

# 信息技术催生业务流程至上和企业组织变革

文 / 熊晓娥 黄蕾

信息技术改变了人们的时间和空间概念,从而影响了组织的权力结构、人们的价值观念,行为准则和交易规则,促进了需求的个性化和多元化。为适应信息技术带来的变化,企业必须转变以职能为导向的传统组织方式,建立以业务流程至上的理念,实施组织变革,以积极的行动来应对环境的变化。

## 一、信息技术及其在企业组织中的应用

信息技术一般是指以微电子技术为基础,以计算机技术、通信技术和控制技术三者的综合体为核心的技术群体。广义的信息技术包括各种用于创建、存储、交换、处理和使用信息的技术,其中最重要的包括感测技术、通信技术、计算机技术、控制技术以及它们的综合技术,从而构成了一个完整的体系。

经过 20 多年的改革开放和现代化建设,我国企业信息化建设有了一定成效。在企业组织中广泛应用的信息管理技术和制造技术有:计算机辅助制造(CAM)、物料需求计划(MRP)、制造资源计划(MRP II)、企业资源计划(ERP)、供应链管理(SCM)、准时生产制(JIT)、最优生产技术(OPT)等。而事务管理层中 OAS 具体是以文字处理系统、电子邮件系统、图形图像处理系统、电子日程管理、语音信箱、语音会议、视像会议等形式应用于企业组织中。这些信息技术工具的应用使过去的手工文案作业转变为由计算机系统完成,减少了办公室工作人员的需求量,同时提高了处理文字信息、处理数据信息以及存档等工作的工作效率和工作质量,电子邮件系统、语音信

箱、语音会议、视像会议等工具的应用也提高了企业内部各单元的沟通和决策的效率和能力。

## 二、信息技术的普及为业务流程至上提供了基础

美国 20 世纪杰出的管理思想家之一迈克尔·哈默博士认为企业家们的好时光在新的客户经济时代一去不返,因为,效益的增长不再是理所当然的事情。现在,企业家们必须为顾客是否购买其产品绞尽脑汁,同时,成本上涨的压力,竞争者尾随其后犹如摆脱不掉的鬼影,尽管市场上的竞争越来越激烈,公司纷纷倒闭,但有的公司却蒸蒸日上,这表明,企业必须创造增长,而且是快速的增长,收获是等不来的。

哈默的论断说明企业的增长不再仅仅是加强内部管理,关注生产成本,抢占销售渠道就能解决问题的,因为,基于上述信息技术在制造领域的广泛应用和生产技术的突飞猛进大大提高了制造业的产量,产品短缺的现象被货源充足所取代,供应已经大于需求,同时,消费者也变得更加成熟老练,对于市场上的行情越来越清楚。早几年,消费者是不可能有时间为购买某样产品而跑遍全城,一家一家地进行分析比较的,作为集体性消费者的企业,虽然设有专门负责采购的部门,也不大可能将所有订购清单和供应商报价表一一进行分析。这样,消费者选择的供应商总是少数几家,而且是固定的几家,这种做法只是出于方便的考虑,但久而久之,供应商就占了上风。然而,一旦消费者能够真正进行实际选择,这种不正常的状况就将结束。信息技术(特别是互联网)为这一状况的改

变提供了前所未有的可能性,消费者利用先进的信息技术搜寻自己中意的产品,通过比较作出明智的选择,消费者发现自己不但可以进行选择,而且有权实施这样的选择。当普通消费者和企业型消费者越来越迫于压力、需要节省开支时,从原有的供应商手中购货成为一种再也负担不起的奢侈做法,越来越多的消费者承担不起为此付出的代价时,其结果就是,消费者不得不大胆地四处出击,寻求多样化的解决方案;消费者在互联网的支持下,只要有利于自己,“舍近求远”的网上定购已经是家常便饭。因此,这是一个对各种产品进行反复比较的过程,其原则就是一定要选择最好的产品或服务。

信息技术的渗透,促成了市场状况的真实变化:卖方占主导的经济转变为买方占主导的经济,即供应商占有的主导地位让位于消费者,使得我们已经处在客户经济时代,那么,企业无疑应该以解决客户最关心的问题作为经营的导向,但是,稍加思考,就不难发现,客户对于企业投入大量精力所要完成的事情并不买帐,因为它只关心它所获得的效用。

在大多数企业里,客户价值的实际创造和传递不是单独某个人能够承担的责任,它往往分散在不同的部门,由不同的工作单元实施。但问题的症结就在这里,表面上,企业的每一个员工和部门都全神贯注于每一个能够为客户创造价值的具体单元,但最终得到的可能还是客户的抱怨声,由于缺少一个人站在全局的高度看待整个事情,每一个单元的工作完成加总,却不能产生客户满意的效用,这正是哈默

博士提出的“业务流程”理念。

业务流程本身不是最终目的,它的目的是把所有的活动整合起来,形成一个有机的整体,它要超越每个活动实现的单个目标,始终盯着最终的目标。这样,业务流程并不是具体业务活动凑在一起的大杂烩,而是按照一定的组织程序联结起来的一连串业务活动,也就是说,各项业务活动的开展必须事先经过设计,保持结构上的连贯性。业务流程需要设计一个总体框架,在这个框架下确定需要完成的各项工作,然后将这些工作进行细分,确定具体的执行者、实施时间、操作地点;有些业务活动涉及到不同的部门,需要协作才能完成。如果不以业务流程的方式加以管理,势必造成执行方式的混乱,实施业务流程意味着将所有的片断联结成一个完整的过程时必须进行结构性的设计组织变革。

### 三、业务流程至上促进组织变革

考察传统的组织,不难看出业务流程至上与其组织结构是不相融合的。因为传统的组织结构以职能部门建设为中心,每个职能部门自始至终负责一项业务,在这样的组织结构中,没有人确切了解其他部门的业务内容而且也不会去关心。下面的例子是比比皆是的:销售人员不清楚生产部门的负荷量,生产部门的人员同样不明白为什么售后服务的工作难做。正是因为每一个部门相互独立,自成王国,外人很难进入这些特定的王国,甚至,明白他们的“语言”,部门之间的办公距离很近,但沟通距离却越来越远,比如去银行购房信贷部还款,资金柜台的规矩是资金柜台的规矩,但结算柜台并不是人人清楚那些规矩,只得客户自己去找资金柜台询问,有时不得不往返三四次,遇到停电等意外,也许计划上午办好的事不得不拖到下午甚至第二天。稍稍留意,到处都是抱怨声,而窗口却依然不断有工作人员诸如:弄错了,这是资金(或结算等)柜台的事。如果进一步问如何办理,还是一句很“客气”的话:对不起,不是我

们的工作范围,请与资金(或结算)柜台联系。细细考察,这些工作人员的态度有问题吗?的确没有问题,就算投诉,没准他们的经理还会替他的部属辩护呢,但客户的反应呢?客户会仅仅因为有了道歉就笑逐颜开吗?不会的,客户只会对自己的满足满意。但是,谁真正来关心客户的满意程度呢?

再来回顾现有的组织结构状况,不管是大规模的企业,还是中小型企业,组织的层级是设置得很完善的,从每一个部门到每一个员工的工作职责都描写得完整详尽,而组织中的任何一个员工,只要暂时不想离开企业,都会认真履行职责,但是,这样的结果还是客户的满意程度没有提高,对一些企业来讲反而有所下降。部分企业鉴于这种状况,不断向业界的所谓成功企业看齐,增加一些花俏的机构,比如需要售后服务的大型企业,在一段时间内都纷纷开设了800免费电话,但是,真正有多少作用呢?客户以为800真的是为他们的利益而设置的,对企业这一新的举措往往是感恩戴德的,因此,无一例外地对800寄予了很大的期望。然而,一旦在特殊时期(如周末,假期等时间段)真遇上什么难题时,800的“花瓶”效应尽展无遗:接线员多是一些年轻的没有太多专业知识的员工,他们最大的能耐可能是用甜美的声音礼貌地告诉你,“先生,您的情况已经受理,但因为这个时间没有工程师值班,所以,敬请等待,我们会尽快解决您的问题。”这是很正常的事情,稍加整理你的记忆,也许,如此的遭遇绝对不是发生在一个客户身上,也不是一家企业的800是这样。因为,为了销售人员宣传的方便,或者说是为了给潜在客户一个重视售后服务的幻觉,800是提升企业自身价值必须存在的道具;然而,为了少付或不付加班工资,许多企业是不安排真正的技术人员值班的,薪水低廉的接线员支撑了企业的这杆大旗,却解决不了客户的任何技术问题。这样,800无疑成了粉饰企业的花瓶,能给客户带来满意

吗?说不准,客户的反感更强烈,因为希望太大,相应的失望也会更大。企业如何根治客户满意度下降的现状呢?简单的增减机构已不能带来明显的绩效增长,唯一的出路就是组织变革,以客户的满意为导向建立合理的业务流程。

经典的管理学著作里对于组织变革的描述是详尽而适用的,无论是德鲁克,还是达夫特,理论上的还是实战方面的,林林总总,应有尽有,只要企业能够脚踏实地地重视组织结构的变革,并认真考虑信息技术所带给客户、供应商,企业所处的环境以及他们的竞争者共同的和不同的内容,组织的变革是可以实施并成功实施的。

信息技术在企业组织中的应用,有利于信息快速准确地传递到组织地每个角落,从而可以减少中间管理层,信息技术所带来的相应技术进步(电脑控制生产),使生产型企业的“生产环节”的重要性越来越降低,生产管理和质量控制变得相对容易,工厂流水线上的劳动力逐渐减少;信息技术工具的使用推动了组织内部隐性知识被转化味显性知识,并将各种显性知识系统地整理为新的知识、概念或程式,将许多原本看似非程序化的决策变为程序化的决策,从而借助于信息技术使决策的信息更加充分,而信息工具的应用也使决策者不至淹没于信息的海洋;信息技术的发展,任务的相互依赖特征也发生了改变,任务的相互依赖性,在很大程度上决定了企业组织内部各个职务之间需要协调的强度,也决定了企业组织内部,不同的职位和分部门之间相互联系的方式。

信息技术的广泛应用导致企业内部传统的决策、管理、用人、工艺技术固有的物质都在不同程度地发生着变化,内部的压力导致组织变革是必然的;信息技术广泛使用所催生的新经济时代以客户满意为导向的业务流程至上更是逼迫企业必须进行组织变革(作者单位:江西南昌大学)