

芮明杰
主编

管理前沿书系

再造流程



芮明杰 钱平凡 著

责任编辑：蔡玲平

封面设计：郦文龙

责任校对：朱晓阳 张振华 李育智

管理前沿书系

再造流程

芮明杰 钱平凡著

出版发行 浙江人民出版社
(杭州体育场路 347 号)

经 销 浙江省新华书店
印 刷 浙江大学印刷厂
(杭州玉古路 20 号)

开 本 850×1168 1/32

印 张 12.125

字 数 27.7 万

插 页 2

印 数 1—8000

版 次 1997 年 12 月第 1 版

1997 年 12 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-213-01613-X/F·255

定 价 19.60 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

总 序

自有人群组织，便有管理。管理是将组织内有限资源有效配置以实现组织目标的动态过程。管理有其内在的规律性，有其独特的创造性，可以说人类社会、人群组织就是在探索管理的科学性、创造性的过程中得到发展的，而管理理论及管理思想、方法的每一次突破则在更大的规模上推动了人类社会、人群组织的发展。

科学管理理论的产生与扩散，既是工业革命的需要，又极大地提高了人一机协调，调动了人的积极性，从而使生产效率有了成倍的提高，推动了生产力发展。

行为科学理论的产生与发展，恰是在经济激励效应随人们收入水平提高后递减时给出了人的需求层次与行为引导的全新模式，使组织目标的实现更为可靠。

管理科学理论的形成则以引入定量分析方法使管理方法更为精细、更为科学，从而使人们的决策不再完全靠模糊的直觉来判断，使资源配置趋于优化。

企业文化、流程改造等最新管理思潮的流行，恰也表明了人们已经感到组织内亚文化、组织流程的适时变革对组织内资源配置效率、组织效率的重大影响，进而需要这些理论给予组织发展的指导。

2 再造流程

人类社会即将告别 20 世纪,迈入 21 世纪。有人预言 21 世纪是交互网络时代。由于网络的存在,人们以往的时空观必将发生变化,进而导致人们的行为、资源的配置方式的变化。有人认为 21 世纪是信息社会,信息成为所有资源中最重要的资源,谁拥有了信息谁就拥有了 21 世纪中无上的权力,谁拥有了信息资源谁就可以支配其他各种资源。还有人推测 21 世纪的生产与销售方式不再是大规模集中的工厂式生产和零售,金字塔式的官僚行政机构将解体,因而适用于此类条件下的管理的理论、思想、方式、方法都将失去作用……

不论 21 世纪究竟向何方向变化,管理依然需要,管理理论依然需要,因为分散式的生产方式和资源配置本身就是一种管理的式样,尽管这一管理式样需要研究,需要探索。

本书系正是探索未来条件下管理理论与方法的著作丛林。它一方面准备对过去及现在、现存的流行的管理理论与方法再加探讨、研究、改造,旨在使其焕发青春,以适应未来管理的需求;另一方面准备在尚处萌芽的实践、思想的火花中寻觅、研究、论证、演绎,旨在提出全新的管理理论与方法,既丰富管理理论宝库,又为人们在未来的管理实践中大胆创新提供尝试的途径。所以,本书系带有一定的超前性和前瞻性,适合广大管理人员、管理爱好者、MBA 学生及高等院校财经、工商管理类研究生、本科生、教师等阅读,也可作为教学参考。

本书系现时的作者均为复旦大学管理学院的中青年管理学者,或已获博士学位,或正在在职攻读博士学位,他们接受过较为系统的管理学理论与方法的训练,理论功底扎实,又因为他们年轻,他们愿意接受新事物,愿意将他们的创造性研究成果与大家共享。本书系并不期望理论探索完美无缺,或不偏不倚,而希望给读者们在管理的实践中、在管理的理论学习中以

启迪,激发读者们的管理创造性,进而有助于我国各行各业、各类组织(尤其是企业)提高管理效率,改善资源配置方式,推动社会主义市场经济的发展。

本书系尽管是管理前沿探索性丛书,但每本书中依然有对现实管理案例的分析与介绍,因此,依然是理论与实践、思想与操作的结合。这是本书系另一大特色。

对管理理论进行开创性探索应该是我国的管理学界在经历近20年的引进、消化之后的必然。如果我们只是停留在不断引进、不断学习的阶段,而不考虑如何在此基础上加以创新,那么要形成中国管理的特色,要使中国的管理学科步入世界先进行列是不可能的。当然,这不是我们几位所能力及的。我们只是希望本书系在这一伟大事业的进程中起“抛砖引玉”作用。

芮明杰

1997年6月18日

于复旦大学管理学院

前 言

1993年迈可·哈默(Michael Hammer)博士与詹姆斯·钱辟(James Champy)先生出版了一部震动管理学界的著作,其名叫《再造公司》(Reengineering The Corporation——A Manifesto For Business Revolution)。该书出版之后,引起了管理学界和工商实业界的广泛重视,在反省过去的理论与正在运作的流程中,开始了更为广泛的探讨和具体的实际改造实践。1996年上海甚至成立了一个“企业再造研究中心”,我也有幸参加了成立大会,听到了不少有关高论。

事实上1995年时,我已与我的博士生、硕士生们开始一起研读这本书,之后又获得了钱辟先生的另一本书《再造管理》(Reengineering Management——The Mandate For New Leadership)。哈默博士与钱辟先生提出了在新的企业运行空间条件下,改造原来的工作流程、管理流程,以使企业更适应未来的生存发展空间,提高工作效率,促进顾客满意度提高,进而使企业竞争力增强,经济效益提高的观点,的确非常重要。因为企业内部的流程是一定条件下的产物,具有一定的不变性,这种不变性的流程对于不变或少变的生存发展空间而言是恰当的,然而当外界环境发生巨烈变化时,不变性的流程就僵化了企业的组织体系和运作方式,进而使企业难以适应新的变化而

2 再造流程

遭淘汰。因此，环境变化激烈的今天，现代工商企业若依然固守其不变的工作流程、管理流程，那么失败也就在所难免。

读完他们的书，的确使我们获得很大的收益，开拓了眼界。然沉思之余，又深感不足。我以为，哈默与钱辟虽然在书中提出了公司再造或流程再造的概念、内容和基本做法，给出了一个框架，但这么一个框架是过于简单，甚至是不够牢靠的。

1. 理论基础不扎实。哈默与钱辟的思想基于什么理论基础姑且不论，仅流程为何？什么导致流程的构成？流程内在的逻辑有无？等等都不甚论述。所以看其书，实际上就是了解了他们的一个想法，一个可以用一两个案例证实的猜想。

2. 操作步骤不清楚。看了他们的书可以信任这么一个道理：传统的流程在现代条件下需要改造。但怎么改造呢？书中甚至连一张流程图都没有。至于流程改造第一步应如何？第二步应如何？关键点在何处？更是不甚了了，因而也就难怪进行企业再造的成功概率很小。

3. 不成理论体系。我以为哈默博士与钱辟先生的整本书仅仅是在流程再造或公司再造方面开了头，并未形成一个完整的理论与操作兼而有之的体系，当然这并不妨碍他们在这方面的开创性的工作。事实上，流程再造的出发点，一定是要从企业出发，从企业的基本流程构造出发，从它们的影响因素出发。

正是从以上三个方面出发，我与我的学生钱平凡博士开始了自己的研究。经过努力和大胆创新，终于形成了今天这么一个理论体系。自认为有如下几方面重要突破：

第一，从企业的性质和企业的运行出发，分析了企业作为一个经济组织，它的投入产出过程及管理投入产出的过程便是两个最基本的流程。在这两个基本的流程中，由于分工的深化导致了許多衍生的其他流程。所有的流程纵横交错与企业组织

架构密切相关。

第二，着重分析了企业的流程概念、特性、功能，并深入探讨了流程产生的理论基础为分工理论及逻辑理论，为流程的设计、再造奠定了坚实的理论基础。流程的变化，某种意义上说就是在既定的内在工作逻辑条件下分工的变化。

第三，认定流程的基本构成要素为：活动、活动间的关系、活动的实现方式以及活动的承担者。任何一个企业流程均有其内在的东西，这就是企业信奉的理念、价值观以及领导者的领导风范。

第四，探讨了再造流程的内涵，尤其给出了再造流程的具体过程，包括组织、流程的识别与绘制、流程图的绘制、流程关键点的突破、创意思考以及实施改造后流程的运转。可以说给了每个企业再造流程的操作方案，应该非常有助于流程改造的成功。

本书的这些突破应该在现有文献成果之上，而且我们认为对改革中的我国国有企业也有重大的意义。我国的国有企业改革已近20年，目前已有一张制度改革的时间表，然而仅仅是按照公司法的要求，改变一下股权结构，吸收一些零散的社会股东，将企业变为股份有限公司或有限责任公司，明确了产权界定的责任和义务等，即完成了现代企业制度改革，我们以为也尚不能说改制后的国有企业一定能够在市场上胜出，一定能够扭亏为盈。因为，最方便的制度改革是换一张牌子，而最困难的改革则是将原来适应于计划经济的一整套工作与管理的流程如何改造成成为适应于市场经济的流程，以及相应地改革由流程规定或相关的组织体系、运作方式和管理方法等。事实上，从计划经济到社会主义市场经济，对国有企业而言其正是生存发展空间的重大变化，也正是如此，改革想要一招解决问题，想

4 再造流程

要“立竿见影”，均是不现实的。我们这本《再造流程》一书，希望能够给国有企业在进行制度改革和完成制度改革之后开展对企业传统流程的改造，进而塑造现代公司的运行机制，推动国有企业的生存与发展，提供一些有价值的思路、方法和建议。

应该说，我们的工作是在哈默和钱辟以及其他许多探索者过去的工作上进行的，如果说有成绩的话，离不开这些先行者的工作成果；而本书如果还有什么缺陷的话，则一定是我们研究的疏漏，我们愿听取各位读者的赐教，以便将来进一步深入研究。

芮明杰

1997年8月18日

于复旦大学管理学院

目 录

1. 企业与企业的产生	1
1.1 企业的性质	2
1.2 企业的功能	5
1.3 企业的由来	10
1.4 企业形成的原因	12
2. 企业的运行	24
2.1 企业的物流运行	26
2.2 企业资金流的运行	58
2.3 企业人流的运行	63
2.4 企业信息流的运行	72
3. 企业的流程	81
3.1 企业流程的基本概念	82
3.2 企业流程的特性	85
3.3 企业流程的功能	92
4. 企业流程产生的理论基础	100
4.1 企业流程的产生	100
4.2 企业流程的“分工理论”	105
4.3 企业流程的逻辑理论	137
5. 企业基本流程的构造	141

2 再造流程

5.1 企业流程基本要素	142
5.2 企业基本流程类型	168
6. 企业流程的基本内核	188
6.1 价值观、理念	189
6.2 领导风范和方式	204
7. 再造流程的契机及含义	214
7.1 企业外部环境的变化	218
7.2 企业内部环境的变化	232
7.3 再造流程的内涵	253
8. 再造流程的过程	273
8.1 再造队伍的构筑	275
8.2 流程的识别与流程图的绘制	289
8.3 企业流程的分析	304
8.4 流程关键点的处置	317
8.5 创意思考	340
8.6 实施运转	350
9. 再造流程的基本方式	353
9.1 企业流程的局部再造	356
9.2 企业流程的系统性再造	363
参考文献.....	373

1

企业与企业的产生

大千世界林林总总的各类组织中，企业是与人类生活关联度最高的一种组织。人们的日常生活离不开企业的活动和企业的产品。人们吃的是农业企业的产品，穿的是轻工业企业的产品，住的是建筑企业的劳动成果，外出则享受交通运输部门提供的各类服务。然而，大多数人对什么是企业？企业是如何运作的？却并不是很清楚。一说到企业，人们常常首先想到的是高高的烟囱、机器在不停地运转、工人在车间里紧张劳动。实际上企业的范围比这要广得多。我们看到货架上摆满了琳琅满目商品的商店、富丽堂皇的宾馆酒楼、员工们在静静地绘图的设计事务所等等都是企业。即使是工厂，过去那高耸云天、冒着黑烟的高大烟囱也越来越少，更多的企业如同花园，有些企业外表看上去则像格调高雅、别致的宫殿。室内铺着地毯、装有中央空调，工人身穿白大褂，听不到机器的轰轰声，人们通过荧光屏监视生产过程，对生产过程的控制只需按按电钮，看

不到匆匆忙忙的工人。这些形象与我们常想象的形象可谓是天壤之别，但它们却是实实在在的企业。

相反，那种外表像企业而实质并非企业的特有建筑物，在现代社会仍屡见不鲜。如中国大酒店建筑物包围着的是一个企业，而一些外表看上去差不多的高级建筑物包围的却只是一个招待所；又如一些街道旁边设备陈旧、厂房简陋的印刷厂是企业，而一些机关、高等院校墙垣内的拥有现代印刷设备的印刷厂反倒不是企业等等。因此，要弄清什么是企业，首先要明晰企业的含义及性质，进而了解企业是如何运作的。

1.1 企业的性质

1.1.1 企业的概念

面对形形色色、各式各样的企业，想要以一个概念来涵盖是不容易的。人们从不同的角度来研究企业，给企业所下的定义也就不完全相同。

在我国出版的经济词典译著中，由美国麦格劳—希尔 (McGraw-Hill) 图书公司 1973 年出版的《现代经济词典》是我国翻译本较早 (1981 年由商务印书馆出版)、使用较为广泛的经济辞书。该词典对企业 (Establishment) 的定义为：美国普查局使用的一种统计概念，它包括设在一定地点拥有一个或一个以上雇员的工厂、商店或办事机构。企业的人数、地点以及其他资料主要用于市场分析。企业的报表编制在两个重要方面不同于商行 (Firms) 的报表编制。第一，企业这个概念包括每一个商店、办事机构或工厂，把它作为一个单独的实体，而商行这个

概念却是把同属一个所有者或同一个公司执照的单位合在一起。第二，其他统计资料的分类，在企业也比商行规定窄得多。例如，制造业企业的资本投资仅包括对制造厂的投资，而制造业商行的资本投资却包括这些商行的全部投资，连办公室和批发零售商店方面的投资也包括在内。该词条对“企业”的解释完全是为适应市场分析需要，从统计角度进行的，并重点针对企业与商行的区别加以划分，提出商行是比企业包容范围更为宽广的概念。

但由上海译文出版社 1988 年 12 月出版的英国伦敦麦克米伦 (Macmillan) 出版公司 1983 年修订版的《现代经济学词典》，却将厂商和企业视为同一词条。该词条的解释是：在标准新古典经济学中，把投入变为产出的一种分析方法。因此，厂商被看作主要是完成技术任务的抽象实体。另外，一个较为成熟的厂商的定义要考虑其作为协调手段在厂商内部配置资源的作用。

此外，有不少书刊认为，企业 (Business) 是从事产品生产或提供服务以赚取利润的组织。

国外一些企业管理教科书，把企业定义为：“是计划周密的有组织经济单位。生产过程和销售过程就在这里进行。诸生产要素为了生产实物和提供劳务也是在这里组合起来的。”^① 而另一些教科书则把企业定义为：“企业是人们组织起来为居民提供产品和服务的单位。人们通常为利润而这样做。”^② 还有的认为：“企业的存在是为了创造并提供在价值上满足需要的东西，

① (德) 京特·沃厄著，陈铎等译：《普通企业管理学》，生活·读书·新知三联书店 1984 年版，第 2 页。

② (美) R. M. 霍德盖茨编：《美日企业管理概论》，中国人民大学出版社 1985 年版，第 1 页。

以赚取利润。”^①

在我国，由企业管理出版社 1984 年出版的《中国企业管理百科全书》，是涉及企业领域的一部权威性辞书。该书把企业定义为：企业（Enterprise）是从事生产、流通等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，进行自主经营、实行独立经济核算，有法人资格的基本经济单位。

1.1.2 企业的特性

尽管人们对“企业”一词的表述五花八门，但他们揭示出的问题的本质却有着惊人的相似之处，也就是企业所具有的基本特性：

（1）企业必须依法设立。所谓依法设立，就是要符合国家法律的规定：一是要符合国家法律法规规定的设立企业的条件；二是要依照国家法律法规规定的程序设立。

（2）企业是以营利为目的的生产经营单位。所谓以营利为目的，就是企业的一切生产经营活动都是为了赚取利润，这是它与非企业单位的最大区别。如学校，虽然在教育活动中也要收费，但它不是以营利为目的，就不能算作企业。

（3）企业应独立核算。所谓核算，即是单独计算成本费用，单独计算盈亏，对经济业务单独作全面反映。

（4）企业是从事生产经营活动的经济单位。一是企业必须从事生产经营活动，不从事生产经营活动的经济单位，不能称作企业。二是企业必须是一个经济单位，即应是一个经济实体。这种经济实体应该具有法人资格。这里的“经济”包括物质资

^① （英）罗杰·福尔克著，巴丁译：《漫谈企业管理》，新华出版社 1982 年版，第 1 页。

料的生产、流通、交换和分配等领域，故铁路、银行、商店、矿山、农场、电站等都是企业。

(5) 在极其广泛而复杂的社会需要中，企业只承担一定的分工任务，根据专业分工的特点，在技术上自成一个独立的生产体系。

(6) 企业通过交换和其他生产单位以及消费者发生经济联系。

(7) 企业从事的是商品生产，它的产品必须能满足一定的社会需要。

1.2 企业的功能

作为整个社会经济的基本单位，企业在客观上构成社会经济力量的基础。社会生产力是所有企业生产力的总和。因此，企业总是履行一定的功能。

“功能”一词人们并不陌生，在此“功能”一词与我们常说的“作用”一词定义相近。作为一个学科术语，“企业功能”一词有几重意思：一般是指企业的目的、使命、责任和作用等，有时候也称之为企业的职能。

企业作为一个能动的有机体，如同生物体的细胞一样，有其产生、发展和壮大的过程，人们对企业功能的认识也就不断深化，变化的总趋势是，认为企业的功能有扩大化的倾向，也就是说，企业的功能随着企业的发展而强化和完善。到目前为止，人们对企业功能的认识大致经历了这样的深化演变过程，如图 1—1 所示。

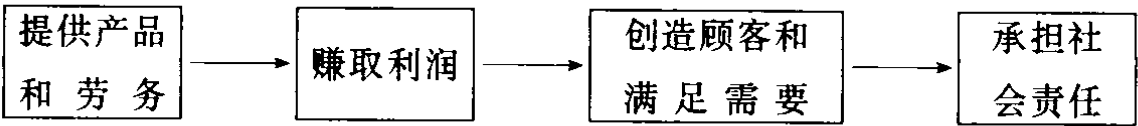


图 1—1 企业功能认识演变图

值得注意的是,以上四个阶段的发展变化不是中断式的,而是连环式的。用图表示,其构造状态如图 1—2 所示。

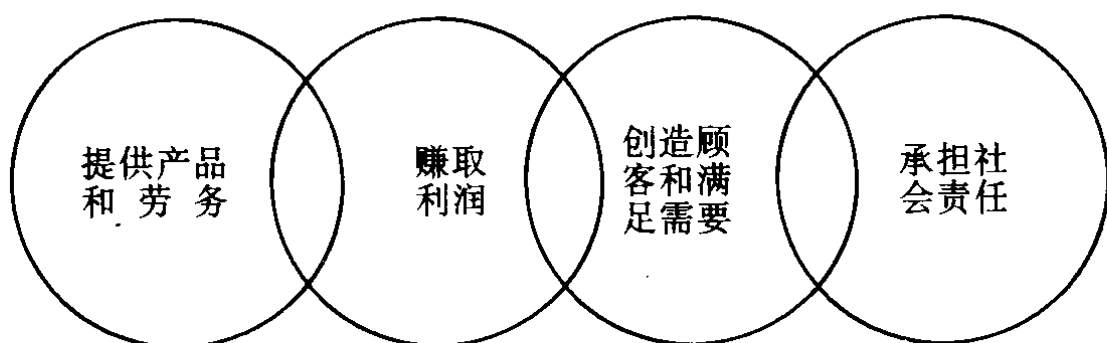


图 1—2 企业功能连环图

(1) 提供产品和劳务。这是企业最基本的功能之一。传统理论认为企业是投入产出转换器,企业就是把诸生产要素如资金、设备、劳动力等转换成产品或服务,也就是说,企业是劳动力和生产资料直接结合的场所。

(2) 赚取利润。这是过去尤其在西方企业界最为流行的企业功能观,认为企业的根本目的就是追求利润,在有关企业经济学的大部分论述中,利润的作用被看成是企业目标的中心。不可否认,企业是国民经济的细胞,在整个社会中具有举足轻重的作用。它是社会生产力的主要源泉,是人类物质财富的直接创造者。企业的兴衰,决定着社会物质力量的强弱。在任何一段时间里,如果企业不能获得利润,它就无法生存,只有当一家企业能显示出它有盈利的前景时,它才能筹措到必要的流动资金和实物资本,企业才能正常运作。没有人否认利润是企业决策中的首要因素。“企业主要是追求利润的极大化”这一企业功能观,在过去某一段时间里也许是正确的,但随着人们需要的增加,随着企业本身的发展,人们越来越认识到企业生存的价值并非仅在于实现利润,企业还有其他更重要的使命。