

企业实施流程变革管理的模型研究

俞东慧 方 针 黄丽华

(复旦大学管理学院信息管理与信息系统系 上海 200433)

〔摘要〕 市场竞争的日趋激烈使许多企业不得不面临着变革的挑战,许多公司着手进行变革项目,但效果不尽如人意。真正能够通过变革实现管理创新的企业寥寥无几,有效地实施流程变革的方法就显得尤为重要,但是实施过程的复杂性又使得流程变革困难重重。针对实施流程变革的困难,系统地分析了流程变革管理的概念,影响实施流程变革管理的关键成功因素,从而提出了一个影响流程变革管理的因素模型,在此基础上分析了各个因素的影响作用,以期为企业的实践提供一定的指导。

〔关键词〕 变革 流程变革管理 关键成功因素 [中图分类号] F279.23

〔文献标识码〕 A [文章编号] 1000-7857(2005)03-0060-04

RESEARCH ON BUSINESS PROCESS CHANGE MANAGEMENT MODEL

YU Dong-hui FANG Zhen HUANG Li-hua

(School of Management, Fudan University, Shanghai 200433, China)

Abstract: Intense competition forces many enterprises to confront the challenges of changes. As more organizations undertake Business Process Change (BPC) projects, the results of implementation are not satisfied. There are quite few companies that achieve management innovation through changes. The methods of implementing business process changes become a major concern. In this paper, the definition of business process change management, and the key success factors from literature review were explained. a model of business process change management from a systematical view was provided, and each factor influencing on change process was analyzed. Our research would be helpful to the implementation practitioners.

Key Words: change, business process change management, key success factors

CLC Number: F279.23

Document Code: A

Article ID: 1000-7857(2005)03-0060-04

收稿日期: 2004-06-17

基金项目: 国家教育部“跨世纪人才”项目、国家自然科学基金资助项目(70301004)

作者简介: 俞东慧,女,1976~;上海市邯郸路220号复旦大学管理学院,博士生,主要从事业务流程重组(BPR)、信息系统规划与设计、企业变化管理、电子商务等研究; E-mail: dhyu@263.net

黄丽华,女,1965~;上海市邯郸路220号复旦大学管理学院,教授,主要从事流程重组、信息系统规划、电子商务等研究; E-mail: hlh-fudan@263.net.cn

的分析,可以看出垃圾管理的进程已经发展到一个新的阶段。从最初为公众健康和环境质量进行管理,立足垃圾的处理,发展到不断优化垃圾管理方式,重视对垃圾的回收和再利用,进一步发展到将垃圾作为一种资源而进行综合管理,谋求整个垃圾管理过程的环境和经济效益的最大化。通过对垃圾综合管理模式的分析,可得出这样的结论:垃圾的减量不应是垃圾管理的最终目标,只要对环境有益并且经济有效,对垃圾完全可以采取多种方式综合管理,不必为拘泥于某种形式而付出不必要的代价。从长远看,根据中国不同城市的特点,制定长期、全面的垃圾综合管理规划,以可靠的管理数据作保证,以科学的评估手段为依托,综合考虑环境、经济和社会因素,才能获得最佳的垃圾管理效果。

参考文献(References)

[1] Marina Franke, Forbes McDougall and Freda Sher. 欧洲固体垃

圾综合管理——11个案例研究分析[A].见:国家计委能源研究所可再生能源发展中心.中国—联合国:城市发展与垃圾管理高级研讨会论文集[C].南京,1999.60

[2] 国家环境保护局污染控制司.城市固体废物管理与处理处置技术[M].北京:中国石化出版社,2000

[3] 许冠英.生命周期评价在城市生活垃圾管理中的应用研究[D].广州:中山大学,2003

[4] 戴宏民,戴佩华.城市生活垃圾应积极推行垃圾综合管理(IWM)模式[J].重庆工商大学学报(自然科学版),2004,21(2)

[5] Special News & Views Report: Integrated Waste Management (IWM) Model, Environment and Plastics Industry Council[J]. The Canadian Plastics Industry Association, 2002(12)

[6] Forbes R. McDougall, Jane Willmore, Elizabeth Wilson. Integrated Waste Management: Strategy and Operation [J]. The European Recovery and Recycling Association, 1998

(责任编辑 王宏章)

1 前言

在激烈的市场竞争中,有些企业能渡过难关甚至脱颖而出,而有些企业则从此衰落甚至销声匿迹,问题的关键在于企业能否面对变化的环境确立自己的竞争优势。在组织的整个生命周期中,变革是常有的现象,而且随社会的进步、科技的发展,变革的步伐和变革的幅度也将越来越大。据报道,在接受调查的 90%的管理者中,在 5 年内都经历过 1 次或多次公司重组,而有 70%的被调查企业在前两年经历了组织重组^[1]。企业只有不断寻求变化,才能在变革中求生存。美国知名管理学家 Patricia A McLagan 博士指出:“变革是每个人的事”^[2],所以企业如何应对不断变化的环境已经成为每一位管理人员,甚至每一位员工必须面对的现实。

当前,我国正处于改革开放继续深入、经济体制发生重大转变的关键时期,企业面临着前所未有的挑战。随着国外先进管理思想的引入,许多企业都认识到了变革的迫切性。有许多企业接受了 JIT、TQM、BPR 等国外先进的管理思想项目,欲借助信息系统/信息技术的力量,改变或优化企业内部现有的流程,以提高企业的效率,提升客户的满意度。于是很多企业纷纷进行相应的流程变革项目,但是从实际执行的效果来看,真正能够通过流程变革实现管理创新的企业少之又少。这一方面是由于没有认识到企业流程变革实质上是一个全面变革管理的过程;另一方面也是因为缺乏系统的流程变革管理的理论、方法和技术的指导。企业在流程变革管理的过程中究竟应该考虑哪些重要因素,实施流程变革管理的关键成功因素是什么,这些因素在实践中又是如何影响变革结果的,这些问题始终困扰着实施流程变革的企业管理人员。

基于以上问题,本文在界定业务流程变革管理概念的基础上,分析实施流程变革管理的关键成功因素,从而提出了影响流程变革的 5 大因素模型。

2 企业流程变革管理

Davenport 对流程作了这样的定义:流程是利用组织的资源来达到既定目标的一系列逻辑相关的任务^[3]。流程的变革就是在信息技术的驱动下,通过重新设计流程并由相应高效的、精简的组织结构为支撑。信息时代和网络经济的到来,竞争的加剧和环境的不确定性,要求流程具有一定的适应性,增加了对流程认识和管理难度,而越来越注重人力资源的管理,也使流程管理中的不确定成分增加。人本管理理念在流程中的渗透使得流程的管理逐渐走向混沌的边缘^[4]。

对于企业来说,变革就意味着对出现于组织之外的某些显著的威胁或机会的反应。根据 Pettigrew 的观点,组织内的变革既发生于对商业和经济活动的反应,也发生在对管理的理解、选择和行动过程之中^[5]。也就是说,组织的变革驱动力既来源于组织外部,也来源于组织内部。变革管理就是要通过有效的管理,使变革顺利进行。当组织成长迟缓、内部不良问题产生或无法适应经营环境的变化时,企业必须制定变革策略,将企业的组织结构、工作流程以及企业文化进行必要的调整与改善,以达到顺利转型的目的。变革管理是指对企业进行的变革,如领导人员、中层管理人员以及一线工人的工作进行有效的管理,包括成功实施所需的流程变革、技术变革或组织变革。S Mark Young 教授将成功的变革管理定义为:“成功的变革管理是指公司的管理人员和全

体员工能够永久性地改变他们原有的工作方式,以适应变革项目的要求”^[6]。也就是说,变革管理就是要在企业的运作方式从一种模式转变为另一种模式的过程中进行有效的管理,使变革能够顺利进行,从而达到变革预期的目标。

由于流程横向切割组织,所以可以把流程变革放在一个互相联系的组织子系统环境中考虑,组织子系统之间的关系变化同时也影响了业务流程的变化^[7-8]。组织变革子系统也就是组织内部各要素(如任务、技术、人员和组织结构)之间互动的调整关系。1980 年,Nadler 和 Tushman 提出了一个变革的模型,描述了用战略输入到相关的子系统的流程变革过程,如任务、人员、正式及非正式组织的变化,导致组织、群体以及个人的变化^[9]。同样,Rockart 和 Scott Morton 在流程变革模型中加入了管理流程、个人角色、文化以及信息技术的变化因素,后来他们又扩展了早期的模型,增加了文化的角色以及组织内与组织间的网络关系,同时 IT 的知识共享能力作为一种变革业务流程的能力,有可能彻底重新定义企业的业务范围^[10-11]。20 世纪 90 年代中期,Kettinger 和 Grover 综合了其他人对流程变革的理解,把业务流程变革定义为:是指由战略驱动的组织变革,是对企业流程的改善和重新设计,通过改变业务流程、信息技术、组织结构和人之间的关系来达到企业在质量、对市场的响应速度、成本、柔性、顾客满意度以及其它重要的绩效方面的竞争优势^[12]。

因此,业务流程变革是一个系统的过程,而战略是它的驱动力;流程变革不仅是业务流程单方面的变化,而且涉及组织结构、信息技术、人力资源以及组织内各个方面的关系;流程变革的目标是改善企业绩效、获取竞争优势。

3 流程变革管理的关键成功因素

虽然有很多文献也提到了流程变革模型和方法,但是在实践中,实施的结果却大相径庭。在国外,一些行业巨头在实施流程变革项目的过程中取得了突破性的成功,比如:IBM 信贷、福特(Ford)汽车、柯达(Kodak)、沃马特(Wal-Mart)等等;我国也有一些企业在信息化或实施 ERP 的过程中,取得了流程的顺利转变,如海尔、联想、仪征化纤等。但是从总体上看,大多数企业实施的流程变革是失败的。BPR 的倡导者 Hammer 和 Champy 早在 1993 年就已经指出,有 70%的 BPR 项目不能达到他们预期的“戏剧性”转变^[13]。Alter 也指出在关键信息系统的调研中,流程的变革管理已经成为最重要的管理问题之一^[14]。这表明流程变革的实施显得非常重要,而实施过程的复杂性又使得流程变革困难重重。

要使流程的变革项目顺利进行,首先要明确在实施过程中的关键成功因素。关于流程变革的关键成功因素有很多学者通过实证、调查研究、文献综述等方法,总结出一些实施的关键成功因素。例如,Peter O'Neill 和 Amrik S Sohal 对澳大利亚实施流程变革的情况作了调研^[15],总结了 5 个方面的关键成功因素:战略对应、高层管理的承诺、自下而上的重新设计、信息技术(IT)的使能作用、BPR 和 TQM 相结合。同时他们建议,要成功实施流程变革,项目管理人员必须在实施变革项目之前就要考虑以下一些关键因素:项目应该由高层管理人员发动并领导;要组建一个明确的项目组织;要不断进行绩效改善;有效利用资源;主动分享和交换信息;客户需求的满足比调研更具激励性;沟通公司的使命、远景和项目规程;关注项目的结果,而不是任务。

C Ranganathan 和 Jasbir S Shaliwal 通过对新加坡企业实施流程重组的调研^[16],发现新加坡企业在实施的过程中碰到的最大的问题是缺乏相关的人力资源,列于问题前5位的分别是:缺乏足够的人力资源和资金资源、缺乏足够的IT能力或IT专家、缺乏组织成员对BPR的支持、缺乏对BPR的拥护者、获得跨职能的合作比较困难。Tor Guimaraes从6个方面总结了影响BPR的成功因素^[17],即外部因素、员工授权、运营因素、沟通因素、方法和工具以及领导因素。英国的Majed Al-Mashari和Mohamed Zairi在综述了大量的文献之后,把与实施流程变革相关的因素分为5个维度^[18],即变革管理系统和文化、管理能力、组织结构、BPR项目管理和IT基础设施,并分别从成功因素和失败因素两方面来归纳这些因素如何影响流程变革项目。

这些文献只是通过调研或案例研究的方式关注了实施流程变革管理过程中需要注意的一些因素,但并没有提出一个理论上可行的模型结构。本文的目的就是建立在以上分析的基础上,提出一个综合的模型框架。

4 流程变革管理的模型框架

通过分析流程变革管理的定义及其关键成功因素,可以看到业务流程变革管理是一个系统的变革过程,它涉及到企业运营的方方面面,一个部分的小的变化可能会导致其它各个部分的变化。而且在现代的企业管理过程中,越来越注重人的因素对企业管理的影响。其实,在一个企业中,规则、规章和制度等一些构成企业运营基础设施的因素固然必不可少,但与流程参与者有关的各种“软因素”的重要性也越来越不能低估。对流程变革的再思考,不应该只偏重于一些与流程相关的“硬性规则”,如组织结构、基础设施、管理机制等,还应该强调有别于流程“硬性规则”的“软因素”、“慢变量”,如人力资源管理、企业文化等。

所以,在Ketinger和Grover的定义的基础上,我们把组织看成一个具有自组织功能的系统,在环境的影响下,组织对环境的变化作出反应,通过内部流程的运作为客户提供满意的产品或服务。在组织内部,可以把影响业务流程的组织子系统因素分为“硬”的因素和“软”的因素。“硬”的因素是指与组织的战略、结构、系统、流程、方法、程序等相关的显性因素,人们通过一些组织制度和体制的保证来实现组织的战略目标;“软”的因素是指组织内与人相关的、无法明确表达出来的因素,如领导的行为、组织内成员之间的沟通、工作方式、组织文化管理等。系统的变化要求企业内部“硬”的因素的变革和“软”的因素的变革结合起来。一般情况下,“硬”的因素对流程的变革有直接的影响作用,它们的作用是单向的;而“软”的因素既对流程变革产生影响,同时它们也受到变革后的流程的反作用,新的流程对组织内成员的行为、态度以及企业文化的变化都会产生一定的影响。“硬”的因素可分为战略管理和基础设施,其中与战略管理相关的是企业战略和IT战略的制定以及它们之间的匹配,基础设施可以分为组织结构基础设施和IT基础设施。“软”的因素分为人员管理和组织文化,人员管理主要探讨企业领导和员工在变革过程中不同的行为,组织文化主要表现为组织的知识能力和学习能力。把这些影响流程变革的因素用图示的方式表达出来(见图1),形成了流程变革管理的模型框架。

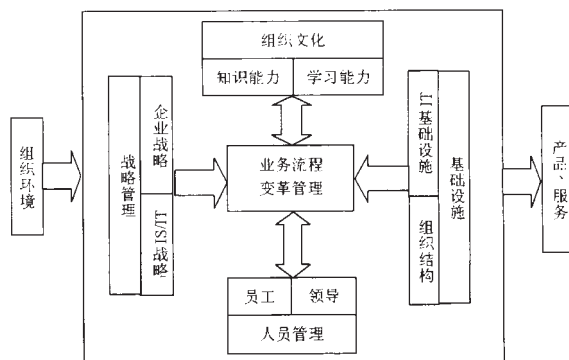


图1 影响企业流程变革管理的模型框架

4.1 战略管理

现代信息技术对企业的战略、组织和管理都具有很大的影响,企业变革往往伴随着应用先进的IS/IT来提升企业内部的管理能力。战略管理包括企业战略规划和信息系统战略规划,这两者要互相匹配或对应起来。战略对应是一个不断适应和变化的过程,它是指企业信息系统战略方向、应用目标与企业战略方向和目标的一致或协同的程度。研究表明,信息系统与企业管理的战略对应性越好,企业从信息技术应用中获得的价值则越高。组织内部任何一个战略性质的IT投资都不是孤立的,它必然会引起企业的组织变化、流程变化或者组织的战略调整等。所以企业的IT战略必须与企业战略互相匹配,才能达到组织内部各要素之间的平衡。企业战略与IT战略的匹配方式有很多种。J C Henderson和N Venkatraman分别从战略匹配的立足点不同,提出了4种不同的战略匹配途径:战略执行、技术转型、竞争潜能和服务水平。

4.2 基础设施管理

基础设施包括组织结构基础设施和IT基础设施。传统的组织结构都是以职能来划分的,这样的组织内部各自为政,协调起来比较困难,工作效率低下。而在基于流程的组织模式中,组织是围绕业务流程运行的,职能单元只是为业务流程提供服务性支持。这种组织结构管理层次大大缩减,沟通变得水平和开放,组织变得横向化和扁平化。IT基础设施是指将公司战略转变为技术方案,支持企业内部信息系统有效运行的各种IT资源。

4.3 人员管理

人员管理是指支持企业运营活动的人力资源,这些资源包括领导、管理人员以及员工。人力资源在流程变革管理中是重要的资源,一般变革项目总是希望变革涉及到的人员能够快速适应和掌握新的工作方式。面对变革,处于不同位置的人员会对变革产生不同的反应。人的本性是不喜欢变化的,人们更倾向于维护现状。所以在变革过程中如何引导和管理人的问题是一个复杂而迫切的问题。对于高层领导来说,变革是一种机遇,通过变革战略方向和经营机制,提高企业的经营效率和效益,从而增强企业的核心竞争能力。而对大多数员工来说,包括各级中层管理人员,变革是一种风险,既不是他们所追求的,也不受他们的欢迎。变革可能意味着丧失他们已有的职权,个人的专长无法发挥,需要重新学习新的技能,甚至自己的岗位受到冲击,担心被裁员。所以管理人员与员工之间观念上的差异可能会导致在

变革过程中公司领导的战略意图无法得以实现。为消除这种分歧,公司的各层人员应从不同的角度来对待变革。高层领导者应密切关注市场动态,把握市场的发展趋势,明确公司现有的资源,为公司制定合适的战略目标;中层管理人员的主要任务是理解战略变革的意图,制定适合本部门发展的变革方案,协调好整个变革项目的进程;而大多数普通员工的角色是积极参与和适应变革,要以高度的热情支持变革,而不是成为变革的障碍。

4.4 组织文化

企业文化是指通过行为规则表现出来的一组共享价值观和信念。组织文化把组织内部的学习能力、知识共享能力集成起来。学习能力是指组织对新事物的接受和适应的能力,而知识能力是指组织目前所拥有的组织知识的程度,包括知识的产生、获取和保存的机制。文化是帮助组织为顾客提供价值的要素之一,必须同组织的战略相适应,且应根据需要进行改变。组织文化影响组织的行为,从而影响战略的制定。文化是在不断发展的,如果不加以适当管理,它就会自由发展。如果管理得好,文化能够促进组织在已有优势的基础上进一步创新和发展,避免自身弱点的不利影响。所以,在实施流程变革管理的过程中,要注意以下 7 个方面。一是目标,既要有宏伟的远景目标,又要有具体而精确的实施目标。二是内容,硬性变革和软性变革的结合。硬性变革通常涉及组织结构、系统和战略的变化,适于在短期内实施执行;软性变革包括企业文化、工作方式、人员技能等方面的变化,是一项长期计划。三是规模,规模取决于变革的资源,包括人力、资金和时间等。大规模变革通常伴随变革的紧迫性,风险较大;小规模变革则可以较小的风险带来大量变革的机会。四是范围,范围是指在组织内部变革所牵扯的广度,既注重整体变革又注重局部变革。五是速度,指变革在组织内推行的速度,通常取决于组织驾驭变革的能力、环境条件以及变革的类型。变革速度要快慢结合、有条不紊。六是顺序,从“硬”到“软”或从“软”到“硬”的顺序。从硬到软顺序是指变革先从结构、系统等硬性内容开始,再波及到工作方式等软性内容。反之,则为从软到硬顺序。哪种顺序更佳,取决于公司或组织的历史、文化和所处的环境等。七是方式,自上而下或自下而上。方式因领导风格而异。自上而下的方式是指由管理者的职位和权力去决定组织的未来和变革方法,这种方式有时显得带有强制性。自下而上的方式是指雇员广泛、主动地参与制定有关组织未来的重要决策。

5 结论

成功地实施企业流程变革管理,必定会给企业的方方面面带来变化。在进行变革的过程中,实施流程变革管理是最困难,也是最实际的一步。如果企业不能解决好变革过程中出现的各种矛盾,那么流程变革的项目是不可能成功实施的。本文提出了影响流程变革管理各因素的模型框架,从战略管理、基础设施管理、人员管理以及企业文化管理 4 个方面来考察这些因素对流程变革管理的影响,希望能够对我国企业的实践起到抛砖引玉的作用。当然本文提出的模型中各因素之间的互动关系,还有待于进一步深入研究。

参考文献 (References)

- [1] Bernard Burnes. 变革时代的管理[M]. 任润,方利兵,译. 昆明: 云南大学出版社,2001
- [2] Patricia A McLagan. 改变是每个人的事 [M]. 赞扬,译. 北京: 新华出版社,2004
- [3] Davenport T H, Short J. The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign [J]. *Sloan Management Review*, 1990(32): 11~27
- [4] 赵卫东. 角色驱动的流程模型及其变化管理 [R]. 复旦大学博士后研究报告,2003
- [5] 维吉·吉尔吉斯. 运营与变革管理[M]. 杨怀旭,胡斌,郭尚华,杨怀宁,译. 昆明: 云南大学出版社,2002
- [6] S Mark Young. Implementing Management Innovations Successfully: Principles for Lasting Change [J]. *Journal of Cost Management*, 1997, 11(5): 16~21
- [7] Katz D, Kahn R. The Social Psychology of Organizations [M]. New York, John Wiley, 1966
- [8] Lawrence P, Lorsch J. Differentiation and Integration in Complex Organizations [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1967(12): 1~47
- [9] Nadler D, Tushman M. A Model for Diagnosing Organizational Behavior, Organizational Dynamics[M]. 1980. 35~51
- [10] Rochart J F, Scott-Morton M S. Implications of Changes in Information Technology for Corporate Strategym Interfaces [J]. 1984, 14(1): 84~95
- [11] Scott-Morton, M S, ed. The Corporation of the 1990s: Information Technology and Organizational Transformation [M]. New York. Oxford Press, 1991
- [12] Kettinger W J, Grover A. Toward a Theory of Business Process Change Management[J]. *Journal of Management Information System*, 1995, 12(1): 9~30
- [13] Hammer M, Champy J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution [M]. Harper Business, New York, 1993
- [14] Alter A. Reengineering tops list again[J]. *Computerworld*, 1994, 28(5): 8
- [15] Peter O'Neill, Amrik S Sohal. Business Process Reengineering: Application and Success—An Australian Study[J]. *International Journal of Operations & Production Management*, 1998, 18(9/10): 832~864
- [16] C Ranganathan, Jasbir S Dhaliwal. A Survey of Business Process Reengineering Practices in Singapore [J]. *Information & Management*, 2001(39): 125~134
- [17] T Guimaraes Field Testing of the Proposed Predictors of BPR Success in Manufacturing Firms [J]. *Journal of Manufacturing Systems*, 1999, 18(1): 53~65
- [18] Majed Al-Mashari, Mohamed Zairi. BPR Implementation Process: An Analysis of Key Success and Failure Factors [J]. *Business Process Management Journal*, 1999, 5(1): 87~112
- [19] Henderson J C, Venkatraman N. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organization [J]. *IBM Systems Journal*, 1993, 32(1)

(责任编辑 肖庆山)