

H 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College



← 管理者卷
MANAGERS

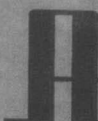
The Process of
Creation
and Recreation

现代最有影响的管理思潮
业务流程创新
流程创新的实施步骤
企业流程创新策略 A.B.C.
企业再造工程构想

创新再造流程

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

时代文艺出版社

 哈佛商学院 **MBA** 管理全集
Library of MBA Management From Harvard Business College

管理者卷
MANAGERS

创新再造流程

[美] 威廉·沙门 ● 主编
William A. Sarcman

图书在版编目(CIP)数据

管理者卷/威廉·沙门主编. - 长春: 时代文艺出版社.

2003. 11

(哈佛商学院MBA管理全集)

ISBN 7-5387-1740-4

I. 管… II. ①威… III. 经济管理-教程 IV. 1247.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004521号

(哈佛商学院MBA管理全集管理者卷)

创新再造流程

主 编: 威廉·沙门

责任编辑: 叶天洪

出 版: 时代文艺出版社

(长春市人民大街4848号 邮编: 130021 电话: 5638650)

发 行: 时代文艺出版社

印 刷: 吉林省委党校印刷厂

开 本: 850×1168毫米 32开

字 数: 145.75千字

印 张: 6.625印张

版 次: 2003年11月第1版

印 次: 2003年11月第1次印刷

印 数: 0001-3000

书 号: ISBN 7-5387-1740-4/I·1647

定 价: 14.00元

目 录

第一章 流程创新与再造	(1)
第一节 业务流程创新	(1)
一、业务流程创新定义	(3)
二、业务流程创新的益处	(3)
三、流程创新与企业再造	(5)
第二节 业务流程分析	(6)
一、界定主要流程	(6)
二、流程改进与流程创新	(7)
三、流程创新突出团队精神	(8)
四、创造流程主导组织	(9)
第三节 流程创新原则	(10)
一、横向集成活动	(10)
二、纵向压缩组织	(11)
三、流程多样化	(12)
四、减少检查和控制	(13)
五、单点接触顾客	(14)
六、推行并行工程	(15)
七、利用信息技术	(16)
第四节 流程创新管理	(16)
一、指导委员会	(17)
二、创新小组	(17)
三、执行小组	(18)

四、促导师	(18)
五、流程主管	(19)
第二章 流程创新的实施步骤	(20)
第一节 培训辅导	(20)
一、培训管理人员	(20)
二、成立指导委员会	(22)
三、理清宏图 and 策略	(24)
四、认定主要流程	(26)
五、选定创新小组成员	(28)
六、聘请顾问公司	(30)
第二节 制定目标	(33)
一、培训小组成员	(33)
二、界定流程范围	(37)
三、创立流程目标	(39)
四、定下计划备忘录	(41)
五、重新认定顾客需求	(43)
六、制作现在流程	(45)
七、实地摸清现状	(47)
第三节 策划设计	(50)
一、清理不符的概念	(50)
二、探索可用的新技术	(53)
三、创立突破性的流程设计理念	(54)
四、创新设计理念检验	(56)
五、构思理想流程	(58)
六、发展详细流程设计	(60)
七、进行成本/效益分析	(62)
八、试行新设计流程	(65)

第四节 执行实施	(67)
一、制定过渡期策略	(67)
二、组成执行队伍	(68)
三、培训执行人员	(70)
四、向相关人员传达讯息	(73)
五、开始分期执行	(76)
第三章 企业流程创新策略	(79)
第一节 新产品研究与开发	(79)
一、新产品研究与开发流程	(80)
二、流程创新的目标	(81)
三、流程创新的策略	(83)
四、信息技术的应用	(92)
五、服务设计	(94)
第二节 订单获取与完成	(96)
一、订单获取与完成流程	(97)
二、流程创新的目标和策略	(98)
三、信息技术的应用	(101)
四、人员组织管理的创新	(104)
第三节 生产计划与制造	(106)
一、生产计划与制造流程	(106)
二、流程创新的目标和策略	(110)
三、信息技术的应用	(113)
四、人员组织管理的创新	(117)
第四节 物料采购与获取	(118)
一、物料采购与获取流程	(118)
二、流程创新的目标和策略	(120)
三、信息技术的应用	(124)

第五节 售后服务流程·····	(130)
一、流程创新的目标和策略·····	(130)
二、信息技术的应用·····	(133)
第六节 管理流程创新·····	(136)
一、战略规划和决策流程·····	(136)
二、财务会计管理流程·····	(144)
三、人力资源管理流程·····	(146)
四、信息资源管理流程·····	(147)
第四章 企业再造概述·····	(152)
第一节 企业再造的内涵·····	(152)
一、企业再造的意义·····	(152)
二、企业再造的目的·····	(153)
第二节 企业再造的阻力·····	(155)
一、企业再造的阻力·····	(156)
二、企业再造遭遇的问题·····	(158)
第三节 企业再造的推动与支持·····	(159)
一、企业再造推动的步骤·····	(159)
二、企业再造成功的支持·····	(160)
第四节 企业再造的关键因素·····	(162)
一、公司的使命在于创造价值·····	(162)
二、创造人的价值·····	(171)
三、建立“命运共同体”的关系·····	(179)
四、高层主管的新角色·····	(187)

第一章 流程创新与再造

第一节 业务流程创新

通过调查，当前管理者最头痛的是经营管理问题。反映出来的意见相当广泛，但也有很多共同的看法，以下是最经常提及的问题：

- 职员普遍不懂得居安思危，不到迫在眉睫不会采取果断行动；

- 不少制度、系统、流程过于陈旧，未能配合日新月异的市场变化；

- 部门本位主义太强，不利于跨部门沟通及协调，经常出现“分工而不合作”的情况；

- 不少管理人员缺乏承担精神，不够进取，不愿冒风险；

- 新产品、新服务、开发过程往往过于缓慢，造成坐失良机；

- 团队精神往往名不附实，整体合作发挥不足，群策群力形同虚设；

- 市场敏感度普遍不足，市场讯息不能有效地传到有关部门，削弱了反应能力；

- 运作成本缺乏弹性，能上不能下，影响竞争力。

以上情况，相信是十分普遍的。

当然，这些管理者也十分有兴趣知道究竟有何良策，可克服以上种种问题。目前，要克服上述的问题，大多企业和管理者都采用“业务流程创新”这个行之有效的方法。

20 世纪 80 年代最重要的管理思潮，莫过于“全面质量管理”，这是美国企业在经历了日本企业重大挑战后，痛定思痛开创出来的一套管理模式。

不少欧美企业大力推行全面优质管理，颇能产生起死回生的作用。

进入 20 世纪 90 年代，虽然全面优质管理仍是方兴未艾，但不少企业已经感到单靠全面优质管理已不足够。通过摸索、试验及实践，“业务流程创新”遂应运而生。成功地推行这种策略的企业，往往能达到戏剧性的突破改善。

业务流程创新可说是 20 世纪 90 年代影响最深远的管理思潮。相对于欧美国家来说，我们落后了至少 20 年。进入 20 世纪 90 年代中期，全面优质管理才开始受到重视，采用此模式的机构开始日渐增多。至于业务流程创新，则是更不为人所知，推行的机构也是凤毛麟角。

其中一个主要原因，是竞争压力不大，企业有利可图，一般企业并未觉得需要以业务流程创新来作突破性的改善，只有少数高瞻远瞩、居安思危的机构才敢为天下先，大胆地推行业务流程创新。

进入 21 世纪以来，随着我国加入 WTO，外来冲击力给我们的企业带来了前所未有的竞争压力，面对陈旧的管理方式、落后的工艺设备、闭塞的市场讯息，我们的管理者不得不思考如何进行变革，才能适应市场发展的需要。

一、业务流程创新定义

所谓业务流程创新，就是对关键性的业务流程作出根本的反思及进行重新设计，务求在各方面的关键表现上，包括成本、质量、服务或速度等，有极为突出的改善。

定义中的关键词分析

1. 根本反思是寻根问底的反思，其中包括挑战现有流程背后的一切假设，冲破传统、成规、固有观念的框框。

2. 重新设计不是修修补补的设计，而是从头开始，毫无束缚地重新设计。

3. 极为突出的改善目标不是局部及逐步改善，不是5%、10%的改善，而是瞩目的跃进，50%、100%，以至数倍的改善。

4. 业务流程是最关键的一点。过去不少改善计划，注意力集中在人员、工作或组织结构上，而不是在业务流程上。然而，业务流程是机构中的命脉，业务流程的好与坏，决定了机构的质素。

二、业务流程创新的益处

简单地说，任何大小机构都可进行业务流程创新，而且是非做不可！看以下通过业务流程创新带来好处的几个企业的实例：

实例1：一家电器产品制造商通过对产品开发流程进行业务流程创新，把原来需用18个月的产品开发流程缩短为6个月，大大提高了竞争优势。

实例 2：一家食品出口商，通过业务流程创新，把海外订单交货流程缩短了 50%，大大减少了仓存量及所需流动资金。

实例 3：一家零售商，通过对供货流程的创新，大大降低了生产成本，大幅度提高了产品质量及种类，有效压缩了营运资本。

实例 4：一家公用事业，对多个关键的业务流程进行创新，大大提高了顾客的满意程度，同时降低运作成本超过 20%。

看来成功地进行业务流程创新，可达到下列效果：

- 大幅度降低运作成本，或大大地提高成本效益；
- 显著地提高产品或服务的质量；
- 戏剧性地缩短各项流程的运作时间。例如：产品开发流程、供货流程、采购流程、客户服务流程等等；
- 突破性地提高全体员工的顾客导向及市场敏感度；
- 力图打破部门间的隔膜及壁垒，大大增进跨部门间的合作及协调；

·大大增加员工对竞争对手优、劣势的了解，取长补短，以最高标准为借鉴；

·营运出一种居安思危的心态，不安于现有成就，积极进取，主动出击。

总的来说，就是要做到以下三点：

1. 增强成本控制及竞争优势；
2. 提高顾客的满意程度，令顾客喜出望外；
3. 以不断创业的精神，不断革新。

那么，业务流程创新若真有这么多的好处，为什么没能引起广泛注意及应用？原因有三：

1. 缺乏知识

从目前的情况来看，绝大部分的企业及机构对业务流程创新所知不多，甚至从未听过此概念。

2. 误解重重

部分对业务流程创新略有所闻的人士，往往因未有深入了解而存有误解。特别是不少外国的报导，把业务流程创新与大裁员拉在一起，不少人因而误解业务流程创新必然导致大裁员或甚至以为它是大裁员的幌子。这其实是个莫大的误解。事实上，近年欧美国家不少企业因为机构臃肿及竞争力不足而出现大裁员，但往往与业务流程创新全无关系。反之，成功地推行了业务流程创新，反而可以令企业重新建立市场地位，保持或增加就业机会。

3. 知易做难

少数充分了解到业务流程创新真义的机构，都会慨言：“知易做难。”但这亦不难理解。在 20 世纪 80 年代，当品质管理大师戴明向美国企业界推广品质管理的时候，他说过一句名言：“我只是说这会有成效，并无说过它是一件容易的事。”这句话，同样可应用在业务流程创新上。

三、流程创新与企业再造

从表面上看，业务流程创新与企业再造好像互不相干。事实上，差不多所有成功地推行业务流程创新的机构，都发觉此项计划要达到预期效果，必然会对整个机构各方面都产生重大影响。例如：流程重新设计后，所有有关的工作岗位也需重新设计，部门之间的协调方式、相互关系也产生变化，有关工作人员的奖励方式也会有所改变，上司与下属之

间的关系也会出现性质上的蜕变，机构的价值取向也要有相应的调整。

总括而言，成功推行业务流程创新后，整个机构将出现翻天覆地的变化，因而说它是“企业再造”一点也不为过。关于企业再造，在后面的第四章从企业再造的意义、目的、阻力和问题、推动步骤和成功的条件进行了专门的分析。

一直以来，分析一个企业或机构，通常用部门组织来入手。我们会查看这个机构分成多少个部门，部门之间存在着怎样的关系，各部门的运作表现如何，从而了解整个机构的总体表现。业务流程创新的出现，令管理者有一个崭新的角度去了解及评价机构的表现。

第二节 业务流程分析

一、界定主要流程

1. 重视跨部门业务流程的关键作用

简单地说，一个机构要完成一些重要的任务，通常很少是由一个单独的部门来完成，而是要通过一连串跨越多个部门的程序，才创造出有价值的东西，满足顾客的需要。

举例来说，产品开发流程便是要通过市场部、研究部、工程部、制作部、采购部、财务部、销售部等不同部门的紧密合作，才能成功地开发出新的产品。

又如订单完成流程，便会经历销售部、生产部、采购部、原料仓、成品仓、送货部、会计部等多个部门才可以完成。

2. 重视业务流程表现的重要性

传统管理概念中，部门的表现会有一个衡量标准，但流程的表现却不大明了。事实上，是完全被忽视。

但是，对顾客来说，他们有兴趣的并不是个别部门的表现，而是整个部门流程的表现。个别的部门无论做得多么好，假若跨部门的流程不济，亦于事无补。

流程观点的启示，就是要清楚界定每一主要流程的表现衡量标准。

简单来说，假若一个流程要在市场上有竞争力，要有怎么样的客观表现，与竞争对手的流程比较如何，怎样可以改善？

二、流程改进与流程创新

有了流程观点，就可以把焦点放在对整个机构的表现有着举足轻重的关键流程上。要提高竞争力，就是要对这些流程不断改善。

改善有两种，以所达到的改善幅度来划分。

第一种是所谓“业务流程改进”（Business Process Improvement），简称 BPI。

第二种是所谓“业务流程创新”（Business Process Reengineering），简称 BPR。

BPI 与 BPR 的主要分别

	BPI	BPR
改善幅度	5%~20%	30%、50%甚至100%、300%或更高
假设	现有流程基本上不需要大改动，只是局部改进便达到改善效果	现有流程需要重新设计，全面更新
难度	中	高
需时	一、两个月便可见效	三数月不等
对机构整体表现的影响	轻微	重大

三、流程创新突出团队精神

很多人都会同意团队精神的重要性，但很少有人留意到流程团队的关键作用。真真正正的团队精神固然不易达到，但跨部门流程的团队精神更是凤毛麟角。

流程观点若能在机构内全面渗透，上下员工都深明流程及流程表现的重要性，那么流程团队的发挥才有较大的保证。

流程团队的成员来自不同部门，必须有共同的流程目标，才能方向一致、步伐一致，创造出杰出的表现及进行不断的改进。

现在愈来愈多的机构通过各种培训来进行团队建设，流程团队对此更有特别需要，因为成员来自不同部门，组织上

并无从属关系，但却要通力合作，全情投入，顾客导向，互补不足。若缺乏有意义的团队建设，便难以期望流程团队能充分发挥作用。

四、创造流程主导组织

根据米高·汉默（Michael Hammer）的分析，答案是再简单不过：21 世纪的组织将会是流程主导而非功能主导。即是说，未来的组织设计将以流程为轴心，部门的重要性将会大大减弱。目前美国已有不少机构正逐步向流程主导组织形态过渡。

流程观点的重要性可用下列几点总括起来：

1. 流程是组织的命脉，通过流程才能创造出顾客所需的价值；
2. 在传统组织中，流程是分割的、无名的、不显眼的、缺乏管理的，因而不可避免地表现出良莠不齐；
3. 管理一个机构的首要任务就是管理所有流程；
4. 一个机构的表现归根到底就是要看它的主要流程的表现。

创造“流程主导”的组织	
界定流程	把主要流程明确界定出来，并将它们命名
流程意识	上下员工皆意识到流程的重要性，知道自己要为流程作出贡献
量度表现	以顾客需要为大前提，为每一流程制定表现指标，与所有有关人员深入沟通，并设立机制定期量度及公布流程实际表现
责任所在	每一流程均有一名高层人员担任流程主管，保证该流程表现达到预期效果，并进行不断改进
奖励	个别流程若有杰出表现，应对流程主管及团队加以表扬并给予奖励
管理素质	管理的首要任务就是要管理好所有流程

第三节 流程创新原则

一、横向集成活动

企业流程创新的基本思路是强调以流程为核心，打破原有职能界限和任务划分，尽可能将跨越不同职能部门由不同专业人员完成的工作环节集成起来，合并成单一任务，由一个人来完成。比如，IBMCC 中的交易员代替了原来的核对员、定价员等几个人的工作。企业活动的集成消除了传统分工中存在的大量劳动，而且大幅度提高了企业活动的效率和