

业务流程再造与全面质量管理一体化运用分析

刘 飏, 彭志伟, 付红桥, 李 波

(华中科技大学 管理学院, 湖北 武汉 430074)

摘 要:当前利用净现值(NPV)方法对企业的价值进行评估存在许多不足,这也是企业难于实现战略收购的重要原因。详细介绍了实物期权方法,并运用期权定价公式对企业的战略收购进行了实例分析。

关键词:实物期权;期权定价;收购

中图分类号:F273.2

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)03-0105-02

1 业务流程再造与全面质量管理对比分析

近 20 年来, 企业界普遍认为质量是企业成功的关键因素,但是目前企业界却在逐步偏离传统的“质量”概念,许多为 TQM 辩护的学者认为全面质量管理能够令企业达到成功,但是它被许多企业误用了。尽管许多企业运用 TQM 取得了成功,但是在 20 世

纪 80 年代末企业界运用 TQM 出现了较大的失败。这种现象为 BPR 的引入提供了绝好的机会。两种相对的运动出现了,BPR 的支持者宣告 TQM 已结束,而 TQM 支持者预测 BPR 随着短暂的狂热之后必然会失败。最近的许多运用 TQM 和 BPR 的经验表明两种模式是有联系的,理论界已开始讨论两种战略的相联系之处。BPR 的奠基人达文波特和哈默强调:“TQM 可以用来保持公司流程

在转换期间的平稳过渡,而流程的再造仅有 BPR 能够实现”。赖特指出:“通过再造可以达到组织功能的剧烈提高,通过对组织已存在流程的开发,TQM 能够达到事半功倍的作用”。

从表面上看 TQM 和 BPR 是两种不同的理念,在分析两种模式的不同点之前,有必要首先分析两种模式

的有共同点(见表 1)。

至于 BPR 与 TQM 的不同主要集中在以下几点(见表 2)。

通过分析以上两种方式的相同点和不同点,不难看出 BPR 和 TQM 各自的优缺点(见表 3)。

2 理论界对 BPR 和 TQM 集成研究

目前对 BPR 和 TQM 的综合运用研究大致分为两类:

一类为将 BPR 作为 TQM 的一个工具或子集。企业重点实施 TQM,并配合实施 BPR,其理论依据是 TQM 与 BPR 比较风险较小,企业通过重点实施 TQM 更加容易获得成功,支持此种方式的学者建议将 BPR 作为 TQM 实施框架中的一个有价值的工具,BPR 处于从属地位,它不可能代替 TQM,TQM 为 BPR 的实施提供了必要的企业文化框架。

另一类为先实施 BPR 后实施 TQM 战略。企业重点实施 BPR 后,然后配合实施 TQM 达到企业性能的持续改善,其理论论据是 BPR 能从根本上迅速改变公司绩效,而 TQM 只能在许多年中持续地提高公司的性能,BPR 为 TQM 的实施建立一个框架,从这一点上看也符合目前企业再造的经验教训,

表 1 BPR 与 TQM 的相同点

相同点	BPR 与 TQM
质量运动	质量运动着眼于公司未来的发展。
参与机构	两者都需要员工和高层管理的参与,但两者强调的重点不同。BPR 需要更多的高层管理参与,而 TQM 更强调全员的参与。
结果的可测量性	两者的结果都是可以测量的。
以消费者为核心	两者都以消费者需求为起点,将消费者满意贯穿始终。
以流程为中心	两者都以流程为中心,转变组织以职能和部门划分的思维模式。
团队工作	两者都认识到团队的重要性,依靠团队工作来达到组织的成功。
培训	两者都提倡培训组织内的每个员工,使每个员工掌握新的技术、工具和术语。
文化改变	两者都需要重新审视组织文化,改变传统的等级命令和组织控制。虽然两种方式对文化的改变有所不同,但它们都采取跨职能的工作方式。

收稿日期:2003-05-22

作者简介:刘飏,男,华中科技大学管理学院博士研究生,研究方向为业务流程再造。

表2 BPR与TQM的不同之处

不同之处	TQM	BPR
原动力	探索原因(know-how)。	消费者、竞争对手、股东的压力
启动点	现有流程的分析、标准化、改进。	从白板开始——抛弃旧的,并开创全新的业务流程。
持续性	持续性地改变。	一次性的改变。
重点	系统的组成部分、个别流程、作业。	宏观流程、核心流程。
消费者导向	将内部和外部消费者同等强调。	更加强调外部消费者。
改变的程度	逐步改进已存在的流程——进化式地改变。	根本性地改变,全部采用新流程——革命性地改变。
员工参与	全员参与。	BPR项目实施团队参与。
参与方式	自底向上。	自顶向下。
授权	非常重要。	不是所有情况下都重要。
不利之处	由于由许多小的改进组成,因此很难激发工作激情。	有可能将不好的流程代替好的流程、高成本等等。
有利之处	用最小的资源满足改变的需要,通过逐步改进,稳定的提高。	改变旧的惯例,达到企业性能剧烈提高。
范围	狭窄的/功能内的,流程改进通常在一个团队或几个功能内。	宽阔的/功能间的,一个BPR项目贯穿许多功能或整个组织。
风险	中等风险。	高等风险。
技术支持	统计控制和分析。	信息技术。
投资回收	缓慢的、持续的提高。	迅速的回报。

表3 BPR和TQM优缺点

	优点	缺点
BPR	(1) 剧烈的提高; (2) 迅速产生效果; (3) 开拓信息技术能力; (4) 超越功能间的自然属性,使整个流程最佳; (5) 进步和结果可测量性。	(1) 自顶向下的方式弱化了命令和控制; (2) 流程改变的过渡期较为困难; (3) 对流程的过度关心往往导致忽视对消费者的关心 (4) 集中在“时间和成本”的节约,导致短期/中期利益,忽视长期利益; (5) 过度关注流程,往往忽略或破坏人的因素。
TQM	(1) 自底向上的参与方式; (2) 持续的改进使得组织文化相对稳定; (3) 持续的进化使得改变容易被执行和接受。	(1) 缺少战略上的考虑; (2) 实施时间长; (3) 可能没达到最优; (4) 缺乏革新或根本性改进能力 (5) 很难衡量进展; (6) 持续地改进导致习惯性思维的限制; (7) 缺乏对信息技术的利用。

因此这种方法的支持者们建议企业首先采用BPR,然后采用持续的改进程序对公司进行革新和进化。

实践表明,企业运用BPR与TQM集成战略并不能保证必然获得成功,其失败的原因可能是错误地使用了BPR和TQM的不足之处,它们通常包括:①缺乏战略考虑。在没有制定公司未来战略计划的前提下开展TQM是失败的主要原因,同样在BPR中没有基于长期战略目标的前提下,仅考虑中期的“成本和时间”因素也会导致失败;②缺乏

用模型需考虑的主要因素有:质量、员工、消费者满意、业务流程、企业远景和价值。①质量。产品或服务的质量是企业成功的关键;②员工。企业最有价值的内部资源、员工发展是企业高盈利能力、高生产力和高性能的关键因素。其它几个因素虽然是成功的至关重要的组成部分,它们在早期的企业实践中取得非常好的效果,但是他们能被竞争者非常容易地效仿,因此仅能提供很少的竞争优势,员工被认为是企业在未来的竞争中获得竞争优势的主要源泉;③消费者满意。消费者满意概

“员工”导向。研究表明TQM较BPR更注重员工导向,尽管两种方式都考虑了对员工的影响,但问题还是存在,因为TQM和BPR是以流程为导向。虽然两种方式都强调员工的潜能,但最近许多大型项目失败的直接原因是员工的抵触、缺乏员工的支持、缺乏员工的激情,很显然是缺乏正确的文化引导,也就是缺乏员工导向。

3 BPR与TQM集成的全新模式

通过以上分析可以看出,同时或相继实施TQM和BPR是可行的,在这种方式下需要发挥它们的优点,减少他们的不足之处。本文提出的集成运

念是企业竞争定位的主要资源,不能令消费者满意的企业无法在如今高度竞争的市场生存;④业务流程。流程能力的改变可以通过TQM进行逐步提高,通过BPR达到快速地、剧烈地提高,利用信息技术和知识管理提高生产力将是未来的趋势。另外,企业必须理解不同业务流程之间的复杂关系和用一体化的观念理解它们之间的协调——协调包括产品发展流程和市场研究、计划和资源分配、策略和执行等等;⑤企业远景和价值观。这是组织凝聚力的实质,它包括战略规划、管理能力和卓越的领导层。本模式提议将最新的战略管理技术运用到计划编制、计划执行和评估阶段。强调主要的竞争优势来源于“自我学习”文化,最主要的资源是企业的员工。

本文强调TQM和BPR的相互作用集成。它要求企业用于发展盈利能力、生产力和性能的基本因素,即质量、员工、消费者、业务流程、企业远景和价值观。当企业正确地运用以上5个因素时,将导致企业高盈利能力、高生产力、高性能。附图显示,企业提高质量、员工发展、消费者满意、业务流程、企业远景和价值观将导致企业竞争优势和市场份额的增加,从而将导致企业收入的增加和利润的增加。另外,5个因素的关系也可以导致输出的增加和输入的减少,导致全面的低成本(包括制造和服务成本),这也可以对高利润和增加生产力有所贡献,导致企业高的性能。对于以盈利为目的的组织,结果是高利润,对于以非盈利为目的的组织,意味着低成本的优良服务,两者的结果都是企业性能提高。

参考文献:

[1]辽宁省质量协会.质量管理[M].沈阳:辽宁科学技术出版社,1985.
 [2]阿曼德·V·菲根堡姆.全面质量管理原理概述[M].北京:中国财政经济出版社,1995.
 [3]GUHA,S.,KETTINGER,W.& TENG,J.(1993) Business process reengineering: building a comprehensive methodology. Information Systems Management, 10, 13-22.
 [4]WRIGHT, B. (1995) Leveraging reengineering through TQM. The TQM Magazine, 7, 50-53.
 [5]WEBB, J. (1995) Quality Management and the Management of Quality-making Quality Critical-new Perspectives on Organisational Change (London, Routledge).

(责任编辑:汪智勇)