



郑州大学商学院经济与管理理论丛
Treatise Series of Economics & Management
Business School of Zhengzhou University

Process-centered Change Management: Theory and Application

流程中心型变革管理： 理论与应用

井辉 著



经济科学出版社
Economic Science Press

郑州大学商学院经济与管理论丛

流程中心型变革管理： 理论与应用

**Process – centered Change Management:
Theory and Application**

井 辉 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

流程中心型变革管理：理论与应用 / 井辉著. —北京：
经济科学出版社，2009.8

(郑州大学商学院经济与管理论丛)

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8440 - 3

I. 流… II. 井… III. 企业管理：生产管理 - 研究
IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 131197 号

责任编辑：白留杰 白 炜

责任校对：刘 昕

版式设计：代小卫

技术编辑：李长建

流程中心型变革管理：理论与应用

井 辉 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100142

教材编辑中心电话：88191354 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esphj3@esp.com.cn

北京九州迅驰传媒文化有限公司印装

880 × 1230 32 开 7.625 印张 220000 字

2009 年 8 月第 1 版 2009 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5058 - 8440 - 3 定价：16.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

总 序

呈现给读者面前的一套丛书，是由郑州大学商学院最近两年一批青年学者学术探索的一套代表性的成果。

为加快创建全国一流大学的步伐，郑州大学提出了“聚精会神抓内涵，改革创新谋发展，重点突破上水平”的整体目标。商学院围绕学校的整体目标，提出了“以稳定和谐为基础，以学科建设为龙头，以师资队伍建设和高水平科研成果为支撑，以学位点申报为突破口，迅速提升商学院的整体实力和外部形象”的发展思路。并提出近两年要实现三个凝聚的目标：凝聚学科方向，明确主攻目标，力争在学位点建设上有高层次的突破；凝聚学术队伍，培育创新团队，使各学科带头人尽快脱颖而出；凝聚科研力量，追踪学术前沿，力争在学术研究上出一批高水平的成果。商学院近几年从全国“985”高校中引进了一批优秀的经济学、管理学博士，推动了教师队伍学历、学缘、年龄结构的优化，并鼓励在职教师攻读博士学位，现已形成一批学术积累丰厚、研究实力较强的学术队伍。

这套丛书虽然命名为“郑州大学商学院经济与管理理论丛”，但各专著之间尚不构成一种体系，其内容涵盖理论经济、农业经济、工业经济、贸易经济、金融学、工商管理等领域，是商学院一批年轻的学者勤奋钻研的最新成

果。他们在写作过程中得到了各个领域专家的指导，经历了漫长和艰苦的思索，查阅了大量的文献，进行了自己的学术探索，虽然不乏稚嫩，但都是各位青年教师辛勤努力的结果。当然，由于学术积淀时间不长、研究阅历有待积累等原因，丛书中肯定有许多不足之处，我们恳切希望通过这套丛书，让学术同行们了解这批青年教师，并不吝进行批评指正，以促进他们的成长。

特别致谢的是，经济科学出版社的领导和编辑老师们为丛书的出版做了大量的工作。在出版界竞相追求商业利润的今天，他们始终能坚持学术至上的办社理念，为该丛书的出版做了大量工作，保证了该丛书能以较高的编印质量问世，我也愿意代表作者本人向他们表示深深的敬意和诚挚的感谢。

许圣道

2008年8月15日

序

流程管理并非新概念或新的管理思想，自泰勒在 20 世纪初提出科学管理理论以来，基于流程的管理思想就开始得到发展。但实际上，真正引起人们对流程管理关注的则是 20 世纪 90 年代初由哈默（Hammer）等人提出的业务流程再造（Business Process Re-engineering, BPR）理论。从那时起，流程再造的热潮开始席卷全球的企业界，甚至波及政府组织，流程再造的理论研究也受到众多学者专家的推崇。可以说，流程再造思想的产生，为当时各类型的组织应对 3C [顾客需求日益多样化与个性化（Customization）、市场竞争日趋激烈（Competition）、变化日新月异（Change）] 环境变化带来的压力提供了一个相对有效的途径，并且切实改变了许多组织做事的方法，也使得许多推行 BPR 的组织的绩效获得了较大幅度的改善和提升。然而 21 世纪以来，业务流程再造思想逐渐为人们所淡忘，也不再是人们谈论的“热点”话题，越来越多的学术研究也逐渐深入到技术层面，开始从事业务流程的自动化或工作流程的数据化、程序化等问题的研究，逐渐偏离了哈默等所提出的流程再造的“不要自动化”的最初设想。

也正是由于业务流程再造思想的提出给人们带来的巨大影响，直到现在，当我们谈起流程管理的时候，大多数人仍认为它就是流程再造理论。但严格地讲，二者并不等同。从科学管理诞生之日起，近一个世纪以来，产生了众多极具影响力的管理方法，业务流程再造（BPR）只是其中的一个典型代表，它们都是流程管理思想的体现，如统计过程控制（SPC）关注的是质量过程的统计控制，全面质量管理（TQM）关注的是产品或服务生产或传送过程中的

质量控制，六西格玛（6 σ ）关注的是产品或服务生产过程中的缺陷控制，精益生产（LEAN）关注的是产品或服务生产过程的连续性和经济性，等等。如果深入挖掘的话，这些方法都具有“流程主导”的共性特征，围绕流程，可以将它们“串”起来。更进一步地，如果将这些方法与组织中的其他因素结合起来，以流程为中心，对组织的运营过程进行全面的变革，就会形成与这些方法本身或传统管理理论所提倡的完全不同的组织变革模式，这就是本书提出的“流程中心型”变革管理。与目前一些流程变革管理问题研究思路有所不同的是，流程中心型变革管理模式研究的是纯粹的组织变革管理问题，而非操作层面的技术问题（如 workflow 系统设计等），这无疑为我们认识和变革组织运行机制提供了一个新的视角。

本书的内容共由七章组成。第一章流程管理思想的产生与发展。该章主要分析了目前管理理论和管理实践面临的环境挑战，指出了流程管理思想的产生背景，并回顾了流程管理思想的演进发展历程。第二章流程中心型变革管理的相关概念。该章对流程管理中常见的一些概念，如流程的定义、流程特性、流程的基本类型、流程成熟度模型、流程管理和流程中心型变革管理的含义等进行了阐述。第三章流程中心型变革管理的理论基础。流程变革是组织管理变革的一种基本方式，流程是变革的核心和根本。但流程变革也需要有多种管理方法作支持。该章回顾了常见的一些管理方法，它们是对流程进行变革的基础。第四章流程主导下多种管理方法的集成。在第三章中提到的多种主流管理方法中，都有流程主导的共性特征；也就是说，这些方法都是围绕着流程的变革来改进组织绩效的。该章对一些主流管理方法的流程主导共性特征进行了剖析，指出了在实践中对这些方法进行集成的途径，以及流程中心型变革管理的整体系统思维优势。第五章流程中心型变革管理的影响因素。流程主导的管理方法只能够对流程本身进行设计优化或再造，而流程中心型变革能否有效进行还会受到组织中多种因素的影响。该章

在对组织变革和流程变革影响因素的理论研究进行回顾的基础上，对流程中心型变革管理的组织影响因素进行了辨识。第六章流程中心型变革管理的理论模式。以流程的设计优化和再造为中心，以战略规划为导向，在组织领导和高层管理人员的支持下，通过流程型组织的构建和流程型文化的培育，就构成了流程中心型变革管理的基本模式。该章对这些问题进行了研究，并给出了流程中心型变革管理的实施策略。第七章流程中心型变革管理的案例研究。理论模式能否在实践应用中得到很好的检验？该章通过对两家企业组织变革管理实践的深入分析，考察了流程中心型变革管理模式的实践应用体现。

总之，流程管理思想的发展虽然已经经历了近一个世纪的历程，研究成果汗牛充栋，但真正能够对其进行系统分析的研究还相对较少，也正是这一原因，我们才大胆地将这本专一探讨流程管理的书奉献给广大读者。虽然研究成果还不是很成熟，但至少为认识和管理组织变革提供了一个思路。而且我们也“心知肚明”——理论的探索永无止境，出版这样一本还很粗糙的小作，也能够让更多关心流程管理的人关注和共享我们的研究成果，而且通过大家的批评和建设性意见，能够引出更多的富有创见的思想和研究成果，共同推进流程管理研究的深入开展！

井 辉

2009年6月28日于郑州

目 录

第一章 流程管理思想的产生与发展	(1)
一、流程管理思想的产生背景	(1)
二、流程管理思想的演进发展历程	(20)
第二章 流程中心型变革管理的相关概念	(29)
一、流程的定义	(29)
二、流程的特性	(34)
三、流程的类型	(41)
四、流程和企业成熟度模型	(47)
五、流程管理	(56)
六、流程中心型变革管理	(63)
第三章 流程中心型变革管理的理论基础	(66)
一、全面质量管理	(66)
二、业务流程再造	(73)
三、六西格玛管理	(80)
四、精益思想	(87)
五、能力成熟度集成模型	(95)

第四章 流程主导下多种管理方法的集成	(100)
一、管理方法在应用中存在的缺陷	(100)
二、多种管理方法的流程主导共性特征	(102)
三、流程主导的多种管理方法的集成途径	(107)
四、流程中心型变革管理的系统思维	(114)
第五章 流程中心型变革管理的影响因素	(125)
一、组织变革的基本模型	(125)
二、流程管理变革的影响因素模型	(136)
三、流程中心型变革管理的影响因素辨识	(142)
第六章 流程中心型变革管理的理论模式	(162)
一、变革的战略导向	(163)
二、变革的领导支持	(164)
三、构建流程型组织	(166)
四、培育流程型文化	(172)
五、流程的设计优化与再造	(175)
六、流程中心型变革管理的实施策略	(185)
第七章 流程中心型变革管理的案例研究	(189)
一、案例研究方法简介	(189)
二、案例 I：海尔集团的管理变革实践	(190)
三、案例 II：某研究所的管理变革实践	(202)
四、案例研究总结	(221)
参考文献	(223)
后记	(235)

第一章

流程管理思想的产生与发展

一、流程管理思想的产生背景

20 世纪七八十年代以来，由于环境的变化和高新科学技术的发展，引发了全球范围的社会变革，使得我们的社会由工业经济社会开始向知识经济社会迈进，逐步揭开了人类社会以现代科学技术为核心、以知识为基础的新经济时代序幕，整个社会结构、经济关系和人的思想都在发生着巨大的变化，并冲击着组织的管理机制。

在这场变革中，企业所处的环境发生了翻天覆地的变化，以 3C 为特征的现代企业经营环境——顾客需求日益多样化与个性化（Customization）、市场竞争日趋激烈（Competition）、变化日新月异（Change）——使传统组织管理理论在应对新的组织管理问题的过程中面临着越来越多的困难。在应对复杂多变的环境带来挑战的过程中，各种管理理念或时尚不断涌现，呈现出管理理论的丛林化趋势，人们日益为各种眼花缭乱的管理理念、思想或理论模式所困惑。与此同时，随着知识经济的发展，高新科学技术日益渗透到组织的经营管理过程之中，整个组织内部的操作及其运行机制都在发生着前所未有的变化，给组织运行机制的变革带来了挑战。

（一）组织外部环境变化带来的挑战

组织外部环境变化带来的挑战体现在多个方面，如客户的要求不断提高，组织在质量、时间、成本、效益、竞争力等方面面临的挑战性不断提高；组织经营所涉及的利益相关者数量不断增多，市场竞争加剧，带来利益细分、价值链延长，组织必须为利益相关者服务；环境系统的复杂性不断提高，变化的因果关系模糊不清，变化的根源不断增加，速度加快，从而带来种种风险和不确定性。用管理学大师德鲁克的话说就是：当今世界唯一不变的就是变化。企业只有适应新经济时代或知识经济时代商业环境变化的要求，才能成为具有柔性、动态和开放特点的高成长组织，才能成为市场上具有竞争力的组织。日益独特的顾客需求、日益快速的技术进步、日益激烈的市场竞争，使企业的生存环境呈现出高度动态化的特性。能否快速应变，不仅涉及企业的发展，而且涉及企业的生存。

1. 顾客需求的日益个性化与多元化。随着科学技术的飞速发展，新技术的普遍采用，产品越来越丰富，市场产品供大于求，顾客的要求越来越苛刻，顾客需求开始呈现以下特点：

（1）随着人们收入的增加，大众知识水平的提高，消费观念逐步向品质的外在化、个性化、自然化方向发展，对产品的品种规格、花色品种、需求数量呈现多样化、个性化趋势，而且这种多样化要求具有很高的不确定性。

（2）对产品的功能、质量和可靠性的要求日益提高，而且这种要求提高的标准又是以不同用户的满意程度为尺度的，产生了判别标准的不确定性。

（3）顾客要求在满足个性化需求的同时，又要求产品的价格要像大批量生产那样低廉。

（4）顾客不仅需要具有吸引力的产品质量和价格，而且还需要满意的售后技术支持和服务。

在此情况下,市场的主导权开始转入顾客手中,顾客的需求决定着市场的供给,使市场由卖方市场变为买方市场,顾客选择商品的余地大大增加。因此,怎样使顾客满意,就成为企业的奋斗目标和一切工作的归宿。同时,如何在全球经济一体化和市场全球化的同时,建立健全有效的服务网络也成为赢得用户信赖和保持企业长盛不衰竞争力的重要因素之一。这都给企业的经营带来了巨大的挑战。

2. 市场竞争的激烈化。客户需求的变化不仅加剧了市场竞争的激烈程度,同时也提高了竞争水平的复杂度。也就是说,企业要保持市场上的竞争优势,不仅要将其各方面的经营绩效指标不断地与直接竞争对手相比,而且要不断地与同行业的平均水平相比(如图1-1所示)。各个企业都为此而努力,由此进一步增加了市场竞争的激烈程度。

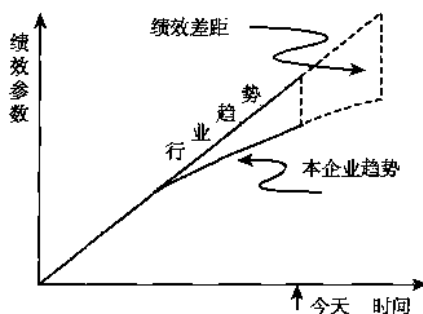


图1-1 企业绩效指标与行业水平的比较

同时,全球化信息网络和市场的形成及技术变革的加速,也导致围绕新产品开发的市场竞争日趋激烈,市场竞争的特点也在不断变化。

(1) 产品生命周期越来越短。随着消费者需求的多样化发展,客户的新产品消费需求、求新意识也越来越强,由此导致新产品的市场“存活”时间大大缩短;而且随着技术创新步伐的加快,新

旧产品的替代周期也越来越短。这迫使企业不得不时时刻刻关注技术创新和产品研发能力的提升，不断开发出新的产品或服务满足客户和市场的需求，维持和提升自身的市场竞争优势。

(2) 市场上的产品种类越来越丰富，产品品种数飞速膨胀。因消费者需求的多样化越来越突出，企业为了更好地满足顾客需求，便不断推出新的品种，结果使产品的品种数成倍增长，产品种类越来越丰富，消费者的选择余地越来越多。这反过来又迫使企业必须始终跟踪消费者需求偏好的变化，开发出更多的产品来满足这些需求。

(3) 产品的时效性越来越强，对交货期的要求越来越高。随着市场竞争的加剧，经济活动的节奏越来越快，其结果是每个企业都感到用户对时间方面的要求越来越高。这一变化的直接反映就是竞争主要因素的变化。20 世纪 60 年代，企业间竞争的主要因素是成本，到 70 年代竞争的主要因素转变为质量，进入 80 年代以后竞争的主要因素转变为时间（主要是指交货期和响应周期）。用户不但要求厂家要按期交货，而且要求的交货期越来越短。企业要有很强的产品开发能力，不仅指产品品种，更重要的是指产品上市时间，即尽可能提高对客户需求的响应速度。

(4) 客户对产品和服务的期望越来越高。进入 20 世纪 90 年代以来，客户对市场的控制力越来越强，客户对产品和服务质量的要求也越来越高。他们已不满足于从市场上买到标准化的产品，更希望得到按照自己要求定制的个性化产品或服务，对产品和服务的期望也越来越高。这些变化导致产品生产方式革命性的变化。传统的标准化生产方式是“一对多”的关系，即企业开发出一种产品，然后组织规模化大批量生产，用一种标准产品满足不同消费者的需求，这种模式已不再能使企业继续获得效益。现在的企业必须具有根据每一个顾客的特别要求定制产品或服务的能力，即所谓的“一对一”的定制化服务。

(5) 可持续发展的要求日益提高。人类已经面临着越来越严

重的环境污染、生态破坏和资源短缺等危机,因此,企业必须实行可持续发展的策略,开发绿色产品,推行绿色制造,履行社会责任。在全球制造和国际化经营趋势越来越明显的今天,各国政府将环保问题纳入发展战略,相继制定出各种各样的政策法规,以约束本国及外国企业的经营行为。各种资源的短缺将对企业的生产形成很大的制约,而且这种影响在将来会越来越严重。

总之,市场竞争的白热化给企业的经营带来了极大的不确定性,也增加了企业管理的复杂性,而且市场竞争的游戏规则也保持着快速变化的趋势,激烈的竞争迫使企业站在更高的价值链层面在竞争中寻求合作,从“赢一输”策略转向了寻求“赢一赢”策略,而这一变化则为传统的产品定位、价值链结构和企业的战略定位提出了新的挑战。这也迫使我们必须对组织进行持续的变革以适应市场竞争变化带来的挑战。

3. 技术进步与革新速度加快。技术进步正在以前所未有的速度推进新产品的诞生,同时也在加速旧产品生命周期的缩短,以及新旧产品更新的速度。在新经济时代,技术进步是比原材料、资本、劳动力、汇率更重要的经济因素,科学技术革命以及由此引发的经济革命是重塑全球经济的决定性力量。世界新科技革命不仅与采用新能源、新材料、计算机的广泛应用、生产和管理的全盘自动化密切相关,而且从根本上改变了整个技术和工艺组织、管理手段以及人与生产过程的关系,推动了社会经济的发展和转型。这些变化具体表现为:

(1) 科学技术的地位和作用日益突出。在工业经济时代,科学并不直接参与技术变革,如蒸汽机的发明,主要是技术革命,科学并未起直接作用。世界新科技革命的一个突出特点是,科学研究与技术开发紧密地结合起来了。20世纪以来,技术上的重大突破都是建立在科学发现的基础之上的,是科学技术直接相互作用的结果。20世纪中叶以来,科学更是成为“科学——技术——生产”系统发展的主导环节。由于科学的先导作用,科学技术对于生产过

程具有更加革命化的积极作用。

(2) 技术进步的速度越来越快。科技知识的产生遵循指数递增规律，这是与人类对自然认识的客观进程相符合的。新技术、新产品的不断涌现，一方面使企业受到空前未有的压力；另一方面也使每一个企业中的员工也受到巨大的挑战，企业和员工必须不断地学习新技术，否则他们将面临由于掌握的技能过时而遭淘汰的压力。

(3) 科学技术的传播和转化的速度更加迅速。由于信息通信技术的进步，知识的传播将更加快捷，以空前的速度，几乎无时空阻隔地迅速扩散。与此相伴，由于经济发展和竞争的需要，科技成果向现实生产力转化的速度更加迅速，因而使推广新技术或者获得新技术的途径变得更加容易，依靠某项新技术保持竞争优势越来越困难，一个新产品刚刚推出不久，竞争对手就会将更便宜、更好的类似产品投入市场。

(4) 技术更加微观深入、更加客观系统，走向复杂和综合。科学研究的深入和分化是科技发展的重要方向。但是，近二三十年来科学研究向着宏观、交叉综合的发展已变成不可阻拦的趋势。一方面，各个学科向更大的时空进军，向跨学科、向自然和社会复杂综合系统的规律进军；另一方面，在学科内部，一改过去从宏观到微观，从整体到局部，从静态到动态，层层剥离，步步分解的方法，而是逆向而上，向综合和系统规律进军。这是一个由简单到复杂、由微观到宏观、由静态到动态、由局部到整体、由确定到不确定、由线性到非线性的新的科学思维模式和认知走向。有人认为，新一轮世界范围的科学革命的突破方向，可能就是复杂性问题。

(5) 产品研制开发的难度越来越大。越来越多的企业认识到新产品开发对企业创造收益的重要性，因此，许多企业不惜工本予以投入，但是资金利用率和投入产出比却往往不尽如人意。原因之一是，产品研制开发的难度越来越大，特别是那些大型、结构复杂、技术含量高的产品在研制中一般都需要各种先进的设计技术、

制造技术、质量保证技术等，不仅涉及的学科多，而且大都是多学科交叉的产物，因此，如何能成功地解决产品开发问题是摆在企业面前的头等大事。

(6) 技术更加社会化、国际化。在 20 世纪和 21 世纪初期，科学家们的个体科学活动还是发展科学的主要方式，而在未来，随着科学技术内部的交叉和联系，以及科学技术与社会相互作用的进一步增强，科学技术社会化的趋势将更加突出。当代科学技术不仅是国家目标的重要部分，需要国家力量的推动和组织，是国家实现现代化的依托，而且也成为全球和平与发展目标的组成部分，国际性交流、合作与竞争将形成更加汹涌的潮流。上述因素不仅导致市场的全球化，还促进了创造财富的生产过程全球化、生产基础设施和知识劳动力的全球化，这样又更进一步加深了竞争的激烈性。全球化提供了机遇，同时也带来深层次竞争的威胁。

(7) 世界新科技革命突出了人的作用和人的全面发展。在新的科学技术革命中，技术的发明创造、产品的开发应用、生产的组织体制、社会的公共管理等，均应重视人的两重性，以人和社会的健康发展为前提，以人为本的思想已经成为人们的普遍共识。

当今世界范围内的经济竞争，在很大程度上表现为科学技术的竞争。随着全球范围内高新技术的不断发展，信息技术已经和正在改变着组织的管理实践，影响着组织的运行机制。正如德鲁克所说的那样：在历史上，任何世纪都没有像 20 世纪那样发生如此复杂、如此深刻的社会变革，这些社会变革改变了所生存的社会、经济、团体和政治形态。新的技术逐渐渗透到组织设计、流程优化、战略制定等中来，使得组织内部的操作与整个组织的运行机制发生了急剧的改变。

与此同时，以信息技术为代表的高新科学技术的飞速发展也为变革组织现有管理模式提供了机遇和原动力。美国麻省理工学院的马龙等人 (Malone, 1989, 1990; Malone & Crowston, 1994; Malone et al., 1999) 的研究认为，以计算机和网络为代表的信息技术