

g 学校编码: 10384

分类号: _____ 密级: _____

学 号: 200315030

UDC: _____

学位论文

SK 公司建立流程型组织的研究

Research of Establishing SK Company's Process Organization

陈丽园

指导教师姓名: 孟林明副教授

申请学位级别: 硕 士

专业名称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2005 年 9 月

论文答辩时间: 2005 年 10 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 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，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

上世纪 90 年代以来，我国软件产业蓬勃发展，为软件企业创造了千载难逢的发展机遇，2002 年 5 月厦门 SK 软件开发有限公司（以下简称 SK 公司）应运而生。进入 21 世纪，软件业的竞争尤为激烈，软件行业的变化因为其所服务的客户企业的变化而变化，能够顺应客户企业变化的软件企业获得了生存，而那些无法根据市场环境做自我调整的软件企业将逐渐退出软件行业舞台。SK 公司经历了一段快速发展的阶段，在这个阶段中 SK 公司全力致力于市场的开拓，而忽视了内部的管理。随着企业人员的增多，管理的难度与复杂性加大，SK 公司要想在竞争中立于不败的地位，除了提供好的产品外，通过流程再造，提升内部管理能力，提高企业的核心竞争力成了 SK 公司当前迫在眉睫的重要工作。

论文第一章首先介绍了全球及中国软件行业近年来的发展情况。第二章对 SK 公司的整体情况做了介绍，包括 SK 公司的历史沿革、现状、主要产品和存在的主要问题，以及解决当前存在的主要问题途径之一是流程再造。第三章介绍了流程型组织的概念及理论。第四章对 SK 公司的资源及战略进行了分析，资源分析包括了影响软件企业发展的技术、营销能力及人才资源的分析。第五章详细介绍 SK 公司如何流程再造。首先是对现有的流程进行诊断分析，接着以企业的资源为基础，战略为导向，建立能够执行战略目标的一次开发流程、二次开发流程、售前、销售与售后流程，从而建立一个管理规范、流程化的组织，增强了 SK 公司的技术研发能力与营销能力。论文最后，还对到目前为止 SK 公司流程再造的成果进行了总结，并对民营企业

业的规范化管理提出了个人的理解。

关键词：流程重组；软件行业

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Thousands of software companies have sprung up thanks to the progressing prosperity of the software industry in China since 1990's. Xiamen SK Software R&D Co., Ltd. (known as SK Company as follows), established in May 2002, is one of them. The software industry faces fierce competition after marching into the 21st century. The changes within the software industry become frequent due to the changes within the customers which the software enterprises serve for. Only those who temporize the customers' changes and requirements may keep existed, while those who can not adjust their strategy may be dropped out from the software industry far away. SK company has experienced a period of fast development. During this period SK company focused on the marketing exploitation and ignored its internal management. As the personnel gets more and more and the management difficulty becomes more and more complex, if SK company wants to stand out without being beat down by other competitors, it has to set up process organization to upgrade its internal management level except providing excellent products, hence, to enhance its core competence.

To begin with, the dissertation introduces the recent situation of the global and Chinese software industry in Chapter One. Chapter Two gives the concrete information about the SK company, including its background, current situation, major products and the existing problems, and one of the main approaches to solve these problems.

Chapter Three makes a brief introduction of the process-typed organization theories. Chapter Four analyzes SK company's resource and strategy. The resource analysis comprises technology, marketing capability and human resource, which strongly influence software companies' development.

Chapter Five makes a detailed introduction on how SK sets up its process-typed organization. First, it analyzes and diagnoses the current processes, then based on the SK's resource and guided by its strategy, it sets up the software product development process, software project development, pre-sale process, sale process and after-sale process which strongly influence the execution of strategic goals. By this way, SK company sets up a standardization and process-typed organization to enhance its technology R&D ability and marketing ability. At the end of the paper, the writer makes a summary of the present results that SK has achieved and expresses her personal understanding on the standardization management of private enterprises.

Key words: Business Process Reengineering(BPR), software industry

目 录

前 言	1
第一章 软件行业发展.....	4
第一节 全球软件行业环境.....	4
第二节 中国软件行业环境.....	6
第二章 SK 公司企业情况介绍	9
第一节 SK 公司成立时情况介绍	9
一、SK 公司的成立.....	9
二、SK 公司股权结构及主要管理者.....	9
三、SK 公司成立初的市场定位.....	10
四、OA 软件发展概况介绍	11
第二节 SK 公司的发展及存在的问题	14
一、SK 公司的发展变化.....	14
二、SK 公司目前存在的问题.....	15
三、SK 公司的主要竞争对手分析.....	17
第三章 流程型组织的管理模式.....	21
第一节 流程型组织的理论简介.....	21
一、流程型组织的定义.....	21
二、流程型组织的建立.....	21
三、流程型组织的特点.....	23
第二节 运用 BPR 流程再造.....	24

一、BPR 的概念与目的	24
二、BPR 的步骤	25
三、流程再造应注意的问题	31
第四章 SK 公司的资源与战略分析	32
第一节 SK 公司的资源分析	32
一、资源与流程再造的关系	32
二、SK 公司的技术能力分析	32
三、营销分析	35
四、人才分析	37
第二节 SK 公司的战略分析	38
一、战略与流程再造的关系	38
二、SK 公司战略规划思路	39
三、SK 公司的远景规划	40
四、SK 公司短、中、长期计划表	40
第五章 运用 BPR 建立公司的流程型组织的主要阶段	42
第一节 再造的策划阶段	42
一、领导层的支持	42
二、确定再造对象和目标	42
三、流程再造的原则	43
第二节 流程再造计划、展开与诊断阶段	43
一、本阶段需要完成的主要工作	44
二、诊断阶段	45
第三节 核心业务流程的分析与设计	47

一、再造方案的设计	47
二、信息技术的应用	47
第四节 流程再造与运用	47
一、一次开发流程	48
二、二次开发流程	51
结 束 语	60
参 考 文 献	62
后 记	63

厦门大学博硕士学位论文摘要

厦门大学博硕士学位论文摘要库

前 言

在坚持以“信息化带动工业化，以工业化促进信息化”发展战略中，信息化是中国加快实现工业化和现代化的必然选择。软件产业作为国民经济和社会发展的基础性、战略性产业，近几年来保持了稳健、快速发展。

中国大型企业信息化起步较早，对管理软件需求的市场空间逐渐缩小。但是，中国加入WTO后，大型企业将不得不面临新的国际竞争环境，企业的组织结构、业务流程和管理思想都必须做出新的调整，能够适应集团化、网络化的管理软件将成为大型企业的主要目标产品。

从现有的大多数中小企业的情况来看，尽管中小企业信息化管理起步较晚，但中小企业越来越注重自身的发展，越来越多的中小企业已经意识到信息化的重要性和迫切性。因此，中国中小企业逐渐呈现对管理软件旺盛的需求态势，必将成为未来中国管理软件市场非常重要的组成部分。

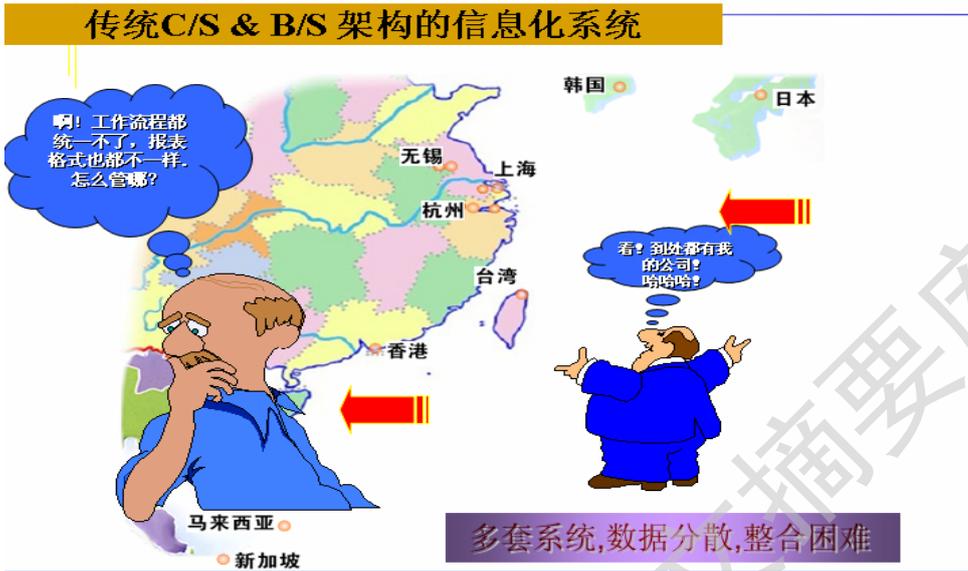
据有关数据表明，我国已有不少企业在90年代就利用电脑作为工作工具，从而大大提高了工作效率，基于对电脑的使用，目前主要有以下几种工作模式：

(1) 这种办公模式只是将手工操作换成电脑操作，员工用电脑来输入有关数据，输出相关表单或材料，只是初步达到办公自动化，它起到的作用相当于用电脑替代了早期的打字机。

(2) 第二种办公模式不仅用电脑作为工作工具，而且与INTERNET相连接，邮件成了与外界沟通的主要方式，但每个员工之间独自操作，员工与部门各自为阵，无法达到信息共享。

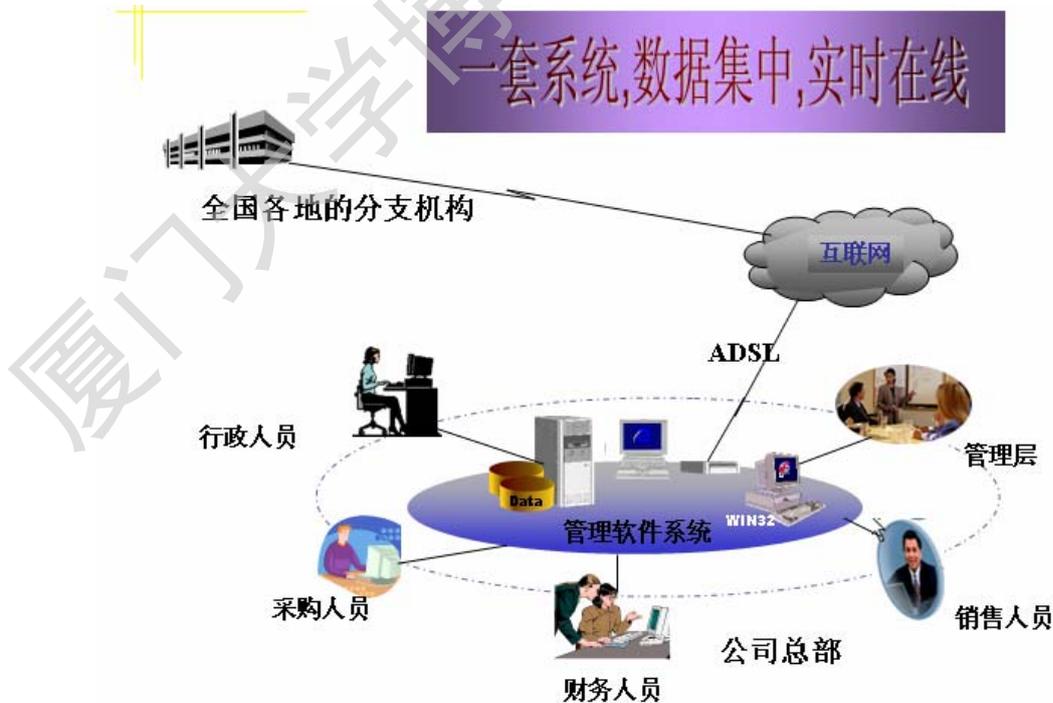
(3) 第三种办公模式是在第二种的基础上，形成了公司的局域网或分公司内部局域网，如图一所示，从形式上看，这应该可以解决信息孤岛的问题，但其实不然，真正要解决信息孤岛，达到信息共享，需要一个公

司公共的信息平台。



图一：各部门/各子公司之间的信息孤岛

(4) 第四种办公模式是在具备了前三种模式的基础上，利用某一种管理软件，先使某种管理模式固化，并在使用过程中不断优化，如图二所示。



图二：一套管理软件系统将分散信息联系成共享信息

目前中国主要是采用第三种模式，各部门或各子公司内部信息虽然达到共享，但无法上升到全公司或集团内部的共享，因此，仍然无法为公司或集团的决策提供必要的技术支持。欧美国家主要采用第四种模式，信息流与物流在公司或集团中充分共享，为企业的迅速决策提供了有力的保障。

在经济全球化、一体化的今天，社会及企业形态不断变化、外延不断扩展、环境不断变迁、业务不断调整，这就要求企业内部自身要不断的调整，以适应外部的环境变化。其中关键的一点就是企业如何提高并保持竞争力。企业在对外扩张过程中，往往容易忽视了企业内部问题，由于内部的管理混乱或滞后，而使企业无法追逐外部快速变化的生存环境，最终不得不退出市场竞争。

第一章 软件行业发展

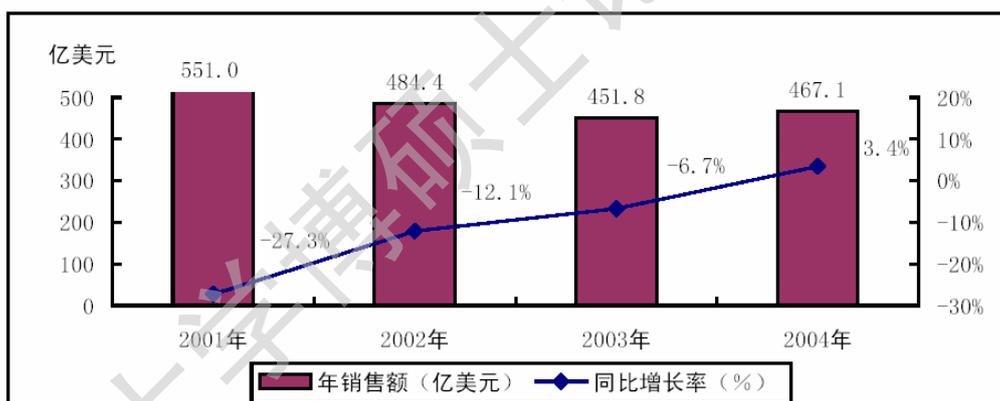
第一节 全球软件行业环境

随着全球经济走向复苏，全球管理软件市场逐渐止住下滑趋势。2001—2004年全球管理软件市场销售额与增长率如表一和图三所示。

表一：2001-2004年全球管理软件市场销售额与增长率

年度	2001年	2002年	2003年	2004年
销售额（亿美元）	551.0	484.4	451.8	467.1
增长率	-27.30%	-12.10%	-6.70%	3.40%

数据来源：赛迪顾问股份有限公司编写的《2004-2005年中国管理软件市场研究年度总结》



数据来源：赛迪顾问股份有限公司编写的《2004-2005年中国管理软件市场研究年度总结》

图三：2001-2004年全球管理软件市场销售额与增长率

从全球来看，美国制造业的持续增长带动管理软件的增长；从主力厂商来看，SAP、PeopleSoft、Oracle、Siebel等都加大了制造业市场开拓力

度，加快了产品升级步伐。此外，还分别推出面向非制造行业的以财务、CRM、HRM等为核心模块的产品以及针对中小企业市场的低端简化产品，加大新兴市场 and 中小企业市场的开拓力度。

在日本市场上，在工业制造领域，日本本土企业的研发能力较强，几个主要的大型制造企业在研发适合自身的管理软件产品的同时，也充当了其配套企业的管理软件产品提供商的角色。在服务业，国际市场的领导厂商SAP、PeopleSoft、Oracle等，与日本本土的IT服务提供商竞争市场份额。

从欧洲市场的主力厂商来看，欧洲经济的恢复增长对管理软件销售的拉动作用不明显。一方面由于欧洲企业管理软件市场启动较早，市场空间逐年减少；另一方面是由于新的市场进入者不断增加。在中国经济稳步增长的拉动下，亚太地区逐渐走出过去几年的区域性经济低迷状态，复苏迹象日益显现。随着亚太经济逐步走向复苏，亚太地区成为2004以及未来5年拉动全球管理软件市场实现增长的主要动力，亚太地区的战略地位日益凸现。

2004年，SAP、Oracle、Siebel等国际厂商纷纷加大对亚太市场的开拓力度，并且取得了一定的销售业绩，亚太地区销售额在其整体销售额中的比重也在不断提升。尽管目前中国市场不是亚太最大的市场，但是却是未来几年内最有增长潜力的区域市场。随着世界制造业向中国转移，中国世界制造基地的雏形日渐明晰，潜在的市场需求吸引国际巨头纷纷加大对中国市场的研发和销售支持力度。

从全球范围来看，SAP、PeopleSoft和Oracle占据了全球企业管理软件市场的前三甲。这三家的管理软件提供商都有一个共性，那就是企业内部管理的规范化与流程化。它们强调管理的规范化，管理过程清楚了，流程清晰，从而使员工容易明白，易于遵守，让员工自主性的完全理解、接受。它们通过规范化与流程化的管理模式，大大减少了开发的重复性劳动，

消减过剩人员，同时节约了时间，从而使加速了软件的产品化进程，为它们抢占市场获得了宝贵的时间。

第二节 中国软件行业环境

2004 年中国管理软件市场实现销售额 48.46 亿元^①，同比增长 22.5%^②。与 2003 年 19.7% 的增长速度相比，提升了 2.8 个百分点，实现了快速的增长。2004 年，中国管理软件市场销售额的增长主要来源于两个方面，一是集团企业对集团财务、集团人力资源管理软件需求的快速释放；二是中小企业对 ERP 软件掀起了一股投资热潮。

软件产业自五年前成为中国优先发展的战略产业后，经历了前所未有的快速增长，行业总产值从 2000 年的五百九十三亿元发展到 2004 年的两千三百亿元，年均增速达 38%。目前，各种应用软件产品市场发展明显，嵌入式软件、信息安全、电子政务等软件市场发展迅猛，增速超过软件业平均水平，游戏软件市场成为最具发展潜力的新兴市场。

应用软件市场分为通用应用软件市场和行业应用软件市场两大部分，2000 年销售额分别为 78.7 亿元和 68.3 亿元^③。通用应用软件市场主要由办公自动化软件、财务及管理软件、教育软件、游戏软件、电子出版物构成。2000 年办公自动化、财务及管理和教育 3 类软件居前 3 位，分别占通用应用软件市场的 33.4%、29.1% 和 18.7%^④。

中国管理软件市场中，用友、金蝶、SAP 仍然居于前三甲。领导厂商在产品技术、市场开拓、渠道服务、品牌等方面的优势进一步加强，使得一些在区域市场和细分产品市场上拥有一定实力的专业型厂商面临更大

^①数据来源：赛迪顾问股份有限公司编写《2004-2005 年中国管理软件市场研究年度总结》

^② 同上

^③ 同上

^④数据来源：赛迪顾问股份有限公司编写《2004-2005 年中国管理软件市场研究年度总结》。

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