

□ 魏 巍 刘 杰

评企业业务过程重组理论

企业的组织在现代企业制度中是一个重要组成部分。自海默(Michael Hammer)和茨培(James Champy)的著作发表以来,业务过程重组(Business Process Reengineering, BPR)成为企业组织学中引人瞩目的一种新理论。国内一些企业和机构也正在努力将其付之于实践。

实践需要合适的理论为先导。过高地估计业务过程重组理论,可能导致实施后难以得到预期的效果,浪费了资源;过低地估计该理论,放弃对此的应用,可能会失去竞争优势。因此,有必要首先对业务过程重组理论进行客观的评价。

一、业务过程重组的定义和设计

业务过程重组,按海默和茨培的理解,是对企业组织的基础性重构和急剧重整,目的是实现成本、时间和顾客利益(质量、服务等)上的改善。

业务过程重组是一个内容极其广泛的概念,但总体上,是以组织设计为核心的。

企业业务过程重组设计与经营过程有紧密的联系。它包含下列七个设计要素:

(1) 构筑界限分明的组织单位

构筑界限分明的组织单位,就是在分配和执行任务时,要使同一组织层次上的单位间存在尽可能少的横向联系,各单位都享有横向的自主性。

同一层次各单位的联系通常是出于企业内部运作上的交叉所造成的。企业内部运作上的交叉反映了业务过程中相联系的各要素在组织上的分割。构筑界限分明的组织单位,就是将业务过程完整地归总到一个单位中去。

在传统的企业组织通常是功能导向的,同一项事务由多个同一层次的功能单位来操作,必然产生许多横向的联系。相反,如果组织是产品导向或顾客导向时,就可以避免或减少横向联系。业务过程重组方案中,一个最小单位的理想典范是“项目员”,这可以理解为一个对某一项业务过程负全部责任的员工,例如银行中对某个企业信贷负责的信贷员。如果业务过程所涉及的过程太复杂,或者对专业知识的要求过高,则可以用“项目组”的形式来取代“项目员”。在项目组内可以允许保留传统的功能导向型分工,但组内的工作交叉显然要比各单位之间的交叉要容易协调。为保证内部协调的简易性,就必须考虑组织单位的规模(例如单位内的员工数)和所从事的工作量(空间的集中度),保证单位内部的透明度。

从组织学的观点来看,构筑界限分明的小单位,意味着解散原有的功能导向的、事务范围较狭窄的组织单位,建立起顾客和产品导向的组织结构。在这一新的组织单位中,员工必须面对的任务要比原来更广泛,他们必须把握业务过程的总体,也应当对业务过程的每个细节有清

晰的了解。因此,业务过程重组的成败在很大程度上取决于对员工的培训

(2) 强调授权代理制

授权代理制,就是通过决策权的代理,让低层次雇员的决策空间得到扩展。在授权代理制下所形成的分权式组织结构中,决策权趋向于落实在较低的组织层次上。

在业务过程重组方案中,决策权的代理将落实在项目员或项目组之上,同时上级的控制也必须相应减弱。强调授权,本身是对建立界限分明的组织单位的一种补充。一个业务过程由一个项目员或项目组来执行,本质上是一种责任的下放,如果不伴随权力的下放,事事要请示,新的组织形式只能形同空置。

如果说,建立界限分明的组织单位是一种增加横向自治度的措施,其结果是结束一项业务过程在多个同一组织水平上的单位中的分解,那么,强调授权代理制,是增加了纵向的自治度,其结果是一个业务过程将比较完整地由一个处于较低层次的组织单位来负责完成。

(3) 平化层次

组织层次的平化是指减少企业或企业中一个部门的组织层次数。它是上述两项措施的自然结果。通过授权代理,减少了多层次决策的需求;通过建立界限分明的组织单位,减少了居间协调和控制的需求,原来被过分细分了的组织层次就可得到削减。

(4) 过程优化

过程优化是指广义的、与企业绩效有关的各过程(如制造过程、管理过程、创新过程等)的改进和加强。在业务过程重组中,主要包括对各过程节必要性的检验,降低过程和过程节的复杂性,将过程和过程节标准化以及改进过程节处理的时间顺序等。具体来说,首先是要求过程节必须按照自然顺序排列,改变过去一般按线性排列的做法;其次是将过程按其难度分成三个等级,即容易级,复杂级和困难级,从而实现过程的标准化;最后是取消多余的过程优化控制,尽可能将决策权下放到操作层面上。

(5) 由交叉点经理解决协调问题

交叉点是指处于相同等级层次上的两个组织单位需要协调的地方,它来源于组织单位间的相互依赖性。对于交叉点的协调问题,有多种方法,例如通过有关部门间的信息交流,定期的协调会议,直至设立专职的交叉点协调经理。

由于业务过程的规模和完成业务所需要的专业知识有不同,并不是在所有的情况下一个业务过程都可以由一个项目或一个项目组独立完成的,而是或多或少地需要在交叉部门间进行协调工作。业务过程重组理论认为应当设立项目经理。项目经理是一个雇员,他并不对业务过程负全责,但必须把握业务过程的总体,从而防止各交叉部门只遵循自己的部门目标,而忽视业务过程的总体目标。由此,对该经理的考核和奖励就必须根据业务过程总体目标的完成情况而定。

(6) 过程导向的员工激励

过程导向的激励是指根据业务过程的结果进行奖励。这样的激励既有透明度,又避免了按各业务部门对业务过程的贡献进行分配的复杂性。同时,通过过程导向的激励体制,强调了参与业务过程的个人对自己任务的责任,阻止了各部门之间的责任推卸。

从业务过程重组的角度出发,就必须根据员工的业绩进行奖励,其他的因素,如年龄、本公司的工龄或职务等尽管也可以起作用,但从所占比例上来看,应当低一些。同时,要注意良好的业绩不应成为升级的理由,而应当只给予足够的物质奖励。升级应当主要根据能力,这样才能

避免把在现有职务上业绩好,但能力并不强的雇员推上并不适合他们的岗位。

(7) 设立新的领导方案

领导,从行为科学意义上说是为实现目标的影响施加。在企业实践中,领导表现为主管与雇员的关系。新的领导方案要求主管和雇员对他们在这种关系中的所扮演的角色都有新的理解。

业务过程重组要求主管必须抛弃传统的监工角色,而应成为一个教练,在雇员在完成任务过程中有需要时给予支持和帮助,并为雇员提供完成任务所必须的资源和激励。对雇员来说,新的角色要求他们有更全面的了解业务过程,更多的关心同事的工作,必须抛弃传统的不犯错误和完成计划就是好雇员的想法,代之以主人翁,自我负责和对顾客负责的精神。

上述七个要素中,根据业务过程构筑界限分明的组织单位和授权代理制是业务过程重组的关键。其余各点在某种程度上只是过程导向的组织哲学的衍生产品。由于它们并不一定同时出现在一项业务过程的重组中,在具体实践中,就很难把它们与其他新的管理思想严格加以区分,例如精益管理的方法和业务过程重组的方法就有许多相仿之处,但从理论上讲,精益管理偏重于组织设计的,而重组则更着重于设计的过程。

现代信息技术在业务过程重组理论中起到关键的作用,没有它就不能实现过程导向的重组,许多创新的组织设计方案也无法实现。但与偏重于技术的理论(如计算机集成制造 CIM)不同,现代技术在业务过程重组理论中只是一种实现的辅助工具,而不是组织重组的目的,因此,未列在上述七个元素之中。

和其他流行的组织方案一样,业务过程重组中也很强调工具的组合。组合中既包括硬元素,也包括软元素。前五个设计元素为硬元素,后两个设计元素为软元素。

二、业务重组的理论新意

从文献报道来看,有一些业务过程重组项目取得了成功,但也有一些项目的效果并不明显,于是,很自然地产生出这样的问题:业务重组到底有什么创新?它对企业目标的实现是否产生了过去尚未被认识到的作用?文献中对以上的问题有过一些探讨,总结起来有以下这些观点:业务过程重组适应了当代信息技术的发展;建立了以业务过程为中心的观念,即结构服从过程(Structure Follows Process);建议将企业的业务过程分成三个难度级,对每一级寻找最合适的组织方案;打破了传统的企业根据内部管理,即流程导向的组织方案,代之以顾客易于理解,愿意接受的业务过程导向的组织方案;业务过程重组的观念不以企业本身为界限,而延伸到企业的外部,因此,很容易和加工深度优化等理论结合起来,从而产生效益;业务过程重组理论超越了传统的合理化理论,在合理化理论中,所注重的是独立的各个部门的效率提高,而业务重组则试图从根本上改变部门结合,从而有可能从总体上提高效率,满足市场竞争的要求。

以上观点有些是勉强的,有些是正确的,但仅此并不足以全面解释业务重组理论在实践中的成功。为此,本文提出一个新的观点,即业务重组理论为组织效率提出了新的评价标准。

1. 组织结构的效率评价

评价组织结构的效率,历来就是一个难题,首先遇到的困难是如何估计组织设计对企业总目标的影响,例如对利润目标的贡献大小。退一步说,即使对于诸如改善顾客服务这样较低层次的企业目标来说,也很难测定企业组织与之的直接因果关系,甚至有时连将产生正面影响还

是负面影响都很难估计。

因此,为了评价组织效率,就必须建立起一些评价准则,从系统的解度来看,也可以把这些准则的实现称为子目标。评价准则的设计,一方面要能够反映出组织结构的变化对子目标的影响,另一方面也要考虑子目标与总目标之间应该存在明显的联系。这样的准则可设计为:

第一,资源效率准则。它是指组织结构是否能充分利用企业内现存的资源

第二,市场效率准则。它是指组织结构能否在供和销的市场上,起到统一或协调企业各部门利益的作用。

第三,过程效率准则。它是指组织结构能否协调企业内部各部门在生产过程中的相互依赖性。

第四,委托代理效率准则。它是指组织结构能否一方面充分发挥企业上层领导综观全局的优势,另一方面也充分发挥下层领导对业务细节有亲身体验的优势

第五,激励效率准则。它是指组织结构能否激励员工,使他们的行为与企业目标相一致。

由于引入了这些子目标,企业的组织设计就成了一个多目标决策问题。子目标之间的关系可以分为无区别、互补和矛盾。无区别和互补的子目标,在组织设计中不会造成问题。相互矛盾的子目标则不然,这时,一个子目标的实现,会损害另一个子目标,是否为实现一个子目标而放弃另一个子目标,就有一个权重的问题,权重如何设定,比较合适的方法是根据业务领域中的竞争战略。

如果竞争战略是成本领先,企业竞争优势将主要反映为低成本,这时,企业的组织结构必须为降低成本作出贡献。尽管有可能与其他子目标相冲突,作为企业组织的优先子目标就应该是追求资源效率,比如将相同类型的任务归并由一个部门去完成,从而实现有限人力资源的节省;或者追求采购市场效率,比如扩大采购批量,降低采购成本;或者追求与物流有关的过程效率,比如取消中间库存,以降低资金占用成本。

如果企业的竞争战略是产品细分和产品差别,则企业的优势在于产品的独特性,例如根据顾客要求进行的设计,超过一般市场水平的高质量等。这时,追求与顾客有关的过程效率和销售市场效率等子目标就占有优先地位。

当然,一些子目标在某些情况下得到重视,并不意味着其他子目标就可以忽视,它们始终起到约束条件的作用。比如在细分战略中,只有在成本的提高还不至于损害企业总目标的情况下,与顾客有关的过程效率和销售市场效率才能作为优先追求的子目标。而一旦在追求这两个子目标的过程中,成本提高得不可承受,则追求资源效率又会占据主导地位。

在组织者的目标体系中,始终包括着多个子目标,它们的权重依企业竞争战略侧重点不同而变化。然而,作为一个企业,需要有一个相对稳定的组织结构,很难因竞争战略侧重点的不同而改变,因此,经典意义上的组织设计始终是一种多目标决策。最后所选择的组织方案通常必须考虑所有的效率标准,在所有的效率标准中寻求一种均衡。可以认为,组织结构就是在相互矛盾的多个目标中折衷的结果。具体来说,就是把组织方案不断地细分,直至看起来所有的子目标都得到某种程度的满足。

2. 业务过程重组的创新

组织方案不断细分所形成的业务过程,无论从纵向还是从横向来看都是残缺不全的。纵向上,业务过程被分割为由上层和下层分别履行的部分,上层作决策,下层将其细化并实施。横向上,一个业务过程由许许多多部门参与实施。最终就形成了业务过程被许许多多部门所分割,

部门成了主体,业务过程的主体性,即完整性和连续性反而被忽视了。业务过程重组正是要改变这种状况。

业务过程重组对经典的组织设计原则的背离,其首先也是最重要的创新就在于对组织效率标准的选择。取代尽可能好地、但并非最优地实现大多数子目标,业务过程重组理论主张,在横向上组织设计应主要考虑过程效率,在纵向上最重要的是充分发挥下层单位接近实际和了解细节的优势。这样,业务过程重组提出了一种简化了的选择原则,彻底改变了经典组织方案设计中的折衷观念。

应当说,业务过程重组理论适应了现代企业的发展。随着企业的大型化,一方面部门之间或者互不通气、或者相互扯皮的现象日益严重;另一方面,决策层次增多,决策速度减慢,低层员工缺乏主动性和积极性的弊病日益明显,这几乎成了大企业的通病,重组理论采用的是快刀斩乱麻的办法,抓住了主要矛盾,因此取得了明显的效果。

三、业务过程重组理论的不足

如果业务过程重组能取得令人瞩目的改进,那么自然就会产生这样的问题,为什么不将整个企业完全按照重组的原则重新组织起来呢?如果排除管理人员不足,员工接受障碍或其他限制重组的客观约束因素,那么业务重组未能全面推广的原因,就在于其本身固有的缺陷。

根据已报道的文献来看,业务过程重组理论还不很成熟。比较成功的案例都出现在业务过程比较简单、数量不大的企业或部门中,对这些案例的分析表明:

第一,案例中业务过程重组都局限于过程比较简单的情况,主要是由于该理论建议实行急剧的重组,急剧的重组能带来明显的改进。这样的做法当然只有在过程比较简单的情况才能实现。过程问题越复杂,就越难以一次冲刺取得明显的改进,而必须通过一系列的中间步骤才能实现。

第二,案例中业务过程重组都局限于过程数不大的情况,这要归结于过程重组方法只注重分析业务过程。孤立地观察各个业务过程,很难形成一个长期有效运行的总体组织结构。

第三,案例中的信息流相对于物流占有主导地位。这应归结于现代信息技术为基于信息流的组织结构的改变提供了有力的工具。

业务过程重组理论应用上的局限性反映了该理论的不成熟,以下的一些问题还需要进一步的研究:

第一,从交易成本来看,该理论是否有一个适用的企业规模。

第二,该理论强调了按过程进行组织,没有回答按功能进行组织是否仍然有必要,如果有必要的话,什么情况下按功能进行组织。

第三,如果企业的业务过程是齐次的,就较容易构成新的组织结构,如果企业的业务过程多样化,就很难确定哪个业务过程是企业的核心过程。

通常,业务过程重组是以企业中存在着一个经典的、以岗位和部门组成的组织结构为前提的。这一组织结构是过程重组的对象,过程重组就是要对此进行调整。调整是按过程效率和委托代理效率的准则,将现存的组织结构调整为由业务过程为主线的组织结构,这种调整或称重组是可以实现的,但反过来,单靠业务过程重组的手段并不能设计出一个企业的组织结构,而无法颠倒过来做,从一个个独立的业务过程出发,设计出企业总的组织结构来。

* * *

根据以上的分析,可以看出业务过程重组理论不能取代经典的组织理论。尽管如此,也不能认为业务过程重组就是没有存在价值的赶时髦或是新瓶装陈酒。在业务过程重组理论中,组织设计的工具并不是新的,但选择这些工具的评价准则则是新的。业务过程重组理论对组织理论和实践的永存贡献在于,一方面真正引起人们对于业务过程的重视,另一方面也尖锐地提出同层次部门之间(相互依赖性)和上下级部门之间(垂直交流)存在的问题。从今后发展的趋势来看,业务过程重组并不会取代系统的组织设计理论,而只是在组织理论系统中,提供更广泛的设计选择,并更多地重视过程效率准则和委托代理效率准则

参考文献:

- Champy, James (1995), *Reengineering Management. The Mandate for New Leadership*
Davenport, Thomas H. /Nohria, Nitin (1995), *Der Geschaefstvorfal ganz in einer Hand—Case Management*, In: *Harvard Business Manager*, 17, Jg. ,H. I.
Hammer, Michael/Champy, James (1994), *Business Reengineering Die Radikalkul fuer das Unternehmen*.
Hammer, Michael (1990), *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*. In: *Harvard Business Review*, 68. Jg. ,H. 4.

(魏巍系同济大学经济管理学院副教授,单位邮编为 200092;

刘杰系复旦大学管理学院副教授,单位邮编为 200433)

(上接第 9 页)解决或没有解决好,所有者自身就存在着缺陷。

社会主义国家的国有资产本质上是全体公民的共同财产,全体公民是国有资产的真正所有者。但是由于全民决策成本太高,由全体公民直接行使所有权又难行得通。所以,对全民财产的管理,只能采用代理制,由国家代表全民管理财产。这样,全民共有财产就采取国有财产的形态,“而国家也就成了真正的主人”(恩格斯语)。从这点上看,“谁行使所有权问题”已经明确。

然而,“国家”又是一个比较抽象的概念,因而需要具体化。具体化的第一层次就是将“国家”具体为“国家机构”。这样,由国家行使所有权就具体化为由国家机构行使所有权。但是,国家机构又不是只有一个,而是有很多个。从大的方面讲,有国家的立法机构、行政机构、司法机构;从行政机构方面讲,又有很多行政部门。究竟是由多个机构共同行使所有权,还是只由一个机构独立行使所有权?如果由多个机构共同行使所有权,又如何才能避免“三个和尚没水喝”的局面;如果由一个机构专职行使所有权,又由哪一个机构来担此重任?由此看来,“谁行使所有权问题”又不明确。人们常讲的“所有者缺位”、“所有者虚位”,就是指这个更加具体层次上的问题没有解决。目前很多地方正在开始解决这一问题,但从中央来看,还只是提出问题,而没有付诸行动。这个问题能不能解决,关系到国有财产所有者在国有企业中的主导地位能不能真正确立。

如果“所有者虚位”问题得到解决,国有经济中已经找到了一个具体的而不是抽象的所有者代表,紧接着要解决的问题就是怎样才能使这个具体的所有者代表有动力去管好国有资产,怎样才能保证这个具体的所有者代表不滥用权力、不“以权谋私”,以及采取怎样的方式来管理国有资产,等等。由于本文篇幅限制,这些问题只能由另一篇文章去研究、去探讨

(作者系上海财经大学经济学系教授,单位邮编为 200433)