

# 浅析我国企业业务流程再造过程中“人”的因素

张 赫 厦门大学管理学院

中图分类号 F272.9

文献标识 A

文章编号 :1006-7833(2008)03-093-02

**摘 要** 人的因素是业务流程再造中最重要的因素。中国许多企业在进行业务流程再造时,往往受到领导决策权的阻挠、中层领导的反对、国内员工综合素质不高和一些抵制行为,以及缺乏团队协作等问题的影响,导致业务流程再造后不能正确发挥其应有的效率,使流程再造失败。针对这些难题,本文提出适应我国企业开展业务流程再造的策略。

**关键词** 业务流程再造 人力资源 我国企业

## 一、前言

20世纪90年代,美国麻省理工学院迈克尔·哈默(Michael Hammer)教授和CSC管理顾问公司的董事长詹姆斯·钱皮(James Champy)提出了企业业务流程再造(BPR,即Business Process Reengineering)的概念,即对企业的业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计,从而使企业在成本、质量、服务和速度等方面获得进一步的改善,使企业能最大限度地适应以顾客(Customer)、竞争(Competition)、变化(Change)为特征的现代企业经营环境。

在业务流程再造实施过程中,人们往往忽视以人为本的因素,而在当今知识经济时代,拥有人才往往能在竞争中占优势,拥有高素质的人才也是企业业务流程再造成功实施的关键。哈默在分析美国企业业务流程再造失败的原因时,认为“忽视人的要素”是失败的主要原因。

## 二、我国企业业务流程再造过程中所面临“人”因素的难题

人的要素是企业业务流程再造过程中最重要的因素。人的因素既包括企业的高层管理人员,也包括广大的中下层管理人员和普通员工。

### (一)领导管理层

#### 1. 领导决策层的顾虑

业务流程再造尤其是信息化的业务流程,业务核心将会发生巨大改变,对于已经习惯原有流程,也已完全掌握业务关键,的领导决策层,可能一时难以抓住关键,同时可能由于缺乏对信息技术的充分认识和理解,会有担心企业失控的顾虑,不愿实施。

#### 2. 高层管理领导不太重视

企业的业务流程再造势必引起相关流程、工作内容、技术等等的变革,而高层管理者往往是参与或管理再造,缺乏足够重视,使得业务流程再造过程中缺乏必要的人力、物力、财力等资源做基本保障。

#### 3. 中层管理人员的反对

业务流程再造需要对企业组织结构进行再造,以降低管理费用和成本,势必就要削减中层管理人员,同时还会削减某些部门的权利,增加另一些部门的权利,同时,再造的过程常会被认为是一个具有高度政治意义的过程,因此,很大程度上会受到中层管理人员的反对。

### (二)员工

#### 1. 我国企业员工的综合素质不高

我国大多数企业尤其是国有大中型企业,一线工人普遍接受教育程度低,缺乏知识技能。传统的组织结构由于分工过细、工作单调,造成企业员工多为具有某一种专业能力的“偏才”,而不是具有多种业务能力的“通才”,给业务流程再造带来一定的影响。

#### 2. 缺乏适当的培训

企业流程再造会改变组织中很多人的工作,因此,要求不同层面的员工更新他们的知识和技能。企业流程再造还可能包括将组织以往的一些工作整合成一种工作,这就需要对员工进行大量的交叉培训。目前,我国大多数企业就成本因素尚缺乏对员工进行适当的培训,员工就解决问题的能力、交流能力、团队精神以及顾客导向等技能还有待提高。

#### 3. 不能正确处理员工对企业再造的抵制行为

企业流程再造过程会导致组织的大量变化,由于对改变持有逃避心理,会使得整个组织的大部分员工有不安焦虑倾向,因为变革对他们而言意味着被裁员、学习新的技能、工作方式的变动等等,同时不可避免地会损害到组织中一部分员工的既得利益,从而招致员工不同程度的抵制。

### (三)团队协作

再造是以流程为导向,经常要跨越现有的组织结构,形成整体意识。传统的职能型组织结构导致各部门负责人都以做好本身工作为己任,对其他部门的工作则漠不关心,使得流程经常被严重割裂,如物流计划与生产安排由生产部经理负责,物料的采购与出货由物料部经理负责,工艺过程与成本控制由工程部经理负责,各产品生产流程的各环节分别由不同的部门经理负责,无人对整个产品的生产流程负责,结果运作过程中,问题丛生,矛盾不断,生产效率有限。

### (四)其它“人为”因素原因

#### 1. 忽视自上而下的领导和自下而上的变革

企业流程再造必须由权威领导对整个过程负有自上而下的责任。作为一个团队运作,除了需要有最高主管的领导之外,还需要中下层管理者及员工的主动和创造性的合作。许多企业在进行业务流程再造时,往往是由高层管理人员进行决策,然后实施,缺乏与中下层管理人员及员工的交流和沟通,从而导致未能使企业的全体员工认识到流程变革的必要性。

#### 2. 过分强调削减成本

目前,我国多数企业一味强调削减成本,使得企业领导不会全心投入再造的企业流程,同时还制约了再造团队成员的创造力,使得他们不去寻找业务发展的机会。

#### 3. 社会承受能力限制

企业流程再造一改传统分工专一化的方式而采用组织扁平化的方式将导致企业用人需求量的大量减少,会受到社会承受能力的限制。

### 三、我国企业业务流程再造的策略

#### (一) 进行文化重塑, 形成企业内良好的沟通

##### 1、文化再造

对企业文化进行再造, 培育一个鼓励学习、善于学习, 特别是从失败和不断革新中学习, 促进企业文化从传统的等级文化向新的团队合作化, 从等级转向平等化, 由分裂状态转向结合状态的转变。

##### 2、重塑价值观、归属感

在市场经济瞬息万变的今天, 管理者和员工要树立“顾客是上帝”的观念, 建立以满足顾客需求为目标的企业价值观念。同时赋予员工充分决策权, 塑造大家庭中成员所具有的“同舟共济”的归属感。

##### 3、加强良好沟通

再造是企业整个业务流程的彻底更新, 不论采用何种方式, 都将涉及企业员工之间的利益调整。只有经过内部充分的沟通, 告诉员工企业目前面对的市场竞争与经营危机, 改革的成败关系企业的生存与发展, 并提出新的目标, 在取得共识基础后, 全力以赴, 才能推动再造取得成功。

#### (二) 争取全体员工的支持和获得中高层的支持

##### 1、强化高层领导的自信和重视程度

(1) 企业的高层领导必须树立坚定必胜的信心, 明确企业发展战略和经营目标, 采取果敢措施, 实施业务流程再造。

(2) 企业高层领导除了进行决策外, 必须充分重视并亲自参与, 业务流程再造是一项改变企业模式和人的思维方式的变革, 资源支持的承诺必须贯穿项目始终, 领导的权力足以左右和支配与业务流程再造有关的人力、物力和财力资源等资源, 其持续性的参与和明确的支持能明显提高流程再造成功的可能性。

(3) 项目的发起人应是高层行政管理人员, 这样有助于从整体最优角度重新配置各项资源, 更好满足再造业务小组的各种需求, 并使得各部门之间的配合更为有效, 减少不必要的个人阻力。

##### 2、争取中层管理人员支持

在流程再造过程中, 争取中层管理人员的支持, 使他们认识到雇员的成功就是集体的成功, 就是自己的成功, 要争取员工积极接受新的业务流程, 增强业务流程再造的透明度, 让每个人都参加到流程再造中去。

##### 3、加强对员工的宣传教育工作

企业的任何改革都必须取得员工的理解与支持, 实施业务流程再造的高风险性决定了必须加强对员工的宣传和教育工作。在项目开展进行前, 使员工理解改革的必要性和可能性, 了解其对企业前途和员工个人前途的影响等, 从而在员工中形成相互学习、相互竞争、相互理解和支持的企业氛围, 培育员工企业主人翁的责任感, 激发员工的积极性和创造性, 为实施流程再造打下坚实的基础。

#### (三) 组建流程再造团队

组建一个完备的实施团队是业务流程再造取得成功的前提条件之一, 应当由组织领导者、流程经理和再造小组三种人员组成。

##### 1、组织领导者的职责是授权流程经理, 并推动、协调整个再造过程

业务流程再造是一种自上而下的活动, 要求领导者对业务流程再造有深刻的认识和十足的信心, 强有力的推动每位员工对再造流程坚信不移的信心。

2、流程经理的职责是组织再造小组实施项目, 为小组成员顺利开展工作创造条件

其日常事务是提供再造小组所需要的资源, 与组织内各部门、机构交涉, 争取其他部门经理的合作与支持。业务流程再造是一个系统工程, 涉及方方面面, 必须由综合素质全面的人员来领导。

##### 3、企业流程再造小组应包括本过程的内部及外部成员

内部成员对相关部分流程非常熟悉, 能有效对流程进行分析, 发现流程中的缺陷, 帮助定义当前步骤及确认附加操作的价值; 外部成员包括一些流程外部人员, 经常带来一些新的思想和创造性的观点, 从而使再造小组更加客观地看待问题。实践证明, 管理咨询公司与信息系部门人员的加入会给再造小组带来较多的创新。

##### 4、建立以人为本的团队式管理

坚持以人为本的团队式管理模式, 既要关心人, 又要关心流程。在一个团队里, 大家必须有着共同的目标——流程绩效, 同时集合着多学科的具有不同专长的人员——工程、设计、制造、财务、销售、采购等专业人员, 各类人员在自己的位置上都力争成为主力, 并兼顾团结与岗位协作。

#### (四) 建立激励与约束机制, 提升再造后流程、组织的运作效果

企业业务流程再造后的绩效考核制度要改变以往由职能部门考核生产部门的运作方式, 形成以市场为中心的考核机制, 以强化对流程运作过程的控制。将绩效考核制度与人事用工制度、薪酬分配制度、教育培训制度和员工发展制度有机的结合起来, 建立完善的人力资源管理体系, 保证企业员工的价值根据流程中承担的任务和对企业的贡献得到公正、公平、合理的体现, 形成价值导向型的持久的激励约束机制。

#### (五) 提高员工综合素质

人是革新的原动力和主体, 人才开发对企业再造至关重要, 必须为新型人才脱颖而出创造一个良好的氛围, 更加深入开展职工培训、分流、社会保障体制等方面工作。信息管理系统的运行对企业员工在文化水平、知识技能、道德水准上都有一定的要求, 因此我们在大力宣传和推广信息技术的同时, 必须对员工进行长期、多层次的培训, 转变员工的思想观念, 并使员工能胜任新的职位, 让员工充分参与到流程最优化的过程中来, 听取员工的建议, 最大限度地发挥员工的主动性。

#### (六) 加强信息技术与人力资源的开发和利用

加强信息技术的开发和利用, 将其与企业的组织目标有效联系起来, 以大幅度提高企业运作能力, 同时, 加强人力资源的开发与管理, 培养具有广博知识和多才多艺的通才, 造就业务流程再造所需的高素质人才。

#### 四、总结

目前, 中国企业进行业务流程再造失败的概率仍然很大, 其最主要原因在于企业忽视人的因素在业务流程再造中的作用。因此, 企业首先必须进行文化价值观重塑, 加强沟通, 争取全体员工和中、高层领导的支持, 同时努力提高员工综合素质, 组建流程再造团队, 进行以人为本的团队式管理, 建立激励与约束机制, 以提升再造后流程和组织的运作效果, 同时加强信息技术与人力资源的开发和利用。

#### 参考文献:

- [1] 杨广, 殷志云. 我国企业开展业务流程再造(BPR)的再思考. 企业发展论坛. 2006. 11.
- [2] 苏丽琴. 中国企业的流程再造实施方略. 经营管理(上旬刊). 2006. 9(478).
- [3] 刘震. BPR对我国企业创新的启示. 山西财经大学学报. 2006. 4. 28(1).
- [4] 寿志钢, 马卫. 企业流程再造: 失败的原因和成功的步骤. 管理纵横. 2005. 6(298).
- [5] 温静. 我国企业实施业务流程重组的关键成功因素分析. 科技与管理. 2005. 5(5).
- [6] 项义军, 吴敏. 我国企业业务流程再造中存在的问题与对策. 管理天地. 2005(3).