

# BPR与TQM的统一模型

潘国友,陈荣秋

(华中科技大学管理学院,湖北 武汉 430074)

**摘要:** BPR的再造方式具有激烈、热烈、暖和、温和4种典型形式。虽然BPR和TQM的相似性和相容性越来越好,但它们是建立在不同基础上的两种管理思想,要想将两者融为一体是不现实的,但是,仅从再造方式的角度看,温和方式(典型的TQM改革方式)是BPR的一个组成部分。

**关键词:** BPR;再造方式;统一模式

**中图分类号:** F270

**文献标识码:** A

**文章编号:** 1001-7348(2003)11-0116-03

再造方式是再造的领导者主观预期的或在再造实施过程中实际表现出来的变革形式。再造方式既游离于BPR实施的各阶段之外,又融入各阶段之中。

## 1 BPR和TQM的简要比较

随着企业流程再造理念的提出,国内外学者便开始了BPR与TQM的对比研究。不同学者对典型的BPR和TQM的研究结果有所不同,但归纳其共同点主要有:

BPR与TQM存在相似之处:首先,两者都是将顾客作为关注的焦点,以顾客为核心配置企业的运行体系;其次,两者都致力于提高组织的运行效率和经济效益,都把跨职能的流程作为分析的关键要素,并都制定有严格的绩效测量和评估指标;第三,流程翻新和流程改善都要求企业组织结构和工作方法做出相应的变化,并且要求高层管理人员领导和负责推动这些变化,两种方法都强调改变企业以往做事的方式。

BPR与TQM又有较大区别:其一,两者在系统性和要素性方面存在差异,TQM强调以质量为中心,实行全企业、全过程和全员的系统管理,侧重于企业的内部联系,突出企业的系统性;BPR强调对企业流程的根本性思考和彻底的重新设计,着眼于企业的要素性。其二,BPR追求突破,用全新的方法重新设

计流程,以使成本、质量等指标显著提高;而TQM注重对现有流程的不断完善,追求的是稳定、渐进的改进。其三,TQM强调全员从下到上的参与,以发挥人作为“执行者”的作用为出发点;而BPR倾向于领导决策推动,由层次较高的人员进行新的设计工作,自上而下地推行,并向流程工作人员充分授权,使员工突破“决策者”与“执行者”的界限。其四,TQM强调通过统计流程控制过程中不可解释的偏差最小化,以对流程进行改良;BPR则试图评估并把握技术和组织能够带来最大变化的流程要素,以创造出显著的成果。其五,TQM必须长期运行,BPR只在适当的时刻进行。其六,实施TQM需要的成本低,潜在的不确定因素少;实施企业流程再造需花费的成本高,承担的风险相对较大。

事实上,TQM作为一种成熟的管理思想,至今仍在不断地延伸和扩展。2000版ISO9000标准虽然没有修改TQM的定义,但在内涵上对其做了较大改进,与94版比较,2000版标准更强调最高管理者的作用,有关最高管理者的职责内容更多、更明确、更注重流程。94版虽然提出了“流程”的概念,但仅要求对产品的形成或服务的提供阶段进行“流程控制”,并未在质量体系的所有方面展开,2000版强调了提高质量体系 and 流程的有效性和高效性,对流程的识别、监测、管

理、流程的相互作用及流程体系的改进制定了具体实施办法,明确了流程相关人员的职责,管理体系上真正做到了以流程为基础;超越狭义的质量概念,追求顾客和其它相关方所期望的所有质量因素的提高;注重内外部沟通,使团队精神和有效协作能够更好推广;更加注重顾客,要求组织把对顾客满意的有关信息的监控作为对质量管理体系业绩的评价手段等等。由此可见,2000版ISO9000标准在顾客、流程、领导人以及所要求的企业文化等方面,理念上更接近企业流程再造。

## 2 BPR与TQM的变革方式

### 2.1 BPR的变革方式

哈默等人的企业流程再造理念认为现有传统的管理构架完全不能适应时代要求,应从顾客需要的角度审视组织的流程,对流程进行根本性反省和革命性创新,为了实现绩效巨大飞跃的目标,必须把既有流程推倒重来,彻底翻新。尽管后来哈默对原来的观点作了一些修改;虽然白纸一张、全部推倒重来的再造风格抓住和激发了全世界管理者们的想象力,但再造的彻底性,不管如何重要和令人振奋,并不是BPR的最重要方面,再造要把流程放在最重要的位置,但他又强调,这不意味着否定“抛弃现成东西从

收稿日期:2003-02-02

作者简介:潘国友,教授级高工,华中科技大学管理学院博士研究生。

头做起”的再造初衷,企业应走流程再造的康庄大道,不要走弯弯曲曲的全面质量管理的崎岖小路。这种理念带来的必然是脱胎换骨式的激烈变革。

佩帕德和罗兰则将实施 BPR 的典型方式分为两类,其一是系统化改造法(实质上类似于日本式的 TQM),其二是全新设计法。系统化改造法是指分析理解现有流程,在现有流程基础上创建所需产生的新流程。全新设计法是指从根本上重新考虑产品或服务的提供方式,零起点设计新流程。在上述两种极端方式之间,有一个广阔的中间地带,许多组织都是选择两种方式相结合的途径。很显然,全新设计法对应的变革方式是激烈的,而系统化改造法带来的改革方式是温和的。

哈默等人的彻底巨变的再造方式,虽然从理论上讲有可能实现流程业绩的极大提升,但一方面往往因其改革成本过高,不少企业很难承受,另一方面其潜在的不确定因素很多,操作失败的潜在风险很大,所以,彻底巨变很可能带来再造失败的结局。据报道,国外再造的失败率高达 50%~70%,这固然有许多其它方面的原因,但采用激烈的再造方式不能不说是最主要的原因之一。

## 2.2 TQM 的改革方式

全面质量管理的理念基于现有流程是基本适用的,但需要对它进一步改革完善,使流程的效率有所提高。因此,全面质量管理是渐进式的调整,其对应的是非常温和的改革方式。

典型的 BPR 和 TQM 的最大的区别是变革方式的不同,但我们注意到,2000 版 ISO9000 标准对流程及其它们所策划的结果的持续改进提出了两条基本途径:其一是突破性项目,即对现有流程进行修改和改进,或实施新流程,突破性项目通常包含对现有流程进行彻底的翻新;其二是渐进的持续改进,即由组织内人员对现有流程进行步幅较小的持续改进活动。

新版 ISO9000 标准把对流程的突破性变革纳入了自身的管理体系,这似乎包括了 BPR 和 TQM 交替使用的框架,进而涵盖了 BPR 的全部内容,其实不然。首先,TQM 是在职能分工和劳动分工理论基础产生的,即使它已经明确提出可采用突破性的变革方式改造流程,但要它彻底摒弃层级观念,对现有

流程进行彻底翻新,一是很难真正实施,二是即使实施了,也不可能得到采用 BPR 理念进行再造的相同效果;其次,BPR 和 TQM 的许多方面存在着较大区别,即使 TQM 学习并吸收了 BPR 的某些东西,也不可能完全包含并取代 BPR。

## 3 BPR 和 TQM 的统一模型

### 3.1 BPR 与 TQM 的集成使用

许多学者认为,TQM 与 BPR 在管理思想上是相互协调的,在管理概念上是相容的,它们不是相互独立的,更不是相互排斥的,因此,他们试图通过分析 TQM 和 BPR 的异同点,探求在实施企业改革时将两者有机“集成”使用,国内外学者有关这方面的研究是殊途同归:将 BPR 和 TQM 交替合作,即对提高绩效毫无潜力可挖的流程进行激烈的再造,一旦完成了流程再造后,就采用 TQM 方法连续改进,以保持流程的先进性。

BPR 和 TQM 交替使用的总体管理框架是非常好的,但是,在具体实施中可能会遇到很大的困难:其一,BPR 和 TQM 尽管在管理理念上是相容的,但它们毕竟是建立在不同基础上的两种管理思想,在许多方面存在较大区别,在两种管理思想交替期间,这些区别会表现出矛盾,使组织难以适应;其二,两种变革思想对人——变革的倡导者、赞助者、执行者、目标者的定位和要求都不一样,两者在交替时,变革的实施主体会感到换位困难,因而影响变革的效果或延缓变革的进程;其三,组织每间隔一段时间就进行一次巨变,会使员工对自己的前途充满担忧,从而影响工作的主动性和积极性;此外,失败与组织的巨变往往如影随形,激烈的变革有时会成为影响组织生存和发展的隐患。因此,要用 BPR 和 TQM 交替使用的框架来完全解决企业的持续发展问题,可能是不太现实的。

### 3.2 再造方式的几种典型形式

人们可以感受到某一流程再造的激烈程度,但有时却觉得用语言或文字很难表达清楚。为了定性表述流程再造方式的激烈程度,作者把再造方式分成激烈(典型的 BPR 方式)、比较激烈、一般激烈、温和(典型的 TQM 的持续改进形式)4 种典型形式。

(1)脱胎换骨式的激烈方式,即典型的 BPR 方式。若企业采用下列流程重新设计方法中的任意一种,其再造方式即属于激烈方

式的范畴:①对组织的所有流程一次性地全部推倒重来;②对某一个或某几个高层组织流程从零开始,完全重新设计;③对某一个或某几个高层组织流程的中等层次以上的流程进行彻底翻新。

(2)比较激烈的再造方式,为叙述问题方便起见,我们称其为热烈方式。在实施企业流程再造时,若企业使用的流程翻新方法是下列情况中的任意一种,则它的再造方式是热烈方式:①对高层组织流程的中等层次以上的流程的核心部分实施脱胎换骨式的彻底重组,对其它部分则进行修改完善;②对高层组织流程的中等和中等左右层次的流程进行彻底翻新;③对关键的高层组织流程的中等和中等左右层次的流程的关键部分进行完全的重新设计,对其余部分实行渐进性改造。

(3)一般激烈的再造方式,为简便起见,以下称其为暖方式和方式。组织对流程进行重组时,若采用了下列方法中的任意一种,则其再造方式表现为暖方式和方式:①对一般的高层组织流程的中等和中等左右层次的流程的关键部分进行完全的重新设计,对其余部分实行渐进性改造;②对高层组织流程的中等层次以下但接近中等层次的流程的较高层次进行突破性重组,对其余部分进行适应性变革;③对高层组织流程的中等层次以下的流程的核心部分进行重新设计,对其它部分进行改良、微调。

(4)温和的变革方式,也就是 TQM 的典型改革方式。若企业采用下列情况中的任意一种方法对流程实施变革,其再造方式属于温和方式的范围:①对组织的所有流程实施渐进式的改进;②对高层组织流程的中等以下层次的流程的最低层次进行彻底翻新,对其余部分进行适应性的改革完善;③对高层组织流程的中等以下层次的流程中,重要性很小、敏感度很低的较低层次的流程推倒重来,对其它部分进行改良。

应该说明的是,这里定义的几种再造方式,其对应的 BPR 行为应该是一个范围,而不是一个具体的行动。并且,这种定义也不可能非常精确,在这 4 种“典型的”再造方式的两两之间,还可能存在着其它形式的再造方式。

### 3.3 BPR 与 TQM 的统一模型

尽管 TQM 在不断丰富,新版

从同行领先情况分析

同行落后度		顾客满意度	
高		低	
激烈方式 (典型的BPR)	热烈方式	缓和方式	温和方式 (典型的TQM)
典型特征: 对组织的所有流程或整个高层组织流程推倒重建。	典型特征: 对高层组织流程的核心部分彻底翻新,对其余部分改良完善。	典型特征: 对一般高层组织流程的中等层次流程的关键部分完全重来,对其部分微调改进。	典型特征: 对组织的所有流程或整个高层组织流程渐进式改进。

附图 BPR 和 TQM 的统一模型

根据流程的同行领先情况、顾客满意度与流程再造方式之间的关系,提出 BPR 和 TQM 的统一模型(附图)。图中同行落后度是同行领先度的反义词,即从反面描述同行领先度,前者大,则后者小,否则反之。

从附图中可以看出,对某个流程实施 BPR 计划,可以根据流程的具体情况选择不同的再造方式,当然,采用不同的方式再造,从理论上说,其再造获得的效果是不一样的。而且,采用不同的再造方式,其对应的再造成本、再造的操作性风险也随之不同。

BPR 和 TQM 的统一模型说明了在 BPR 的管理理念下,可以实现从典型的 BPR 激烈方式到渐进的持续改进的一系列变革,这样,变革的实施者们就无需进行角色和观念的切换,从而有利于以流程为中心的变革的顺利和有效实施。

在 BPR 循环持续运动的过程中,如果一味地选择突破性的激烈方式实施 BPR 计划,企业就会陷入无序的混乱状态而无法正常运行;如果仅采用温和的方式进行再造,企业又难以获得业绩的大幅提升。卓越的管理是创新和改善等改革方式的最优组合,认识到了再造方式的多样性,我们在实行 BPR 工程时,便可以选用不同的再造方式进行最佳组合,从而使 BPR 能够发挥最好的作用。

参考文献:

- [1] 孔造杰.再造工程与全面质量管理的互补性及适应性的分析[J].工业工程,1998,(2).
- [2] 李建中,李明,吕炜.企业过程再造与全面质量管理的集成[J].工业工程与管理,1999,(5).

(责任编辑:江宏飞)

相同或相似的流程差,它的市场竞争能力一般。在这种情况下,组织应该下定决心找出流程中存在的问题,并将流程推入 BPR 循环的运行轨道。流程重新设计时,若标杆瞄准领先流程,则需要采用热烈方式实施再造。

流程在同行或相关行业非常落后,说明该流程运行情况存在着比较严重的问题,在同行中的竞争实力非常脆弱,该流程已经陷入了很危险的境地。在这种情况下,组织应该尽快实施 BPR 工程,如果希望一步达到领先流程的水平,则不得不采用激烈的方式对其再造。

再从顾客的满意情况分析。顾客是企业生存和发展的基础,没有顾客,流程乃至整个组织就会失去存在的意义。BPR 的管理理念强调关注顾客,变革组织内部的流程,以最大限度地满足顾客的需求。如果顾客对现有流程已经非常满意,组织只需要对该流程进行修补完善就行了,此时对应的再造方式是缓和方式。

顾客对现有流程比较满意,说明流程运行情况基本符合顾客要求,但还有一定的问题需要克服。由于流程存在的问题不多且不严重,要完全让顾客满意,只需要采用缓和方式对流程进行再造便可达到目的。

顾客对现有流程很不满意,说明该流程存在的问题较多而且比较严重,组织正在或即将失去这部分顾客。这种情况下,要实现使顾客完全满意的目标,对该流程必须实施方式热烈的 BPR 才行。

顾客对现有流程完全不满意,说明流程存在的问题非常严重,它可能已经失去了顾客。因此,该流程从某种意义上说,已经没有了按现状继续存在的理由,组织必须对它实施脱胎换骨式的翻新,才可能重新赢得顾客的满意和信任。这种情况下的流程再造,需要采用激烈的再造方式。

从以上分析可以看出,再造方式的选择与流程的现状有关,如果希望赶上“标杆”流程,顾客对现有流程的满意度越高,流程再造需要的方式就越温和,现有流程的领先度越低,流程再造需要的方式就越激烈。我们

ISO9000 标准和 BPR 的相容性与原来相比增加了许多,而且 BPR 的思路也比哈默最先提出其理念时有所扩展,但是,BPR 和 TQM 毕竟是两种建立在不同基础上的不同的管理思想,它们在很多方面存在着区别,要想把它们融为一体是不现实的。

企业流程再造可以从组织的任何流程或流程的任何层次切入,并且再造方式具有多种形式,对切入流程可以采用不同的再造方式,即可以采用激烈方式、热烈方式、缓和方式、温和方式中的任意一种。这样,如果仅从再造方式的角度看,温和方式属于 BPR 多种变革方式中的一种,从这个意义上讲,TQM 是 BPR 的一个组成部分。也就是说,我们从再造方式的角度,有可能通过某种形式把 BPR 和 TQM 统一在企业流程再造的框架内。

在组织的内外外部环境对再造循环的运行都十分合适的情况下,企业实施 BPR 时应该选择什么样的再造方式呢?可以从流程的同行领先情况和顾客满意度两个方面分析(以高层组织流程为例)。

首先从流程的同行领先情况分析。流程的领先情况在很大程度上代表了流程的竞争实力。若流程在同行或相关行业中遥遥领先,即该流程与同行或相关行业的其它性质相同或相似的流程相比,它的有效性和高效性是最好的,那么说明它在残酷的市场竞争中处于绝对优势,而且继续发展的实力强大。这种情况下,组织一方面要充分发挥它的优势,为企业赢得顾客,创造良好的经济效益,另一方面要注意收集各方面的反馈信息,找出流程中的不足或能够进一步改进提高的地方,根据发展了的情况不断地完善流程。因此,此时流程的再造方式采用缓和方式便足够了。

流程在同行或相关行业中比较领先,总体来说,它的有效性和高效性是比较好的,具有比较强的市场竞争能力。在这种情况下,组织应一方面充分发扬流程的长处,另一方面要寻找与领先流程的差距,并据此对流程进行重新设计。如果希望在领先程度上赶上领先流程,那么对流程进行缓和的方式再造就可以了。

流程在同行或相关行业中比较落后,说明该流程的许多部分或关键部分存在问题,流程的有效性和高效性比同行中的大多数