

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: 9915071

UDC _____

学 位 论 文

ABC 药业集团有限公司企业过程再造的研究

Study on Business Process Reengineering of ABC Pharmacy Group Co. Ltd.

刘 爱 群

指导教师姓名: 刘 震 宇 教授

申请学位级别: 硕 士

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2003 年 11 月

论文答辩时间: 2003 年 12 月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2003 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2003 年 11 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹提交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

二〇〇三年十一月八日

论 文 摘 要

ABC 药业集团有限公司是一家从事创新药物研究、开发、生产和营销的外商独资企业，在竞争日益激烈、市场日益国际化的环境下，这个由国营制药厂改制过来的药业企业本身存在的一些问题，严重影响着企业的发展。为了跨越发展的障碍，企业在学习、研究和应用国外现代企业管理思想和方法的基础上，大胆引进管理信息系统，全面实施企业过程再造。

本文以 ABC 药业接受一个新客户业务的企业过程为例，根据市场环境和顾客需要，借助流程图对现有的企业过程进行“根本性的重新思考”，为了在成本、质量、服务、速度等各项关键指标上取得显著的改善，企业打破了传统的组织分工的管理思路，正确运用信息技术，对旧有的企业过程进行“彻底的重新设计”，建立了符合企业发展需要的新型的企业过程。

为了保证新企业过程在企业中能够得到顺利实施，ABC 药业组成了 BPR 项目实施团队，同时，有计划、分层次地对全体员工进行有效的教育和培训，使企业从上层领导到基层的操作工人，不但熟悉新企业过程的应用，而且更要理解并掌握新企业过程中所融会的先进的管理理念。由于项目团队的努力，加上全体员工的配合，再造后的企业过程在实践中试行时能够得到创造性的改进，最后真正为企业所用。

企业过程再造给 ABC 药业集团有限公司带来了积极深远的影响，公司的各个方面，无论是管理水平、工作效率、企业形象、客户满意度，还是经济效益，都获得了较大的提高。经过短短半年时间，公司分布在各地的销售点由原来的 23 个发展到 45 个，公司的销售额从原来每个月 200 多万上升到每个月 600 多万。总之，BPR 给 ABC 药业注入了新的活力，为 ABC 药业插上了腾飞的翅膀。

关键词：流程再造；药业企业。

Abstract

ABC pharmacy Group Co. Ltd. is a wholly Foreign-owned enterprise engaged in Researching, developing, producing and marketing the innovative medicine. Day by day, the competition is more and more fierceness, the market is more and more internationalization, under such environment, the pharmacy enterprise reformed from national pharmaceutical factory still have some questions itself, which influences the development of the enterprise seriously. In order to change the backward feature, overcome the obstacle of development, on the basis of studying, researching and using foreign modern business administration thoughts and methods, the enterprise introduces the Management Information system boldly, and implements the BPR totally.

In our case, we take the business process that described how ABC pharmacy company to accept a new customer's business as an example. According to the environment of market and the demands of customer, we rethink the present business process fundamentally by the flow chart. In order to achieve dramatic improvement in the key indexes, such as cost, quality, service, speed, etc., the enterprise breaks the traditional organization theory, uses the IT correctly, to redesign the old business process radically, and set up the new-type business process that meets the development of the enterprise.

In order to guarantee that the new business process can be implemented smoothly, ABC pharmacy Group Co. Ltd. forms a team for BPR project, and carries on effective education and training to the staff by the help of KINGDEE Company's K/3 consultant. Therefore, not only the upper leaders but also the operation workers are familiar with the new business process, and understand the advanced management theory in it. Because of the efforts of the BPR team, and the staff's cooperation, the new business process can get creative improvement in practice, and finally get used by enterprise really.

Because BPR has brought positive and further influence on the company, ABC pharmacy Group Co. Ltd. has made great improvement in many things, such as management level, working efficiency, corporate image, customer's satisfaction, and economic benefits. After half year, the sales outlet of the company are developed from original 23 to 45, the sales amount is increased from more than 2 millionth RMB to 6 million RMB every month. In a word, BPR has injected new vigor into ABC Company, and enabled ABC Company to soar as if given wings.

Keywords: BPR; Pharmacy Enterprise.

目 录

前 言	1
第一章 个案陈述	2
一、企业的发展概况	2
二、变革的必要	3
三、解决问题的思路	7
第二章 现有企业过程分析及其使能工具	9
一、现有企业过程分析	9
二、信息技术、组织、人力等使能工具	15
第三章 新企业过程的设计	22
一、新企业过程设计的支持系统	22
二、重新设计企业过程	28
三、新企业过程描述	34
四、新旧企业过程对比	36
第四章 新企业过程的实施	44
一、过程再造团队的建设	44
二、培训的安排	47
三、新旧企业过程的切换	48
第五章 实施效果的评价	51
参考文献	58
后记	60

Content

Preface	1
Chapter 1 Case Stated	2
Section 1 Brief Introduction of the Company	2
Section 2 Necessity improved	3
Section 3 Thought of Solving the Problem	7
Chapter 2 Present Business Process Analysis and the Enable Tools	9
Section 1 Present Business Process Analysis	9
Section 2 Enable Tools Such as IT, Organization, Human etc.	15
Chapter 3 Designing a New Business Process	22
Section 1 System Support to Design a New Business Process	22
Section 2 Redesigning the Business Process	28
Section 3 Describing the New Business Process	34
Section 4 Comparing the New Business Process with the Old One	36
Chapter 4 Implementing the New Business Process	44
Section 1 Constructing a BPR Team	44
Section 2 Training Arrangement	47
Section 3 Switching the Old Business Process to the New One	48
Chapter 5 Appraising the Implement Result	51
References	58
Postscript	60

前 言

企业过程再造 (Business Process Reengineering, 简称 BPR) 是美国著名的管理学家迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 于 1990 年最早提出的一种管理理论[1], 由于它突破了传统的劳动分工思想, 强调以过程为核心, 改变了原有的以职能为基础的管理模式, 为企业的经营管理提出了一个全新的思路, 因此在十来年时间内, 在全球企业管理界掀起了一股新的管理革新的浪潮。自企业过程再造这一管理思想被人们所接受后, 许多企业都试图通过再造企业过程来达到绩效的改进, 但是, 各个企业的经历却大不相同, 有些企业成功地进行了再造并获得了巨大的效益, 而更多的企业却不但没有取得绩效上的跃进, 反而遭遇了惨重的失败。

我国是一个举世公认的医药大国, 现已是世界原料药第二大生产国, 但我国并非制药强国, 在我国销售的医药产品中只有 50% 左右是国内企业自己生产的产品[2]。到目前为止, 我国共有制药企业 6000 多家, 但规模都不大, 且大部分企业是长期处于亏损状态, 这些制药企业普遍存在着生产成本低、规模效益差、缺乏市场竞争力的致命弱点[3]。在我国已经加入 WTO、市场竞争日益国际化的今天, 这些企业为了抵挡跨国制药企业的冲击, 为了在市场中占有一席之地, 都在苦苦地寻找出路, 花大成本引进信息技术, 创新企业管理模式, 实行企业管理变革, 期望通过脱胎换骨式的改造, 实现企业绩效的巨大飞跃。

鉴于此, 笔者认为有必要对成功实现了企业过程再造, 并取得了显著成效的 ABC 药业集团有限公司进行研究。该研究的目的在于, 通过详细阐述 ABC 药业企业过程再造的全过程及其给企业带来的深刻影响, 为我国的制药企业的改革发展提供一些可借鉴的参考。

第一章 个案陈述

一、企业的发展概况

ABC 药业集团有限公司是由 ABC 海外控股有限公司在中国大陆投资的一家外商独资企业，注册资金 2100 万美元，总投资 6800 万美元。其前身是一家有二十多年历史的国营制药企业，1999 年 6 月 ABC 海外控股有限公司将其收购、改制重组，并在开发区征地 600 亩，引进国内外最先进的技术和设备，实行异地搬迁技改，建设全新的符合 GMP 标准的现代化厂房。工厂内规划合理、环境优雅整洁、植被面积达 65% 以上，周围无污染源，是公认的花园式的现代化制药企业。

原国营制药企业主要从事普药的生产与销售，虽然普药的市场需求大，但由于生产普药的厂商较多，因此竞争相当激烈，许多普药品种的生产是处于亏损经营状况，收购改制后，ABC 药业集团主要从事创新药物的研究、开发、生产和营销，为了更好地做好研发工作，ABC 药业集团选择科研人员较为密集是北京、上海等大城市设立 R&D 基地，目前拥有的 R&D 基地有——上海 ABC 医药研究开发中心、上海 ABC 医药研究所、北京 ABC 医药科技开发有限公司和北京 ABC 医药研究所，这四个 R&D 基地不断地为 ABC 药业集团的生产与销售提供充足的新药品种和新技术。

对制药企业来讲，“质量是企业的生命”这句话具有更深层次的含义，只有注重质量的制药企业才能在激烈的市场竞争中不断发展壮大。在国家强制性要求制药企业实施 GMP 的号召下，2001 年 3 月 ABC 药业集团顺利地通过了国家药品监督管理局的 GMP 认证。为了大力发展公司业务，开拓国内外市场，ABC 药业集团计划将自行研发的十几种新药逐步投入产业化生产，目前已经购置安装了胰岛素粉雾剂、辛伐他汀滴丸等新药的生产线，并已通过了车间生产线认证。为使自己的产品具有更强的竞争力，ABC 药业集团还积极导入 ISO9001 质量管理体系，提高自身准入市场的标准，依照 GMP 规范行事。

ABC 药业集团是一家“新投入、新起点、高技术”的新型制药企业，始终坚持“兴民族药业，安人类健康”的企业宗旨，重视科技、重视人才，不但拥有多名从北京大学、清华大学、中国药科大学引进的国内知名专家和教授，还拥有在医药行业从事多年管理工作的年富力强的企业管理能手。经过四年多的发展，ABC 药业集团创造性地运用现代管理模式，以其独特的经营方式，有计划有步骤地实施市场推广战略，成功地将产品销售网络从本省

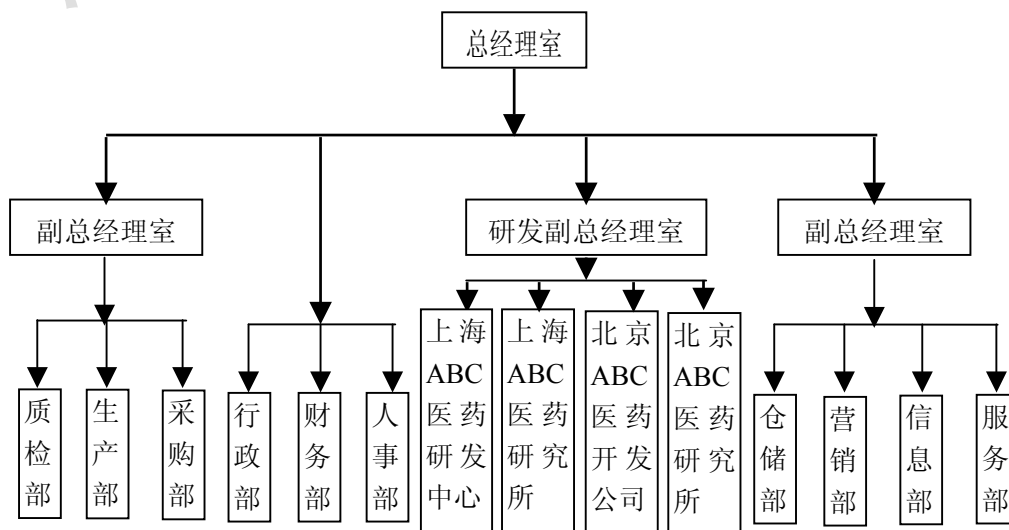
拓展到上海、北京、深圳等大城市，并逐渐向全国各地和东南亚地区发展，在规模化发展方向上迈出了坚实的一步。

二、变革的必要

随着人民生活水平的提高和对医疗保健需求的不断增长，我国医药工业一直保持着较快的发展速度，但制药产业在技术管理上与国际先进国家有较大的差距，缺乏国际竞争力。在我国已经加入 WTO 的今天，在市场竞争日益国际化的大背景下，上述的问题愈加突出地表现出来。在这个大环境下成长的 ABC 药业集团有限公司，身上也同样存在着这样的弱势。同时，ABC 药业集团有限公司是从国营制药企业改制而来的，至今只有四年多的时间，虽然企业拥有现代化的厂房、现代化的设备，但企业内仍然遗留着一些问题，严重影响着企业的发展。

第一，ABC 药业集团有限公司缺乏现代化管理方法。原国营企业的管理观念陈旧，管理方法落后，一直是采用传统、粗放的管理方式，企业内存在大量重复无效的业务流程。我们知道，企业资源计划（Enterprise Resources Planning, 简称 ERP）是一种管理方法，是基于企业资源优化整合的信息化管理工具[4]，它虽然只是一种管理工具，但它同时也体现了先进的企业管理思想。受原国营企业的影响，ABC 药业集团在 ERP 的引入上还存在着顾虑。数据资源不能及时共享，企业内部信息沟通不畅，上传下达不及时。

第二，机构臃肿（如图 1-1），管理不力。由于管理手段还很落后，信息化程度不高，事务处理还依赖手工完成，需要的人员较多，办事程序太复杂，机构过于庞大。由于管理幅度过宽，管理层次过多，ABC 药业集团有限公司的管理者对企业的整体支配能力有限，未真正建立起现代企业制度。企业缺乏强有力的内部基础规范化管理，致使有些机构的运作无章可循，下属部门或个人自行其事。



第三，财务信息滞后，即财务报表的及时性差。业务处理以手工为主，出具财务报表耗时较长，往往需较长的时间财务报表才可使用。业务数据处理和财务数据处理重叠，大量的数据在业务部门处理后，不能为财务部门所用，必须重复输入，造成工作的重复，而且错误率高。其次，财务数据是企业经营过程及结果的综合反映，对企业经营决策有很大的支持作用，但实际应用效果不佳。

第四，对分布在全国各地的营销部管理不力，对异地产品库存及客户欠款不能进行有效控制。业务处理流程不规范，销售订单的变更以口头方式进行，这不仅易造成信息传递的失误，而且无法对变更原因等做进一步的统计管理与分析；客户的历史资料虽然相对完整，但不能有效为销售管理服务，即不能通过客户资料来进行营销，造成客户流失率较高。

第五，采购管理没有科学的管理方法，采购部门只是以手工的方式与仓库核对数量，依经验来决定采购与否，没有明确采购计划或最低库存控制。缺乏有效的供应商信息管理，现有的供应商资料不完整，历史信息无法反映。采购流程[5]过于复杂（如图 1-2），降低了企业的反映速度。

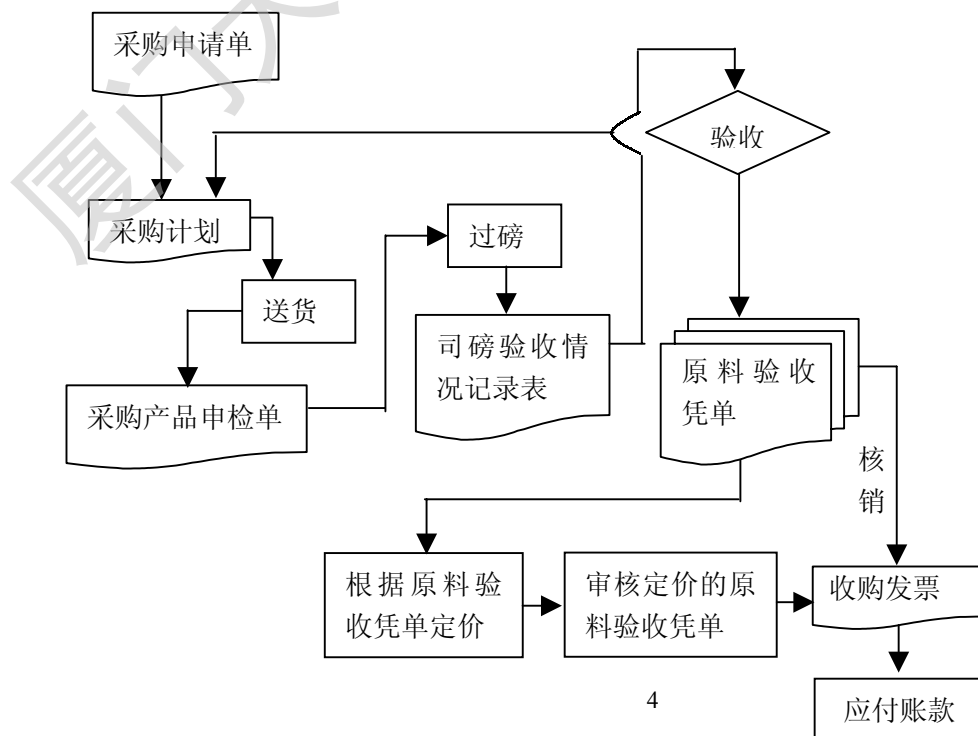


图 1-2 采购流程

资料来源：ABC 药业集团有限公司信息化之路，ABC 药业集团有限公司内部资料。

第六，生产流程[5]繁乱（如图 1-3），生产管理方式原始，依经验自行制定日生产计划，但计划没有落实到书面，变化和变更没有记录，需求来源不明确，有时仅凭销售部的口头指令生产，生产变更频繁。制定的生产计划仅起到宏观调控的作用，对生产的管理仅在于每日的生产统计，起到的是事后控制作用。没有发挥生产计划对生产的指导与统筹安排作用。

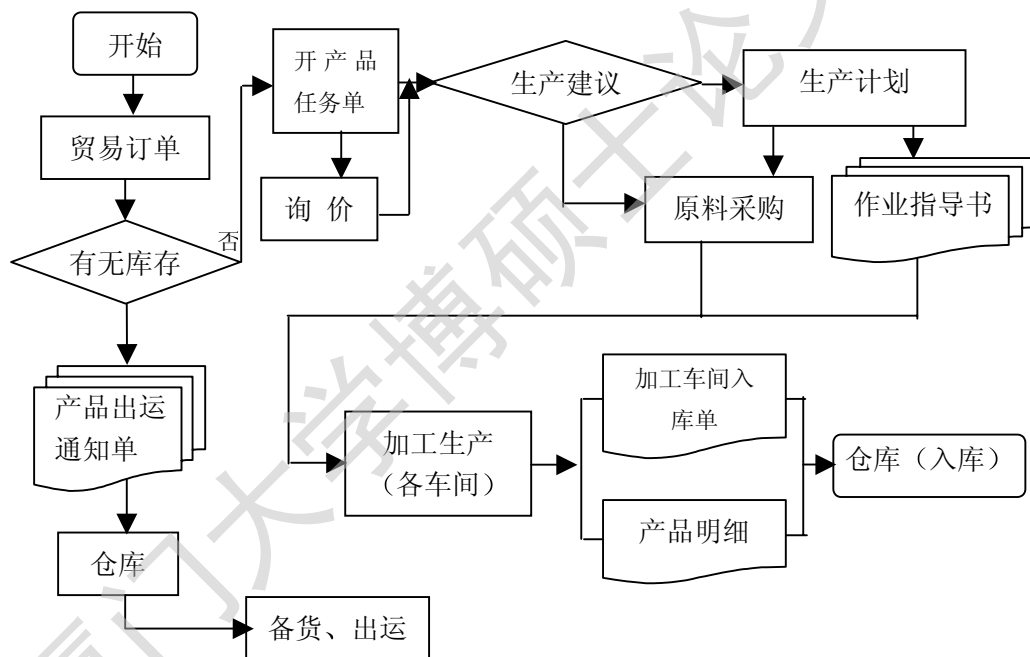


图 1-3 生产流程

资料来源：ABC 药业集团有限公司信息化之路，ABC 药业集团有限公司内部资料。

第七，人力资源管理薄弱，人事信息管理处于传统档案储存阶段，没有公司专门的人才库，同时由于手工工作方式及人手的有限，使得人事调动、岗位变动等变更情况无法作到及时更新。绩效管理刚刚开始执行，仅建立了各部门的考核目标，但没有相应的过程管理及考核结果管理。人员招聘计划的制定及招聘管理过程没有明确的文件制度作为管理规范，缺乏人力资源规划。

公司决策层已意识到，在现有的管理模式下，企业是很难取得更大的发展的。为了克服发展障碍、跨越鸿沟，ABC 药业集团必须找出企业的管理症结，进行管理变革，创新管理模式以适应自身的发展需要，从而增强实力、赢得市场，在成长和竞争中保持优势。

三、解决问题的思路

要改变 ABC 药业集团有限公司落后的面貌，使其管理水平和生产力水平得到跨越式提高，需在学习、研究和应用国外现代企业管理思想和方法的基础上，须借助信息技术的力量，实行企业管理变革，建立起一套符合市场经济体制的企业管理模式，全面改善企业的基础管理。达到降低库存，提高资金利用率，控制产品生产成本，缩短产品生产周期，提高产品质量合格率，减少财务坏帐、呆帐，加速应收账款的回收等目标，从而有效控制经营风险。更为重要的是，企业领导和各级管理人员可随时掌握市场销售、生产和财务等方面的运行状况，不断改进经营决策，提高企业的应变能力、竞争地位以及公司形象和知名度。

全面实施企业过程再造，去除一些不必要的环节，使得企业的业务流程趋于合理化，减轻劳动强度，减少在岗人员，降低管理成本，大大提高企业的管理效率，从而使企业的竞争力得到大幅度提升，企业对市场的响应速度更加快捷，客户满意度获得进一步的改善。企业整体素质得到全面提高，企业发展处于较好的管理环境之中，最终为企业创造效益。同时，管理人员可以从繁杂的事务性工作中解脱出来，真正把精力放在提高管理水平和公司决策上，实行规范化管理。

培养出一批具备超前理念的技术骨干和管理队伍，提高全体员工的基本素质。企业的变革需要一支强有力的实施队伍和严密的保障措施，而企业的管理人员队伍是执行变革的主体，企业现状的分析、ERP 的引进、业务流程的重组和最终的运行都必须有管理人员的积极参与和通力配合。因此，在变革的实施过程中，企业员工素质和精神面貌将发生明显变化，团队精神将得到充分发扬，企业将涌现出一大批既懂管理和生产，又善于应用计算机技术的复合型专业人才。

总之，变革将给企业管理的各个层次带来先进的现代企业管理理念，给企业注入新的活力，实现企业管理的跨越式发展，进而推进企业管理现代化进程。

第二章 现有企业过程分析及其使能工具

一、现有企业过程分析

1. 现有企业过程描述

企业过程是指企业以输入各种原料和顾客需求为起点，以创造出对顾客有价值的产品（或服务）为终点的一系列活动[6]。每个企业都是由多个并行的、交叉的、复杂的企业过程组成的，比如财务管理过程、人力资源管理过程、物料管理过程、新产品开发过程和采购管理过程等。这里我们就以 ABC 药业集团有限公司接受一个新客户的业务的企业过程为例来说明问题。在未进行企业过程再造之前，这一企业过程主要由以下几部分组成：

第一，公司在上海、北京、天津、深圳、南京等许多重要城市都设有销售点，各销售点都拥有当地的业务人员。业务人员按要求每天都有定量的客户拜访任务，在拜访中业务人员的工作一是了解客户的有关信息，包括客户的资信情况，建立客户的初步档案；二是融洽与客户的关系，达成与客户的合作事宜。

第二，各销售点业务人员要从市场上寻找客户并签订合同。

第三，各销售点将业务人员与客户签订的合同 EMS 回公司总部销售部，销售部将合同逐级上递审核。

第四，销售合同是重要的经济合同，ABC 药业集团很注意这一类合同的审查，规定先由销售部经理安排人员对客户的资信进行再审查，并检查合同的严密性，再由财务经理审查合同的正确性，最后交由销售总监审核并签章。

第五，签章后的其中一份合同 EMS 回销售点，由业务人员送达客户手中。业务人员一收到 EMS，要上门拜访客户，亲自递交合同，并争取客户尽早下单。

第六，客户下订单。客户一般将订单传真至销售点，销售点将有关信息记入客户档案，然后将订单传真回公司销售部，销售部将订单的有关信息再次作记录。

第七，订单传递到财务部。财务部登记客户的有关信息，建立客户的账簿，然后将订单送至仓管部。

第八，仓管部核对订单与现有存货，如果存货数量足够，则马上安排发货，如果不够，则签发通知单给生产部，其中需注明是否需要安排原料、辅料、包装材料等的采购。

第九，根据原料、辅料、包装材料等的缺少情况，生产部签发申购单。

第十，申购单由财务部经理审核并签字后，交由总经理审核并签字。

第十一，经审核完毕的申购单送至采购部，采购部对申购单进行审查备案。

第十二，采购部签订定货单，分别向供应商发出定货单。

第十三，各供应商送来物料，物料存放在临时储存房内。

第十四，采购部填写请验单报质量部检验，质量部出具合格报告。

第十五，仓管部门核对收库，通知生产部安排生产。

第十六，生产所需物料送至生产部，不合格品退回供应商。

第十七，生产部组织生产。

第十八，生产完毕，生产部签发请验单，质量部检验。

第十九，质量部出具合格报告，打上生产批号。

第二十，产成品送至仓管部。

第二十一，仓管部门核对收库，并签发发货单通知销售部安排发货，通知财务收款。

第二十二，销售外勤发货给客户。

第二十三，客户将不合格品退回公司。

第二十四，客户将货款打入公司账户。

2. 现有企业过程分析

2.1 应用 ASME 方法分析现有企业过程

应用 ASME (American Society of Mechanical Engineers, 即美国机械工程师学会) 方法 [7], 分析现有企业过程各个步骤所耗用的时间 (如表 2-1), 从而区分现有企业过程中的增值与非增值活动, 认识公司现有的企业过程中存在的问题, 找出过程中的约束, 识别再造的机会。

表 2-1 ABC 药业集团现有企业过程的 ASME 表

序号	活动	增值活动	非增值活动	检查	输送	耽搁	存贮	时间 / 天
1	外地业务人员拜访新客户 A, 获得口头订单, 业务部建立客户 A 的初步档案	○						3
2	外地业务人员与客户 A 洽谈并签订合同	○						2
3	合同 EMS 回公司总部销售部		○					3

4	有关人员审查客户 A 的资信情况, 各级领导审核合同并签章		○	○					6
5	合同 EMS 回业务人员处, 业务人员送合同到客户 A 处	○							3
6	客户 A 下订单	○							2
7	订单传回公司总部, 由销售、财务、仓管各部门逐个记录		○						1
8	仓管部核对订单与现有存货, 签发通知单给生产部		○	○					1
9	生产部签发申购单		○						
10	申购单经财务经理审核签字后, 由总经理审核签字		○						1
11	申购单送采购部, 采购部审查申购单		○						1
12	采购部向供应商发出定货单		○						
13	供应商送来原料	○				○			5
14	采购部填写请验单报质量部, 质量部出具合格报告	○		○					2

续表 2-1

序号	活动	增值活动	非增值活动	检查	输送	耽搁	存贮	时间 / 天
15	仓管部门核对收库, 并通知生产部安排生产		○			○		2
16	生产所需物料送至生产部, 不合格品退回供应商		○			○		
17	生产部安排生产	○						7
18	生产完毕, 生产部签发请验单, 质量部检验		○			○		3
19	质量部出具合格报告, 打上生产批号	○		○				
20	产成品送至仓管部		○					
21	仓管部门核对收库, 并签发发货单通知销售部安排发货, 通知财务收款		○					1
22	销售外勤发货给客户 A	○			○			1
23	客户 A 将不合格品退回公司					○		1
24	客户 A 将货款打入公司账户		○			○		20

根据统计结果, ABC 药业集团的企业过程所需时间是 65 天, 增值活动所耗用的时间占企业过程总时间不足 42%, 其余的时间耗用在领导审核的等待和部门之间的传递上。而且在增值活动中, 大部分环节都是串行执行, 耽误了大量的时间。基于以上的分析情况, ABC 药业集团决定该公司企业过程再造的重点是在于增加增值活动, 减少非增值活动。

2.2 归纳总结，识别再造的机会

上面所描述的 ABC 药业集团接受新客户业务的这一企业过程，是在目前管理方式落后的情况下运行的，从实际效果看，整个过程占用了企业大量的人力和物力，耗用了大量的时间，使得企业无法快速满足客户的需求。通过分析原因，我们认为主要在于以下几个方面：

2.2.1 职能制的企业组织模式，使该企业过程被严重割裂。由于 ABC 药业集团目前仍是采用传统的以职能为取向的组织结构模式，各个部门各司其职，物料计划、生产安排由生产部经理负责，物料的采购由采购部经理负责，物料的仓储与出货由仓管部经理负责，质量管理则由质量部经理负责。一个企业过程被人为地分割成几段，每一段分别由不同的部门负责，而无人对整个企业过程负责。各部门经理都以做好本身工作为己任，对其他部门的工作则漠不关心。因此，各部门的工作都是按孤立的顺序执行，由此导致过多的等待，占用了很多时间。

2.2.2 落后的信息技术，阻碍了企业总部与分布在全国各地的销售点的交流，降低了过程的流速。由于公司的管理手段还很落后，业务员在外地拜访客户所了解到的有关信息，无法很快让公司的其他人共享。销售经理、财务经理、总经理在审核合同时，一般并不了解客户的有关情况，包括客户的资信，只能凭合同上的文字来臆断客户。除非是比较重要的客户，才会从业务员处拿来资料，经过数次的传阅。与客户签订的合同必须来回用 EMS 邮寄，即增加了费用，又耗用了大量的时间。业务员无法及时了解到产品库存的数量，故无法快速而准确的实现对客户的承诺。

2.2.3 过于集中的权力，大大降低了过程运行速度。为了加强“内部管理”，企业内制定了大量的制度和审批手续，这些条款和手续大部分是为了监督内部员工的，因此，员工在处理事情时处处小心，过于强调责任的界限，对职责外的事能推则推，出了事情，尽量地推卸责任。层层审批、众多领导审核签字的制度，看似大家都在管，其实是谁也不管。比如这一过程中的合同审批程序，下级人员总觉得这合同最后总要是由总经理审查签订的，由总经理亲自把关，自己就可以省点劲；而总经理又认为下面的人员比他更了解情况，自己只要签个字而已。

2.2.4 管理部门之间缺乏沟通，内耗现象严重，阻碍企业发展。在运作过程中，有很多交接事宜，需要花时间、下精力去与其他部门沟通，如果沟通不畅，则问题丛生，矛盾不断，直接影响了办事效率。比如在与客户签订销售合同时，有些客户比较谨慎，要求公司

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士学位论文摘要库