

学校编码: 10384
学 号: X20021513

分类号 _____ 密级 _____
UDC _____

学 位 论 文

BPR 在邮政企业的应用研究

Research on Application of BPR to China Post

潘 杰

指导教师: 刘震宇教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 工商管理(EMBA)

论文提交时间: 2005年3月

论文答辩日期: 2005年4月

学位授予单位: 厦 门 大 学

学位授予日期: 2005年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2005年3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):

年 月 日

内 容 摘 要

业务流程再造（Business Process Reengineering，简称 BPR）是 20 世纪 90 年代在国外企业管理界兴起的一种先进管理理论。BPR 打破传统的分工理论和层级组织体系，在国外企业得到了较为普遍的应用。中国企业界也在积极探索与企业自身实际相结合的 BPR 模式，以期在企业效绩和持续发展方面均获得较大程度的改善。成功进行 BPR 是企业获得竞争优势的重要管理战略。

中国近现代邮政发展已经走过百年历程，目前正处于改革发展的关键时期。本文通过引入 BPR 的理论思想，从邮政业务体系重组、组织结构重新设计和业务流程优化与再造等三个方面，提出邮政企业进行业务流程再造的应用框架和主要模式，以期进一步实现邮政企业管理的有序性和业务运营的增值性，建立起科学的、能够快速适应市场需求变化的新型组织形式，提高邮政企业的整体竞争力。

全文共分为四个章节。

第一章为本文理论基础，简要介绍 BPR 的基础概念和形成发展过程，分析 BPR 在企业中的应用状况和发展趋势，描述邮政引入 BPR 理论思想进行本文研究的基本框架。

第二、三、四章紧密围绕 BPR 在邮政企业应用的基本框架，对邮政业务体系、现行组织结构及目前邮政业务流程中存在的主要问题进行详细介绍与分析，提出邮政业务体系重组、组织结构重新设计的主要思路，并以速递物流类业务流程再造为例，说明邮政业务流程优化与再造的要求和主要内容。

最后总结全文，提出邮政企业成功应用 BPR 的主要建议。

关键词：流程再造；业务重组；中国邮政

Abstract

Business Process Reengineering (abbreviated, BPR) is an advance management theory abroad rising in 90th, 20th century. It broke the traditional job-dividing theory and hierarchy organization system, and was applied popularly in foreign firms. China Enterprises are exploring a BPR model combined with their own practice, aiming at winning great improvement in performance and sustainability. Progress in BPR is an important strategy to earn competition advantage.

It is pivotal period for the modern China post after more 100 years' experience. From 3 aspects: reengineering the post system, redesigning the organization, and optimizing the operations, this research brings forward the applied framework and BPR model of the China Post. We hope these opinions can help China Post increase its business value, manage the whole enterprise ruly, establish organization structure scientific and prompt to market, and enhance its competition power.

This paper consists of 4 parts.

Chapter One is the theoretical base of this paper. Basic conception and progress of BPR formation and development are introduced here. On these theories, this research analyzes applications and trends of BPR and then describes the framework of introducing BPR into China Post.

From Chapter 2 to 4, surrounding the framework above, these parts present the most problems in detail of current business system, organization structure and post operations. After that, main opinions of business restructure and organization redesigning, and main requests and contents of post operation optimizing are put forward with the case of express and logistics service process reengineering.

At last, some suggestions on applying BPR to China Post are made.

Keywords: Process Reengineering; Business Restructure; China Post

目 录	
前 言.....	1
第一章 BPR 理论基础.....	3
第一节 BPR 理论的产生与发展.....	3
一、外部环境变化对现行企业组织管理模式提出新要求.....	3
二、信息技术应用实践提供 BPR 理论出现的支持.....	4
第二节 BPR 的定义.....	5
第三节 BPR 的基本原则.....	6
第四节 BPR 的应用状况与发展趋势.....	7
一、BPR 的应用状况.....	7
二、BPR 发展趋势.....	8
第五节 本文研究的基本框架.....	9
第二章 邮政业务体系重组.....	10
第一节 邮政现行业务体系分析.....	10
一、邮政目前经营的主要业务.....	10
二、邮政业务结构.....	11
三、邮政业务体系特点.....	11
四、邮政业务体系重组的必要性.....	14
第二节 邮政业务体系重组模式.....	14
一、邮政业务体系重组原则.....	14
二、邮政业务体系重组的基本思路.....	15
第三节 本章小结.....	17
第三章 邮政组织结构调整.....	19

第一节 现行组织结构分析	19
一、邮政现行组织结构.....	19
二、现行邮政组织结构存在的主要问题.....	21
第二节 组织结构调整设计	21
一、邮政组织结构调整的主要思路.....	21
二、组织结构的调整设计.....	22
第三节 本章小结	24
第四章 业务流程再造与优化	26
第一节 业务流程再造与优化	26
一、邮政业务流程存在的主要问题.....	26
二、邮政业务流程再造的基本原则.....	27
三、业务流程再造优化的主要步骤.....	28
第二节 速递物流类业务流程再造示例	29
一、速递物流类基本业务流程现状分析.....	29
二、速递物流类基本业务流程再造.....	31
三、基本业务流程再造前后的对比分析.....	35
四、次级业务流程再造.....	35
五、商用包裹业务流程再造示例.....	36
第三节 本章小结	40
结 束 语.....	41
参 考 文 献.....	43
后 记.....	44

前 言

中国邮政是国家开办并直接管理的、利用运输工具以传递实物载体的信息为主的通信行业，是现代社会进行政治、经济、科学、文化教育等活动和人们联系交往的公用性基础设施。《中华人民共和国邮政法》中明确规定邮政机构是“全民所有制的经营邮政业务的公用企业”¹。1998年邮电分营以来，邮政经营业绩显著提高，经营状况得以改善，经济效益不断提高，自我发展能力进一步增强。

与此同时，邮政发展也遇到了前所未有的挑战。外部环境方面，由于国内电信的普及和网络的出现，邮政传统通信业务市场进一步萎缩；随着中国加入WTO和市场全面开放，邮政最具赢利能力的业务如速递、储蓄等，市场竞争日益激烈；邮政在继续保证提供普遍服务的同时，来自政府的支持减少，财务压力加大。邮政自身发展方面，邮政目前还没有实现真正的企业化运作，仍然带有浓厚的行政色彩，组织体系、运营机制等方面都很难适应快速变化的市场需求；邮政经营的多元化，使得邮政经营实体众多，过多地分散了企业资源，削弱了企业的核心能力。

从世界范围看，一些发达国家已经对邮政实施了一系列改革方案，通过采取重组内部组织结构、转换经营机制、优化网络结构、采用新技术、提高服务质量、拓宽业务领域等措施，不断提高邮政企业的市场竞争能力。目前，世界邮政的发展正在出现这样的一些特点：邮政的管理体制、经营机制及机构设置更加贴近市场；仍以函件业务为核心业务但投资重点已逐渐向物流、电子邮政等新领域拓展；已经出现通过扩张兼并等多种形式扩大网络的趋势，通过联合实现企业战略目标；依靠科技发展邮政，积极实现邮政的电子化、信息化等。

国务院已提出推进中国邮政体制改革的要求。邮政正在进入全面

¹王振华等编，《最新邮政百科全书》，2003年10月，第6页。

改革的关键时期，政企分开、主辅分离、主业重组、现代企业制度建立等都将是邮政企业改革的重要内容。

结合信息技术的应用，业务流程重组（BPR）是实现企业变革管理的一种新的管理思想与实践模式。本文将结合 BPR 的理论思想，对邮政业务重组、邮政组织管理体制和运营机制调整优化等方面进行研究，旨在为正在进行的邮政企业改革提供一定的参考。

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 BPR 理论基础

业务流程再造 (Business Process Reengineering, 简称 BPR) 是近年国外企业管理界在全面质量管理 (TQM)、及时制造 (JIT)、 workflow 管理 (WORKFLOW)、团队管理 (WORKTEAM)、标杆管理 (BENCHMARKING) 等一系列管理理论与实践全面展开并获得成功的基础上产生的, 是西方国家对已经运行了 100 多年的专业分工化及组织层级制的一次反思及大幅度改进。本章将简要介绍 BPR 的基础概念和由来, 对 BPR 在企业中的应用状况和发展趋势进行分析, 简要描述本文研究的基本框架。

第一节 BPR 理论的产生与发展

一、外部环境变化对现行企业组织管理模式提出新要求

现行企业组织管理模式源于 18 世纪亚当·斯密的“劳动分工原则”和 19 世纪弗雷德里克·泰勒的“制度化理论”, 强调通过专业化分工, 把企业经营过程分解为最简单、最基本的工序, 这样企业员工只需重复一种简单工作, 员工熟练程度大大提高的同时, 企业对各个经营过程实施严格控制。在当时, 由于员工素质低、劳动力低廉和技术水平有限, 这些理论得到迅速推广, 有效提高了企业的劳动生产率。这种理论思想在 20 世纪早期被两大汽车巨人应用发展。亨利·福特将汽车生产过程分开, 每个员工负责其中的一部分, 形成了汽车流水作业线; 阿尔弗雷德·斯隆则将其用于通用汽车公司的组织管理工作中, 将管理人员依照专业组合在各个职能部门之内, 形成了层层上报的金字塔式层级组织结构。在原有的技术条件下, 这样的企业组织管理模式近乎完美。

然而, 20 世纪 80 年代以后, 随着国际化、经济全球化程度的不断加深, 企业面临的外部环境急剧变化, 客户需求的日趋个性化和多

样化、竞争的白热化、技术的不断发展、新的管理思想层出不穷，这些都促使着企业必须迅速调整，快速响应各种变化。现行企业经营管理模式弊端日益显现。如：劳动分工人为地割裂了经营的过程，虽然提高了劳动生产率，但管理费用日益增加；金字塔式组织结构的不断扩大趋势，使管理效率降低；同时由于没有人负责或经历整个过程，因而没有人能独立地处理整体性管理问题，员工通常只对所在部门负责，部门冲突难以避免；由于创造产品及提供服务涉及众多环节，出错几率增加；部门全优却不是组织最优的现象比比皆是。这样的组织形态和管理模式常常是生产导向型，机构臃肿，容易滋生官僚作风，缺乏客户服务的意识。

外部市场环境的变化和企业生存的压力，要求在企业管理理论和方法上都要做出深刻的变革，帮助企业适应新的市场环境。BPR 就是在这样的背景下，起源于 20 世纪 80 年代初美国的一种企业变革模式。这是美国主要工业企业在全面学习日本制造业全面质量管理（TQM）、精益生产（Lean Product）、及时制造（Just in Time）、零缺陷（Zero Defect）等优秀管理经验的基础上发展出的一种全面变革企业经营、提高企业整体竞争实力的变革模式。

二、信息技术应用实践提供 BPR 理论出现的支持

20 世纪 90 年代以来，信息技术飞速发展，并且不断地成功应用于企业管理中。如通过采用建模仿真工具，企业可以重新设计经营过程；采用计算机网络、数据库和多媒体等技术建立企业级、地区级乃至全球级网络，能够加快信息传递，实现信息共享，其结果是将传统的串行工作方式变成并行工作方式，减少企业组织结构的层次，使企业可以成为协同工作的组织；利用专家系统和决策支持系统，可以使原来只能由专业技术人员和领导担当的工作转为由一般员工来承担。美国早在 20 世纪 80 年代就进行信息化装备，雄厚的技术基础使美国企业得以在 20 世纪 90 年代初开始推行以 BPR 理论为指导思想的变革，并取得立竿见影的效果。美国的一些大公司，如 IBM、科达、通用汽车、福特汽车等在实施 BPR 以后，都取得了巨大成功。BPR 成为美国企业获得竞争优势的重要战略。

第二节 BPR 的定义

BPR 概念于 1990 年由美国麻省理工大学的 Micheal Hammer 教授在《哈佛商业评论》上发表的 *Reengineering Work: Don't Automatic, Obliterate* 一文中首次提出。1993 年, Hammer 和 James Champy 合著的 *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (《企业再造——公司革命的宣言书》) 一书掀起了世界性的 BPR 研究和实践的热潮。在书中, BPR 被定义为: BPR 是对企业流程进行彻底的、根本性的重新思考和重新设计, 帮助企业在成本、质量、服务和响应速度等具有时代特征的关键指标上获得戏剧性的改善。²该定义强调四个关键词: 根本、彻底、戏剧性和流程。

“根本”是指 BPR 要对企业流程相关的经营问题进行根本性反思, 正视作为经营方式的基石而埋藏在人们思维深处的各种陈旧的经营理念。BPR 不是简单地考虑如何把现有的事情做得更好, 而是从企业自身的一些根本性问题入手, 思考回答诸如为何做和应该怎样做等最基本问题, 评判企业的战略、原则与手法是否科学合理。

“彻底”是指对既定的现状不是进行表面化的、修补式的改良、增强或调整, 而是摒弃既定流程以及与其相关的旧式思维模式和组织管理体制, 按实际需要进行深入彻底的改造, 重新设计和实现流程。企业必须抛弃所有的陈规陋习, 忽略一切规定的结构与过程, 创造发明出全新的工作方法, 对流程进行重新构造。

“戏剧性”意味着 BPR 的目标是要取得绩效的突飞猛进, 而不是小幅的提升或改善。后者的实现只需要对原有的流程进行调整修补即可, 而 BPR 将打破一切既有的束缚, 高昂的改革成本必然要求取得戏剧性改善绩效的回报, 例如大幅度降低成本、减少响应时间、提高用户满意度等。

“流程”是指为完成一定目标而进行的一系列逻辑相关的活动的

² BPR is a fundamentally rethinking and radically redesign of business process to achieve dramatic improvements in critical, contemporary measures of performance, such as cost, quality, service and speed. Hammer M and Champy J, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (Newyork: Harper Business, 1993), p30.

有序集合，流程不仅包括一系列活动，而且包括活动方式、逻辑顺序和相互关系。企业业务流程是企业以客户需求和输入各种原料为起点到企业创造出对客户有价值的产品或服务为终点有一系列活动的有序集合，由一系列工作环节或工序所组成，相互之间有先后顺序，有一定的指向，时空上衔接。BPR 要从流程最终所要达到的目标出发，对传统流程进行再造，最终取得预期的卓越成效。

第三节 BPR 的基本原则

BPR 的目的是改进流程，最终获得企业效绩的飞跃。Hammer 提出了七条有关流程再造与整合的原则，³即：

1. 围绕结果而非具体任务来组织工作

原先由不同的人完成的几种专业化的工作应该合并为一个工作。这个工作可以由一个业务员或工作小组来完成。所形成的新工作必须包括全部的步骤并有明确的产出。围绕最终结果来进行再造可节省传递过程，从而加快速度、提高效率，并对客户的要求做出快速响应。同时，也提供了一个可以全面接触客户的环境。

2. 让使用流程产出的人员参与流程工作

采取就近原则来执行工作最有意义。让最熟悉流程的人来完成整个流程，改变传统的部门内和部门间的界限。例如，雇员可以不通过采购部门而直接进行购买，客户自己可以做一些简单的维修，供应商可以参与管理库存。以这种方式重新安排工作，流程执行者与使用者之间的协调工作明显减少。

3. 把信息处理工作整合到产生信息的实际工作中

收集信息的人员负责处理信息，不再需要另外一组人去协调和处理这些信息。通过切断外部接触点的数量，提高处理信息的效率。如应付账款部门可以协调购买信息、收货通知单和供应商发票的相互关系，通过处理订单以及获得在线信息，消除对发票的需求，使传统的应付账款职能中的许多工作变得没有必要。

³ [美]Chase R.B, Aquilano N.J, Jacobs F.R.著，任建标等译，《运营管理》，机械工业出版社，2003.1，第 651-652 页

4. 把地理上分散的资源集中化

现在，信息技术使分散经营和集中管理变成现实。它可以让不同的组织单元执行同一项工作，实现并行工作，同时使公司的总体控制得到改善。例如，集中化的数据处理和电信网络允许公司与不同的单元和单个领域的人员保持联系，从而实现规模经济，同时保留各自的灵活性和对客户的及时响应的特点。

5. 把并行活动联系起来，而不只是集成其结果

只是集成最终必将集中到一起的并行活动的结果的概念，是导致重复工作、高额成本以及拖延整个流程的主要原因。因此，应该在流程再造中不断加强联系与协调。

6. 把决策点放在执行工作的现场，并把控制融入整个流程中

决策应该作为要执行的工作的一部分。如果有一个受过良好教育、知识丰富的工作人员，加上决策支持技术，这种事情在今天完全有可能。现在，控制也要作为流程的一部分，它所产生的垂直方向的压缩，形成了更加扁平的、具有快速响应能力的组织结构。

7. 获取源头信息

应该第一时间在公司的信息系统上收集和處理信息，可以避免错误信息的进入，降低重新获取信息的成本。

第四节 BPR 的应用状况与发展趋势

一、BPR 的应用状况

20 世纪 90 年代以来，不少欧美公司都高举过 BPR 的大旗。福特北美采购处的业务流程重组成为 BPR 成功的经典案例。应用 BPR，福特应收账款部由原来的 500 人减少到只有 125 人，节省了近 75% 的人力资源；IBM 信用卡公司通过 BPR，使信用卡发放周期由原来的 7 天缩减为 4 个小时，生产能力提高 100 倍；柯达公司对新产品开发实施 BPR，把 35 毫米焦距一次性照相机从产品概念到产品生产所需的开发时间从原来的 38 周降到 19 周。

美国 Prosci 是一个研究管理变革的机构⁴。该机构从 1997 年开始针对全球各类企业业务流程重组进行跟踪研究，其《2002 年 BPR 最佳实践报告》于 2002 年 6 月份正式对外公布⁵。最佳实践报告表明，2002 年度全球来自 53 个国家的 327 个实施 BPR 项目组织中，对 BPR 项目持改进期望的比例明显高于 1999 年和 1997 年。超过一半（54%）的 BPR 项目参与者期望改进度超过 30%。而且其中 113 位参与者将项目成果与设定的初始目标进行了比较，有 73% 左右的组织认为达到或超过了预期的目标。该研究表明 BPR 项目经过 10 多年全球众多企业的努力，比以前更易获得项目的成功。报告指出，BPR 呈国际化趋势，全球各个地区的企业都在参与 BPR 项目。参与者行业分布广泛，产品制造业、金融和银行业及咨询公司所占比例最大，超过三分之一。

二、BPR 发展趋势

BPR 有许多成功和失败的案例。尽管 BPR 有较高的失败率，但许多企业仍计划或正在实施 BPR。随着对 BPR 的认识进一步理性回归，企业正在不断走出 BPR 的误区，人们对 BPR 的改进期望仍在增加。从企业应用 BPR 的实践分析，BPR 项目成功与否，很大程度上取决于公司是如何将新的流程方案付诸实施以及在 BPR 项目中如何进行有效的变化管理，因此许多学者正在研究企业 BPR 项目中如何进行有效的变化管理。BPR 理论的早期，业务流程重组倡导用一切重新开始的方法实施变化，但是这种方法需要投入大量的资金和时间，一旦项目失败将付出沉重的代价，许多企业不愿意承担这样大的风险。更多企业正在结合自身情况合理进行业务流程重组，抓住重点，再以循序渐进的方式逐步推进。总体上，BPR 理论与实践仍在不断完善和发展中。

⁴ <http://www.prosci.com>

⁵ 高涛、蔡晓梅译，“2002 业务流程重组最佳实践报告”，《电信决策研究动态》，2003 年第 5 期，第 24-29 页。

第五节 本文研究的基本框架

本文研究主要引入 BPR 的理论思想，以中国邮政现有业务结构和流程为研究对象、以提高客户满意度为目标、对现有的业务结构和流程进行再造，并以作业流程为中心、打破金字塔状的组织结构、建立全新的过程型组织结构，实现企业经营在成本、质量、服务和速度等方面的巨大改善，使企业具有较强的市场应变能力和核心竞争能力。BPR 在邮政企业的应用研究框架如图 1 所示。

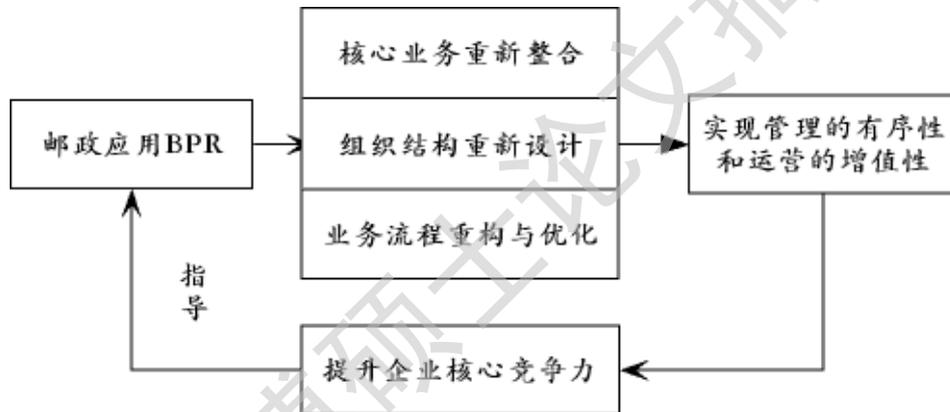


图1. BPR在邮政企业的应用框架

第二章 邮政业务体系重组

邮政业务体系是邮政企业所提供服务产品的组合。业务体系重组是邮政企业为适应市场竞争需要，重新梳理现有服务产品之间的相互关系，调整优化邮政业务结构，以实现对客户需求的有效响应。邮政业务体系重组是邮政企业改革发展的核心基础，是邮政进行全面业务流程再造的第一步。

第一节 邮政现行业务体系分析

一、邮政目前经营的主要业务

以服务社会为中心，结合自身实力和市场需求，目前邮政已基本形成以邮递类业务、储蓄类业务和集邮类业务为主体，多种延伸业务并存的业务结构，取得了一定的规模优势。在保持传统业务稳步发展的同时，邮政业务领域不断拓展，陆续开办了物流、图书音像、特快汇款、邮购、电子邮政等新型业务。

邮政目前经营的主要业务见表 1。

表 1：邮政目前经营的主要业务

业务大类	业务种类	业务描述
邮递类 业务	函件	利用邮政通信网提供函件寄递服务
	包裹	利用邮政通信提供物品传递服务
	报刊发行	利用邮政通信网提供报刊杂志订阅与零售服务
	速递（EMS）	利用邮政通信网进行信函与物品的速递服务
	物流	利用邮政通信网与社会物流资源提供物流服务
金融业务	储蓄	利用邮政金融网提供个人金融服务
	汇兑	
	代办中间业务	
集邮业务		收集、鉴赏、研究邮票及其它集邮品的服务

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.

厦门大学博硕士论文摘要库