

企业如何通过业务流程再造提高核心竞争力

主编◎王璞

.....

流程再造

.....

BUSINESS

.....

*PROCESS
RE-ENGINEERING*



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

BUSINESS PROCESS

流程再造

RE-ENGINEERING

主 编：王 璞

编 委：张 伟 陈 江 闫同柱 刘庆韬

岳云雷 王 燕 胡昌全 洪 玫

闵 昱 史 俊 宝 山 程 山

周 兵 李 强 孙 彤 吴军民

韩 嵩 岳三峰 韩 杰 何 操

杨子丽 丁建泽 王 昱 文建波

郭卫东

作 者：王 璞 曹叠峰

图书在版编目 (CIP) 数据

流程再造/王璞, 曹叠峰编. —北京: 中信出版社, 2005.12

(北大纵横管理咨询系列)

ISBN 7-5086-0498-9

I. 流… II. ①王… ②曹… III. 企业管理: 生产管理—咨询服务 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 127357 号

流程再造

LIUCHENG ZAIZAO

著 者: 王 璞 曹叠峰

责任编辑: 许志玲

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 23.75 **字 数:** 400 千字

版 次: 2005 年 12 月第 1 版 **印 次:** 2005 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0498-9/F·942

定 价: 45.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

厉以宁推荐序

管理包括三个层面。一个层面是管理理论，它是对企业管理规律的高度抽象和概括，主要是大学和研究机构的专家学者承担了这方面的任务；另一个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的实际企业运作和管理，它的推动人主要是企业家和经理人；还有一个层面就是介于上述两者之间的管理技术，即连接管理理论和实践的一个层面，这个层面把最新的和适用的管理理论转变成可操作、可执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力，这个层面的推动者主要就是管理咨询公司。

属于上述第一个层面的管理理论在20世纪后半期快速发展。管理理论是对管理实践规律的一般性抽象，各种理论都有自己的适用范围和条件。但任何一种管理理论都不可能不加区分地直接运用于实际的管理实践。

属于上述第二个层面的管理技术是随着管理理论的发展而发展起来的。管理咨询行业在西方有较长的历史，它在连接管理理论和管理实践过程中发挥了相当重要的作用，我们称这种连接的方法和技巧为管理技术。管理咨询行业的优势之一就是它的信息优势。它密切关注管理前沿理论的发展，洞察这些理论在少数企业中的应用状况，它能迅速把世界范围内运用于实践中有效的管理理论向其他企业推广。管理咨询缩短了理论运用于实践的时间，对企业的发展和竞争力的提高有着不可替代的作用。

属于上述第三个层面的就是企业的管理实践。它是企业家和经理人为了实现一些具体的经营目标而进行的一系列管理活动。管理既是一门科学又是一门艺术。由于管理是一门科学，所以遵循科学的管理规律和不遵循管理规律就会有截然不同的结果；由于管理也是一种艺术，在管理实践过程中要依靠企业家和经理人的创造性。他们只有灵活地运用管理理论和管理技术，才能带领企业不断发展。

我国市场导向的经济改革从1978年到现在已经走过了20多年的历

程，这期间给企业带来的最大变化就是竞争加剧，促使企业决策复杂了，这要求企业家不断学习。同时，现代的决策已成为专家决策、比较决策，而企业自身不可能拥有那么多的专家，于是就需要借助外力。因此，适合市场经济要求的管理咨询公司便应运而生。我国的管理咨询行业是从西方引入的，目前正处于由起步向发展过渡的阶段，这可以从近两年管理咨询业务的迅速增长以及广大国内大中型企业普遍认识和接受管理咨询中得到证实。

随着国内企业对管理咨询需求的迅猛增长，对管理咨询的理论、方法和技术的研究越来越有必要。把优秀的管理理论转变成可操作的管理实施方案是管理咨询的重要功能和作用。在管理咨询的实践过程中所发现的新问题也为管理理论的发展和创新提供了依据。由于处于连接管理理论和管理实践这个技术层面，管理咨询公司更容易发现实践中出现的新问题；正是这些新问题成为进一步推动管理理论发展的动力。一种管理理念要变成能在企业中运用的方案，不仅需要对管理理论有透彻理解，而且需要适应不同类型企业的具体现状和企业所处的具体环境。把抽象的管理理念灵活地运用于不同的企业，这正是中国本土管理咨询公司面临的挑战。从这套丛书中，我们能够看到北大纵横管理咨询公司是如何面对这种挑战的。

本丛书的主编及合著者王璞同志是北大光华管理学院培养的第一批MBA。作为北大纵横管理咨询公司的创始人和CEO，他已在这一行业全身心投入了十几年时间，领导北大纵横先后为大中型国有企业、上市公司、民营企业等做了大量项目，并且把北大纵横做成了中国管理咨询业的领先品牌。在这样的背景下拿出了多年来在管理咨询实践中总结的理论和方法，贡献给我国的企业和同行，将会对我国管理咨询行业的发展和实践产生积极的影响。

管理咨询业的成长需要管理理论的研究人员、管理咨询的从业人员和企业的经理继续共同努力，北大纵横已经做了有益的尝试。祝愿这套丛书能为我国管理咨询业的进一步发展起到积极的推动作用。

王璞

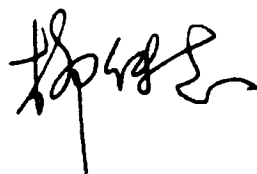
柳伟志推荐序

当初办联想时，一心只想把企业做大做强，并没有专门考虑太多管理上的东西。随着公司一步步的成长，企业规模的不断扩大，所面对的市场领域也越来越广阔，随之就遇到种种管理方面的问题与挑战。由于我们这些创业人员都是科技人员出身，下海时对于办企业几乎一无所知。当时国内的市场环境也不成熟，很少有同行业的经验可以借鉴。所以，我们遇到问题时开始主要是在实践中向国外同行学习先进的管理理念。当时也参考过一些管理理论方面的书，有国内的，也有外国的，但不能完全解决企业的实际问题。那时解决问题更多的是靠经验加摸索，有的解决得很好，有的虽然解决了，现在回想起来感觉还有更好的解决办法。

可以说多年的企业实践，使我对管理有了一些感悟，深感其博大无涯，奥妙无穷。管理工作在企业的实际中，做起来是千头万绪，即是科学又是艺术。王璞等从事管理咨询工作多年的专业人士撰写的这套书稿，细读之，觉得他们对很多问题的思考方式和解决方法有独到之处。这套书，从管理咨询的角度讲到企业管理实践方法等，谈得比较务实，也非常符合中国企业的情境。跟其他管理书籍相比，可能是因为作者的职业特点，感觉对企业的了解很深刻，能够把西方的管理理论和中国企业的现实国情结合起来。要强调的一点是，管理理论对于企业的实际运行肯定具有非常重要的指导意义，因为理论往往是对实践经验的总结与提升。对企业领导者和企业管理人员来说，一套紧密结合企业实践的理论，能够帮助他们在管理中少走弯路，用更系统的管理方法引领企业发展，跳出经验思维的圈子来看问题。同时，企业对于任何理论、技术和方法一定要在消化吸收的基础上为我所用，而不能教条地照搬、照套。毕竟，企业的情况千差万别，在具体的业务开展过程中，原有问题会不断发生变化，新的问题也会不断产生，只有立足本企业的实际，才能让优秀的管理理论更好地为企业服务。

在管理理论和管理实践很好地结合是这套丛书有价值的地方，对企

业的领导者，尤其是中国环境下的领导者来说，有这样一套书来参考，也许能多一些借鉴。同时，很多企业的实践证明，管理工作中的相当部分也可以借助管理咨询公司来完成。

A handwritten signature in black ink, which appears to be '柳传志' (Liu Chuanzhi), the founder of Lenovo. The signature is written in a fluid, cursive style.

丛 书 序

中国的市场经济造就了两个新生事物——MBA和管理咨询。在经历了国有企业和民营公司的锤炼后，我有幸考入了中国的最高学术殿堂——北京大学，攻读当时对于大多数人来说还比较陌生的一个专业——MBA。随着MBA学业的完成，我参与创办了北大纵横管理咨询公司，从而进入了管理咨询业这一充满挑战的行业。不知不觉打拼了近十年，感触甚多。

随着中国经济体制的转型，企业的运营体制和管理模式都相应地发生了巨大的变化。企业仅靠一两张条子、一两个机会，甚至靠勇气、胆识就能获得成功的日子已经离我们越来越远了。在激烈的市场竞争中，如何使企业立于不败之地成为企业时刻需要面对的问题。由于企业自身资源的限制，很多企业无法做出科学系统的思考和相应的对策。管理咨询行业就是在这样的背景下应运而生，并且正在蓬勃发展。

企业间的竞争日趋激烈，企业自身情况十分复杂，这给正在成长中的咨询业提出严峻的考验。北大纵横作为咨询行业的先行者，在多年的发展过程中，围绕咨询公司内部管理、咨询队伍培养、不同行业的企业咨询或企业不同职能的咨询进行了积极的探索，总结出了一些规律。这些宝贵经验的取得，是一大批咨询顾问实践的结果，这里既有离开纵横去政府、企业实战的李鹏、张维来、王勇……，考入国内外名校深造的马艳、李晓红、姜蕾……；更有仍为纵横事业长期奋斗着的张伟、闫同柱、陈江、刘庆韬、岳云雷、王燕、胡昌全、洪玫、闵昱、史俊、宝山、程山、周兵、李强、孙彤、吴军民、韩嵩、岳三峰、韩杰、何操、杨子丽、丁建泽、王昱、文建波、郭卫东、林涵武、陈颖、林卫民、李小勇、戴桂礼、谢凡、刘庆、杨振燕、陆艳红、牛佳、缪传江、黄晓东、王维平、张晓辉、杨建云、古文韬、罗晚文、龙力、李勇、陈明、张丽红、姜楠、马强、唐华、潘晓军、李晓光、夏巧克、陈旺年、于中江、王津津、许启明、朱德域、刘金国、李景龙、马瑞民、叶洪、王晓亮、刘高峰、付博、柯玮、李鑫、李华、刘呈祥、张晓光、赵兰坤等领

衔的两百多位同志，正是这些不断拼搏的精英共同托起了北大纵横——这块本土咨询业领导者的牌子。

为了更好地推动咨询产业的发展，我们把多年的体会结集出版。一方面咨询从业人员可以借鉴学习，提高为客户咨询的能力；另一方面企业可以参考并借此走近管理咨询。我相信随着中国企业的发展，必将诞生一些世界级的管理咨询机构，大型管理咨询公司的出现反过来又必将帮助更多的企业进入世界500强。

本套丛书主要内容是针对咨询从业人员如何更有效地开展咨询工作，是咨询师们提高理论素养和增加实践经验的好帮手；然而，它的读者并不仅仅局限于此。任何致力于挑战企业变革，促进企业成长的管理者，都将视本套丛书为不可多得的参考书；同时也希望这套书成为在校MBA必读的课外书。

本套丛书每本书约20万字左右，准备每年完成10本左右，预计在3年内完成全套丛书的编写。本丛书必将成为管理咨询领域最系统、最权威的工具书。

王璞

前 言

成功企业的思维就是如何将企业管理过程中各种貌似矛盾的问题转化成相互融和的因素，或者说是哲理性思维。业务流程再造就是这样一种哲理性思维。

业务流程再造自20世纪90年代被美国人提出并推崇以来，很短的时间便风行全球企业。随着市场竞争日趋激烈，通过业务流程再造提高组织绩效，促进企业战略实现，已经成为全球众多知名企业获得持续竞争优势的重要法宝。企业如何再造自身的业务流程成为每一位企业领导人不能不关注的事情。当前国内绝大部分企业的管理者们都已经初步树立了业务流程管理的意识，但就如何再造企业现有的业务流程体系，建立能够提高组织绩效、推动组织战略实现的新的业务流程体系却缺乏深入了解，缺乏业务流程体系再造的方法论和执行力。

相对于众多业务流程再造的著作，本书特别强调实用性和可操作性，强调对企业管理者实施业务流程再造的实际指导作用。本书最核心的价值在于指导企业管理者实施业务流程再造第一线的工作。全书紧紧围绕两个核心问题：业务流程再造到底是什么？企业如何组织实施业务流程再造？这是当前绝大部分企业感到困惑的问题。现实的情况是，企业往往感觉到自己的业务流程存在问题，却由于理念的偏差，不知道从哪里着手，如何实施业务流程再造。

本书结合北大纵横主持的多次大型业务流程管理咨询项目的经验，在一般意义上总结了当前经济技术条件下企业如何进行业务流程再造这一根本性问题的解决步骤、方法（工具）与经验。本书列举了大量的实战案例和实用工具，系统、全面、深入地介绍和总结了企业组织实施业务流程再造理念、方法、工具，与此同时，本书详细总结了现阶段中国本土企业面临的典型的业务流程中的问题，并进行了一般意义上的总结和推广。

本书从解决企业业务流程再造实际问题的角度入手组织观点、内容和篇章结构，第一部分首先讲述了企业实施业务流程再造的过程，随后

从管理咨询的角度提供了分析一般性的业务流程问题的方法和工具，这些方法虽然有许多发端于国外的理论界或者企业界，但与此同时也是北大纵横在多年的业务流程管理咨询实践中证明的行之有效的重要方法，对于企业业务流程再造的实际问题具有重要的参考价值和实战意义。本书第三部分展现了两个全景案例：某大型国有企业A集团公司和某大型民营企业B公司业务流程再造咨询项目，以实例形式展现了企业业务流程再造的过程和成果。

本书的主要读者对象是：企业各个层次的管理人员（高层、中层、基层管理人员），综合协调部门的从业者，业务流程管理的爱好者，咨询公司和管理科学的科研教学人员等。

著 者

2005 年 11 月

第一部分 实施篇

第一章 企业流程再造	5
一、流程再造释义	5
二、对业务流程再造含义的不同理解	6
三、业务流程再造的目标	9
四、业务流程再造的功能与作用	12
五、业务流程再造的原则	13
第二章 管理咨询与管理咨询业	15
一、管理咨询的内涵与功能	15
二、管理咨询的主要类型	17
三、中国管理咨询业的特殊使命	24
四、中外管理咨询业发展回顾	25
第三章 业务流程再造准备	29
一、业务流程再造成功关键因素	29
二、企业状况的诊断与重组时机的选择	35
三、在咨询公司的主导下组建业务流程再造团队	39
四、制定实施业务流程再造咨询工作计划	41
第四章 业务流程诊断	48
一、梳理关键业务流程	48
二、发现、研究现有流程的弊病	54

第五章 业务流程再设计	63
一、业务流程再设计的原则	63
二、提出主要变更建议	64
三、拟订新的业务流程方案	71
四、业务流程设计的描述方式	75
第六章 业务流程再造实施与持续改进	84
一、业务流程再造实施的准备	84
二、业务流程再造的领导机构和人力资源准备	86
三、业务流程再造的实施	87
四、业务流程持续改进	91

第二部分 方法篇

第七章 业务流程再造宏观方法论	103
一、企业价值链模型	103
二、作用力场分析	106
三、流程增值分析模型	108
四、业务流程再造七个阶段模型	111
第八章 选择关键业务流程的方法	114
一、绩效重要性矩阵	114
二、成本—收益矩阵	116
三、学习五角星法	118
四、流程优先矩阵	127
第九章 业务流程问题诊断的方法	131
一、鱼骨分析法	131
二、基于活动的成本分析方法	134
三、质量功能配置思想	140
四、时间动作研究	143
五、帕累托图	146

六、标杆法	152
第十章 业务流程再设计的方法	158
一、消除	159
二、整合	162
三、简化	168
四、细化	172
五、信息化	176
六、综合法	182

第三部分 案例篇

第十一章 A 集团公司咨询项目的组织实施	193
一、项目背景	193
二、北大纵横咨询工作的原则与价值	194
三、咨询工作的总体安排	197
第十二章 A 集团公司组织结构诊断与业务流程诊断	204
一、A 集团公司组织结构诊断	204
二、A 集团公司业务流程诊断	216
第十三章 A 集团公司组织结构设计与业务流程体系再设计	230
一、A 集团公司组织结构设计	230
二、A 集团公司业务流程体系再设计	266
第十四章 B 公司关键业务流程体系	309
一、经营计划编制流程	309
二、市场营销流程	313
三、财务管理流程	327
四、人力资源管理流程	333
参考文献	364

卷首语

在 21 世纪，持续的竞争优势将更多地出自新流程技术，而不是新产品技术。

麻省理工学院斯隆管理学院 莱思特·瑟罗教授

追求卓越流程是当今企业赢得持久竞争优势的关键。21 世纪的竞争哲学是基于卓越流程基石之上的优质产品（服务）。

北大纵横管理咨询公司 曹叠峰

.....

在开篇之前，笔者先讲两个故事：

故事一

有一个书生读书很多，村里人要开发一个蓄水塘，便请他当总指挥。他经过一番策划，便派村东的人去保护水源，又派村南的人去挖一条水渠，接着派村西的人去挖蓄水的大坑，最后派村北的人负责运送土方，同时还规定了详细的施工标准和工期。全村行动，一个多月后宣告竣工：土方也运走了，塘也挖好了，渠也建成了，水源也保护得很好——可是水依然没有蓄起来，村里反而更干旱了。

书生听到报告，赶到工地一看，气得当场晕倒，原来所有的事情都被很认真地做错了：保护水源的人在泉水周围修了一堵围墙，可是却挡住了修水渠的路径；修水渠的人于是绕开围墙，向另一方向挖开去；建水塘的人为了避免占用田地，在一个山头上挖了一个大坑；而运送土方的人又把挖出来的土运给保护水源的，去加固那个围墙。

故事二

植树节那天，某领导来视察植树的情况，走到一条街上，发现有一个人沿着马路在挖坑，已经挖了一排；而离他不太远，另一个人在往那些坑里填土。领导看了很奇怪，好好的路挖了又填，折腾什么呢？

于是领导就问这两个人：“你们在干什么啊？”

“我们在植树啊。”

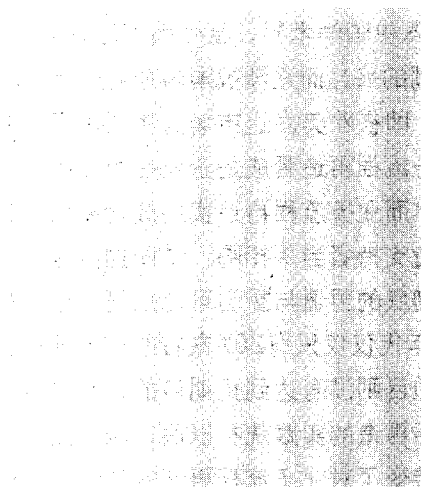
“植树？那树呢？”领导四下看看，疑惑地问。

“我们三个人一组植树，按照新的植树流程，一个人挖坑，一个人种树，最后一个人填土。可是，今天负责种树的那个人病了，没来。”

“……”

问题在哪里呢？

请读者到书中寻找解决这两个问题的答案。



第一部分

实施篇