

学校编码: 10384

学 号: 17920121151025



分类号 \_\_\_\_\_ 密级 \_\_\_\_\_

UDC \_\_\_\_\_

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

**FZ 公司业务流程改善实践研究**  
**Research on the Business Process**  
**Improvement Activities of FZ Company**

张 征

指导教师姓名: 缪朝炜 教授

专 业 名 称: 工商管理(MBA)

论文提交日期: 2015 年 2 月

论文答辩时间: 2015 年 3 月

学位授予日期: 2015 年 月

答辩委员会主席: \_\_\_\_\_

评 阅 人: \_\_\_\_\_

2015 年 2 月

## 厦门大学学位论文原创性声明

本人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其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

# 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于     年     月     日解密，解密后适用上述授权。

（        ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年    月    日



## 摘 要

跨国公司的发展深化了国际分工，加速了先进技术的转移，促进了生产结构的调整，将生产要素以更加合理的方式进行配置，已成为全球经济发展的支柱力量。跨国公司的业务流程改善直接关系到一个企业能否获得其独特的核心竞争优势，也将深刻影响到全球范围内各个产业结构的调整和升级。

本文以跨国制造型企业 B 集团 FZ 公司的业务流程改善为实例，阐述了处于战略转型阶段的跨国制造型企业通过改善业务流程提升企业竞争力的具体过程，分析了 FZ 公司流程改善项目中成功点、失败点及各自的原因，归纳了跨国制造型企业业务流程改善的整体思路。本文认为，跨国制造型企业的业务流程改善是个系统工程，具有较高的复杂性，只有高级管理层甚至是一把手对业务流程改善项目进行直接领导，并通过精确的流程再设计和优化、有效的流程监控和整体考核机制，同时借助信息系统来提升企业流程改善水平，才能确保企业业务流程改善顺利实施。本文还提炼出了在业务流程改善不同阶段需要加以重视的关键点，也对未来应用数据分析和数据系统助力于业务流程改善活动以及创新过程进行了展望。本文提出的观点、具体方法及所描述的实例可为跨国制造型企业实施业务流程改善提供借鉴。

**关键词：**业务流程；改善；跨国公司



## Abstract

International firms play a vital role in the development of global economy and their business activities contribute to the international specialization, advanced technology transfer, industrial restructuring and the rational allocation of resources and factors of production in the world. The business process improvement of an international firm determines to a large extent whether the firm can achieve or enhance its core competence, and it also has impact on restructuring and upgrade in various industries on a worldwide basis.

This thesis studies the business process improvement example of FZ company which belongs to B group, an international manufacturing firm at the stage of strategic transition to boost competitiveness. The thesis focuses on the achievements as well as the main causes which lead to the failure of this project and comes to the conclusion that the success of business process improvement of international firms requires the leadership from top executives, accurate process design and optimization, systematic supervision on the implementation and performance appraisal. Information system is also a useful tool in implementing business process improvement. Further, the thesis summarizes a few key factors in different stages of business process improvement. In the end, the thesis emphasizes the value of data collection and data analysis in business process improvement activities.

**Key words:** Business Process, Improvement, International Firms



目 录

第一章 绪论 .....	1
第一节 研究的背景及意义 .....	1
第二节 研究的内容和方法 .....	3
第二章 文献综述 .....	6
第三章 FZ 公司业务流程改善原因分析 .....	11
第一节 FZ 公司背景和发展趋势 .....	11
第二节 现有业务流程介绍 .....	15
第三节 业务流程改善的必要性和紧迫性分析 .....	18
第四章 FZ 公司业务流程改善的整体设计和实施 .....	22
第一节 物流流程及部门构建 .....	24
第二节 物料管理流程 .....	32
第三节 销售订单的下单过程 .....	34
第四节 与合作客户的合作、培训客户以及实施客户满意度调查 .....	39
第五章 FZ 公司实施业务流程改善后的效果分析 .....	43
第一节 实施业务流程改善后的绩效表现 .....	43
第二节 业务流程改善中的成果和主要问题 .....	48
第六章 总结 .....	54
第一节 结论 .....	54
第二节 研究展望 .....	56
参考文献 .....	59
附 录 .....	61
致 谢 .....	62

## Contents

<b>Chapter 1 Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Session 1 Research Background and Purpose.....</b>	<b>1</b>
<b>Session 2 Research Contents and Methods .....</b>	<b>3</b>
<b>Chapter 2 Overview of Theories on Business Process Improvement .....</b>	<b>6</b>
<b>Chapter 3 FZ Company Business Process Improvement Reasons’ Analysis .....</b>	<b>11</b>
<b>Session 1 Background and Future Business Trends of FZ Company .....</b>	<b>11</b>
<b>Session 2 Introduction of Current Business Processes .....</b>	<b>15</b>
<b>Session 3 Importance and Urgency of Business Process Improvement.....</b>	<b>18</b>
<b>Chapter 4 Design and Implentation of Business Process Improvement .....</b>	<b>22</b>
<b>Session 1 Set-up and Process of New Logistics Department.....</b>	<b>24</b>
<b>Session 2 Corporate Material Administration Process .....</b>	<b>32</b>
<b>Session 3 Sales Order Confirmation and Entry Process .....</b>	<b>34</b>
<b>Session 4 Customer Cooperation, Training Customers and Implementation of Customer Satisfaction Survey .....</b>	<b>39</b>
<b>Chapter 5 Result Analysis of FZ Company Business Process Improvement .....</b>	<b>43</b>
<b>Session 1 Performance after Implementing Business Process Improvement .....</b>	<b>43</b>
<b>Session 2 Achievements and Main Issues in Business Process Improvement .....</b>	<b>48</b>

<b>Chapter 6 Conclusion and Outlook.....</b>	<b>54</b>
<b>Session 1 Conclusion.....</b>	<b>54</b>
<b>Session 2 Outlook.....</b>	<b>56</b>
<b>References.....</b>	<b>59</b>
<b>Appendix.....</b>	<b>61</b>
<b>Acknowledgements .....</b>	<b>62</b>

廈門大學博碩士論文摘要庫



## 第一章 绪论

### 第一节 研究的背景及意义

#### 一、研究的背景

“现代企业管理的语言和在这之上建立起来的基本思想正在经历着根本性的变化。工作的彻底变换所产生的影响远远超出了工厂、办公室的壁垒。企业是形成我们社会结晶体的种子。当种子变化时，结晶体也会变化。以流程为中心的组织正在创建一种新经济，建立一个新世界”<sup>[1]</sup>。

席卷全球的经济一体化大潮，推动了国际竞争统一大市场的逐渐形成，将企业推向了更广阔也更残酷的全球竞争市场。在这个过程中，跨国公司得到了迅速的发展，在 2008 年金融危机后，跨国公司扩大了国际化生产，跨国公司在世界经济中的主导性地位越发稳固，一方面，跨国公司在海外的直接投资明显增加，它们在海外分支的销售增长成为萧条时期跨国公司收入的主要增长点，全球跨国公司海外分支的总资产在危机发生后三年(2009-2011 年)的均值(77.5 万亿美元)比危机前三年(2005-2007 年)的均值增长了 77.7%<sup>[2]</sup>。跨国公司海外分支的雇佣人数在 2011 年达到 6906.5 万人，比危机前三年均值增长了 33.9%，全球跨国公司在海外分支销售总额也同时期增长<sup>[2]</sup>。联合国贸易和发展会议(UNCTAD)的资料显示，危机发生后的三年间全球跨国公司在海外分支的销售总额均值(25.8 万亿美元)比危机前三年的均值增长了 24.6%<sup>[2]</sup>。另一个方面，发达国家在危机后提出了“再制造业化”，跨国公司从全球战略的视野出发，纷纷对供应链进行了调整，力争在产业链上获得全球性的竞争优势。具体来看，危机后跨国公司的调整和发展策略突出表现为：第一，加速推进全球战略，提高战略协同，比如：通过并购、迁址等方式来提高全球资源配置的效率，实现从跨国公司到全球公司的转变。这背后的原因是危机后东道国成本的变化，这迫使许多跨国公司转移产业链的部分环节区位，通过跨国并购，尤其是并购发达国家价值被低估的企业来获得生产和销售渠道。跨国公司的另一个策略则是增

加在海外分支的投入和研发，转变由母国单一输出知识、人才、技术的模式，促进企业内知识、信息、资源的共享和高效流动<sup>[2]</sup>。

与此同时，网络经济时代的到来，是对社会生产方式的根本性变革。在网络时代，信息能够以爆炸式的速度和广度进行传播，跨国公司所面对的商业环境的空间和时间两个维度都被彻底改变；而且网络经济时代许多商机都是技术和资源的结合，但很少有公司能完全拥有所需的技术和资源；网络时代放大了跨国企业将要面对的不确定性，对不确定性的理解和处理也是当今的企业必须具有的能力<sup>[3]</sup>。

面对全球经济一体化和网络经济两股力量对商业环境的深刻改造，跨国公司要想在激烈的市场竞争中生存下来，进而要发展得更快、更好并赢得有利的竞争地位，那就要具备足够的实力和灵活度应对来自市场、顾客、竞争对手、技术、组织结构、商业模式等企业内外部多种因素不断变化所带来的挑战。这引发了跨国公司对如何制订最优的企业战略的思考，而与此紧密联系的是，跨国公司开始重新审视他们的组织结构和业务流程的有效性和灵活度<sup>[4]</sup>。

此时，很多跨国公司意识到，随着它们规模的日益扩大，却越来越难对市场需求做出迅速的反应和弹性调整。这些企业往往仍沿用之前的业务流程，这些业务流程已经明显老化和陈旧，其流程的繁琐和低效严重阻碍了企业的发展<sup>[5]</sup>。

## 二、研究的意义

业务流程是企业经营运作活动的基础，它的问题会制约企业整体的发展水平。改善、优化和创新业务流程对企业的发展意义非凡。业务流程问题的日益凸现，使得跨国公司有相当的紧迫感来重新思考其业务流程的合理性，设计适应新的业务需要的业务流程。业务流程的改善是提升跨国公司的运作质量和效率非常有效的途径。

同时，业务流程改善能帮助构建企业持续竞争优势，培养企业的长期竞争力。跨国公司通过业务流程的改善和模式创新实现了价值快速增长的例子数不胜数，如 ZARA 模式的成功就是业务流程创新的产物，3M 也持续对供应链和

业务流程修改等等。反之，忽视业务流程的重要性导致了很多大型跨国企业在竞争中被淘汰出局。例如：韩国三星电子在重视技术的同时更强调对业务流程的改善，他们采用标杆学习（Benchmarking）和以 ERP 导入为代表的流程改造和系统集成，研发系统也从新产品导入系统升级到六西格玛设计系统，据此击败了曾经大幅领先于他们的日本索尼公司。

业务流程的改善和创新对于中国的跨国公司也具有重大的意义。与产品和技术类的创新不同，业务流程的改善和创新对于技术依赖性少，这为跨国管理经验不足、技术优势不明显的中国企业提供了新的市场拓展思路。一些中国的跨国公司已经通过业务流程的创新取得成功。例如，华为的高性价比和大规模的市场营销模式等。但从整体而言，中国的跨国公司对业务流程的改善和创新的认识和实践仍处于初级阶段。

总之，对业务流程的改善已经成为当今商业环境下跨国公司战略转型、重构经营管理模式，提高对市场变化的适应性，最终为客户创造价值的重要手段。业务流程改善是当今商业环境中的具有典型性和代表性的跨国公司的行为之一。

## 第二节 研究的内容和方法

本文立足于业务流程、业务流程改善、供应链、管理学等基本理论，参考了国内外相关研究成果，将理论应用于企业实践中，以 FZ 公司为例，研究了企业为了达到提升竞争力和整合供应链的目的而对业务流程进行优化改善的方法、措施，并对改善过程中的关键点、共性问题进行了专门的分析，由此对实施跨国制造型企业的业务流程改善提出积极和有效的建议。

文章首先阐述了全球锯链行业整体的发展趋势和 FZ 公司经营模式的主要特点，基于 FZ 公司战略转型的意图，结合对其现有业务流程的现状的分析，引出了对业务流程进行改善的迫切要求。其次，从 FZ 公司的四个改善项目（物流流程及部门的构建、物料管理流程、销售订单的下单操作流程、客户服务及与客户进行合作）的具体实施过程和实施效果着手分析，整理并归纳出跨国企业在业务流程改善中存在的共性问题。最后，文章提出了此类业务流程改善中

的解决方案和建议。

全文共分成为六章，结构如图 1-1 所示：

第一章是绪论。介绍本研究课题提出的背景、研究的意义以及研究的思路，简述论文主要内容和结构安排。

第二章是相关理论综述。简要归纳了在业务流程理论、业务流程改善理论上国内外学者和理论界的各方观点以及这些理论的应用性成果。

第三章是 FZ 公司业务流程改善原因分析。介绍了全球锯链行业发展趋势和 FZ 公司所处的跨国公司（B 集团）的战略转型，描述了 FZ 公司业务现状和关键业务流程，揭示了 FZ 公司业务流程改善的必要性与紧迫性。

第四章是 FZ 公司业务流程改善的整体设计和实施过程。其中包括物流流程以及部门构建、物料管理流程的修改、销售订单的下单流程的修改和与合作、培训客户以及实施客户满意度调查等新项目。

第五章是 FZ 公司实施业务流程改善后的效果分析。从平衡计分卡(BSC)和关键绩效指标（KPI）以及客户满意度这两大方面的指标来衡量实施业务流程改善后的绩效表现，并同时就业务流程改善中的成果以及发现的共性问题进行了梳理，提出了改进思路。

第六章是总结与研究展望。针对 FZ 公司在本次业务流程改善项目中的现存问题提出解决对策，并就未来如何应用数据分析和数据系统进行跨国传统企业的业务流程改善中，挖掘数据的价值来助力于跨国企业的业务流程改善活动提出了展望。

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](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

廈門大學博碩士論文摘要庫