

● 企业的流程优化问题是什么? ● 优化流程的流程是什么? ● 以什么管理模型来支持优化? ● 流程优化过程中的变革管理如何操作? ● 流程优化中的组织变革如何操作? ● 流程优化中的IT优化如何实践? ● 如何实施对流程优化工作的项目型管理? ● 内控和授权很多公司只是局限在行政授权的狭隘层面, 如何实现基于流程的内控系统和授权系统? ● 流程优化后的流程收益如何评价? ● 流程管理是什么概念, 如何实施企业级的流程管理? ● 流程管理和流程优化的关系? ● 流程管理模型是什么? ● 流程优化和执行力体系是什么关系, 如何实现二者的统一? ● 流程如何表达, 什么是标杆级的流程表达形式?

# 流程优化跟我学

## Best Practices of Business Process Improvement

蒋伟良 吕学志 著

流程优化  
实务操作  
全案手册

Business  
Process  
Improvement

Efficiency

Savings

Custom  
satisfaction



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

---

今天重拾流程优化的理念和方法已经不是一个概念，而是已经发生的行为。一方面少数优秀的企业一直在以过冬的忧患意识开展持续的流程优化行为，这些优化在短期看并不是重整，是小的变化和优化，但是放到更长的时间看，流程优化带来的不是简单的制度化、规范化和效率化，而是很多优秀的基因被移植到了企业的血液中，这些基因其实是实现企业基业长青的一些基本要素，如客户导向、团队、变革、沟通等，流程优化引发的企业全面提升成为了企业抵抗寒冬的重要体质保障，这种经验值得我们思考和传播。

---

“

周转期缩短70%，  
成本降低40%，  
客户满意度和企业收益增进40%，  
市场份额增长25%”。

——哈默与钱皮

”

ISBN 978-7-80255-267-8



9 787802 552678 >

定价：50.00元

# 流程优化跟我学

蒋伟良 吕学志

企业管理出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

流程优化跟我学/蒋伟良, 吕学志著. —北京: 企业管理出版社, 2009. 8

ISBN 978 - 7 - 80255 - 267 - 8

I. 流… II. ①蒋…②吕… III. 企业管理: 生产管理 IV. F273

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 153724 号

---

书 名: 流程优化跟我学

作 者: 蒋伟良 吕学志

责任编辑: 韩天放

书 号: ISBN 978 - 7 - 80255 - 267 - 8

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 19.5 印张 370 千字

版 次: 2009 年 10 月第 1 版 2009 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 50.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

## 序 言

起草写这本书的时候,正是世界金融危机和经济危机开始蔓延和加重的时刻,全球的企业界都在思考危机下的救命稻草在哪里?让我们需要反思的是为什么只有在出现危机的时候才想起变革和反思,而在风和日丽的光景下我们却总是歌舞升平?我们担心的本质其实是我们一直缺乏准备,经济危机只是暴露了我们思考的苍白。

有没有可以对比的记忆?这场危机让我们想起在1990年代初发生在美国的企业危机,那场危机的根源不是金融问题,而是市场竞争的加剧和客户主权时代的到来。那时包括IBM在内的很多大型企业遭遇主要来自日本和欧洲企业的市场竞争的风暴,几乎到了破产的边缘,我们看到这些企业出现了核心竞争力减弱、管理冗余、客户响应速度慢、产品开发和创新能力下降等一系列症状,即我们今天谓之的“大企业病”,而更可怕的可能是这些症状是在一个很短时间内出现的。我们要试问这些企业问题原本不存在吗?其实存在,但是为什么没有被发现?因为这些问题被掩盖在了企业发展的漂亮的数字假象背后,而所有人都在歌舞升平。当面对竞争和危机的时刻,这些问题便以加重的形式暴露出来,加速了对企业的摧毁。这让我们想起一个逻辑,即我们平常理解的企业“做大做强”是一个愿景,企业从做大到做强的逻辑不存在,而只有企业从做强到做大的逻辑才合理,很多企业在做大的过程中核心竞争力并没有强化,本质没有做强,反而在这个过程中失去了创业时期的竞争力、失去了客户导向和发展动力,尤其是企业快速发展的过程很可能是一个快速官僚化的过程,组织的官僚特征和行为成为巨大的管理成本,而这种成本往往以隐蔽的形式不易发现,但是伤害了企业的健康机体。

回望这场历史上的危机,不是简单为了回顾,而是需要思考是什么让当时的大企业走出困境?救命稻草是什么?什么是做强的行为?为什么企业的困境如此相似,如宿命一般在一个一个企业身上发生,是否有什么方法可以对不同企业开展定制的提升,这种定制的提升和优化背后的普遍真理是什么?

流程优化,是解决问题的核心方法!

我们的价值观中的流程优化不是简单的画一个流程图,而是让这些企业对每个流程进行根本性的思考,这个流程存在的价值在哪里?如何通过流程的优化更好实现客户的价值?可以说这样的优化从局部到全局,从一个子流程、使能流程,

到端到端的流程(端到端的含义是从客户需求来,到客户需求去)、文化、变革、业务架构、执行系统等,我们看到那些危难中的企业正是在这种理念指引下开始了艰难的流程优化的变革之旅,并且这场变革没有终点,直到让企业获得重生。这让我们在唏嘘的时候必须感慨克服今天的企业危机的法宝其实就在我们身边,尤其是在今天这个竞争加剧的时代,我们需要更多思考企业内部的机制和管理如何成为客户导向和市场导向型?我们需要对身边的一切所谓的合理性流程和制度产生质疑,它的价值在哪里?它的效率高吗?它是为了控制还是为了绩效?它有没有优化的可能性?

流程优化不是将企业的一切流程化或者纸面化,可以说,这样做只能造成管理成本,而不是价值优化。流程优化是思考在合理的战略和盈利模式下,以流程优化的方式建立一种管理机制,在高效、合理、受控的前提下,在运营层实现企业的战略,让企业成为流程型企业、客户导向型企业。

我们看到,今天的企业并不缺乏流程,反而是过多的制度和流程成为管理的冗余,很多的制度和流程成为摆设,没有人执行。很多企业通过各种各样的认证,制度和流程多如牛毛,但是执行成为一个难题,而企业在不断倡导执行力的同时忽略了组织执行力中流程的巨大作用,导致流程和执行成为“两张皮”。

所以,一方面是流程优化的重要价值需要重新拾回,一方面流程优化也存在很多误区和理解认识上的错误,需要我们以专业的精神对流程优化重新定位,并对流程优化的意义实现再挖掘。

令人欣喜的是,我们看到:今天重拾流程优化的理念和方法已经不是一个概念,而是已经发生的行为。一方面少数优秀的企业一直在以过冬的忧患意识开展持续的流程优化行为,这些优化在短期看并不是重整,是小的变化和优化,但是放到更长的时间看,流程优化带来的不是简单的制度化、规范化和效率化,而是很多优秀的基因被移植到了企业的血液中,这些基因其实是实现企业基业长青的一些基本要素,如客户导向、团队、变革、沟通等,流程优化引发的企业全面提升成为了企业抵抗寒冬的重要体质保障,这种经验值得我们思考和传播;另外一方面是更多的企业虽然已经初步具备了流程优化和管理的意识,但是还没有流程优化和管理的能力,他们被问题困扰,这些问题曾经被优秀企业经历,而企业的智商其实是差不多的,所以很多问题今天发生在一个企业,明天就同样发生在另外一个企业,这些企业和企业家急迫地需要理念和方法来开展企业的变革,他们急切地需要解决问题的思路和途径,这些也都让我们感同身受。

当我们面对每一个客户需求和咨询项目时,我们也都希望从市面的流程管理书籍中找到答案,但往往结果是失望而回,一方面是这方面的书籍本身很少,如果有也更多是停留在理论层面或者浅层次的流程图层面,不具备借鉴意义,更不可能

以此来指引一个公司的变革。所以当我们通过流程优化方法解决了客户问题后,很希望将这些知识积累下来让更多的企业知道流程优化的成功奥秘,以上这些因素驱动了我们作为顾问的责任感来写作这本书。

本书的核心框架是基于业界标杆的流程优化方法论,其中增加了很多博华咨询在咨询和管理实践中得到的管理创新点,本书也提出一系列的流程优化方法、手段和途径,回答了很多企业在优化过程中一直迷茫的一系列问题:

企业的流程优化问题是什么?

优化流程的流程是什么?

以什么管理模型来支持优化?

流程优化过程中的变革管理如何操作?

流程优化中的组织变革如何操作?

流程优化中的 IT 优化如何实践?

如何实施对流程优化工作的项目型管理?

内控和授权很多公司只是局限在行政授权的狭隘层面,如何实现基于流程的内控系统和授权系统?

流程优化后的流程收益如何评价?

流程管理是什么概念,如何实施企业级的流程管理? 流程管理和流程优化的关系? 流程管理模型是什么?

流程优化和执行力体系是什么关系,如何实现二者的统一?

流程如何表达,什么是标杆级的流程表达形式?

流程优化的标杆比较在哪里?

以上问题其实也并不是企业管理的全部,但是流程优化本身就是系统思维的最佳实践,所以可以举一反三,很多企业管理的问题也可以迎刃而解。

本书也希望为流程优化正名,即它不是伪科学和简单技巧,而是实践变革的专业科学,它属于管理工程的科学范畴,我们认为,管理是基于技术的艺术,缺乏技术的艺术是没有生命力的,而流程优化就是技术和艺术的完美结合。我们需要为流程正名:企业的流程效率问题不是单纯的流程问题,流程没有错,是流程优化的方法和实行流程优化的人有错,导致错误的流程或者执行者将流程执行错,我们不要将流程作为企业管理问题的替罪羊。我们也需要呼吁,让流程成为企业的主流声音。“企业的管理者一方面是流程优化的倡导者,但也是流程的第一个破坏者”的现象比比皆是,其背后实质是管理的草根和人治特征正在吞噬流程,流程的尊严正在被践踏,导致流程往往以扭曲的形式在企业管理中处于尴尬地位,优秀流程需要回归其本身价值。

本书中谈到的流程优化理念、方法、技术和案例,都是博华管理咨询公司经过

上百个企业的实践成果和真实方法,我们不做理论的堆砌,所以本书不存在学术价值。我们也希望读者谅解写作者肤浅的专业水平,我们只是希望将心掏给读者,让他们知道专业的力量和变革的力量,让更多人成为流程优化的偏执狂,让流程的声音成为企业的主流声音!

最后以这本书来纪念被誉为“20世纪90年代四大管理思想家”之一的迈克尔·哈默(Michael Hammer),是他创造了流程重整流程优化理论,并以此指引了今天一切的流程优化方法,他于2008年9月3日在美国马萨诸塞州因脑溢血去世,享年60岁。是他的理论让我们激动,由此走上流程优化的工作道路,并以此作为终身的职业追求,我们深深感谢大师的思想指引。

本书也要感谢陈广平、李帮红、王伟峰、任莹顾问对部分章节的写作和整理,是大家的辛勤努力让本书出版成为可能。

您对本书有任何意见,欢迎与作者联系。

邮箱:weiliang\_jiang@163.com

是为序。



## 目 录

<b>第一部分 流程的概念与历史</b> .....	1
第一节 什么是流程 .....	2
第二节 “业务流程重组”的概念与管理思想 .....	5
第三节 流程优化理念的提出 .....	14
<b>第二部分 如何实施流程优化</b> .....	16
第一节 业务流程优化的关键成功要素 .....	17
第二节 业务流程优化的原则 .....	30
第三节 如何评价现有业务流程 .....	37
第四节 企业价值链和业务流程框架 .....	46
第五节 流程优化流程、设计模型和工作方法 .....	49
第六节 流程优化中的变革管理方法 .....	87
第七节 流程设计工具的介绍 .....	115
<b>第三部分 流程管理和接口设计</b> .....	129
第一节 流程管理体系设计 .....	130
第二节 如何建立流程管理体系 .....	144
第三节 基于流程的组织结构设计 .....	162
第四节 基于流程导向的 IT 管理体系设计 .....	180
第五节 基于流程业务的 HR 体系接口设计 .....	192
第六节 流程执行力体系建设 .....	205
第七节 流程收益分析、变革成熟度和进展度管理、流程评估和 流程审计管理 .....	213
第八节 基于流程管理的内控体系设计 .....	231
<b>第四部分 案例分析 BPI</b> .....	243
第一节 供应链体系的 BPI 案例 .....	244
第二节 研发体系的 BPI 案例 .....	265
第三节 行政体系的 BPI 案例 .....	284
第四节 营销体系的 BPI 案例 .....	291



## 第一部分 流程的概念与历史

## 第一节 什么是流程

泛化意义上的流程在我们的生活和工作中无处不在，几乎我们干任何事情，都有一个“先做什么、接着做什么、最后做什么”的先后顺序，这就是我们生活中的流程，只是我们没有用“流程”这个专业词汇来表达而已。

在工作中我们更多容易认为流程是一个工作程序，即 workflow，即工作的连续步骤，如下图演示的步骤是景泰蓝的制作工艺和程序。

	<p><b>胎制</b> 根据造型要求，将加工过的紫铜板按图下料，裁剪出不同扇面形状或切成大小不等的圆形，用铁锤和压力板打成各种形状的胎形。以瓶为例，它是由瓶嘴、瓶肚、瓶座三部分锤接烧焊成型。有些仿古和特殊产品，还要在胎上鑿出或镂空凹凸的图案。</p>
	<p><b>掐丝</b> 掐丝用的材料是一种扁铜丝。掐丝艺人用掰活镊子掐（掰）出各种图案、花纹，然后蘸白芨一根一根地嵌在铜胎上，组成景泰蓝作品的基本图案，然后，经烧焊使丝牢牢固定在胎上，就像绘画中的白描。</p>
	<p><b>点蓝和烧蓝</b> 点蓝用的釉料是以石英、长石、硼砂等矿物质或多种化工原料熔炼烧制而成，是形成景泰蓝色彩的唯一材料。点蓝艺人用蓝枪或吸管将碾成的釉料填满丝间，与丝相平，经高温烧结。釉料为蓬松粉末，烧结后下凹，然后再点蓝再烧结，如此反复三至四次，完成点蓝工艺。它就像绘画中的着色。</p>
	<p><b>磨光</b> 釉料固定在胎上后，因厚薄不均，需将其磨平，使掐上的丝纹显露出来。先用粗砂石再用细砂石把制品表面凸出的釉料磨平，然后用黄石、木炭再细磨，直到发出均匀的亮光，最后再用布抛光。</p>
	<p><b>镀金</b> 为防止景泰蓝制品的氧化，使之更耐久、美观，需要在表面镀一层黄金。镀金溶液是按一定比例配置，镀金时将景泰蓝放入金液中通上电，在正负电流的作用下，完成镀金。</p>

以上这些流程，我们可以以 ISO9000 中对流程的定义来解释：**流程是一组将输入转化为输出的相互关联或相互作用的活动。**

当我们谈以上流程的概念时，我们发现这个流程的定义专注在“活动的关联”特征，流程不是流程重整的发明，但如果流程仅从工序和步骤的角度看，它早就存在，以此来研究流程就没有意义了。

我们应该认识到流程的概念其实一定是和流程重整的概念并存在一起才有生命力的，因为是流程重整的理论让我们今天重新思考流程，即我们这里谈的流程

一定是流程重整的理论体系中的流程，它不是一般自古就有的流程，它不是ISO9000 定义的流程。

以下是一些流程重整的专家对流程的定义：

**迈克尔·哈默的业务流程：**是把一个或多个输入转化为对客户有价值的输出的活动；

**T·H·达文波特的业务流程：**是一系列结构化的可测量的活动集合，它为特定的市场或特定的客户产生特定的输出；

**A·L·斯切切尔：**业务流程是在特定时间产生特定输出的一系列客户、供应商关系；

**H·J·约翰逊：**流程是把输入转化为输出的一系列相关活动的集合，它增加输入的价值并创造出对接受者更为有效的输出；

在这些定义中，都突出了两个核心特征：一是客户、二是价值；

这些流程定义给我们的巨大启发是：要如何定义流程，必须首先思考如何评价流程，即流程重整的思想要质疑一切，所以我们要质疑身边每个流程的存在意义，为什么要这样的流程，而不是那样的流程？

每个流程的核心任务和价值都是为了两个核心特征，一是客户、二是价值。一方面我们应认识到好的流程在哈默的体系中是基于客户导向的，而不是老板导向，企业是通过好的流程来实现客户需求，客户是流程的服务对象；另外，如何评价流程是否好？答案是好的流程能够实现企业价值最大化，所以价值的概念是流程的目标。

在一般的流程要素中，我们经常会谈以下流程特点：

<b>目标性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 每一个流程都需有明确的目标，每一个局部流程（子流程）的目标是价值链（端到端的流程）总目标（一般情况下这个目标属于客户价值的组成部分）的一个分解子目标；流程的每一个活动应围绕此目标有增值</li> </ul>
<b>内在性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 包含在任何事务和行为中，泛化的流程概念即包括这个特性</li> </ul>
<b>整体性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 每个流程应是同客户价值创造链的整体相联系的，着眼于对整体的贡献，流程是不局限于职能部门（跨部门）的</li> </ul>
<b>动态性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 从一个活动到另外一个活动，泛化的流程概念即包括这个特性</li> </ul>
<b>层次性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 端到端的流程过于复杂和长幅度，在流程的设计和执行中一般要对流程进行自上而下的分解，组成流程活动的本身也可能又是一个子流程。</li> <li>● 从管理层次的角度，流程的层次也提供了管理层次的凭据</li> </ul>
<b>结构性</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各相关流程之间有明确的边界界定和接口，不重复，不疏漏</li> </ul>

除了“先做什么、接着做什么、最后做什么”的先后顺序外，我们还经常

说某某人能办事，某某企业善于做事，能办事、善于做事是说他们做事情有方法，比别人的更有效果，到底有哪些不同呢？可能是先后顺序不同，也可能是做事的内容不同。

因此，流程就是做事方法，它不仅包括先后顺序，还包括做事的内容。

同时，我们做任何事情都需要资源投入，都需要借助资源的效用，包括资金、信息、精力、人员、技术等等，因此对投入的资源也要善加管理，否则也难于成事。在此，我们对流程的认识又深入了一步，流程还包括对输入、输出的管理。

流程概念运用于企业，就变成了一本本标准化的操作手册，它能够使将优秀的知识和经验固化下来，通过培训传递给公司里的每个人，让员工技能获得快速提升，即它能够有效地凝聚经验、指导新人、提高工作效率、提升工作效果，最终带来企业竞争力的提升。

因此我们可以用简单的语言来表述我们认为的流程：**流程就是一系列活动的组合，这一组合接受各种投入要素，包括信息、资金、人员、技术等，最后通过流程产生客户所期望的结果，以此带来客户价值。**

## 第二节 “业务流程重组”的概念与管理思想

流程优化的思想和方法并不是今天的独创和发明，虽然今天它已经成为企业变革和管理提升的主要手段和方法，但是它的发展历程、其获得认同和实践的经历却走过了一个受到热捧、继而“谈流色变”被遗忘和冷却，今天又重新得到思考和认同的阶段。

要谈流程优化，首先必须理解流程重整。

### 一、流程重整思想的创新背景

流程重整思想的出现同企业和社会的发展阶段密切相关。在1980年代前后，世界正从短缺经济时代逐步走向过剩经济时代，这种转变是隐形的，但是速度非常迅猛。最主要的体现是呈现了以客户需求为导向的高度竞争态势。而此时企业的转型往往相比经济模式的转型并不同步，只有那些“春江水暖鸭先知”的企业能够适应新的环境和竞争模式的挑战，走向新的辉煌，而更多企业是茫然无知的，他们并没有感知到环境已经发生了根本性的变化，所以他们的管理模式和方法还在继续沿用几十年都证明成功的老方法。环境的变化要求企业必须在管理理论与方法上做出根本性变革。“业务流程重整”正是在这种背景下应运而生。

在流程重整问世前，主要由日本的管理思想主导主流趋势，如戴明式质量管理、精益生产（Lean Produce）、准时制生产（Just - In - Time）、零缺陷（Zero Defect）等新型管理方法。另外包括项目管理、工作流管理、团队管理等新的管理方法的探索也呈发展趋势。有了以上的企业经营环境变化的驱动和管理理论准备，企业管理的整体变革便顺理成章地成为下一步探索的方向，最终由哈默和钱皮两位管理大师提出了全面变革企业经营管理、即提高企业整体竞争力的“流程重整”思想。

### 二、两个大师：哈默和钱皮

在流程重整的思想背后是两个大师的身影：哈默和钱皮是业务流程重整思想的伟大提出者，之所以称之为伟大，是因为他们的业务流程重整思想突破了传统管理思想的束缚，这些传统思想包括分工论和组织论等，虽然那些传统理论推动了包括工业革命和组织进步，但其实这些理论更适用于短缺经济的生产时代。当时代特征发生根本改变的时候，包括今天，很多企业其实都还深陷在职能型组织

的结构性障碍中，造成了很多效率下降、部门墙等问题，而流程重整思想正是对大家一直都深信不疑的传统思想提出了严肃的质疑和挑战，是完全首创和具备革命性的，这无疑及管理思想的伟大解放。

迈克尔·哈默出生于1948年，在麻省理工学院获得计算机专业的博士学位。他曾在IBM公司担任过软件工程师，在麻省理工学院当过计算机专业教授，还在Index Consulting集团出任过PRISM项目研究负责人。最后，他创办了自己的哈默管理咨询和教育公司。

哈默以管理学研究而出名，但他却没有进过任何工商学院，没有系统学习过工商管理知识。正是这种旁观者身份，反而促成了他在管理学领域的贡献。他的本业是计算机，但其本人富有热情，为人和善，而且有点孩子气，他崇尚理想世界，对官僚主义深恶痛绝，更重要的是，他还是一名黑客，对程序的编制、改进、重写有着敏锐的感觉。20世纪80年代，他开始把对计算机人机界面的兴趣，转移到企业管理上来。开始思考：如何处理类似于施乐公司和花旗银行这类企业在经营中的两难处境？计算机怎样才能更好地用于管理？这些问题替代了单纯的编程逻辑占据了她的脑海。1982年，他离开大学，开始探索计算机在商业世界里的实际应用问题。按照他原来的想法，精明的商界人士肯定会用富有创造性的方式去利用计算机来为自己的公司服务。然而，实际一接触，他才发现，绝大多数公司只是把计算机当做赶潮流的摆设，没有发挥计算机在管理中的作用，计算机充其量只是一块起美化作用的华丽盖头，罩住了传统商业运作模式额头上的皱纹。当然，也有例外，可惜的是这种例外往往产生于那些处于崩溃边缘的公司，在背水一战中才敢于打破常规。

当局者迷，旁观者清，哈默以他那黑客式的锐利眼光，打破了那些工商业内行所固有的传统思维。他洞察了管理学界以及实业界困扰人们许久的问题——如何使企业适应不断变化的外部环境。在他的眼里，企业的经营和管理，需要以客户的需求为导向进行根本性调整。正是这种思路，使他抛弃了传统管理理论和方法的条条框框，提出了流程重整。

另外一个学者是詹姆斯·钱皮，他也不是管理学科班出身，不过与哈默这种技术型专家不同，钱皮的本业是法律。钱皮曾是管理咨询公司CSC Index公司的创始人之一，而且担任这个小型的以IT业为对象的咨询公司首席执行官。钱皮开创了企业重整的发展和实践咨询业务，在其执掌CSC Index公司时，该公司的咨询业务以每年25%的速度增长。1996年，钱皮离开CSC Index公司，到佩罗特系统（Perot Systems）公司担任咨询部门主席。此外，他还是美国公共广播公司一个栏目的独立撰稿人，常常撰写点有关企业管理问题诊断的文章，也为《福布斯》（Forbers）、《计算机世界》（Computer World）等杂志撰写管理类文章。

钱皮的兴趣极为广泛，研究的领域也非常庞杂，除了流程重整之外，还包括战略管理、运营管理、组织发展与变革以及信息技术等等。

“重整”的概念，诞生于马萨诸塞州的坎布里奇（Cambridge）。当时，钱皮在这里开办了他的 Index 公司，从事咨询业务，而哈默在麻省理工学院任教，巧的是哈默开的咨询公司和钱皮在同一个写字楼上，这种命运的安排让两位敏感而且大胆的咨询专家走到了一起，他们看到了由于专业化分工造成的只见局部不见整体的弊端，满怀着一览庐山真面目的热情，开始在工商领域搅动起“重整”的狂澜。

### 三、对传统管理思维局限性的顿悟

要解放思想实现新的突破，必须对旧的管理模式有一个顿悟，引发流程重整思想爆发的顿悟点，或者说导火索：即是发现以分工论为经典管理思想下形成的企业组织形态不适应企业发展的新要求。

分工理论的鼻祖是亚当·斯密，他在《国民财富的性质和原因的研究》中对劳动分工进行了原理式剖析。斯密的分工理论在工业社会的实践中得到了最为广泛的运用，几乎所有的公司都是斯密理论的践行者。时至今日，分工理论由制造业推广到服务业、由营利组织推广到非营利组织，几乎没有一个企业能够背离它。由分工而建立的管理规则，指导着企业的运行与发展已经长达两个世纪。

在大批量流水线式的制造业中，分工形成的业务流程还具有效率和成本上的合理性，但是随着日新月异的高新技术革命，企业所处的环境已经发生了重大变化，一成不变的大批量模式随之过时。在当今的现实世界里，客户需求、产品生命周期、市场增长、技术更新速度、竞争方式等等，几乎没有一样是可以准确预料或者保持稳定不变的。影响当代企业的诸多要素中，有三个要素至关重要。即客户（Customer）、竞争（Competition）和变化（Change），哈默和钱皮将其简称为“3C”。随着这个客户强权时代的到来，这三个要素从幕后走向前台，对企业的影响日益增大，这三种要素所形成的强大力量，把企业管理者推到了他们并不熟悉的领域。管理者在运营中的陌生感与恐慌，几乎都同这三个要素有关。

经典官僚组织体制是一种层次分明、制度严格、权责明确的组织体系。这种组织建立在法理权威之上，以其层级结构、精确高效、规范严密、非人格化而著称。随着社会的发展，官僚组织受到越来越多的质疑和批评。哈默和钱皮提出的流程重整思想，从组织角度对官僚组织体制形成了全面的替代和颠覆。

**传统管理机制主要存在的问题表现在：**

1. 在分工理论指导下，通过分解企业的整个生产流程和经营流程，依据此流程来配备管理人员、技术人员、蓝领工人、服务人员等等，把一个复杂的工作



分解成多个简单的工作，进而提高工作人员的技术熟练程度和现场的工作效率。然而，在 20 世纪即将结束的 90 年代，这套分工理论受到了挑战。分工形成的流程控制，最后肯定会通向金字塔式的集权控制模式，这种模式的主要特色，就是工作流程的程式化和权力运作的规范化。在这种模式下，公司由许多业务上相对独立的职能部门组成，经营流程被分割成许多专业化的片断碎块，流程所涉及的相关部门各自拥有独立的信息，企业的信息被分割成数据碎片。在流程中的各个环节，工作人员需要重复查阅不同文件，按标准化的要求进行作业行为。专业化的副作用呈现出来，就是造成部门之间的人为割裂，企业内部的各部门各单元各司其职，本该浑然一体的公司极有可能变得七零八碎。工作人员只对业务流程中归其负责的局部活动负责，缺乏整体观念，最终无人对整个业务流程负责，即我们经常说的“铁路警察各管一块”，但可能没有人对最终目标负责。为了保持部门之间的协调和联系，组织又不得不增加机构和人员，导致间接费用和成本增加。而且，流程之间严密的分工往往会引起运作僵滞、缺乏创新、效率低下、柔性不足而刚性有余，反应迟钝而惰性增长，很难适应客户和外界的要求。过细的分工造成了公司业务流的割裂，本来应当完整的组织体系在实际运作中被“肢解”。企业的每一项产品或者每一种服务，在最终提供给客户之前，需要经过一系列部门和环节，停滞的时间长、耗费的成本高。在这种情况下，企业的经营反应迟缓，缺乏整体意识，在快速变动的市场环境中往往处于被动。

2. 组织结构臃肿、官僚习性浓厚。公司的组织追求内部秩序井然、任务清晰、权责利一致，然而随着组织规模的扩大，为了把组织内部各部门、各环节衔接起来，只好让管理队伍吹气球式地膨胀。由此导致机构叠等级链越来越长，信息失真现象加剧，官僚作风蔓延。

3. 组织内的员工缺乏客户导向理念。大多数企业采用的是职能型组织结构，员工业绩的好坏是由主管领导说了算，于是员工处处考虑的是经理的满意度，而不是客户的满意度，这就是员工的目光喜欢向上看，而不是向外看。

4. 组织内部缺乏资源共享的信息平台。资源利用率的高低是衡量一个组织管理水平的重要标志，信息平台是企业提高资源利用率的有效工具。在依托经典组织理论而构建的企业中，部门间隔和层级间隔容易造成信息沟通的障碍或缺失，导致资源闲置浪费、重复劳动等现象。在哈默和钱皮看来，最根本的问题，就是经典的企业分工体制和运作方式造成了不协调。就像一座大房子，地下室的人根本不知道屋顶的烟囱在哪儿，走廊内侧的房间永远看不到临街的风景。

#### 四、“业务流程重组”的概念与管理思想

正是对以上环境和问题的顿悟，哈默在 1990 年的《哈佛商业评论》上发表