流程、部门间流程、企业间流程等。然而，从最基本的分类来看，按企业活动性质将之分为“管理流程”和“营运流程”更符合工业企业的特点，也便于我们实际运用。下面着重对这种分类方法进行一些分析。

我们知道，企业最基本的也是最重要的职能就是生产或提供服务。企业从事生产或提供服务的基本活动以及为这些基本活动提供支持的活动所组成的流程，构成了企业的营运流程。也可以说，这些业务流程是企业活动的价值链中具有直接增值特性的流程。正是这些流程的不停运转，使得企业的经营目标得以完成。从营运流程的基本内容我们可以看出，如果要作进一步的划分，营运流程又可以分为作业流程和支持流程。其中作业流程包括如新产品开发流程、订单完成流程、产品生产流程、原料采购流程、服务流程等，而支持流程则包括资金筹措流程、人事考评流程、库存管理流程等与次层价值链有关的流程。需要说明的一点是，一般而言，不同类型的企业其作业流程往往彼此相差很大，生产型企业与服务型企业的作业流程就相差很大。然而，大多数企业的支持流程在经过技术性的简化后，却表现出惊人的相似。所以，我们在进行企业再造的时候，在经过事先准确分类和分析的前提下，就可以很大程度上对其他的相关经验予以借鉴。

企业的管理流程较之营运流程，就要复杂得多。由于管理活动本身要为营运流程创造良好环境，提高运营效率，其在内容上表现出一种高度的复杂性。通常，它包括着为完成目标而进行的一系列管理活动，如计划、组织、人事、领导和控制。这些紧密相联的管理活动的有机结合构成了企业的管理流程。

营运流程中存在一系列的营运活动；管理流程中存在一系列管理活动。一个比较复杂的营运流程中，常常既存在着许多营运活动，又存在着许多管理活动。换言之，管理流程除单独存在之外，还常常渗透和存在于营运流程之中。

第二节 流程再造理论产生的背景

一、流程再造理论的出现

20 世纪 80 年代,美国麻省理工学院计算机教授、Hammer and Company 顾问公司经理迈克尔·哈默(Michael Hammer)和美国实施流程再造活动的权威之一、CSC Index 顾问公司总裁詹姆斯·钱皮(James Champy)在广泛深入的企业调研中发现,一些公司由于较大幅度地改变了它们的工作方法而在一个或多个领域取得了戏剧性的惊人成就。这些公司并没有改变它们所从事的业务,而只是改变了那些业务中的“过程”,或者干脆取消了那些陈旧的业务过程。

通过进一步观察,他们还发现追求根本性的改变而不是渐进式的改良是这些企业的另一特点。它们首先向自己提出问题:不是“如何把我们所做的事情做得更快”、“如何把我们的事情做得更好”和“如何用最低的成本来完成我们现在所做的事情”,而是“为什么我们要做现在正在做的事情”。

围绕“为什么我们要做现在正在做的事情”这一问题,哈默和钱皮更广泛地向美国其他公司进行了提问和调研。令人惊讶的是,调查结果表明,公司职员们所完成的许多任务与满足顾客的需求无关,他们所做的许多事情并不能创造高质量、低价格的产品和提供出色的服务,而只能简单地满足本公司组织内部的规定和要求。

通过对企业长期大量的调查研究,他们逐渐分清了企业中哪些活动可以导致成功,哪些不能。最后,终于形成了一套关于在企业如何形成有效的彻底改变的理论、方法和步骤。1993 年迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮把他们多年的研究成果,以《改造企业——再生策略的蓝本》一书,出版了专著。这本书不仅在美国而且在全世界引起了异乎寻常的反响。该书是美国当时最畅销的书籍之一,曾在连续 6 个月内被《新纽约时报》列为非小说类的头号畅销书,并在出版的当年被译成 14 种不同语言版本向世界各国传播。目前世界范围内不仅在理论界已形成一股研究和探讨企业再造工程理论的热潮,而且在实业界已经有许多的公司开始进行企业再造工程的尝试和实践。1994 年初,CSC Index 顾问公司为编写“再造工程实施情况的报告”,调查抽取了一个由 621 家公司组成的样本,这些企业都是北美和欧洲最具实力的企业。调查结果表明,497 家美国公司中有 69%、124 家欧洲企业中有 75% 都推行了一项或多项不同的企业再造工程项目;在余下的企业中,有半数已将企业再造工程排进了企业的议事日程。

《改造企业——再生策略的蓝本》一书问世 10 年以来,企业再造热潮不断从北美和西欧向亚洲蔓延。90 年代末至今,中国许多企业,如海尔、联想、沈阳和光等都先后进行了企业再造和重组,取得了很好的效果。2002 年,中国航空工业第一集团公司将流程再造作为集团公司管理创新的纲领,积极在集团公司内部推行,集团所属的一些研究所和企业通过聘请国内著名管理咨询公司或建立自己的流程再造团队,对企业进行了流程再造初步实践,取得了较好的效果。

二、流程再造产生的背景

企业的出现、存在和发展已经两个世纪了,今天的企业同两百年前相比,早已是天壤之别。但有一点是永远也不会改变的,那就是,企业必须在激烈的市场竞争中取

第一章 什么是流程再造

得优势，才能生存发展。在今天这个新技术革命日新月异发展的时代，在市场竞争中求生存、发展，不仅需要企业生产经营系统良好地运转，更重要的是使企业时刻保持变革创新的能力，接受不断变化的市场的挑战，并在新时代——信息时代和知识经济时代，抓住机遇，迎接挑战。

自从亚当·斯密在《国民财富的性质和原因的分析》（即《国富论》）中首次提出劳动分工的原理以来，这套管理规则指导企业的运行与发展长达两个多世纪。先是美国汽车业的先锋开拓者亨利·福特一世将劳动分工的概念应用到汽车制造上，并由此设计出世界上第一条汽车生产流水线，大规模生产从此成为人类历史上的现实。而几乎与福特同时代的通用汽车公司总裁艾尔弗雷德·斯隆则在福特的基础上将劳动分工理论再次向前推进一步，他实际上树起了劳动分工理论发展的第三个里程碑。福特根据劳动分工原理分解汽车装配工作，把它拆解成一系列毫不复杂的任务，使每个工人的工作都简单易学。然而，人员协调和工人工作成果的组合过程却因此而变得复杂非常，管理方面显然跟不上高效率工厂系统的需求了。斯隆正是在此基础上，将劳动分工的理论应用到管理部门的专业人员之中，并使之与工人的劳动分工呈现平行发展之势。有了这样完整的工人及管理人员的系统分工，汽车业才真正称得上“大规模生产”。

在 20 世纪即将结束的 90 年代，这套劳动分工规则受到了挑战。规模庞大的现代企业，由于整体工作被组织构架拆解得分崩离析，工作效率日渐低下，已很难适应按订单组织生产的形势要求。除此以外，随着新技术革命的日新月异，企业所处的商业环境已经发生了翻天覆地的变化。在当今的现实世界里，顾客需求、产品生命周期、市场增长、技术更新速度、竞争等，几乎没有一样是可以预料或保持不变的。目前影响现代企业的三个要素是：顾客（Customer）、竞争（Competition）和变化（Change），简称为“3C”。这三个要素特别引起企业经理人员的关注，同时，也使得企业的经理人员对企业的商业环境有一种前所未有的陌生感。一方面是这三个要素本身有了根本变化，另一方面是这三个要素对企业的影响日益增大。

顾客。80 年代初期至今，买卖双方的关系发生了重大变化，现在完全是买方市场，顾客主宰着买卖关系。顾客需求的特点明显地表现为多样化、个性化、现代化、时尚化。亨利·福特一世要将黑色的 T 型车卖给整整一代美国人的时代早已结束了。

竞争。自二战以来，世界经济向全球化演变的趋势日益明显。东南亚经济危机能由一个国家引发而迅速波及到整个东南亚，并进而对全球经济构成重大影响，就是这种全球经济一体化的具体反映。全球经济一体化使得原本激烈的市场竞争变得更加激烈。如今，几乎任何一家公司都能感受到来自国内外市场上的竞争压力。

变化。我们上面提到的顾客和竞争两股力量的演变，其背后其实就有变化的影响。信息时代进一步加快了变化节奏。正如花旗银行公司总裁约翰·里德所说：“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。”

正是由于这三股力量的影响，企业家们必须寻求获得突破的新的生存之路。现代企业实际上已经很难再按照亚当·斯密制订的商业规则从事商业活动了。企业为了寻求持续的增长，势必借助于新的商业规则。于是，业务流程再造应运而生。

第三节 流程再造的核心思想

流程再造理论与许多管理理论一样，它并不是一出现就是完美无缺的，从某种意义上来说，它还具有一定的不成熟性。但它是一种创新的管理思想。从 1993 年迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮提出流程再造理论至今，经过许多企业的实践、众多学者的研究探索和作者的反思，流程再造理论还在不断发展。

迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮在《改造企业——再生策略的蓝本》一书中对流程再造的定义是：“业务流程再造就是对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而获得可以用诸如成本、质量、服务和速度等方面的业绩来衡量的戏剧性的成就。”其中，“根本性”、“彻底性”、“戏剧性”和“流程”是定义所关注的四个核心特征。

“根本性的再思考”，就是对企业所关注的业务流程进行重新思考。如“我们为什么要做现在的工作”、“我们为什么要用现在的方式做这份工作”、“为什么必须是由我们而不是别人来做这份工作”，等等。通过对这些问题的重新思考，企业可能发现自己的战略目标是过时的，甚至错误的。

“彻底性的再设计”，意味着对事物追根溯源，对既定的现存事物不是进行肤浅的改变或调整修补，而是抛弃所有的陈规陋习以及忽视一切规定的结构与过程，创造全新的完成工作的方法；它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。

“戏剧性的变化”，意味着业务流程再造寻求的不是一般意义的业绩提升或略有改善、稍有好转等，进行再造就要使企业业绩有显著的增长，极大的飞跃。业绩的显著增长是流程再造成功的标志与特点。

业务流程再造关注的是企业的业务流程，一切“再造”工作全部是围绕业务流程展开的。“业务流程”是指一组共同为顾客创造价值而又相互关联的活动，是一个价值链。竞争不是发生在企业与企业之间，而是发生在企业各自的价值链之间。只有对价值链的各个环节（业务流程）实行有效管理的企业，才有可能真正获得市场上的竞争优势。

按照哈默和钱皮的上述理论，90 年代初业务流程再造在美国几乎形成一股风潮，被称作是“恢复美国竞争力的惟一途径”。同时，还波及到日本、德国等其他工业化国家。它以其思想的先进性和革命的彻底性吸引了许多企业的注意力，成为欧美乃至世界关注的热点。资料表明，当时约有 70%~75% 的欧美企业计划实施流程再造，更有许多企业通过流程再造取得了喜人的成绩。例如 Ford 汽车公司、AT&T、IBM、意大利的 BAT、德国西门子公司的 Nixdorf Service 等。此外，亚洲也有许多公司纷纷接受这一思想，其中不乏像泰国的泰华农民银行、台湾的永大机电工业公司的成功之例。但是由于理论的不成熟性和方法的不完备性，成功的背后也有许多失败的案例。1994 年，CSC Index 公司对 100 个做了流程再造项目的企业进行了调查，结果是：67% 的企业认为效果甚微或失败，只有 33% 的企业认为流程再造取得了较好的结果。

面对这种情况，哈默经过认真的反思，在 2001 年出版的《企业行动纲领》一书中

第一章 什么是流程再造

写道：“我不再把‘根本性’看做‘企业再造’这一经营理念的核心概念，最起码不再是重要的概念。现在，我感到最能够准确表达‘企业再造’理念的词汇是‘过程’这个词。”哈默的这一转变，使我们认识到，企业的流程再造不可能一蹴而就，不能把它视为企业获取成功的灵丹妙药。要客观地认识流程再造理论，它是具有革命性的、创新性的管理理论，同时又是不断发展和完善中的管理理论。我们还将后面的有关章节进行详细阐述。

第二章 为什么要推行流程再造

第一节 流程再造抓住了企业业务活动的核心

在传统的企业经营模式影响下,企业之间的竞争停留在产品的竞争上,企业非常注重产品的开发和生产,企业管理以产品为核心,所有活动或过程均围绕产品而展开。人们购买商品注重的是产品品质。然而,随着全球经济一体化进程的不断加快,市场竞争日趋激烈,企业之间竞争的重点正转变为服务的竞争,这使越来越多的企业逐步认识到,竞争的焦点已经不再仅仅是产品或服务,而重点转移到企业组织结构、运作机制等流程性因素上。新的竞争优势、可持续的竞争优势,都将来自于企业所独有的以提高客户满意度为目标的流程变革上。流程已经成为这个时代企业管理的核心。流程再造正是紧紧抓住这一核心,顺应了历史发展的潮流,所以,现在受到了越来越多的企业的关注和欢迎。

我们在第一章阐述流程再造的核心思想时就已经明确指出,流程再造不同于以往的任何企业变革。流程再造不仅是机构调整,不仅是减员增效,甚至也不是单纯的重新设计建造企业流程,所有这些改革都不足以涵盖企业流程再造的最终目标——将企业由过去的职能导向型转变为流程导向型。再造的这一目的意味着,不仅企业的流程设计、组织机构、人事制度等等会在再造中根本变革,更为重要的是一个经过真正意义上的再造过程的企业,其组织的出发点、领导人和普通员工的观念与思维方式、企业的日常运作方式、员工的激励方式乃至企业文化,都得到了再造。

一个以流程为中心的企业和一个传统的以职能为中心的企业的根本区别不是企业营运流程的不同,而在于维系企业的基本结构不同。一方面,在传统企业中,组成企业的基本结构是职能相对单一的部门,由这些部门分别完成不同的任务,这些任务构成每一个流程的片段。而在一个以流程为中心的企业中,企业的基本组成单元是不同的流程,不存在刚性的部门,甚至流程本身也不是刚性的,而是随着市场的变化可以随时增减和改变。另一方面,在传统企业中,流程隐含在每个部门的功能体系中,没有人专职对具体的流程负责,流程成为片断式的任务流,任务和任务间的脱节和冲突司空见惯。而在以流程为中心的企业中,每个流程都由专门的流程主持人负责控制,由各类专业人员组成的团队负责实施,流程成为一种可以真实观察、控制和调整的过程。仿佛每个顾客都得到了特殊对待,而流程本身变得紧凑,任务之间不再有过去那种冲突和拖延。

第二节 流程再造是获取竞争优势的有效手段

工业经济向知识经济的转变是当今世界经济发展的主流,滚滚而来的信息化浪潮更是以巨大的力量改变着当今的人类社会。在这股浪潮的推动下,国际上不断出现新的管理经验和理论,反映了知识经济时代企业管理的发展趋势和新特点。企业只有积极主动地迎接新经济的挑战,及时学习和吸收新的管理思想并调整管理方式,才能适应新的经济形势的发展要求。

面临竞争日益激烈的国际和国内市场,所有的企业管理者都希望通过精简、敏捷、灵活、富有竞争性和创造性的、高效的组织机构,适应多变的市场环境,以最好的产品与服务来吸引顾客,培育竞争优势和保持较好的盈利水平。而在现实中,不少企业是轻视客户需求的,尽管这些企业并不承认,但由于企业机构臃肿、笨拙,管理刻板,导致面对客户需求反应迟钝,无法真正满足客户的需求。“顾客永远是对的”、“顾客就是上帝”只是一句口号和空话。那么,面对先进技术的发展,国家之间逐步模糊的市场界限以及消费者选择的多样化,我们应如何缩小企业经营管理理想状态和现实之间的差距?如何重新获取竞争优势呢?这就要求我们企业学习和参照国内外成功企业的做法,结合企业自身的战略目标、管理方式及客户需求进行重新思考,积极开拓,大胆创新,摒弃那些不符合市场竞争的管理模式和方法。流程再造无疑是一种使企业获取竞争优势的有效手段。

之所以说流程再造是企业获取竞争优势的有效手段,主要是企业通过流程再造有以下几个作用。

1. 流程再造对企业系统改进自身素质,提高劳动生产率和经济效益,从而提高竞争力起着非常积极的作用。

近年来,我国企业界正在探索运用各种现代管理理论、方法与技术,并取得了许多可喜的成果。在一定程度上,这些理论与方法对企业全面素质的提升是有益的。但是,就我国企业目前的综合管理能力与水平而言,它们在实施过程中大多有着不可避免的片面性。比方说,某些单纯强调战略的企业,可能会忽视或偏废日常经营活动的规范化与效率改进;单纯强调运用新的管理技术、方法往往会被企业用作一种策略性的手段,由于缺乏全局性的变革支持或配合,而造成新的管理技术也许在某些局部或较短时期内提高了工作效率,但并不能从根本上提高企业整体经营绩效。

流程再造为系统改进企业全面素质提供了一个值得学习和借鉴的管理思想和方法。在这种方法里,有工作标准化,运用信息技术改造科层组织结构、提高信息共享度和简化工作流程这样的科学管理技术组合;有以员工自我管理、团队为主、自主决策、并行工作、追求不断改进的学习型组织,替代了严格的监控机制——这类充分体现了“以人为本”的精神和管理思想;更有以供应链为基础,以顾客需求为中心的企业竞争战略技术组合。

可以预见,企业如果成功实施流程再造,将会在以下方面得到明显改进。

- (1) 能够建立起一套高效率、协调性好的组织架构、工作方式、运作机制;
- (2) 有利于员工综合素质的不断提高,有利于企业人力资源开发;
- (3) 有利于形成一种开放的、适应性强、员工责任感与主动性强、尊重顾客并为顾客需求服务的良好企业文化氛围。

因此,流程再造所蕴含的全面借鉴国内外企业经营实践活动和系统运用管理理论与技术成果,重新思考企业的工作方式和改进企业经营活动的思想,无疑有利于企业少走弯路,使企业较快地走上一条良好的成长道路。

2. 流程再造对运用最新技术、特别是信息技术来改造传统企业和提升竞争力,起着非常积极的作用。

流程再造与信息技术有着天然密切的联系。而事实上自流程再造诞生起,信息技术就紧密渗透其间,数字化、信息化是流程再造不可或缺的平台。通过数据库、通信网络、电子数据交换、工作流程软件等技术,有效地改善企业的业务流程、降低营运成本、减少

生产与服务所需的时间,并进一步提供许多策略性价值以获得竞争优势。

鉴于美国信息技术的应用已到了高度发达的阶段,我们在进行流程再造时,不能一味模仿,应从国情、厂情实际出发,确定对策。但是,由于市场的日趋国际化,竞争常常跨越国界。因此,在我国的某些行业,如银行、民用航空、国际承包业务等,可能而且必须直接引进国外先进的流程;而在另一些行业,如制造业,则可借鉴国外进行流程再造的教训,以便少走弯路,取得最好的效益。

3. 流程再造和 IT 业的发展给中小企业的技术进步带来了许多新的机遇和挑战,精心设计的业务流程架构将会全面增强企业的市场竞争力,拓展企业业务领域,甚至实现向全球发展的梦想。

这是因为:一方面,借助 IT 技术来赢得新市场、创造新的业务模式、参与到大企业的竞争中来,正日益成为中小企业新的战略发展目标。随着信息技术和系统集成技术的发展与应用,为集成外部数据和内部操作提供了更大的机会;网上交易加快了用户反馈的速度,进而提高了用户的忠诚度;互联网可以为客户提供全天候不间断、个性化的服务,从而提高了服务质量。另一方面,借助基于 IT 技术的业务流程再造,中小企业可以实现员工观念上的转变,并提高员工自主学习的能力,使每个员工都树立广义的“客户”观念。广义的客户应包括企业内外部一切与企业发生联系的人或单位。当然,企业内部各部门间也可以视同客户关系。企业每个人的工作都要使客户满意,并以客户的应用来进行评价。另外,企业将协调精神作为企业文化的一部分,培育员工的团队精神,使得人们更加注重企业的整体效益。

第三节 流程再造是中航一集团管理创新的纲领

中国航空工业第一集团公司是一个特大型的航空工业企业,主要从事军用飞机、民用飞机的研发生产和外贸转包生产、民品生产。近三年来,尽管集团公司的经济形势持续好转,利润和收益都有了较大幅度的增长,但与国外许多航空工业企业相比,无论是管理还是技术方面都还存在着较大的差距。要缩短这些差距,建设核心能力强、资源集中、主业突出的大集团,提高集团整体竞争能力和发挥整体优势,迫切需要建立一种具有创新能力、符合集团特点、能统领集团公司所属单位和全体员工的管理思想和平台。经过一段时间的研究和探索,集团公司党组在第三次工作会议上提出了在集团内推行流程再造的目标。2003 年初,集团公司刘高倬总经理在第四次工作会议上又明确指出:“要加大力度,把流程再造作为管理创新的纲领,通过取消无价值的流程,调整低效流程,进一步完善和再造科学流程,争取在所有企事业单位取得阶段性成效,从而为建立集团特色的管理思想和管理平台打下基础。”

集团公司提出将流程再造作为整个集团管理创新的纲领,是在认真分析现状和我们航空工业的特点之后做出的一项具有战略意义的举措。我国航空工业的重要特点是产品研发、生产周期长,批量小,性能品质要求高,协作配套关系广泛,经营流程、管理流程和作业流程相互渗透和交叉,由于缺乏有效的整合,直至现在,我们还没有完全形成集团的整体优势;在企业内部存在大量的低效和无效环节,企业之间难以形成高效的合作;以部门分工为基础的管理模式,造成条块分割,部门界限壁垒森严,业务工作推诿扯皮,对