

⑬

企业重组中几个基本问题的探讨

75-82

F279.2

刘运哲^① 黎志成

(华中理工大学管理学院)

【摘要】分析了企业重组由企业内作业流程重建到跨部门、跨组织边界、跨国界的外部业务网络再造;从表面工作关系的再设计到企业制度、能力和文化,以及经营管理方式重构的整个发展变革过程,探讨了企业重组的目的、内容、范围、方法手段和效果。

关键词:知识,信息,信息技术,企业重组

中国; 企业改革, 企业管理

企业重组是80年代末期以来世界范围内企业管理界普遍流行的一种经营思维方式和管理的实践活动。90年代中流入我国,并作为我国企业改革、转变经营机制,建立现代企业制度的契合点受到理论界和实践工作者的广泛重视。为了完整地、正确地理解和把握企业重组的实质,有效地推动我国企业改革持续、深入、健康地发展,本文试图就企业重组的目的、内容、范围、方式和目标等几个具有导向意义的重要问题作一全面探讨。

其生产经营的特点,提高企业开发、创造、生产和管理信息产品的能力,以适应生产要素资源全球化,市场竞争国际化的要求,从而增强企业生存和发展的能力。

企业重组在发达资本主义国家之所以被广泛推崇,在于这些国家已经感受到了知识、信息资源在社会经济发展中的重要作用,认识到只有掌握了创造、开发、利用、管理知识及信息资源,才能在未来的市场竞争中占据主动地位,从而主宰未来社会与经济。信息技术作为一种新的、先进的生产力,它在社会再生产过程中的广泛应用,从根本上改变着整个世界社会经济的传统发展秩序、产业结构、生产手段和资源构成内容,形成了一次以知识、信息产业迅猛发展为主要内容的新的产业革命。这种产业革命又带来了整个社会、经济、科技、资源等方面的全面、彻底的变革,从而相应地要求变革企业生产、经营管理的方式、方法和组织形式。

1 企业重组的目的性问题

企业重组思想最早出现于80年代后期。90年代初,美国著名管理学家哈默(Micheal Hammer)在《哈佛企管评论》杂志上发表了题为“Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate”的论文,随后在1993年又出版了他与钱皮(James Champy)合作的《Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution》一书,从而将企业重组思想推向高潮,并日益受到世界各国企业管理理论界和实践工作者的高度重视。企业重组的实质就是指企业为了迎接社会信息化、全球经济一体化带来的机遇和挑战,积极地利用现代科学技术的成果,特别是利用现代信息技术、通信技术和先进制造技术的成果,实现对传统的、基于物质与能量资源的企业组织模式的彻底变革,促使企业充分认识信息资源的重要性及

传统的企业组织是建立在专业化劳动分工理论的基础上,形成企业内等级严格,部门界限分明的组织结构,适应基于不可分的物质资源和能量资源的生产经营。企业重组就是要彻底破除传统企业的组织模式,建立适应知识与信息资源生产经营的、扁平化的、柔性化的企业组织结构。具体来说,包括如下3个方面的任务:

1) 在企业外部合作方式上,建立以非股权联

① 刘运哲:博士,通讯地址:长沙交通学院管理系,邮编:410076。

合为手段,以技术合作为内容,以伙伴关系为纽带,以全球资源为背景,以全球市场为依托,以利益共享为目标,以信息、通信网络设施为基础的动态组织联盟。

2)在企业组织内部的协作与协调方面,建立以顾客满意为宗旨,以市场需求为导向,以“项目”或“任务”的生产作业流程为组织基础,以价值链为纽带,以充分授予生产作业基层决策权力为准则,以“团队或小组”为生产作业的基本组织单元的动态的、灵活的、高效的企业生产作业组织方式。

3)为了适应上述企业内外部竞争、合作方式的变革,企业重组必须重新构造企业内与产权制度密切相关的权力授受制度和利益分配制度;同时还必须重新构造与其它企业组织进行非股权合作时的权利分配制度。

2 企业重组的内容与形式

由于现代信息、通信技术的发展和运用彻底地改变了企业外部竞争合作的环境、要素资源的形式与构成,改变了企业内部生产作业的方式以及分工协作的形式。因而,企业重组的内容和形式是多方面的,具体涉及如下几个方面:

1)企业重组是指企业业务流程再设计(Business Process Redesign)。所谓业务流程是指设计产生特定最终结果的工作活动中投入的人员、物料、能源、设备和程序的逻辑组合关系。它是由一系列相关的、连续不断的生产作业行为或活动构成,是在整个生产经营过程中,通过消耗一定的资源,提供一定的产品和服务,满足顾客需要的一系列经营管理、生产作业活动的集合体。流程中的各项作业或活动之间存在着逻辑关系,后续作业、活动是先行作业、活动的“顾客”,全部、连续的作业、活动过程形成作业链(Activity Chain)。作业链中的每一项活动都要消耗一定的资源,同时又添加一定的价值。产品或服务的作业流程也就是其价值增值过程,作业链是价值链形成的基础。

在传统的企业管理中业务流程仅仅被狭隘地理解为企业组织范围内的生产过程,即人、机、料相结合的工作、作业过程。因而企业管理的目标是通过机械化和自动化手段提高生产过程的作业效

率,降低成本。由于这种生产组织管理方式是建立在劳动专业化分工的基础上,企业组织内员工习惯于以其个别的、狭窄的部门目标替代整个企业的运作目标。当工作任务从一个环节传到另一个环节,从一个部门传到另一个部门时,程序繁多,过程冗长,延误与出错是不可避免的。随着现代信息、通信线路技术的迅速发展和广泛应用,生产要素资源的全球化以及市场竞争的国际化,企业经营的目标由原来的强调效率、成本与控制转变为现在的讲究创新与速度、服务与质量。企业经营的业务流程已不再是传统企业组织内的生产过程,而是与企业价值增值相关的所有活动构成的作业链;企业的生产也不再是传统工厂里的加工制造,而是包括跨越企业组织界限的产品构想、创意设计、生产制造、采购分销、服务保障、经营管理等一系列活动;企业交易也不再是在有着固定地点的平面市场上进行,而是通过电子技术在市场空间进行。所以,企业重组最基本的就是要彻底抛弃建立在劳动分工原则和泰罗科学管理原理基础上的生产组织体系,打破旧的功能界限,构造跨越部门边界的、以活动为基础、以团队为单元、以流程为依托、以价值链为核心的企业组织体系。从而增强企业的灵活性和对市场变化的快速反应能力,提高整个企业的经营绩效。

2)企业重组是指企业组织结构的再构造(Organization Restructure)。传统的企业组织结构是依据专业化劳动分工理论,按照组织层次与管理跨度以及信息沟通原则等而建立起来的、由不同的管理职能部门和权力等级制度构成的业务关系体系,通常描述为具有良好稳定性能的三角形结构。这种功能式的组织结构模式是建立在如下的假设基础上:

1° 决策权力只能掌握在极少数经过专门训练的专业技术人员手中,而这类专业技术人员在现实中是凤毛麟角,供不应求的。为了发挥这些人在生产、经营管理中对未受教育的工人在技术规范、操作规程、工作要求等方面的指导、控制、监督和协调作用,必须按照劳动分工原理建立职能部制的、层级式的组织结构模式,将具有相同专业和技能的人分类归并于同一部门,其目的是谋求在大量生产和大量销售高效率的标准产品生产过程中,控制和杜绝非标准产品和非正规行为的发生;

2° 独立分工的部门之间,等级界限清晰的层级之间需要依赖于正式的、统一的信息进行联结与协调,信息是管理和决策的工具和手段.而对信息的处理、传递和使用是通过人工来进行的,并且这不仅是部门的功能,而且是一种权利.

3° 从传统组织的常规决策与控制过程来看,组织的功能是在不确定、有风险和有限理性的条件下进行决策.由于经理人员不可能拥有完备的知识与信息,也不可能验证各种可能的方案,因而为了减少不确定性,维持生存,组织总是按照决策的结构进行布置,以便向决策者提供合适的决策信息.由于组织最底层的人不具有决策所需的信息,所以,组织必须集中决策,形成一个决策者层级,由此形成一个大规模的中层管理集体负责收集、分析信息,并将信息传递给高层经理人员.从而在传统组织的职能部门中有相当一部分中层管理人员的主要工作是既不决策也不领导,而是负责那些他(她)们并不十分清楚的信息的处理、分配和传递.

企业组织内员工素质的提高,使得他们可以被授予更多的权力,从而在组织内无需存在集中的专门决策机构.在理论上,信息技术通过降低获取信息的成本费用,扩大信息的分布范围而改变

组织传统的刚性结构.信息技术可以直接将基层操作单位的信息带给高层管理人员,因而,可以缩减中间管理人员及支持其工作的职员.通过应用网络化的电子通信设备和计算机,信息技术使得高层管理人员直接与基层操作人员接触,指挥生产,可以免去中间管理层的中介作用.另外,信息技术可以将决策所需的信息传递给基层作业工人,从而,他们无须管理层的干预,可以依据自己的知识和信息,针对具体问题及时地作出自己的决策.由此,信息技术对组织结构的作用结果可能有两种情况,如图 1(b)、(c)分别所说明的.在没有信息技术之前,组织是一个三角形,决策权集中于三角形的顶部,如图 1(a)所示.计算机信息系统的引入,一方面,组织的形状可能开始变成了一个倒“T”形,如图 1(b)所示,表明组织没有中间层级,生产作业层直接与组织最高层协调配合,组织结构不断扁平化.另一种情形是,计算机化使得中层管理人员拥有更多的信息,授予了他们比过去更重要的决策权,从而可以减少基层工作人员的数量.这样使得组织呈现出两头小,中间大的“钻石结构”形状,如图 1(c)所示.这种情况在以技术创新为主的组织中较常见.因为在这种组织中很少有简单的操作活动.

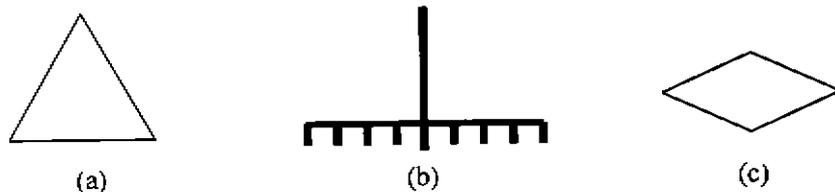


图 1 企业内部组织结构的变革

从企业组织的业务流程角度看,现代企业组织已不再是过去那种孤立、封闭的金字塔结构,而是伴随着企业业务流程形成的、由多个合作伙伴组成的跨越组织边界,跨越地域界限的组织联盟.那么随着 Internet, Intranet 和 Extranet 发展和应用,原来静态的组织网络又演变为动态组织网络,即动态联盟或虚拟组织(见图 3).

所以,企业重组就是拆除传统组织的功能部门间隔和权力等级界限,并逐步地打破组织边界,以企业业务流程为纽带,以生产作业活动链为依据,以现代信息技术和通信网络设施为基础重新

构造企业的组织结构模式.

3) 企业重组是指企业经营思想、管理制度的再思考(culture, constitution rethink).企业重组不能简单地理解为企业生产作业过程的各个环节、经营管理的各个部门之间有形的拆分与归并,而更重要的是企业经营管理思想、管理方式的变革,也就是要改变企业经营的价值观念或组织文化.传统企业的经营思想和管理制度都是建立在基于物质与能源生产过程的基础上.由于所使用的许多资源,尤其是固定资本物品的不可分性,或成“块状”(Lumpiness), (即在数量上少于某个限

度,企业就难以达到有效生产),企业只有通过增加产量,使生产的规模达到资本物品的生产能力,实现规模报酬递增时,才能降低生产成本、实现盈利,进行再生产。存在决定意识,企业资源及其生产过程的这一特性决定了建立在其上的企业经营思想、管理制度具有明显的封闭性、狭隘性和刚性。在经营思想上过分地强调了固定资本物品的决定作用,进而形成了以产定销、以我为主的观念,很难树立“顾客第一”的意识;在效益目标上唯一地依赖增加规模、降低成本以及通过增加产品品种谋求范围的经济性;在管理制度上通过严格的等级制、权力链和专业化分工将企业员工固定在不同的局部范围;标准化的工作操作规程严重地约束了员工积极性和创造性的发挥;本位观念、局部意识限制了企业内、外部合作的态度和形式。

在信息化的社会经济中,由于知识与信息资源的可分性、共享性和重复使用,企业必须具有开放型、外向型的组织结构,从而要求改变过去围绕工作结构设计组织的观念和作法,由过去依赖于固定资本物品转变为依赖对人力资源的开发,强调顺应人性,回归人本。在面向业务流程的、新的组织体系中工作,要求员工在动机、态度、技能、知识和工作实践等方面作出改变。所以,企业重组要先从改变个人意识作起,转变思维模式和思想方式,进而改变企业经营思想、管理制度以及企业体制,并由此改变个人性和组织行为。组织变革绝不是组织规模、功能或系统的改变,最重要的是组织文化、企业文化的改变。唯有如此,才可能既让个人充分成长,又促使组织无限成长,最终达到社会和国家成长的目标。一个企业如果不作新的尝试,绝对无法继续生存,如果惧怕失败,则永远无法从事新的尝试。但如果能改变思维模式、思想方式和观念,就能获得无限生机。环境不停地在变,而且变得越来越快,如果在经营观念和管理指导思想上总以不变应万变,则只会使企业陷入困境。因此,必须让思想观念比环境变得更快、更早,唯有如此,才能使企业不断创新和发展。人的一生是由他(她)的想法和观念来界定的,对企业而言也是一样的。

4) 企业重组是指企业生存发展能力的再建设(Competence Reconstruction)。企业重组不仅仅就是破除旧的功能部门、建立一个新的基于业务

流程的生产经营管理组织模式,而在于培养企业不断地根据具体环境变革企业生产作业方式和经营管理方式的能力。重组是21世纪企业组织的一种核心能力,必须成为企业组织的一种决定力量。

过去企业认为战略规划是前瞻性的思考,可以解决面对未来的问题。实际上,在决策时间压力下,许多企业的运作都是用来解决当前面临的问题。而且过去的战略规划过分地强调分析竞争者的优劣势、市场潜力、公司资源等,而缺乏企业真正需要的一种驱使人们向未来挑战的动力。因此,企业重组要从企业的经营远景(Vision)的重新构造开始,培养企业高层主管运用集体智慧探索未来、塑造未来的能力。不再被动地分析、选择机会,应付环境变化,而应该成为通过构想创造自己未来的“开路先锋”。

企业重组不仅仅在于重新设计生产作业过程和经营管理方式,而且要重新培育控制、驾驭新过程、新模式、新资源的管理能力。工业社会生产、管理对象主要是物质资源,这种资源在生产过程中看得见,摸得着,容易进行控制,而且大多数是进行序列加工,信息不能共享。企业重组就是要再造企业对信息资源和信息技术开发、利用和管理的能力,培育资源共享、平行作业、自我表决、团队协作的能力。改变过去在纵向控制的职能部门中工作和思维的习惯,养成善于面向流程、基于横向协作的创新工作能力。

5) 企业重组是对企业生产要素资源的再配置(Resource Reallocation)。实现对生产要素资源的合理配置和充分利用是社会和企业追求的基本目标。传统的企业生产要素资源包括资本、土地和劳动力,由于这些要素资源的不可分性,形成企业对某些要素资源的独占性,因而不能进行要素资源的“共享”。要素资源的配置只能在狭窄的企业组织范围内进行,不能从全社会角度实现要素资源的高效配置,资源利用的好坏完全取决于企业的生产力水平和经营管理水平。要素资源最终只能在唯一确定的地点被加工、增值,并使其所有者获得一次性的效用,优化配置只能是局部的。

在信息化社会经济时代,由于知识与信息成为比资本、土地和劳动力更重要的资源,使得要素资源的配置范围、方式和手段发生根本性的变化。由于知识与信息资源的可分性、共享性、可扩散性

和重复使用性,过去要素资源的独占性不复存在,从而使得资源配置的范围由企业组织内部拓展到企业组织外部,要素资源可以重复多次地在不同的企业组织得到使用,充分实现资源的共享.也就是说,在不损害某个企业组织对某种资源效用的同时还可以增加其它企业组织对该种资源的效用,即资源利用的相乘效用.

传统地实现要素资源优化配置和高效利用的基本途径是通过股权式的兼并或并购.实际上,股权式的兼并或并购没有从根本上改变要素资源的独占性,因而资源的优化配置也是局部的.企业重组无疑是要改变传统的对要素资源的配置方式和手段,以一种非股权式的企业联合,即动态联盟或虚拟组织来实现对企业要素资源的优化配置和有效利用;以现代信息通信技术的最新成就为依托,特别是依托国际互联网络突破地域、国籍的限制,快速构筑跨地区、跨国界、洲界的动态网络;以全球资源为背景,以世界市场为依托,以利益共享为原则,以伙伴关系为纽带,以简单的管理层次实现要素资源的最佳配置和有效利用.

6) 企业重组是指企业权力关系的再分配(Power Re-depose).企业组织内的权力是多种多样的,其中有两种权力是十分重要的:一是与财产所有关系相联系的权力;二是与管理过程中的所处职位相关的权力.

在传统的企业组织内,财产所有权掌握在少数个人手中,并由此决定了与此相关联的剩余索取权的独占性.企业通过委托一代理关系,实施财产所有权、经营管理权以及剩余索取权的相对分离来,以等级化的权力结构体系来维持组织的运转.显然,这种权力配置关系在生产水平较低的情况下具有一定的优越性.然而,这是一种不平等的权力配置,具有明显的历史局限性,既遏制了企业科学、民主管理实施的可能性,又极大地限制了企业员工生产积极性和创造性的发挥,不利于企业资源的优化配置和合理利用.高度集中的权力结构和绵长的决策过程极不利于企业在变化多端、竞争激烈、全球一体化的市场经济中的经营管

理.

在信息化的社会经济中,知识与信息越来越成为比资本、土地和劳动力更重要的资源,成为社会和个人越来越重要的财富,而且,这种社会资源和财富越来越广泛地掌握在大多数处在企业生产作业一线生产经营的员工手中.也就是说社会资源和财富的社会化程度越来越高,从而使得企业的财产所有权越来越社会化、分散化和多元化.由于企业员工越来越多地掌握着企业生产经营的资源和财产,因而他们可以以知识产权换股权,以工作高绩效获取奖励等多种方式参与企业剩余的分配.同时,由于员工素质的提高,自主管理能力不断增强,从而使得他们可以被越来越多地授予经营管理的决策权.企业财产所有权与经营管理权以及剩余索取权又开始重新合一,即财产权力和职位权力得到有机协调.传统公司企业中委托一代理关系中的缺陷得以克服,企业员工真正成为企业的主人.他们能自我激励、自我控制、自主管理,无须外部监督和约束,杜绝了传统企业中“偷懒”和“搭便车”行为,避免了“道德风险”的存在,从而从根本上消除了代理成本和约束成本的轮番上涨,保证了企业利益以及成员的收益和报酬不受侵害.进而又有利于提高成员的积极性、主动性和创造性,提高整个企业组织生存和发展的能力.

3 企业重组的界限范围

企业重组就是要打破这种层级式的组织结构,彻底拆除管理部门之间,各生产环节之间的分隔界限,建立以作业流程为中心的组织管理模式.企业重组建立在“超职能”基础上跨越不同职能与部门分界线,就是要重新审视每一项作业活动,识别其能否添加新的价值,对不能附加价值的作业活动予以剔除,对有附加价值的作业活动重新组合,优化流程,从而提高组织运作效率.传统组织管理中的纵向控制变成了作业流程中各项活动的横向协调.

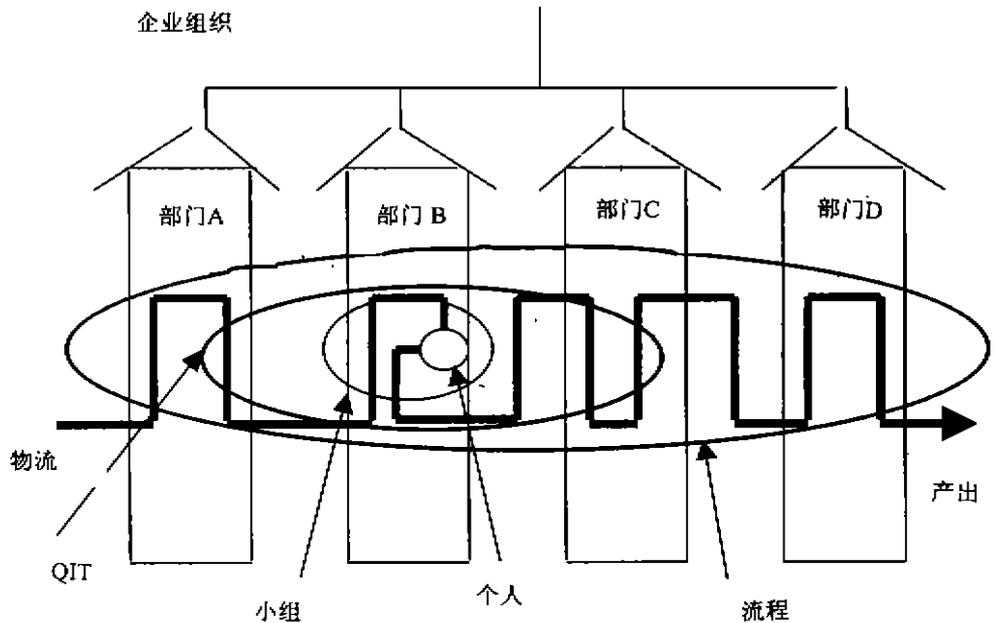


图2 企业组织内跨功能部门重组与横向协调活动

从实践角度来说,企业重组经历了一个较长的发展演变过程,哈默只是在前人的基础上将企业重组的范围进一步拓宽.组织都是由许多个人所组成的,组织的规模和范围有大有小.在传统的基于劳动分工的组织结构中,是以功能部门为单元进行生产组织活动,个人之间的业务联系仅限于部门内的小组合作;质量管理活动的开展首先突破了功能部门的界限使得上下工序或生产作业环节的员工相互联系,然而却仅限于质量管理活动,在涉及的内容上是单一的.然而重组在理论基础和思路正是吸取了全面质量管理的精髓,实际上是对全面质量管理思想的一种拓展;组织行为理论中工作再设计(Work Redesign)在全企业范围内对整个生产作业活动以“任务”或“项目”的生产作业过程为基础进行调整,实现企业范围的有机协调.哈默的重组理论也主要局限于企业组织内部,目标是破除部门界限,以作业流程来组织协调企业的各个环节的生产作业活动.从重组的内容来看,哈默突出的是生产的物流过程,强调的是有形资源的利用.企业组织内的跨功能部门的重组或横向协调活动的发展可描述为如图2所示.

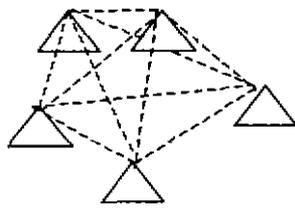
90年代中期以后,企业重组的范围已不再限

于企业组织内部,而是扩展到企业组织与企业组织之间,即建立以非股权联合为手段,以技术合作为纽带,以全球资源为背景,以全球市场为依托,以利益共享为目标,以信息、通信网络设施为基础的动态组织联盟.这种开放、动态的企业组织网络,不仅跨越企业组织边界,而且跨越国界、洲界,既没有地理重心,也没有民族轴心,以信息通信技术打破时空间隔,实现在世界范围内的联合与协作.

4 企业重组的方式与手段

企业重组是企业面对社会经济迅速信息化而进行的一场全面、深入的经营管理观念的更新,组织结构的变革和生产作业组织方式的创新,而且是建立在现代信息、通信网络技术的基础上.因而在方式和手段上具有显著的特点:

1)在一个企业组织与其它企业组织的资源配置和合作方式上,以非股权式的结合方式替代传统的收购与兼并方式.既可以消除并购方与被并购方的不平等地位、不平衡心理,缩短双方相互适应的时间,同时还可以减少并购方所承受的收购与兼并的风险.这种以技术合作为核心、以协议的



△ 为独立企业组织

图3 动态组织联盟

形式组成的可以实现资源、利益共享的伙伴关系,使得众多企业组织通过合作伙伴之间水平式的双向或多向知识、信息流动而获得新的价值创造能力,从而也就克服了股权式并购结合模式中只有实力强的企业向实力弱的企业单向知识、信息输出的不足。

2) 开放、动态的组织观念。在企业组织网络中没有一成不变的组织边界,以自愿原则而形成,无须遵守严格的法律程序。在企业组织的运作过程中,可根据需要随时对组织结构进行调整。任何一个经济实体都可以通过协商加入某一组织网络,加盟组织网络的企业数量无限。一个企业也可以同时加入几个组织网络。加盟或退出组织网络没有严格的限制,都可以通过协商加以解决。所以组织网络很容易增长,而且这种增长不受地域界限的约束,可以分布式地快速增长。组织网络本身具有很好的柔性和敏捷性,具有易于组合、以分布方式运行,各成员以协调方式工作等特点。组织网络成员间的组合既快速,又随市场的变化而变化。也就是说,它的本质特征是其动态性。当一项合作的任务完成后,联盟成员迅速解散,并不断寻找新的合作机会和联盟伙伴。

3) 自主、平等的组织原则。由于组织网络是由一些独立的经济实体组成的动态合作联盟,因而它不是法律意义上的经济实体,不具有法人资格,组织结构松散。成员企业只关心与联盟项目有关的经营问题,而对成员企业的其他经营问题无权过问。成员企业不受组织网络的影响和约束,完全按照自己的经营目标和方针来开展生产经营活动。在共同合作的项目上,互通有无,取长补短,权力平等,利益均沾。另外,联盟企业间的合作只局限于某一领域,其它领域仍然存在竞争关系,这与并购式的股权结合只有单纯的合作,联合体外才有竞争的关系大不相同。

4) 以现代信息技术和通信网络作为实施企业重组的基础设施与根本手段。社会的信息化和全球经济一体化使得企业的生产目标已从过去追求物质产品数量的生产率转向追求“附加价值”和“新的经营机会”。信息不仅仅是企业管理决策的依据和手段,而且成为组织内日益重要的基础资源,成为企业管理的重要内容和对象。信息成为组织机体内流动的血液,信息网则是沟通组织内各组成部分,协调其行为控制运营目标的脉络。企业重组就是为了充分开发、利用信息资源,因而必须全面、有效地运用现代信息技术和通信网络设施重新构造企业生产经营活动过程和组织结构。

5 企业重组的目标与效果

企业重组不同于以往企业进行的组织改善(improvement)。改善是在既有的基础上做修正,谋求效率进步,其成长是有限的;企业重组强调的是一项“再生工程”,强调全面出击,打破常规,重新建构,是一种革命。企业重组就是要从根本上做重新思考,并彻底设计企业的流程,以创造跳跃式的组织绩效;就是要全面忘记、彻底抛弃旧有的管理规范、制度和原则。重组要由基本的问题出发,从常规的作法着手,重新建立企业的经营管理模式和生产作业程序,以回归原点和从头做起等的零基础新观念和思维方式,去获取管理理论的重大突破,去取得管理方式的革命性创新。

从经典组织理论来看,大的突变会给组织带来很大的风险。但是,只有高风险才有高回报。因此,企业重组一旦成功将获得成倍的增长,其绩效十分可观。

参考文献

- 1 Michael Hammer. Reengineering work; don't automate, Obliterate. Harvard Business Review, July - august 1990. 104~112
- 2 Davenport T H, Short J E, Ernst, et al. The new industrial engineering, information technology and business process redesign. Sloan Management Review, Summer 1990. 11~26
- 3 Davenport T H, Jarvenpaa S L, et al. Improving

- knowledge work process. Sloan Management Review, Summer 1996. 53~65
- 4 萧 霖. 现代西方公司组织机制变革与未来企业轮廓. 北京大学学报, 哲社版, 1996; 1: 74~77
 - 5 刘运哲, 黎志成. 企业组织结构变革与 MIS 的发展. 管理信息系统研究新进展, 上海: 中国纺织大学出版社, 1996; 10: 73~77
 - 6 曾 平, 刘运哲. 信息革命与“企业重组”. 财经理论与实践, 1997; 4(2): 85~88
 - 7 Grover V, Teng JTC, Fiedler KD. Information technology enabled business process redesign: an integrated planning framework. MeGaInt. J. of Mgmt Sci. 1993; 21(4): 433~447
 - 8 Childe S J, Maulland R S, Bennett J. Framework for understanding business process reengineering. International Journal of Operation and Production Management, 1994; 14(12): 22~34
 - 9 Colin Armistead, Alan Harrison, Philip Rowlands. Business process reengineering: lessons from operations management. International Journal of Operation and Production Management, 1995; 15(12): 46~58
 - 10 Maull R S, Weaver A M, Childe S T, et al. Current issues in business process reengineering. International Journal of Operation and Production Management, 1995; 15(11): 37~52
 - 11 俞晓军. 信息革命与企业组织变革. 中国工业经济, 1996; (6): 75~78
 - 12 刘运哲. 网络化企业组织的特征分析. 系统工程, 1998; 5(3): 41~45
 - 13 刘运哲. 企业重组的理论发展. 系统工程, 1997; 11(6): 6~10

A Study on Several Basic Problem of BPR

Liu Yunzhe, Li Zhicheng

School of Management, Huazhong University of Science & Technology

Abstract In this paper, the development of BPR was analyzed and demonstrated from internal work process redesigning, organization reconfiguration to outer business process networks reengineering, from superficial operation rebuilding to system, constitution rethinking, and to firm's culture and competence reconstruction. The objectives, contents, ranges, approach, means and effectiveness of BPR were studied.

Keywords: knowledge, information, information technology, business process reengineering