

工 · 商 · 管 · 理 · 精 · 要

业务流程再造

THE ESSENCE OF BUSINESS
PROCESS RE-ENGINEERING

© J·佩帕德 P·罗兰 / 著



信 出 版 社 PRENTICE HALL 出版公司

工商管理精要



中财 B0107424

业务流程再造

J·佩帕德 P·罗兰 著

高俊山 译

CD/03/01

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 170071

分类号 277.3/30



中信出版社



PRENTICE HALL 出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

业务流程再造/佩帕德等著;高俊山译. - 北京: 中信出版社, 1999.2
(工商管理精要)

The Essence of Business Process Re-engineering

ISBN 7-80073-209-6

I. 业… II. ①佩… ②高… III. ①企业管理:生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 37365 号

Joe Peppard and Philip Rowland: The Essence of Business Process Re-engineering

Authorized translation from the English language edition published by Prentice Hall International (UK) Limited.

Copyright©, Prentice Hall International (UK) Limited 1995

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由中信出版社和 PRENTICE HALL 出版公司合作出版, 未经出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

本书封面贴有 Prentice Hall 防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 翻印必究。

工商管理精要

业务流程再造

著 者	J·佩帕德 P·罗兰	开本	850mm×1168mm 1/32
译 者	高俊山	印张	10.5
责任编辑	何培慧	字数	226 千字
出 版 者	中信出版社 PRENTICE HALL 出版公司	版次	1999 年 2 月第 1 版
承 印 者	中国科学院印刷厂	印次	1999 年 2 月第 1 次印刷
发 行 者	中信出版社 (北京朝阳区 新源南路 6 号京城大厦 邮编 100004)	书 号	<u>ISBN 7-80073-209-6</u> F·152
经 销 者	新华书店北京发行所	批号	京权图字 01-98-1741
		印数	00001-10000
		定价	23.00 元

中文版前言

搞好企业,人才是关键。培养大批高素质经营管理人才,是把建设有中国特色社会主义事业推向 21 世纪的必要条件。为此,中共中央组织部和国家经贸委联合发出了《“九五”期间全国企业管理人员培训纲要》。《纲要》提出:“九五”期间对企业管理人员普遍进行一次工商管理培训,国有企业,特别是大中型企业领导人员及其后备人员,“九五”期间都应参加不少于三个月的工商管理培训。据此,中信出版社为满足社会的需要,和西蒙与舒斯特国际出版公司联合推出了《工商管理精要》系列丛书。

本丛书原版是 90 年代以来在西方出版发行的新作,简明系统地介绍了工商管理的各个方面。他山之石,可以攻玉。出版本丛书是为了介绍市场经济条件下的现代企业管理知识,为新型企业和现代管理体制提供经验,为改进和提高现有企业的经营管理水平提供借鉴,为我国正在成长的新型企业家和专业管理人员提供新知识。

现代工商管理体系庞杂,涵盖广泛。无论关于企业经营管理活动的研究,诸如战略、计划、组织、领导、生产、营销,还是涉及人员、资金、财务、信息的管理,都属于管理学的范畴。本丛书选择了管理学的主要领域和我国读者感兴趣的课题,分三批出版,第一批十种是:《财务会计》、《财务管理》、《管理会计》、《人员管理》、《战略管理》、《竞争战略》、《国际商务》、《经营管理》、《组

织行为学》和《信息系统》；第二批十种是：《宏观经济》、《经营经济学》、《国际货币》、《市场营销》、《服务营销》、《营销调研》、《兼并与收购》、《小型企业》、《人力资源管理》和《有效沟通》；第三批十种是：《管理创新》、《团队管理》、《成功的选聘》、《业务流程再造》、《商业伦理》、《国际市场营销》、《如何谈判》、《商务统计》、《改革》和《消费者行为学》。本丛书主要特点有三：一是针对性，为适合我国读者的实际需要，经专家遴选推出，益于培训辅导使用。二是实用性，丛书介绍了战略、商务、人事、财会、营销、并购诸方面的实用知识。三是简约性，丛书每册十余万字，深入浅出、言简意赅，并配有适当的图表与实例，易于读者学习掌握。

本丛书第一批、第二批推出后受到广大读者的首肯和好评，为回报社会各界的厚爱，我们又精心出版了第三批，以飨广大读者。本丛书的出版得到了中国国际信托投资公司领导和同仁的热情支持，得到了各位译者、审校者的鼎力帮助，借此一并谢忱。我们企盼本丛书对我国企业的管理者、专业人员、大专院校师生和对此关心的广大读者有所裨益。

中信出版社

一九九九年二月

前 言

在过去的几年里，对业务流程再造（Business Process Re-engineering, BPR）的兴趣可以说是在爆炸性地增长。然而，我们越来越担心混乱的讯息和过度的宣传可能正在损害这一强有力的管理哲理的价值。本书的目的是帮助研究人员和实际工作者理解 BPR，拨开使它变得模糊不清的层层迷雾。

本书分为三个部分：

上篇 第一章讨论 BPR 的含义，并将它与其他管理哲理进行比较。第二章分析为什么越来越多的组织转向 BPR，将它作为改善绩效的工具。

中篇 这一部分包括 3 章，分析一个组织的 3 个基本要素：流程、人员和技术。第三章集中探讨产品或服务的提供系统。讨论的出发点是根据公司战略的需要流程必须满足的市场和顾客需求。这一章还将研究流程设计的基本原则。第四章介绍人员管理以及与 BPR 有关的新兴组织形式。第五章讨论不断增加的技术的作用，以及技术进步带来的一些变化。

下篇 第六章在前面各章的基础上探讨组织如何重新设计他们的流程，提出两种重要的方法。然后，第七章将回过头来讨论 BPR 项目在更广阔范围下的要求，特别是变革管理。这一章将介绍一个流程再造工作框架，给出各个阶段上主要问题的具体指导。第八章指出 BPR 工作中哪些可为，哪些不可为，并总结实践 BPR 和其他管理改进哲理的经验和教训。

共同编撰本书对我们来说是一次愉快的合作。我们对克兰菲尔德管理学院（Cranfield School of Management）的同事们表示衷心的感谢，感谢他们为本书提供了见解深刻、学识广博和切中要害的诸多建议和意见。

乔 菲尔（Joe and Phil）

1994 年 8 月

目 录

中文版前言

前言

上篇 基础篇

一、什么是业务流程再造

1. 引论	2
2. 传统组织	5
3. 业务流程再造会是一时的管理时尚吗?	15
4. 小结	25
参考文献	29

二、业务流程再造的推动力

1. 引论	32
2. 新形势下的市场 —— 战场	32
3. 公营部门与公共领域	38
4. 经济环境	42
5. 提高质量	44
6. IT “黑洞”	45
7. 决策 BPR	51
8. 小结	53
参考文献	54

中篇 原理篇

三、提供产品与服务的流程

1. 引论	59
2. 服务任务	60
3. 新产品开发	72
4. 组织的构成	76
5. 交货时滞	79
6. 生产能力管理	81
7. 库存管理	84
8. 质量管理	89
9. 绩效度量	94
10. 前区管理	99
11. 制造企业的后区管理	104
12. 服务企业的后区管理	116
13. 流程总体设计	118
14. 小结	119
参考文献	120

四、组织人员：新型组织蓝图

1. 引论	124
2. 文化	126
3. 组织——团队	130
4. 组织——职能	139
5. 赋权	140
6. 行为、技能与发展	144

7. 招聘与选拔	146
8. 工资与奖励	147
9. 培训与发展	148
10. 充分发挥人的潜力：学习型组织	151
11. 小结	153
参考文献	153

五、信息技术运用

1. 引论	158
2. 信息是生产要素	160
3. 人工智能	167
4. 通讯	170
5. 多媒体	182
6. 虚拟现实	184
7. 工作流自动化	185
8. 关于 IT 的其他问题	191
9. 小结	196
参考文献	197

下篇 实践篇

六、重新设计流程

1. 引论	202
2. 重新设计流程	209
3. 何处入手	213
4. 理解现有流程	219
5. 文具领取——一个例子	226

6. 系统化改造现有流程	235
7. 全新设计新流程	252
8. 小结	259
参考文献	260
七、实现效益：变革管理	
1. 引论	264
2. 营造环境	265
3. 流程的分析、诊断和重新设计	279
4. 组织基础结构的重新设计	285
5. 试点与切换	288
6. 实现远景目标	291
7. 阶段之间的关系	293
8. 权力与政治问题	295
9. 小结	300
参考文献	304
八、BPR 成功要旨	
1. 引论	306
2. 成功之路	310
3. 避开陷阱	315
参考文献	318
后记	320
其他阅读文献	323

上篇 基础篇

什么是业务流程再造？

组织为什么要进行业务流程再造？

一、什么是业务流程再造

虽然我们非常努力地训练，但每次编队时都要重新组织 (re-organized)。后来我逐渐认识到，我们总是通过重组 (re-organizing) 来对付各种局面。重组竟是这样一种美妙的手段，即使它降低了效率和士气，却仍然使我们感到取得了进步。

——盖尤斯·彼特罗尼姆 (Gaius Petronius Arbiter)^[1] 公元 65 年

再造 (reengineering) 是一种新思路，是我们一定要做的。

——彼得·F·德鲁克 (Peter F. Drucker)^[2] 1993 年

1. 引 论

近年来，业务流程再造 (Business Process Reengineering, BPR^①) 已经成为一个非常流行的组织学概念。但是，这会不

① Business Process Reengineering (BPR) 概念引入我国后，出现多种不同的译法。“企业、业务、经营”；“过程、流程”；“重组、重构、再造、再工程”等几组词的任意搭配几乎都曾用过，甚至还有全新的造词，且学者们各有不同看法。为了译文的一致，本书中 Business、Process 和 Reengineering 单独出现时，大多数情况下也都分别译为业务、流程和再造。——译者注

会只是一个诱人骗局，或者又一个将随风而过的管理时尚？许多组织正在进行着流程再造的努力，他们的经历也各不相同。如果这些绩效改进计划成功了，企业就能获得巨大的效益。然而，很多公司的经历却往往正相反，他们并没有取得所期望的绩效上的跃进。在本章中，我们将介绍 BPR 的定义、来源、与其他绩效改进方法思路的异同，以及它何以吸引了如此众多的管理者的关注。

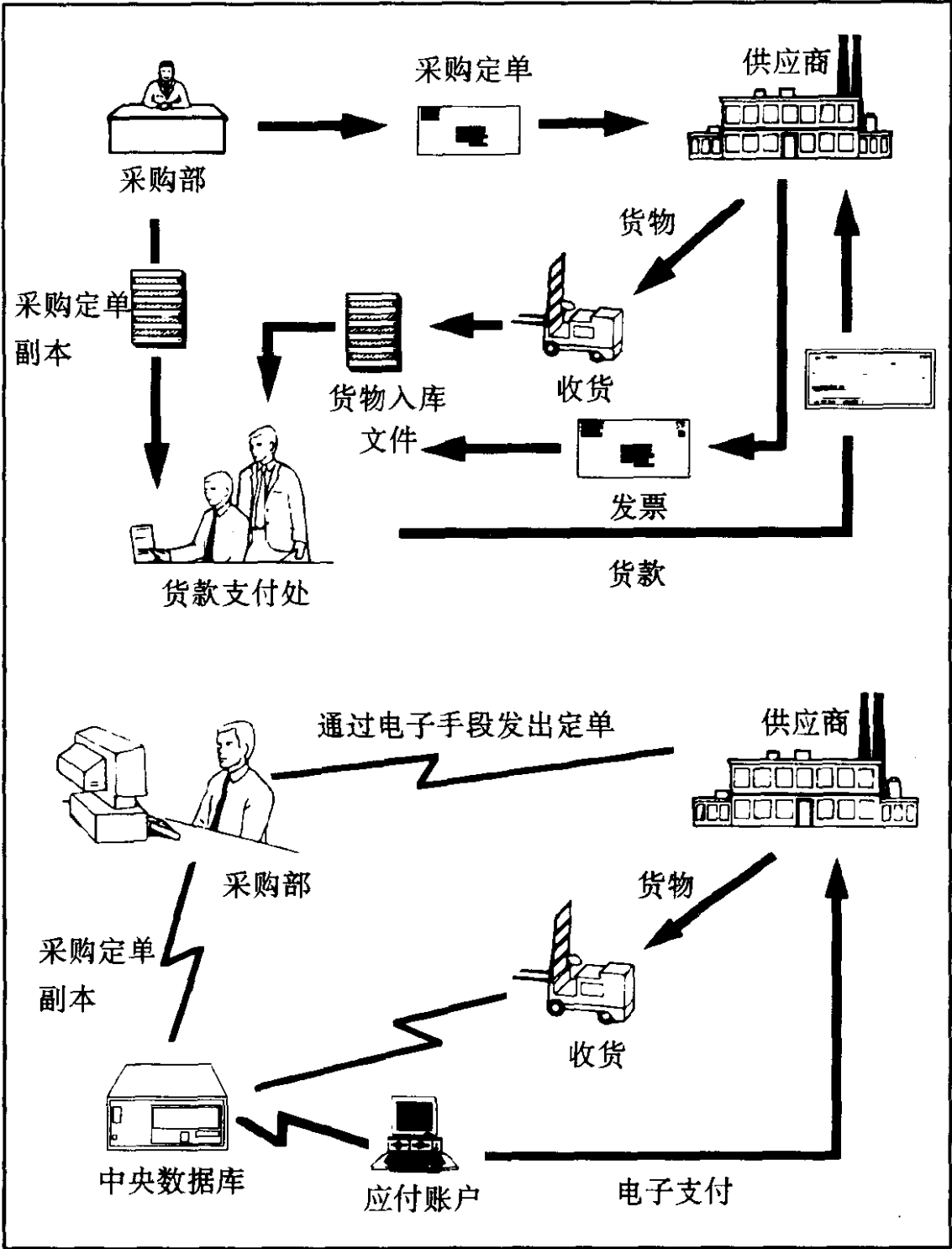
示例 1-1：福特公司货款支付处的流程再造

福特公司 (Ford) 生产汽车所用的零部件中大约有 2/3 是从外部购入的。

在进行流程再造之前，福特公司北美货款支付处有 500 多名雇员。管理部门认为，通过理顺操作程序和装备新的计算机系统，这个部门的人员可以减至 400 人左右。然而，福特公司随即发现在他们拥有 22% 股份的马自达公司 (Mazda)，只用 5 个人来做同样的工作。即使考虑了两个公司规模和业务量的差别，这一差距也是巨大的！

当时福特公司货款支付处的工作程序是首先接收采购部门的定货单、其他有关文件和供应商的发票，然后对这些文件进行核对，审查 14 项不同的数据。货款支付处工作人员的大部分时间都花在这些数据中不一致的项目上。经过再造，定货单和收货信息直接输入计算机系统并进行自动核对，货款支付处的工作人员不再接收发票，需要核对的数据减少到 3 项。通过流程再造，福特公司货款支付处人员减少了 75%，远远超过他们原来预计的 20%。

业务流程再造



来源: Michael Hammer, Reengineering work: don' tautomate - obliterate, *Harvard Business Review*, July - August, 1990. pp. 104 - 112; Butler Cox Foundation, *The Role of Information Technology in Transforming the Business*, Research Report 79, London, January, 1991.

一、什么是业务流程再造

示例 1-1 所介绍的福特公司的故事可能是一个最著名的业务流程再造的例子。通过认真分析公司采购和支付贷款的程序，福特公司贷款支付工作的效率取得了显著的改进。许多其他公司也采取了类似的做法，从整体上对自己的业务流程进行整体改进。尤其是一些财务公司，通过这种方法大大缩减了处理用户申请服务，如抵押贷款或人寿保险的时间和费用。有一家公司发现，尽管一份保险申请的实际处理只需 17 分钟，但整个程序却长达 22 天之久！事实上，理想情况下许多服务用户只需等待几分钟，连 17 分钟都不需要。例如，曾经需要相当长时间才能处理完的电话线路申请，现在只要打个电话，几分钟就完成了。因此，重新设计流程作为一种改进效率的措施的确是十分有效的。然而，这种流程再造也会对现在许多公司开展工作的组织方式带来一些问题。

2. 传统组织

看一下你自己所在的组织。它是由不同的部门，如销售部、市场部、财务部、采购部、生产部、信息部、人事部、产品开发部、储运部等组成的吗？人们是否被招聘到这些专业化的“职能（functional）”部门工作并且基本上只在这些部门内得到升迁？用户定单处理和新产品或新服务的开发是个怎样的流程？是不是各个专业部门作好“自己所应完成的部分（its bit）”后将其移交给流程链条上的下一部门继续处理？

这正是绝大部分组织中所发生的情况。每个部门只负责整体工作的一部分。例如，在按定单生产的制造企业里典型的做

法是：销售部同用户签订的定单要交给生产部进行排定计划并组织生产。生产所需的所有原材料都要通过采购部购买。产品制造出来后，由储运部负责运交到用户手中。财会部向用户发账单、给供应商付款。用户培训和产品使用期间的技术支持则是售后服务部的责任。

在这种联结各个部门形成“链条（chain）”的情形下，专业化分工成为可能。整个任务被分解，在各个阶段上由拥有专门技能的人员完成相应部分的工作。不论在生产车间里，还是办公室环境下，这种劳动分工的做法是长期以来的通行做法。这种功能分工的内在“层级性（levels of seniority）”导致组织的等级结构。这种方式应用如此广泛，以至几乎无人对其提出任何疑问。但是，现在一切情况都在开始改变。简称为 BPR 的业务流程再造就是要对这种“功能（functional）”式的思考方式提出疑问，强调组织要把“流程（process）”作为关注的核心。这种观念的转变如图 1-1 所示。

强调流程意味着要从如何完成顾客定单、如何开发出新产品或者如何实施营销计划的角度考虑问题，而不再局限于职能和分工的界限。例如，顾客的电话坏了要求修理时，只要电话能尽快恢复使用，他并不在乎维修工程师来自哪个部门、是自己开车来还是乘出租车来，顾客甚至会自己到配件商店购买损坏的零件换上。

那么，流程（process）到底是什么含义？《牛津英语大词典（Oxford English Dictionary）》对这个词的定义是：一个或一系列连续有规律的行动，这些行动以确定的方式发生或执行，导致特定结果的实现；一个或一系列连续的操作（operation）^[3]。