



达飞轮船（中国）青岛分公司业务流程再造的研究

摘要

伴随着社会经济快速发展，全球企业特别是跨国公司不断在世界各地建立起自己的生产基地，将导致成品以及高附加值的工业制成品等适箱货源的增加，使集装箱运输在今后相当一段时间内继续保持较快的增长。但在 2008 年下半年，全球金融动荡令航运业陷入满目萧条的境地，虽然航运企业逐步出现回暖迹象，但是由于市场竞争日益激烈，航运企业不得不考虑在提升硬件能力的同时，如何增强和提高自身的市场竞争力，不断在各方面持续创新。这种创新不仅表现在市场营销策略的创新与完善，也表现在企业内部各流程环节的再造与重组。因此，外资航运企业在国内是如何进行流程再造来适应和推动瞬息万变的行业发展，是值得我们研究和分析的。

本文主要是对外资航运公司达飞轮船（中国）青岛分公司的业务流程再造设计进行系统的研究。首先，本文介绍了流程再造理论的现实和理论背景及意义，国内外的相关研究；以及业务流程再造理论的产生、内容与发展趋势，并通过相关文献的归纳与整理，总结出：业务流程再造是在企业周围环境变化较大，市场竞争加剧，全球化进程日益增强的前提下，对业务流程的基本问题进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展；业务流程再造的核心是面向市场和顾客的，要不断从组织创新入手，以业务流程为中心来提升顾客满意度、降低运作成本、提高企业绩效和员工绩效，促使企业发展不断向前推进；现实的经营环境迫切要求航运企业须加强顾客日常操作层面的联络与沟通，提高工作效率，以最低的成本换取企业的最大利润，以及利用顾客对企业的忠诚度来维持企业的可持续发展。

其次，通过对达飞轮船青岛分公司的现行业务流程分析，找出其问题所在，依据其经营环境的 SWOT 分析，有针对性地提出了公司业务流程再造设计方案，业务整个流程再造包括销售部、客户服务与单证部、财务部流程管理这几方面进行了基于流程再造与优化的分析和研究，通过内部订舱流程的改变和加深与顾客的沟通来提供差别和专属服务，满足不同客户的需求，企业与员工共同进步，以此来提升自身的市场竞争力。以顾客 IKEA 的业务为例阐述了流程再造后实施的可行性，同时还以问卷调查的方式对顾客和公司员工的实证调研评估了流程再造

后的有效效果。

再者，本文对实施业务流程再造的基础和保障进行了分析和总结，包含五个方面：即管理层的支持和文化认可、信息技术的使用、管理制度和人员素质提升、绩效考核标准的明确，提出了外资航运企业业务流程再造得以实施成功和维持竞争力的基础和保障，切实保障前面设计的流程再造研究达到预期的效果，并得以有效的维持发展下去。

最后，总结分析文章研究的不足与局限，为以后的研究指明方向。

关键词：流程再造 组织变革 绩效 达飞青岛公司

BUSINESS PROCESS REENGINEERING RESEARCH
FOR CMA-CGM (CHINA) QINGDAO BRANCH

ABSTRACT

With the social economic developing at very fast speedy, all enterprises especially for multinational companies continuously set up the production bases all over the world, and it brought finished products and high-valued industrial products increased rapidly, while it makes the container shipping business keeping upgrade in a certain long term later. Entering second half of 2008, the financial crisis led the shipping industry in disturbance. Although with global economic recovery, the business environment become better, the fierce competition still made the shipping companies had to consider how to enhance their market competitive strength while upgrade the hardware capabilities to go on innovation in various aspects. This innovation reflected not only on sales marketing strategy, but company internal Business Process Reengineering as well. So facing to the domestic marketing environment, it was worthy for us to research and analyze shipping company BPR implementation to improve shipping industry developing.

This dissertation is a systemic research for shipping company CMA-CGM (China) Qingdao Branch Business Process Reengineering (BPR) designation. Firstly, we introduce the reality and theory's background and significance of BPR, domestic and overseas relative researches; and BPR theory's generation, content and development trend, to get the conclusion as follows : According to business environment great changes, market competition prick-up and economic globalize expanding, BPR was to make the process to fully redesign, let company to make progress on cost, quality,

service and efficiency etc; BPR was care of marketing and customer, it must start to arrange organization innovation, improve customer satisfaction with process-focused, decrease cost, promote company and employee's performance to push the company ahead; The actual business environment pressed for shipping company strengthen daily operation communication with customer, improve work efficiency, decrease operation cost to get in return biggest profit, and upgrade its development with customer satisfaction issue.

Secondly, we stated the current business process for CMA-CGM (China) Qingdao Branch and pointed out the exist problem. Based on the manage environment SWOT analysis, we worked out the BPR design plan, it is including the process reengineering on Sales, Customer Service & Documentation and Finance departments, it really brought exclusive service to meet customer's requirement, let company and employee promoted together in order to improve company's competitive strength in the shipping industry. We took IKEA business as example to prove the feasibility of BPR implementation, and presented the result availability through questionnaire research for customers and employees.

Thirdly, we emphasis the foundation and safeguard for BPR, hereby including five parts: management's fully support and culture notification, information technology application, manage system and employee's quality promotion, make sure performance evaluation criteria; especially for carrying on foreign capital shipping company BPR implementation successfully and maintain its marking competition, aiming to let company reach the target performance result and keep its efficient development for ever.

At last we made the conclusion about the deficiency and limitation of this dissertation, designated the research direction for future.

KEY WORDS : Business Process Reengineering; Organization Reform; Performance acheivements; CMA-CGM Qingdao Branch

1 绪论

1.1 选题背景与研究意义

伴随经济全球化进程的加快，全球企业特别是跨国公司不断在世界各地建立起自己的生产基地，在世界各地的投资、生产和经营将导致成品以及高附加值的工业制成品等适箱货源的增加，使集装箱运输在今后相当一段时间内继续保持较快的增长。随着以信息技术为代表的高新技术的发展，世界经济正在从工业经济向知识经济过渡，必将引起产业结构的调整，从而对航运需求产生影响。在国际贸易中，商品的技术含量不断提高，对运输的要求也将不断提高，运力结构也将发生相应的变化，技术含量高的集装箱运输将会有较好的市场前景。许多航运企业为增强和提高自身的市场竞争力，不断在各方面持续创新。这种创新不仅表现在市场营销策略的创新与完善，也表现在企业内部各流程环节的再造与重组。面对国内的市场现实情况，外资航运企业在我们国内是如何进行流程再造来适应和推动现实瞬息万变的行业发展，是值得我们研究和分析的。

1.1.1 现实背景与意义

自我国改革开放以来，对外贸易快速增长，进出口贸易总额位居世界前列。海洋运输是国际物流中最主要的运输方式，它是指使用船舶通过海上航道在不同国家和地区的港口之间运送货物的一种方式。国际贸易总量中的 60%以上，中国进出口货运总量的约 90%都是利用海上运输的。

随着中国经济日新月异的蓬勃发展，我国已成为世界最重要的航运大国之一，港口吞吐量和集装箱吞吐量保持快速增长。我国集装箱运输起步较晚，但是发展很快。集装箱吞吐量连续 12 年保持超过 25%的增长速度，2000 年突破 2500 万标准箱。从我国大陆港口开辟的国际班轮航线有 300 条，每月 3000 多个航班。我国大陆已有 7 个港口突破了 100 万 TEU。随着贸易的逐步扩大，运输集装化程度的提高，中国发展集装箱运输的潜力巨大。到 2007 年，中国海洋运输业全年实现增加值 3414 亿元，亿吨大港 14 个，集装箱年吞吐量首次突破亿箱，船舶运力超过 1 亿载重吨。

2008 年下半年，全球金融风暴向实体经济的加速传导，让航运业陷入有史以来从未有过的萧条困境。金融动荡给海运业转变发展方式创造了条件，通过积极扩大与资本、金融、保险等行业的合作领域和范围，提高自身科学发展能力。2009

年以来，受益于4万亿元投资效应逐渐显现，我国钢铁业下游房地产、汽车迅速复苏，铁矿石、石油、煤炭等大宗物品沿海运输需求增加，海运价格止跌回稳明朗化。2010年中国对外贸易呈现旺盛的上升势头。对外贸易的繁荣推动集装箱吞吐量平稳快速上升。整个海运市场供需基本平衡，运量增长略大于运力增长，集装箱海运市场出现了较长时期的繁荣。由中远集团、中海集团、中外运长航集团、招商局集团为代表的四家航运央企，同时在行业低谷转暖之时展开低成本扩张，执行国资委划定的“重组、并购以及提高企业竞争力”三项重点任务，这促进了中国航运业的升级发展，加快航运企业优胜劣汰、资源整合的步伐，加速航运船舶向大型化、专业化方向发展。

尽管航运行业出现了回暖迹象，但是随之而来带来的货主讨价还价的能力也越来越高，便捷的网络服务也使得他们能够及时掌握最新的报价。由于近几年来集装箱船队运力增长比例持续高于市场需求增长比例，集装箱航运市场运力过剩问题很难从根本上改变。航运企业之间光靠价格战无疑是徒劳无用，这就要求航运企业在提升船队硬件能力的同时，也必须相应地提高其自身的软实力，即在提升顾客营销管理的同时，必须认清公司的总战略和基本运作模式，不断更新和完善日常业务操作流程，进一步降低运作成本，将有限的资源运用到有价值增加或附加的环节中去最终达到提高整个公司绩效的目的。因此，如何根据市场及顾客需求，提供无缝衔接的全方位服务，通过企业内部各种业务流程再造与重组，增强与顾客间的沟通和加深认知度，从而进一步巩固顾客忠诚度是现在也是将来关系到整个航运企业的一项重要任务。

航运企业的业务流程再造强调了以人为本的基本原则，力求获得合理分工、责任清晰、功能明确有效、低成本化等一系列管理，维护好顾客关系，提高与巩固顾客忠诚度以达到企业利润最大化和可持续发展性。在以“顾客为中心，服务为依托”的行业大背景下，航运企业的发展和推进客观地要求更专业、更人性化、更先进高效的全方位服务。因此，本研究从业务流程再造的角度出发，研究和探讨外资航运企业在国内业务流程再造的体系建立，为企业细分内部各功能部门之间的责权利，使低成本高效率的企业运营得以保障，从而进一步巩固航运企业的市场竞争力。

本文以外资企业——达飞轮船（中国）青岛分公司为例，对其业务流程进行分析和评价，找出业务流程上存在的不合理或薄弱环节，并进行新的业务流程再造的体系研究，希望对达飞轮船（中国）青岛分公司的流程建设起到直接的指导作用。同时，研究和分析探讨的内容也带有一定程度的普遍性，以达飞轮船（中国）青岛分公司作为研究对象，透析外资航运企业在国内业务流程再造中存在的优劣势，探讨整个航运企业运作流程的发展之路，希望对国内外航运企业的流程

再造研究起到一定的参考和借鉴作用。

1.1.2 理论背景与意义

在现实的企业运营过程中，面对停滞不前的业绩表现或市场大环境的变动，很多企业往往只会采取对市场营销方面的应对策略和方式，而忽略了通过改造原来的工作流程来给企业带来更适应未来发展的空间的实践。由 1993 年哈默和钱皮出版了《再造企业》(Reengineering the Corporation) 一书和 1995 年钱皮又出版了《再造管理》使得这一全新的思想和理论成为全世界企业以及学术界研究的热点。

1990 年，前麻省理工学院计算机科学教授迈克尔·哈默在《哈佛商业评论》一书中论断“人们进行的大部分工作是没有给客户带来价值的，这部分工作是要被去除，而不是通过更加具体化的信息技术自动化来提速，公司应重新审视其业务流程，从而使客户价值最大化，使传输产品或服务所消耗的资源降到最小”。业务流程再造成为诸多企业从根本上提高其竞争力的新的竞争手段。诸如此类的观点使得业务流程再造理论越来越趋于成熟和完善，并趋向于更深层次的发掘与探索。

对于很多航运企业来说，他们更多的关注竞争环境的变化，偏重船队的建设，信息化平台和市场营销策略的更新升级，却忽略了自身内部业务结构与流程的重组与再造等软环境方面的管理推进。或者有些企业在业务流程再造方面，只侧重于信息技术的自动化，而这是远远不够的，缺乏以人为本，人与流程相辅相成、推拉并进这一特殊环节。这些在一定程度上限制了航运公司的发展和应用。而现实的经营环境却要求企业须加强顾客日常操作层面的联络与沟通，提高工作效率，以最低的成本换取企业的最大利润，以及利用顾客对企业的忠诚度来维持企业的可持续发展。因此，迫切需要对航运企业进行相关的业务流程再造的研究。基于此，本文以达飞轮船（中国）青岛分公司为例，对外资航运企业在国内的业务整个流程再造包括销售与客户服务、客户服务与单证信息处理、财务流程管理这几方面进行了基于流程再造与优化的分析和研究。

1.2 研究综述

业务流程再造理论从开始到现在，时间并不长，所以对于它的研究仍处于发展和深入的阶段中。Peter O' Neill 和 Amrik S. Sohail 在对 1980 年至 1998 年关于业务流程再造(BPR)的研究综述中指出，流程再造有六个主要领域值得研究，即 BPR 的定义，BPR 的工具及技术，BPR 和 TQM(全面质量管理)的共存关系，组织流程的理解，重组的挑战以及利用 BPR 进行组织设计。其中对 BPR 定义的研究充分表明了 BPR 理论的不成熟。为了更好得深刻做好外资航运企业在国内的

流程再造的研究,我们首先来看一下国内外在此相关领域的研究内容和范围。

1.2.1 国外的相关研究

(1) 业务流程再造(BPR)的涵义

哈默在其1995年与史蒂文·斯坦顿(Steven Stanton)合著的《再造革命》一书中回答了人们对再造的质疑。后来哈默也坦率承认,“再造”未将人的因素考虑在内。他在1997年出版的《超越再造》一书中对再造的得失做了总结,并澄清了实践中的混乱概念。

2001年,哈默又推出了《企业行动纲领》,向我们展示了9个管理理念。它们揭示了那些在本行业中出类拔萃的公司如何在当今纷乱芜杂的商业环境中做到泰然自若从容面对。这九个管理概念主要是:①以客户为企业的经营导向——成为易于做生意的企业;②为客户提供它们真正想要的东西——提供更多的附加值;③业务流程至上——使追求优异绩效的愿望变成现实;④乱中求治——是创新工作系统化;⑤重视工作绩效的测定——使测定工作成为管理的一个组成部分,而不是数据统计的一项任务;⑥无结构化管理——从结构模糊的威力中受益;⑦将重点放在最终客户——把分销链变成分销利益共同体;⑧推倒公司的外“墙”——竭尽全力与其他公司合作;⑨企业拓展——虚拟整合、而非垂直整合。以上九个管理概念既相互联系又自成一体。

同年,哈默在《哈佛商业评论》发表了题为《超高效的公司》(The superefficient Company)的文章,提出“跨公司业务流程再造”的理念。哈默预言:未来的胜利者将是那些能够采取全新业务模式,并与业务伙伴密切合作,设计并管理跨公司流程的公司,这一流程超越了传统意义上的公司边界。这也正是公司实现从高效率公司到超高效公司飞跃的关键所在。

2002年姆斯·钱皮出版了《企业X再造》,提出了X再造的概念:通过信息技术的广泛应用,重新规划跨越组织界限的业务流程,以实现经营绩效的突破性提升。

哈默在2005年9月的《流程的战略力量》(The Strategic Power of Process)的PDF文件中,提出了如下主要观点:运营创新(Operational Innovation)是方法——世界级公司之所以成功的关键之一是运营创新,即创造并部署全新的工作方式以产生竞争优势;流程是工具,再设计是方法——突破性的绩效提升来源于以端到端为基础的再设计工作;信息技术是催化剂等。

除哈默和钱皮之外,国外还有众多的学者对业务流程再造进行研究,主要有:托马斯·达文波特(Thomas Davenport and Short, 1990)的《新工业工程:再造与信息技术》(The new industrial engineering: Information technology and business process redesign)提出业务流程再设计的概念。认为BPR是组织中及组织间的工作流程及

程序的分析与设计。Alter (1991) 认为, BPR 是一种使用信息技术从根本上改变企业流程以达到主要企业目标的方法性程序。Venkatraman (1991) 指出 BPR 是以使用信息技术为中心的企业重组。企业流程被重新设计以开发信息技术的能力到极大, 而不是将现有流程作为信息技术基础架构设计时的限制。Tom Davenport (1993) 则认为, BPR 是运用信息技术和人力资源管理手段大幅度改善业务流程绩效的革命性改进。Caronet al.(1994)认为 BPR 是关注顾客需求的突破性革命。Tengetal.(1994)将 BPR 定义为对现存流程的关键性分析和根本性的重新设计以实现在操作方法上的突破性改进。Omar 和 El Sawy(1999)认为跨组织流程再造(即企业间流程再造)是 BPR 的第二次浪潮。

通过对 BPR 的直接研究和比较研究, 学者们总结 BPR 的基本概念范畴和基础理论, 总结出 BPR 的关键思想: BPR 是一项战略管理的系统工程; BPR 的核心是面向顾客满意度的业务流程; BPR 的要素是员工、组织、技术; BPR 的目标是使绩效产生巨大的改善; BPR 是使能器, 信息技术是实施的催化剂。不同领域的学者们选择了不同的切入点, 结合专业领域对 BPR 的理论进行了深入的探讨。

(2) BPR 的实施

国外学者除对 BPR 的基本理论研究外, 还注重这些理论在实践中的应用。不同的学者对 BPR 实施的步骤、遵循的原则、成功因素和面临的风险以及 BPR 支持工具的特性和在 BPR 实施中的作用作了研究。

J. Kalliot (1999) 等根据对 BPR 实施案例的调查研究得出, 处于不同时期及不同战略趋向的企业有着不同的再造驱动力。其中较为典型的有 S. Guha 等的 BPR 生命周期法; R. B. Kaplan 等的核心过程设计方法; Davenport (1993) 的过程创新框; Gateway 公司的 Repid Re 方法等。此外, Devin (1999) 提出了 BPR 实施的九步方法和实施的概念模型。

(3) BPR 工具和技术研究

BPR 工具和技术是当前 BPR 研究最为广泛的一个领域, 其中包括的内容也比较多。许多研究者指出 BPR 支持工具的关键性能是流程可视化(Process visualization)和流程分析(Process analysis)功能。此外, 如变革业务、基准等领域也在这一范围。Alexander 和 Orlar(1999)通过实证分析研究了 BPR 工具的作用。这也表明了对于业务流程建模工具的基本要求。

关于流程的可视化, Barren (1999) 指出, 再造成功的关键在于建立流程的景象(Vision)。而流程的描绘方法是另一重要研究领域, 关于这方面的研究, 目前使用的主要方法有 IDEFO, IDEF3, DFD(数据流图)、面向对象分析(OOA), CIMOSA(1999), EPC(事件流程链)(1999), Petri 网(2000)、WorkProcess (工作流程)(2001)等。这些建模工具, 一般都具有自己的特点, 且在建模中有一定的优势,

但同时都有自己的弱点,所以才会出现这么多的建模方法。

业务流程建模是一个相当复杂、困难和耗时的过程,在目前的这些方法和工具中,面向对象技术和 Petri 网的研究相对多一些。而且有相互结合的趋势。Peter Loos (1998) 提出了将面向对象技术和事件流程链结合在一起的业务流程建模方法。Ming Dong 和 EFrank Chen (2001) 使用面向对象的 Petri 网应用于供应链网络的业务流程建模。

在以上工具中,提供建模功能的居多,但是流程分析功能的并不多,相对而言, Petri 网的流程分析功能比较强大。

1.2.2 国内的相关研究

国内学者对于BPR的研究层次也是有差异的,在理论方面主要是对BPR的消化吸收。而在实践方面,则结合企业资源计划(Enterprise Resource Plan, ERP)软件的引进, CIMS(计算机集成制造系统)的推广,国内学者也对BPR实施的相关问题做了一定研究。

(1) 概念的引进和探讨

BPR理论在1994年左右进入中国。CIMS专家、清华大学的陈禹六教授在1994年全国工业工程年会上首先介绍了BPR的概念。

蔡莉(1998)认为,中国国情下的企业再造工程的涵义,是在信息技术渗透的条件下,以系统整合思想为指导,根本性地重新思考和设计企业的业务流程及其支撑要素。

霍国庆(2001)认为, BPR的内涵(实质)是根据企业的目的根本性地改变企业的运作方式,它所强调的是企业应该做什么而不是过去做什么,其任务是寻找改进企业的创新性方法。业务流程再造与其说是一种方法论,不如说是一个概念,是一种思想,是一种着眼于长远和全局、突出发展与合作的变革理念。

孙淑生(2002)等认为, BPR决不是传统的劳动分工理论的简单的反叛,更强调分工协作基础上的整体性,传统的企业组织形式由于过分强调了劳动分工,而使得职能部门间的协调非常困难,从而效率低、成本高,阻碍了企业的发展,只有以流程为导向的企业组织形式才更有利于分工与协作,因为它面向的是顾客,服务的对象更明确,企业与员工的目标更统一。

2002年,黄艾舟、梅绍祖在《超越BPR——流程管理的管理思想研究》中提出了新的流程管理概念,将流程管理定义为:是一种以规范化的构造端到端的卓越业务流程为中心,以持续的提高组织业务绩效为目的的系统化方法。从这个定义可以看出,流程管理将原来BPR定义中的彻底性、根本性融进了规范化、系统化中,指出不一定全是彻底的重新设计业务流程,而是应该规范的对流程进行设计,需要进行重新设计的就进行重新设计,不需要的就进行改进。同时,流程管

理的定义指出, 流程管理是一种系统化的方法, 是持续的、不断提升的一种方法, 放弃了原来“戏剧性”的提法, 现在“持续性”的提法显然更具有现实意义。

可以看出, BPR有由分工变合工、集权变分权、垂直变扁平、局部变整体, 激进趋缓和的趋势。

(2) BPR的实施

对于BPR的应用, 国内许多学者也进行了大量的研究工作。BPR的研究更多的是和ERP、CIMS等的应用联系在一起, 主要针对所面临的实际问题。由于具有了一定的实践经验, 所以能结合国内企业的实际情况, 许多研究具有很好的指导意义。

芮明杰、袁安照(2000)在《管理重组》中较早对流程再造的步骤进行了研究, 他们认为应该包含七个阶段31个子步骤:

第一阶段, 设定基本方向。分为五个子步骤: 明确企业战略目标, 将目标分解; 成立再造流程的组织机构; 设定改造流程的出发点; 确定流程再造的基本方针; 给出流程再造的可行性分析。第二阶段, 现状分析。分为五个子步骤: 企业外部环境分析; 客户满意度调查; 现行流程状态分析; 改造的基本设想与目标; 改造成功的判别标准。第三阶段, 确定再造方案。分为六个子步骤: 流程设计创立; 流程设计方案; 改造的基本路径确定; 设定先后工作顺序和重点; 宣传流程再造; 人员配备。第四阶段, 解决问题计划。分为三个子步骤: 挑选出近期应该解决的问题; 制定解决此问题的计划; 成立一个新小组负责实施。第五阶段, 制订详细再造工作计划。分为五个子步骤: 工作计划目标、时间等确认; 预算计划; 责任、任务分解; 监督与考核办法; 具体的行动策略与计划。第六阶段, 实施再造流程方案。分为五个子步骤: 成立实施小组; 对参加人员进行培训; 发动全员配合; 新流程试验性启动、检验; 全面开展新流程。第七阶段, 继续改善的行为。分为三个子步骤: 观察流程运作状态; 与预定改造目标比较分析; 对不足之处进行修正改善。

华中科技大学博士生潘国友(2003)在其博士论文《企业流程再造的系统模式研究》一文中提出了一个四阶段模式:

第一阶段, 再造策划(Plan)。分为七个子步骤: 识别客户及其需求; 树立愿景; 明确再造战略; 确定再造领导人; 营造再造环境; 组建再造小组, 指定流程主持人; 制定再造实施计划。

第二阶段, 重新设计流程(Reengineering/Redesign)。分为四个子步骤: 翻新流程; 新流程试验; 新流程完善; 新流程检验。

第三阶段, 流程规范化(Systematize)。分为四个子步骤: 对新流程规范化、制度化; 设计新的组织结构; 构建新的岗位系列, 指导和培训员工; 建设新的IT

结构和信息管理系统。

第四阶段,再造实施(Do)。分为两个子步骤:新旧流程切换;评估新流程。四个阶段是循环进行的,可根据需要并行作业。

潘国友还据此提出了企业流程再造系统模式的循环模型,循环模型由一个大圆和一个与之相切的小圆组成,外切圆表示企业流程再造的循环过程,内切圆是流程翻新阶段的循环过程。

外循环:

P:再造策划(Plan)

R:流程重新设计(Redesign)

S:流程规范化(Systematize)

D:再造实施(Do)

内循环:

R:流程重新设计(Redesign)

T:新流程试验(Trial)

A:新流程完善(Amend)

V:新流程检验(Validate)

(3) BPR的工具和方法研究

张峰和陈禹(2000)提出了ABC法在BPR中的应用方法;李源(1999)运用价值工程的方法,分析了企业增值链的评价指标,并对价值工程和BPR的方法作了对比;夏国平、王旗林、黎志成(1999)等人分析了信息技术在企业应用中面临的困境以及可发挥的作用,认为从人员、组织集成的角度应用信息技术。关于业务流程建模和分析技术研究,国内的研究也相对较多,与国际的研究水平也更接近。其中,罗海滨、范玉顺等人(2000)在基于CIMOSA的业务流程建模方面进行了大量的研究,陈胜、刘轶铭(2000)等在工作流建模方面,已经有了相当深入的研究。而近几年来,基于Petri网的业务流程建模被予以关注,其中乔非、吴启迪等(1999)研究了面向BPR的Petri网的建模和方法。宫世豪等提出了有关Petri网的业务流程建模方法,但更多的停留在概念层次。张长龄提出了适用于BPR的面向对象Petri网的建模技术。所建模型在Petri网的基础上,引进了面向对象的思想,同时借鉴价值工程的评价体系,定义了活动对象的顾客价值函数。胡飞虎提出了一种面向目标的业务流程再造分析与建模方法,通过结合既有的信息系统建模技术,定义了业务流程的各类目标及其之间的相互依赖关系,解决了既有信息系统模型无法反映企业行为因果关系的缺点,从而帮助企业发现关键问题之所在并成功实现再造。王寿欣应用工作流技术,给出了一种企业应用信息技术实现业务流程再造的解决方案。应用工作流技术进行企业流程再造的建模和分析不仅可

以规范企业的业务流程，发现当中不合理的环节，进而进行优化重组，而且所建立的过程模型本身就是企业非常重要的知识库和规则库，可以为企业的信息化建设提供重要的支持。

学者尤涛（2007）在他的论文航运业营销业务流程再造研究中主要采用的是企业理论中的制度化安排与成本分析，解决治理结构下的三个纬度问题。其应用意义是制度安排使航运企业业务活动按照预期的程序与规范进行，减少不确定性、降低成本，使营销业务流程高效率顺畅流转。杨家其、郑勋（2003）在基于物流服务的航运企业业务流程再造研究中也指出航运业业务流程再造的思路应该是建立与航运企业最高管理层向下的三条纵向并行的管理机制：服务管理机制再造、操作管理机制再造和财务管理机制再造。各个部门之间形成一种共同为客户服务的理念，相互制约，相互监督，充分发挥流程的效率，达到成本最优。

综上所述可以看出，流程再造研究始于美国，其工具、方法和过程等方面的研究也比较系统和成熟，其实际应用也比较普遍；而我国无论在研究还是实践中则更多地处于引进、介绍和探索学习过程中。特别是在实践中，还没有统一、规范的模式或标杆可供不同的企业学习，因为各自的业务内容、特点、经营模式、自身环境和条件等存在差异，对不同的企业来说，存在不同的最佳流程。而对外资航运企业在国内的流程再造的研究少之又少。所以本文欲对这一领域展开基于实践经验的分析探讨。

1.3 研究方法 with 结构内容

1.3.1 研究内容

本文的主要内容是：通过对在国内经营的外资航运企业业务流程的分析研究，定位当前影响航运企业经营过程中的主要因素，有针对性地设计以顾客满意为导向的航运公司业务流程再造的整体方案，以便在后金融时代航运回暖的态势下，为提升航运公司的营销水平、降低运作成本、保证企业资产保值增值做贡献。（本文的研究框架如图 1-1 所示）

上述内容共分为五章，具体章节安排如下：

第一章导论。主要提出航运企业流程再造体系建设的选题背景和现实意义，以及国内外对于 BPR 的相关研究，在此基础上确定论文的研究内容和希望达到的目的，指出本文的研究方法和创新之处。

第二章业务流程再造理论的产生、内容与发展趋势。回顾了业务流程再造理论的产生背景、理论基础、演变及发展趋势，及由此而延伸的其他相关理论，重点评述了业务流程再造的理论依据。

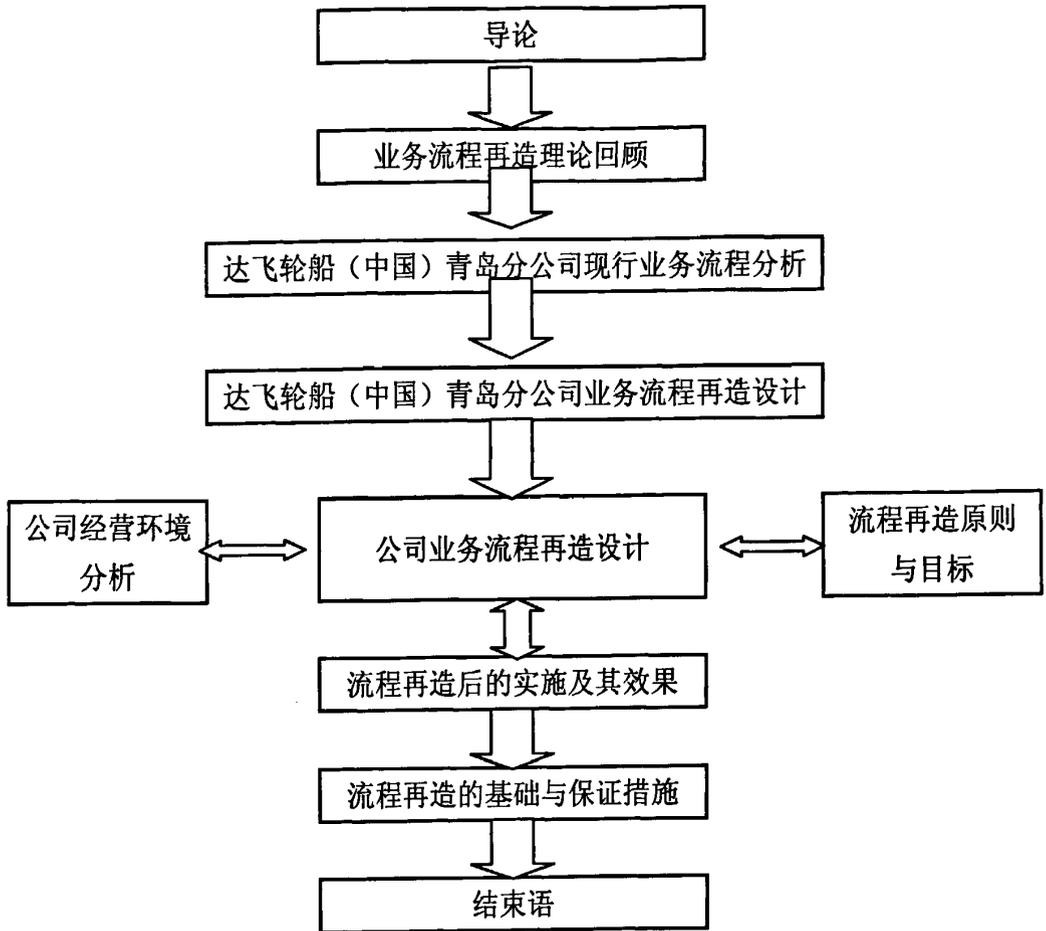


图1-1 本研究的结构框架图

Fig 1-1 Structure Diagram for this Thesis

第三章达飞轮船（中国）青岛分公司的现行业务流程分析。本章随着国内外航运业发展情况的介绍引出了达飞轮船公司的基本情况，特别是中国青岛分公司的概况，并对其内部业务流程运作现状进行详细描述介绍，深刻地揭示出公司内部存在的问题、优缺点等，从而明确了本论文业务流程再造研究的目标和方向。

第四章达飞轮船（中国）青岛分公司业务流程再造设计。在对达飞轮船（中国）青岛分公司经营环境的SWOT分析后，有针对性地对公司内部存在的问题，对销售部、客户服务及单证部、财务部之间达到各自高效共赢的策略目标进行逐一重组与优化、确定新策略和付诸实施研究，使其达到整个业务流程再造管理的预期效果，企业绩效与员工绩效明显改善。并以客户IKEA为例分析了该业务流程再造的实施是可行的。

第五章实施业务流程再造的基础和保障。从五个方面：即管理层的支持和文化认可、信息技术的使用、管理制度和人员素质提升、绩效考核标准的明确，提出了外资航运企业业务流程再造得以实施成功和维持竞争力的基础和保障，从而

切实保障前面设计的流程再造研究达到预期的效果，并得以有效的维持发展下去。

1.3.2 研究方法

(1) 文献研究法

论文研究在理论分析的基础上，尽可能多的收集相关专著和专业期刊杂志，发掘出有用的资料，对之进行整理和分析。主要通过检索中国学术期刊数据库、中国优秀硕博论文数据库、中国重要报刊杂志数据库等专业网站，Ebsco, Springer linker 等国外数据库，搜狐、百度、Google 学术搜索等搜索器检索，中国投资资讯网、中国水运司网、中国航贸网、海关统计网、中国港口网等网站以及其他的相关文献。

(2) 定性分析与定量分析相结合

本文的研究属于社会科学研究，采用定性和定量分析相结合的研究方法，这是由本论文研究的性质决定的。具体而言，定性分析主要运用于理论推演和逻辑推理，定量研究主要用于收集达飞公司的相关数据资料，并对业务流程展开部门与部门之间、以及总体效益，特别是经济效益的评价。

(3) 例证比较分析法

贯穿于公司整个业务流程再造与重组规划中，采用了例证分析法剖析本行业其他企业在实践中的应用与绩效评估，用事实讲道理，充分说明该业务流程再造研究的合理性和可实施性，有利于企业的可持续发展性。

1.3.3 创新之处

创新点一：结合目前中国国内航运业发展的现状，总结行业内相关企业在每个流程环节和整个流程中的实践经验，探索建立一个完整的适合外资航运企业经营发展的流程再造管理模式。

创新点二：由于外资企业和国内如 COSCO、CHINA SHIPPING 等企业享受的政策规定不完全相同，所以在其业务流程中就有不同的实践和运营方式，在这方面没有现成的经验或标杆企业可以参考，本文是在针对达飞公司实际业务流程分析的基础上，提出个性化和针对性的流程再造设计，在某种程度上具有创新性。也衷心希望该研究对国内航运企业内部流程再造管理模式的研究起到一定的参考和借鉴作用。

2 业务流程再造理论的产生、内容与发展趋势

2.1 业务流程再造理论的产生背景

业务流程再造（Business Process Reengineering, 简称 BPR）是 1993 年迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮在其著作《企业再造：企业革命的宣言》书中首次提出的概念，并将其定义为：针对企业业务流程的基本问题进行针对性的再思考，并对它进行彻底的重新设计，以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展。这缘于在 20 世纪 80 年代初，基于 3C（顾客、竞争和变革）为特征的三种势力使企业的周围环境发生了巨大变化，市场竞争加剧，信息革命加速推进，全球化进程日益增强，原有的“科层制管理”很难再适应企业的发展，其明显弊端为流程分工过细、追求局部效率、流程环节冗长、部门壁垒森严、忽视顾客利益等，可归纳为在以下四个方面。

2.1.1 劳动分工过细

一个业务流程往往被分割为若干个环节，整个过程运作时间长、成本高。企业流程处于迟缓的运作状态，在迅速多变的市场竞争中处于被动。在企业现实经营中细化分工固然是好事，责任清晰，效率提高；但如果不顾实际环境和市场客户需求，把业务环节弄得过于繁琐，反而与其本意背道而驰。

2.1.2 部门主义明显

此种垂直管理仅仅按照专业职能而划分，往往出现管理人员和员工都只负责关心本部门的工作，缺乏与其它部门的沟通协调，只以满足上级领导的目标为目的，并不真正考虑客户的需求，只有销售部将客户视为上帝，而其他部门则漠不关心，企业缺乏整体的服务意识。其实这种现象在现实的流程操作中普遍存在。

2.1.3 组织机构臃肿

当今，人事负担已经成为世界各国大企业难以承受的重负。许多管理人员为了将企业内部各部门、各环节衔接起来，充当组织管理的调控器。在实际运作中，各部门都从本部门的实际利益出发，不可避免的存在本位主义和相互推卸责任的现象；而且将面临的问题逐层申报、逐层审批，错过了处理问题有效时机，甚至无力挽回造成损失的局面。因此现实的组织机构和官僚作风造成经营过程中运作成本高、效率低下。

2.1.4 员工技能单一

精细的分工增加了员工工作的单调性，长时间反复重复单一性的工作，都会有不同程度的视觉和脑力疲劳，员工的上升空间也相对比较小，致使工作和服务质量下降，员工缺乏主观能动性，责任感差。企业只有通过改变现有流程，让更多的员工参与到业务流程的不同方面，提供学习和换岗的机会，调动员工积极性，因此，业务流程再造显得更具有现实意义。

2.2 业务流程再造理论内容

2.2.1 业务流程再造的内涵

除前述迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮的定义外，还有诸多学者也分别作出了自己领域或方向的界定（如表 2-1 所示）

以上不同的界定均表明，“业务流程再造”是从根本上对原来的业务流程作彻底的重新设计，把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，他强调以首尾相接的、完整连贯的整合性业务流程来取代过去的种种被各种职能部门割裂的、不易看见也难以管理的破碎性流程。每一个业务流程都有直接服务的顾客；领导面对的是市场和顾客，而每一位员工同样面对着市场和顾客；每一流程具有高度的决策自主权；每一个业务流程的经营效果都可以用货币计算；企业的产品质量、成本和周期等绩效考核指标取得了显著的改善。

流程再造的核心是面向顾客满意度的业务流程，而核心思想是要打破企业按职能设置部门的管理方式，代之以业务流程为中心，重新设计企业管理过程，从整体上确认企业的作业流程，追求全局最优，而不是个别最优。

实施业务流程再造的意义是从组织创新入手，改造原来那些低效率不合理的流程和互相扯皮、信息失真的现象，重新考虑、设计现行价值创造和运作的生产、经营、管理业务流程，大力推行“业务流程”的新型管理模式，以求人流、物流、资金流、信息流流动有序，消耗最低，促使企业向现代化全球化快速推进。

流程再造有四个核心领域，分别如下：

“业务流程”是把输入转化为输出的一系列相关活动的结合，企业增加输入的价值并创造出对客户更为有效的价值产品。业务流程对于企业的意义不仅仅在于对企业关键业务的一种描述；更对企业的业务运营有着指导意义，体现在对资源的优化、对企业组织机构的优化以及对管理制度的一系列改进。这种优化的目的实际也是企业所追求的目标：降低企业的运营成本，提高对市场需求的响应速度，争取企业利润的最大化。

“针对性”就是面对现有的基本流程采用新的先进的思维方式，打破固有的

管理规范,借鉴行业佼佼者的新观念和思考方式进行综合分析 with 统筹考虑,扬长避短、推陈出新,进一步取得目标流程设计的最优。

表2-1 业务流程再造的相关界定汇总

Fig 2-1 BPR Related Definition Summary

提出者	词汇	定义
T.H.Davenport & J.E.Shor	BP redesign 企业流程再设计	组织中及组织间的工作流程及程序的分析与设计
M.Hammer & J.Champy	BP reengineering 企业流程重组	对企业流程进行根本性的再思考,并作重新设计,以达到成本、质量、服务和速度等现代关键业绩指标的巨大提高
M.Morrow 和 M.Hazell	BP redesign 企业流程再设计	指检查关键活动中的活动和信息流、以达到简化、降低成本、提高质量和柔性的目的
J.E.Short 和 N.Venkatraman	BP redesign 企业流程再设计	企业对内部运营流程的重新构造,以对客户产品分销和发运服务的业绩的改善
J.E.Short 和 N.Venkatraman	BP network redesign 企业网络再设计	对从属于更大的企业网络中的部分重要的产品与服务进行重新构造
H.J.Johansson et al	BP redesign 企业流程再设计	是组织取得成本、周期、服务和质量彻底变化的手段,它需要许多攻击和方法,并强调企业是一系列面向客户的核心流程的集合,而不是功能的集合
T.H.Davenport	BP innovation BPR	达到企业巨大改善的流程创新工作
R.B.Kaplan & L.Murdock	Core Process Redesign 核心流程再设计	对企业运作进行根本性的再思考,对其工作流程、决策、组织和信息系统同时以集成的方式进行再设计
J.N.Loewenthal	Organizational reengineering 组织再设计	以组织核心竞争力为重点,对企业流程和组织结构进行根本性的再思考和再设计,以达到组织绩效的巨大提高

资料来源: <http://wenku.baidu.com/view/de297cc48bd63186bcebbceb.html>

“彻底”就是在“针对性”思考管理的前提下,完全摆脱现有运营系统的束缚,对流程进行重新设计,从而获得管理理念的重大突破和管理方式的革命性改

变。并不是在以往基础上的修修补补，而是彻底性的变革，追求目标问题的根本解决。

“显著”是指通过对业务流程针对性、彻底性的变革，发现限制甚至阻碍企业整理绩效提高的各种环节和问题，重新设计进而来提高工作效率、降低成本、增强企业凝聚力，扩大市场竞争力，从而使企业的管理模式、整体运营效果达到质的飞跃，突出体现低投入、高产出，提高客户满意度和高回报。

2.2.2 流程再造的特征

由以上流程再造定义和内涵可看出，其具有如下本质特性：

(1) 流程再造（BPR）的出发点：顾客的需求、面向顾客

流程再造是企业内外环境变化所共同作用的结果，但流程再造的直接驱动力是企业为了更快更好地满足顾客不断变化的需求。在当今消费者导向的时代，对市场环境急剧变化做出快速反应，有效地提供顾客满意的产品和服务，是现代企业的根本追求。美国的 GAP 公司是全球最大的服装零售商，在具体的业务管理中，不仅对商品管理实施控制和协调，同时也要对商品信息的提供、适当的促销手段与方法、快速化的物流、合理的库存管理等等所有业务流程实施全方位的管理。在 BPR 的过程中，从顾客的需求出发分析这个流程，站在顾客的立场上思考顾客希望得到什么样的服务。GAP 公司运用 RFID 追踪系统，对销售终端实施有效管理。每一件 GAP 衣物的标签都被系统追踪，不管衣物是放在仓库的包装箱内还是放在商场的架子上。只要顾客有需求，销售人员可以通过便携式地读码器马上告诉消费者他们看中的样式有多少种颜色可供选择，并能在第一时间为顾客找到目标商品，避免了传统人工翻找所花费的时间和顾客的流失。据相关部门统计，GAP 公司应用 RFID 技术对服装进行有效跟踪管理以来，公司的销售提高了 20%。

(2) BPR 的再造物件：企业的业务流程

企业的业务流程是指为完成某一目标(或任务)而进行的一系列逻辑相关活动的有序集合。它主要强调的是工作如何进行，而不是单纯指工作是什么。传统的劳动分工是职能部门把企业的流程分割成很多环节，关注的是单个的任务或工作。而在现代市场白热化竞争的前提下，越来越突显出这种模式的劣势。BPR 的理论精髓，是彻底打破传统劳动分工理论框架的基础。

(3) BPR 的主要任务：对企业流程进行根本性反省、彻底地再设计

BPR 是建立在对企业现行运作流程持“怀疑”的基础上，以最大限度满足顾客需求来进一步思考的出发点，对现行工作方式即企业运作流程进行根本性反省和革命性创新。彻底地再设计不是指表面改进或小修小补现有的流程，而是以提高顾客附加价值为主要方向，从根本上摒弃旧的运行方式，放弃不适宜的原则和程式，进行彻底地重新再设计，创建一个全新的业务流程及其相应的组织结构和

运行机制。

(4) BPR 的目标：绩效的阶段飞跃

BPR 所追求的目标不是渐进提高和边际进步，而是绩效的阶段飞跃。通过企业流程的彻底优化和再造，使企业管理发生了质和量的变化。在福特汽车公司的采购流程再造刚开始时，用传统的方法，将其中事务处理活动由电脑来处理，这样，使雇员人数下降了 20%。尽管取得了效益，但这种效益不是飞跃性的。但是 BPR 完全实现以后，使雇员的人数减少了 80%，同时降低了工作差错，大大提高了工作效率。可见，BPR 的目标不是追求几个百分点的改善，而是达到绩效的阶段飞跃。

根据以上的分析，我们不难看出流程再造的目的是：降低成本；提高生产率；提高客户满意度；提高产品或服务的质量；提高财务表现。业务流程改善的方法有减少重复的行为；减少多重的审核和批准；简化流程；平行性流程；外包效率不高的流程；减少工作的流动；组织多功能团队等。

在此定义中，流程、顾客需求、根本性思考、要素重组以及阶段改善构成了其关键字。其中最重要的是“企业流程”这一概念，它既是再造的物件，也是再造的关键，同时是再造的难点所在。以流程为核心是 BPR 的理论精髓。

2.2.3 流程再造的主要模式

常见的业务流程再造模式由以下较为典型的四种：

2.2.3.1 迈克尔·哈默的四阶段模式

有关学者对迈克尔·哈默的著作进行了充分的研读，基于对其观念的深入理解，替他总结出了一个四阶段模式。

第一阶段，确定再造队伍：产生再造领导人，任命流程主持人，任命再造总管，必要时组建指导委员会，组织再造小组。

第二阶段，寻求再造机会：选择要再造的业务流程，确定再造流程的顺序，了解客户需求和分析流程。

第三阶段，重新设计流程：召开重新设计会议，运用各种思路和方法重构流程。

第四阶段，着手再造：向员工说明再造理由，前景宣传，实施再造。

2.2.3.2 乔·佩帕德和菲利普·罗兰的五阶段模式

第一阶段，营造环境。分为六个子步骤：树立愿景；获得有关管理阶层的支持；制订计划，开展培训；辨别核心流程；建立项目团队，并指定负责人；就愿景、目标、再造的必要性和再造计划达成共识。

第二阶段，流程的分析、诊断和重新设计。分为九个子步骤：组建和培训再造团队；设定流程再造结果；诊断现有流程；诊断环境条件；寻找再造标杆；重

新设计流程；根据新流程考量现有人员队伍；根据新流程考量现有技术水平；对新流程设计方案进行检验。

第三阶段，组织架构的重新设计。分为六个子流程：检查组织的人力资源情况；检查技术结构和能力情况；设计新的组织形式；重新定义岗位，培训员工；组织转岗；建立健全新的技术基础结构和技术应用。

第四阶段，试点与转换阶段。分为六个子流程：选定试点流程；组建试点流程团队；确定参加试点流程的客户和供应商；启动试点、监控并支持试点；检验试点情况，听取意见反馈；确定转换顺序，按序组织实施。

第五阶段，实现愿景。分为四个子流程：评价流程再造成效；让客户感知流程再造产生的效益；挖掘新流程的效能；持续改进。

通常来说，五大阶段应该顺序推进，但是，根据企业各自的情况，五大阶段可以彼此之间平行推进，或者交叉进行。所以说，五大阶段并不是一个锁定的线性过程，而是相互交融，循环推进的不断再生的过程。

2.2.3.3 威廉姆·J. 凯丁格的六阶段模式

威廉姆·J. 凯丁格等人在调查 33 家咨询公司在企业推行流程再造的实践经验以后，归纳出了流程再造的六个阶段 21 项任务。

第一阶段，构思设想。包括有四项任务：得到管理者的承诺和管理愿景；发现流程再造的机会；认识信息技术/信息系统的潜力；选择流程。

第二阶段，项目启动。包括有五项任务：通知股东；建立再造小组；制定项目实施计划和预算；分析流程外部客户需求；设置流程创新的绩效目标。

第三阶段，分析诊断。包括两项任务：描述现有流程；分析现有流程。

第四阶段，流程设计。包括四项任务：定义并分析新流程的初步方案；建立新流程的原型和设计方案；设计人力资源结构；信息系统的分析和设计。

第五阶段，流程重建。包括有四项任务：重组组织结构及其运行机制；实施信息系统；培训员工；新旧流程切换。

第六阶段，监测评估。包括有两项任务：评估新流程的绩效；转向连续改善活动。

2.2.3.4 芮明杰和袁安照的七阶段模式

在国内，芮明杰、袁安照（2000）在《管理重组》中较早对流程再造的步骤进行了研究，他们认为应该包含七个阶段 31 个子步骤。

第一阶段，设定基本方向。分为五个子步骤：明确企业战略目标，将目标分解；成立再造流程的组织机构；设定改造流程的出发点；确定流程再造的基本方针；给出流程再造的可行性分析。

第二阶段，现状分析。分为五个子步骤：企业外部环境分析；客户满意度调

查; 现行流程状态分析; 改造的基本设想与目标; 改造成功的判别标准。

第三阶段, 确定再造方案。分为六个子步骤: 流程设计创立; 流程设计方案; 改造的基本路径确定; 设定先后工作顺序和重点; 宣传流程再造; 人员配备。

第四阶段, 解决问题计划。分为三个子步骤: 挑选出近期应该解决的问题; 制定解决此问题的计划; 成立一个新小组负责实施。

第五阶段, 制订详细再造工作计划。分为五个子步骤: 工作计划目标、时间等确认; 预算计划; 责任、任务分解; 监督与考核办法; 具体的行动策略与计划。

第六阶段, 实施再造流程方案。分为五个子步骤: 成立实施小组; 对参加人员进行培训; 发动全员配合; 新流程试验性启动、检验; 全面开展新流程。

第七阶段, 继续改善的行为。分为三个子步骤: 观察流程运作状态; 与预定改造目标比较分析; 对不足之处进行修正改善。

2.2.4 业务流程再造与组织变革的差异

流程再造是一种绩效改进理念。它的目标是通过重新设计组织经营的流程, 以使这些流程增值的内容最大化, 其他方面的内容最小化, 从而获得绩效改善的进步。这种方法既适合于单一流程, 也适合于整个组织。

现实中的组织一般包括两个层次: 组织结构图反映了组织的大体形状; 流程是其实际运作层次。伴随着组织围绕关键目标和核心竞争能力来组织设计流程, 它会在组织结构、文化、信息系统方面也带来了一些根本的变化。因而, 组织的具体形式也要作出相应的调整。

2.2.4.1 与组织结构变革的差异

流程再造必然会导致组织结构的变革。在流程再造的基础上进行组织结构变革是要对层级组织进行改造, 流程再造从根本上改变了组织设计的思路和理论基础, 原来按照分工原则而设立的层级组织结构必然会由于流程的变革而变革。另一方面, 组织结构变革也是流程完整和高效运行的有效保证, 通过组织结构的变革, 可以改变流程割裂和运行效率低下的现象。层级组织改造具体涉及三方面的内容, 即企业整体结构变革、企业职能部门的调整以及流程执行单位的变化。

从广义的角度来理解, 流程再造是一种组织变革模式, 包括流程重新设计及其引发的与其相关的一系列变革。以流程再造为中心的组织变革是指以现代信息技术为平台, 从流程再造入手, 以提高企业组织整体绩效为目的的变革活动。流程再造是一次系统性的变革, 作为一种组织变革模式, 其主要内容包括流程再造、组织结构变革、运行机制设计、信息化建设企业文化重塑。前三项工作构成变革的核心内容, 后两项工作为变革提供技术支持和文化保障, 各方面的变革必须相互配合, 才能够保证组织变革达到预期的目标。

2.2.4.2 与技术创新的差异

技术创新，指生产技术的创新，包括开发新技术，或者将已有的技术进行应用创新。科学是技术之源，技术是产业之源，技术创新建立在科学道理的发现基础之上，而产业创新主要建立在技术创新基础之上。

创新作为经济学的概念，是美籍奥地利经济学家熊彼特(J·A·Schumpeter)在他的《经济发展理论》(1912)一书中提出的。熊彼特认为，创新就是把生产要素和生产条件的新组合引入生产体系，即建立一种新的生产函数。他把创新活动归结为五种形式：

- (1) 生产新产品或提供一种产品的新质量；
- (2) 采用一种新的生产方法、新技术或新工艺；
- (3) 开拓新市场；
- (4) 获得一种原材料或半成品的新的供给来源；
- (5) 实行新的企业组织方式或管理方法。

进入 21 世纪，信息技术推动下知识社会的形成及其对技术创新的影响进一步被认识，科学界进一步反思对技术创新的认识。《复杂性科学视野下的科技创新》在对科技创新复杂性分析基础上，指出科技创新是各创新主体、创新要素交互复杂作用下的一种复杂涌现现象，是技术进步与应用创新的“双螺旋结构”共同演进的产物。信息通讯技术的融合与发展推动了社会形态的变革，催生了知识社会，使得传统的实验室边界逐步“融化”，进一步推动了科技创新模式的嬗变。要完善科技创新体系急需构建以用户为中心、需求为驱动、以社会实践为舞台的共同创新、开放创新的应用创新平台，实现技术进步与应用创新的并驾齐驱，打造用户参与的创新 2.0 模式。《创新 2.0：知识社会环境下的创新民主化》进一步对面向知识社会的下一代创新，即创新 2.0 模式进行了分析，将创新 2.0 总结为以大众创新、开放创新、共同创新为特点的，强化用户参与、以人为本的创新民主化。

技术创新是一个从产生新产品或新工艺的设想到市场应用的完整过程，它包括新设想的产生、研究、开发、商业化生产到扩散这样一系列活动，本质上是一个科技、经济一体化过程，是技术进步与应用创新共同作用催生的产物，它包括技术开发和技术应用这两大环节。这样理解的技术创新的最终目的是技术的商业应用和创新产品的市场成功。

2.3.4.3 与制度创新的差异

企业制度创新，是指随着生产力的发展，要不断对企业制度进行变革，因此通常也可以称之为企业制度再造。企业制度创新对企业来讲是极其重要的，因为企业本身就是一种生产要素的组合物，企业对各生产要素的组合，实际上就是依靠企业制度而组合起来的。正是因为如此，所以不少人在谈到企业的定义的时候，

往往认为企业就是一个将各种生产要素按照一定制度而组合起来的经营主体。由此可见，企业制度对于企业来说，是极其重要的。

现代企业制度创新是为了实现管理目的，将企业的生产方式、经营方式、分配方式、经营观念等规范化设计与安排的创新活动。制度创新是把思维创新、技术创新和组织创新活动制度化、规范化，同时又具有引导思维创新、技术创新和组织创新的功效。它是管理创新的最高层次，是管理创新实现的根本保证。

企业制度创新的目的是建立一种更优的制度安排，调整企业中所有者、经营者、劳动者的权力和利益关系，使企业具有更高的活动效率。

2.2.5 分散性员工的知识资源

技术进步是指技术所涵盖的各种形式知识的积累与改进。在开放经济中，技术进步的途径主要有三个方面即技术创新、技术扩散、技术转移与引进。而技术创新是“生产函数的移动”，是一个科技、经济一体化过程，是技术进步与应用创新“双螺旋结构”共同作用催生的产物。目前在科技创新体系还更多的注重技术进步，对面向用户的应用创新较少给予关注。科技成果的转化率低、实用性和推广性差等很多科技管理体系的弊病都与此相关，技术发展与用户需求对接出现了问题，造成技术进步与实际应用之间的脱节。

因此业务流程再造与新技术应用有着相辅相成的关系。业务流程再造为新技术的应用创造了有利的平台，为新技术的推广和应用提供了有效地前提条件；同时，新技术的推广和应用也进一步促进了业务流程再造的推进，为业务流程再造与优化提供了可靠依据。

2.2.6 业务流程再造的意义

“业务流程再造”是从根本上对原来的业务流程作彻底的重新设计，把直线职能型的结构转变成平行的流程网络结构，他强调以首尾相接的、完整连贯的整合性业务流程来取代过去的种种被各种职能部门割裂的、不易看见也难以管理的破碎性流程。每一个业务流程都有直接服务的顾客；领导面对的是市场和顾客，而每一位员工同样面对着市场和顾客；每一流程具有高度的决策自主权；每一个业务流程的经营效果都可以用货币计算；企业的产品质量、成本和周期等绩效考核指标取得了显著的改善。

流程再造的核心是面向顾客满意度的业务流程，而核心思想是要打破企业按职能设置部门的管理方式，代之以业务流程为中心，重新设计企业管理过程，从整体上确认企业的作业流程，追求全局最优，而不是个别最优。

实施业务流程再造的意义是从组织创新入手，改造原来那些低效率不合理的流程和互相扯皮、信息失真的现象，重新考虑、设计现行价值创造和运作的生产、经营、管理业务流程，大力推行“业务流程”的新型管理模式，以求人流、物流、

资金流、信息流流动有序，消耗最低，促使企业向现代化全球化快速推进。

2.3 业务流程再造发展趋势

通过对业务流程再造发展趋势的分析，可以进一步了解业务流程再造后的企业组织共性，其带给行业发展的推动力也是至关重要的。

2.3.1 业务流程再造的未来发展

业务流程再造理论演进的新趋势主要表现为在与其他理论融合的同时纵向向上与战略融合由业务流程提升为战略流程，向下与信息技术融合成为电子商务，是 ERP 的前提与基础，横向与供应链及跨组织协助融合形成跨组织的业务流程再造，同时。也有显著的向流程管理发展的趋势。

尽管前人对 BPR 与其他管理思想进行了较多的比较研究，如：企业资源计划(ERP)、供应链(SCM)、全面质量管理(TQM)、工业工程(IE)、标杆管理(Benchmarking)、知识管理(KM)、公司重构，业务流程改进(BPI)价值工程(VE)，但其理论的主要演进趋势更主要地体现为与其他管理理论的融合和发展。

(1) 与战略管理理论融合，由业务流程管理提升为战略流程管理。大大提升了流程在企业中的高度和影响力，根据文献资料的搜索结果，很少有关于战略流程的文献，但是，已经有国外的咨询机构如毕博、Thomas group 等将其原来的业务流程再造提升为战略流程改善，因此，战略流程是一个值得探索的领域。

(2) 向下与信息技术高度融合成为电子商务和 ERP 的前提与基础。信息技术在企业中的应用，主要是对业务流程的信息化，主要体现为企业业务协同层的电子商务和企业资源计划。如现代化的大型超市、商场、以及仓库式营销管理都体现了流程再造后的企业优化运作。

(3) 与供应链融合进行跨公司流程再造，打破企业边界，整合企业间流程，打造超高效的公司。例如物流企业的供应链管理充分给国际性的品牌公司 IKEA (宜家家居) 提供了全方位的跨公司的高效安全稳定的服务。

(4) 流程管理成为新的风向标。流程管理是一个比业务流程再造外延更大的概念，它不仅包含了业务流程再造的全部内容，还对业务流程再造理论进行了丰富和发展。国内比较有代表性的有由企业资源管理研究中心提出的认识流程、建立流程、优化流程、E 化流程、运作流程的流程管理提升方法论。海尔集团的业务流程再造就充分地体现了流程管理的特色。海尔集团根据国际化发展思路，对原来的事业部制的组织机构进行战略性调整，形成以定单信息流为中心的业务流程：具体做法是把原来各事业部的财务、采购、销售业务全部分离出来，整合成商流推进本部、物流推进本部、资金流推进本部，实行全集团统一营销、采购、结算，这是海尔市场链的主流程；形成横向网络化的同步的业务流程。

此外，也有学者认为有向高度集成、模块化、虚拟整合、联盟化、管理流程与业务流程一体化的趋势。

2.3.2 业务流程再造企业的组织共性

业务流程再造能够为企业创造优化的业务流程，提升企业的核心竞争力。在业务流程再造过程中的工作重点，就是要消除价值传递链中的非增值活动和调整核心增值活动。其组织共性表现在如下几方面：

（1）具有循序渐进性

BPR 作为一种重新设计工作方式、设计工作流程的思想，必须根据本企业的实际情况来进行，并不是一蹴而就的。整个流程再造需要前期的调研、再设计、具体实施、阶段评估、最终审核等一系列的活动按其自然顺序进行，经历了一个长时间的循序渐进的过程。

（2）强调顾客满意度

BPR 的一个最重要的目的就是让企业的所有部门、各个业务环节都清晰地认识到流程的再造都是以客户为中心，满足客户的需求，不断提升客户满意度，从而提高企业的市场竞争力。

（3）以过程为中心进行系统改造，使用业绩改进的量度手段

BPR 是一个完善的以过程为中心的系统改造，如合并相关工作或工作组；工作流程的各个步骤按其自然顺序进行；根据同一业务在不同工作中的地位设置不同工作方式；还可以使严格划分的组织界线模糊甚至超越组织界线。如 P&G 根据超级市场信息网传送的销售和库存情况，决定什么时候生产多少、送货多少，并不一味依靠自己的销售部门进行统计，同样，这也就避免了很多协调工作。此外，整个系统改造还采用了业绩改进的量度手段，提升工作效率。

（4）思维模式的彻底改变，关注于更大范围的、根本的、全面的业务流程

当企业着手业务流程再造思路的背后，必然是现有的运作模式禁锢了企业的发展或是企业在市场竞争中逐渐落后于其他同行企业，实为不进则退；BPR 则要求企业打破现有的思维模式，找出运作中的弊端与劣势，关注于更广泛、有针对性的全面的新流程。

（5）创造性的应用信息技术

应用信息技术的根本任务就是要为消除企业部门之各业务应用系统之间的鸿沟，形成跨部跨业务应用系统的网络化协同办公环境，为实现“一站式”服务提供技术支撑。现代信息技术能够对企业组织结构、运行方式、服务范围和行政业务流程进行优化重组和再造，实现从现有的体制结构向以信息技术等现代科学技术建构的适应以互联网为主要特征的信息化企业组织结构和运行方式转变，实现企业跨部门、跨层级的网络化协同资源共享，从而规范企业运作流程和行为。

(6) 强调团队合作

一个高效率的团队是一个表现优秀、使内部成员和外界均感到满意的工作集体。它总是同高难度的工作任务、成员的全身心投入、通力协作以及对创新矢志不渝的追求紧密联系在一起。业务流程再造特别强调团队合作，团队精神是否能得到发扬，都是决定工作成果的最为重要的因素。良好的合作氛围是高绩效团队的基础，没有合作就谈不上最终很好的业绩。在团队中往往更能够充分体现个人的价值，因而宽容、善于合作、具有团队精神的人取得成就的机会就更大。

协作永远是使自己受益也让别人受益，而只顾自己的人不会让别人受益自己也不会受益。只有懂得协作的人，才能明白协作对自己、别人乃至整个团队的意义。

(7) 对企业的价值观进行改造

企业价值观，是指企业在追求经营成功过程中所推崇的基本信念和奉行的目标。从哲学上说，价值观是关于对象对主体有用性的一种观念。而企业价值观是企业全体或多数员工一致赞同的关于企业意义的终极判断。企业价值观简而言之，企业的价值观就是企业决策者对企业性质、目标、经营方式的取向所做出的选择，是为员工所接受共同观念。业务流程再造是对企业价值观的改造，使价值观表示的能够反映一个企业的基本特征，能够把一个企业的对内对外态度充分显现出来，并与其市场表现相匹配维持行业先列。许多著名企业家都认为，一个企业的长久生存，最重要的条件不是企业的资本或管理技能，而是正确的企业价值观。企业的命运如何最终由价值观决定。例如，海尔公司把价值观表示为“真诚到永远”，IBM 提出“最佳服务精神”，把为顾客提供世界上第一流的服务作为最高的价值信念等等。

(8) 高层管理者的推动

任何业务流程再造的推行与成功都离不开高层管理者的支持，同时在再造的整个过程中也是对高层管理者的推动。高层管理者作为直线经理，负责直线指导流程再造的重要职责，而且对业务流程、工作人员十分了解，能够充分起到协助各部门、紧抓工作绩效的监督职能。有了高层管理者的参与，有效的控制和分配公司资源，大大提升流程再造的推动力；管理者身体力行的学习和工作，势必敦促更多员工的积极性，不断提高员工的内驱力。

(9) 在组织中降低决策的层级

企业管理的决策主要用于解决工作中的问题，由于管理决策的复杂性，它的全过程往往不是由一两个人包办能完成的，而是要有所分工，特别是规模较大的企业的决策，分工会更细，因此在业务流程再造过程中必须建立合理的决策组织体制才能保证企业管理决策科学化，具体表现为在组织中降低决策的层级。

（10）信息共享

在供应链中存在着不同方向的三个要素的流动。其中货物或服务由上游向下游流动，由此而生的货款资金向着相反的方向流动，而信息则常常表现为双向的流动。要保持整个供应链的高效、低成本运作，不仅应重视每个企业内部的业务流程，更要重视企业间的业务流程。企业间业务流程的高效运行必须以企业间的信息共享为基础，体现为三个层次的作用：通讯、协调和合作。现代意义上的竞争不仅仅是单个企业之间的竞争，更加扩展为整条供应链之间的竞争。而信息共享正是整个供应链流程高效运行的基础。

3 达飞轮船（中国）青岛分公司现行业务流程分析

3.1 达飞轮船（中国）青岛分公司简介

通讯技术、文化差异、决策的分散化、任务的类型和复杂性、环境的敏感性和反应的敏捷性、相关政策和标准。以这八个维度为基础，本文将具体讨论：分散性员工的分散性具体表现在哪些方面？造成分散性员工的分散性的深层次原因是什么？对这些问题的讨论对于更好的理解如何管理分散性员工是至关重要的。

3.1.1 达飞集团公司概况

达飞轮船的英文缩写是CMA-CGM，由法文得来。其中，CMA 是 Compagnie Maritime d'Affretement；CGM是由Compagnie des Messagenes Marlitnes(CMM) & Compagnie Generale Tran satlanonque(CGT)合成得来。

总部设在法国马赛的达飞海运集团由黎巴嫩人Jacues R.Saade先生始建于1978年，经营初期主要承接黑海地区业务，进入90年代后期，达飞集团不仅开通了地中海至北欧、红海、东南亚、东亚的直达航线，于1996年成功收购了法国最大的国营船公司——法国国家航运公司（CGM），1999年CMA和CGM合并成功。之后又收购了非洲市场的达贸航运(Dalmas)、太平洋地区的澳大利亚航运(ANL)、欧际航线的美国安德鲁(MacAndrews)、在泛亚航线的正利行运(Cheng Lie Navigation)以及北非的摩洛哥航运(Comanav)。目前，达飞海运集团已发展成为全球的三大集装箱运营公司之一。截止到2010年2月，达飞集团在全球运营集装箱船舶355艘，其中自有船只87艘，占全部运力的40%，船队总运力103万TEU(TEU,20英尺标准集装箱)，占全球航运总运力的8%。公司新订船舶58艘，在2010年到2012年之间陆续交运。

达飞海运集团现已开辟了200条航线，在全球150个国家成立了650家办事机构，拥有雇员16500多人，航迹遍布403个港口，主要分布在12个地区：欧洲、北美洲、中南美和加勒比海、地中海和黑海、亚洲、远东、红海和中东、亚洲次大陆、非洲、澳大利亚、新西兰和太平洋地区和东南亚。服务网络横跨五洲四海，成为全球航运界的后起之秀。

该集团除了巩固和扩张航线外，从2003年起在世界主要港口实施了一系列的码头投资、兼并战略，充分确保了在港口日趋繁忙拥挤的情况下，使本公司船舶

得以有效畅通的及时靠泊和作业。

集团还注重多式联运发展,自2004年以来,公司通过稳定扩充分支机构网络并与其他专业公司结盟,整合了海运、铁路、公路以及内河航运的运输方式和综合物流服务后,为不同层次的客户提供了全面的门到门服务,使得客户从供应链管理服务网络中受益,更进一步加深了彼此的合作往来。集团还与IMB公司合作研发了独有的信息系统,简化了从询价到付款的整个过程。

此外,达飞海运集团还提供独具特色的豪华游轮服务,拥有三艘豪华游轮。

综上所述达飞集团是以海运集装箱业务为根本基础,在此基础上逐步延伸与其相关业务的服务范围,不断适应市场的变化和客户的不同需求,增强自身在集装箱海运市场的竞争力。这是其服务产品精炼专一,而非综合性、多样性的与其他航运企业不同的具有自身特色的集团经营策略。达飞集团还将着手于一项围绕集装箱运营的多元化经营计划,向物流公司及码头经营者方向发展。达飞已成立了一个项目组考察了目前的物流服务业务并成立了一家物流子公司以经营该集团的物流业务,作为对海运业的补充。它已指定了四家代理从事国内及海外物流业务,并计划进军近东和中东地区。在港口方面,达飞集团也建立了一个码头公司扩展港口业务,着眼于欧洲和亚洲的业务。达飞日前公布了公司2000年初步的业绩情况,收入为19亿英镑,增长率为34%,年货运量达170万TEU,同比上升了23%。

3.1.2 达飞轮船(中国)青岛分公司概况

达飞轮船(中国)有限公司是法国达飞海运集团公司(CMA CGM)在中国1992年10月设立的外商独资企业。依托达飞集团雄厚的航运实力和覆盖全球的服务网络,竭诚为中国的广大客户提供迅捷、优质、高效的航运服务。公司作为中国境内主要国际班轮运输运营商,服务网络覆盖中国沿海及内陆地区,已在中国设立了65家办事机构,拥有员工1600多名,开通了38条周航线,航迹遍布5大洲。主要包括北欧、波罗的海、非洲、地、中东、红海、黑海、北美洲、南美洲和加勒比海、澳大利亚和新西兰和东南亚。现在,每6小时就有一艘属于达飞的轮船离开中国。

作为达飞中国华北区的总部,达飞轮船(中国)青岛分公司是中国公司的重要组成部分,成立于1997年,目前拥有员工100多名。达飞青岛每周17班直航班轮,FAL3、FAL6、MEXII、BOHAI、ACSA、PEXII、CHN1、CTS、BMX、TCX、TC2、NCX、WAX、AFEX、CHT、HBS、FCDL。达飞青岛秉承“客户为先”的经营理念,充分了解客户需求,不断开拓新航线,在巩固现有市场份额的基础上,积极拓展业务空间,深入拓宽业务领域,以航运发展为突破口,全面布局服务网络,在新的挑战中实现可持续发展的战略目标。

达飞中国青岛分公司在依据法国达飞集团总部的经营战略目标下，由集团组织船队，设立运价体系；青岛分公司承揽集装箱进出口运营业务，最大限度的装载尽可能多的 TEU 数（也就是箱量数），填满船只，控制和缩减当地操作运行成本，促使集团的集装箱单箱利润最大化。鉴于以上青岛分公司的经营定位，相对应而设立的内部组织结构及各部门主要职能分析如下表所示：图 3-1 达飞青岛分公司组织架构图；表 3-1 达飞青岛分公司各部门主要职能简介。

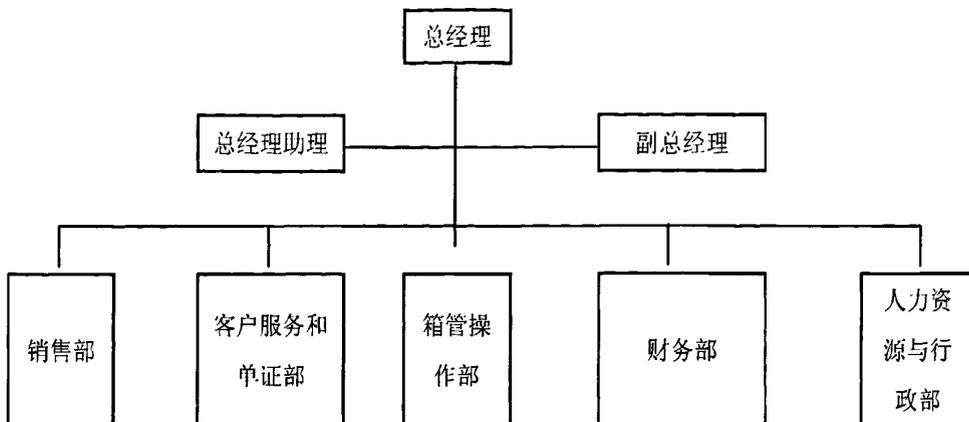


图3-1 达飞青岛分公司组织架构图

Fig. 3-1 Organization Chart of CMA-CGM Qingdao

表3-1 达飞青岛分公司各部门主要职能简介

Table 3-1 Brief Introduction of Department Function for CMA-CGM Qingdao

部门	主要职能
1. 销售部	揽货报价
	向总部申请运价舱位
	与客户服务及单证部的交流沟通
	CRM 与销售 KPI 考核评估
2. 客户服务与单证部	接受客户订舱并确认
	安排装船前的相关工作
	缮制提单
	签发提单
	事件跟踪处理
3. 箱管操作部	客户维护沟通
	集装箱管理
4. 财务部	船舶配载操作
	账单核对
	收付费
5. 人力资源与行政部	非业务财务管理
	人力资源管理
	行政管理

达飞轮船（中国）青岛分公司认真秉承和贯彻达飞海运集团的运营价值原则：即积极创新、保质保量、注重环保、相互尊重，对员工及客户提供一系列承诺和保障，深入地为客户个性化发展的运输提供解决方案，积极发展多式联运服务、物流供应链服务等，不断创新和进步。其经营战略是以青岛及周边内陆地区如山东省、山西省、河南省、江苏省等区域的集装箱进出口业务为主，依托青岛港的港口优势，已成立并推进与之相对应的集装箱物流业务，包括铁路、陆路、内支线、仓储、清关、商检等一系列延伸服务，为顾客的不同需求提供了方便；同样优质多元化的便捷物流服务也进一步丰富和巩固了现有的业务量，源源不断地为船东引入很多有价值的新顾客，增强了整个公司的市场竞争力，使得箱量业绩不断攀升，利润空间也逐步扩大。

3.2 公司现行的业务流程介绍与评价

3.2.1 公司内部业务流程运作现状

达飞青岛分公司一直以来都秉承客户至上的服务理念，调动一切可利用资源，全面有效的提供系统灵活及个性化的运输服务，经过多年来在市场中摸打滚爬，逐步摸索出一套具有自身特色的集装箱出口业务流程体系。

目前达飞青岛分公司的主要客户群是那些具有一定规模、进出口业务相对比较成熟，注重服务质量而并非以单一的低运价来决策承运人的顾客，大体可以分为三类：全球顾客（Global Account），如沃尔玛、家乐福、索尼等；国际货代顾客（International Freight Forwarder），如德讯、康捷空、敦豪金鹰等；本地预付顾客（CIF Benefit Cargo Owner），如海尔、海信、软控等等。其主要业务内容是由船东提供船舶和集装箱帮助顾客运输进出口货物，从订舱到最后在目的港把货物顺利交给收货人的一整套服务，顾客承担运费的业务。近十年来公司箱量业绩一直稳步上升，顾客满意度在同行业中也相对较高。但是自 2008 年下半年以来的全球经济危机，航运业也随之收到重创，现有的业务流程已经不能满足公司在市场中的推进，销售力量显得乏力不足、客户服务人员的平日沟通明显欠缺，不能及时了解顾客的需求和动态，服务层面的积极性、主动性相对下降，致使现有的稳定顾客不断丢失，而且在一定程度上缺乏对新顾客的吸引力和诱惑力，这种不足正是由于现行的业务流程不能及时创新所导致的。如图 3-2 所示，我们来看一下公司现行的业务流程图。

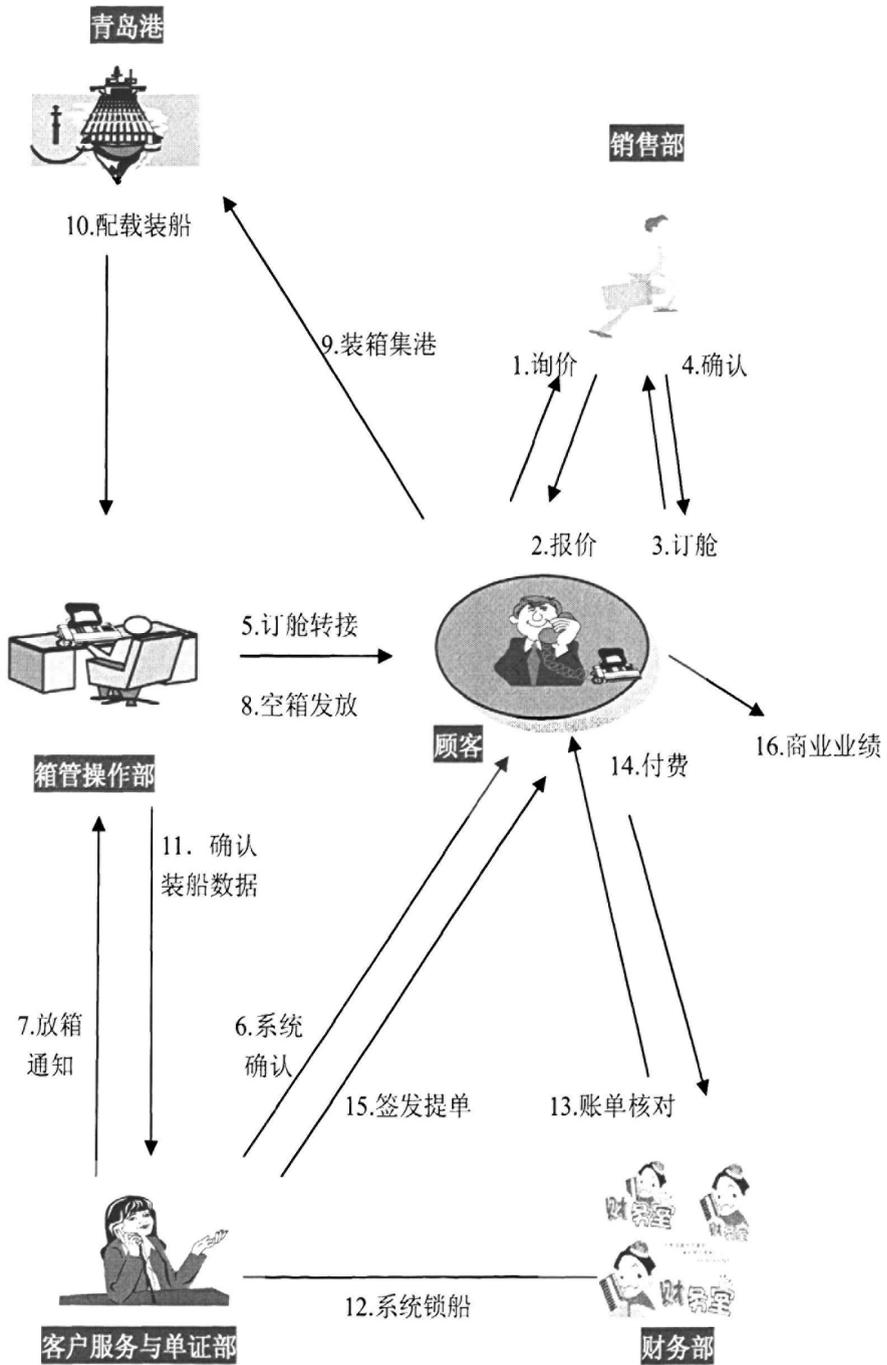


Fig 3-2 Current Business Process Flow CMA-CGM Qingdao

业务流程名词解释：

- (1) 客户向船运公司的销售部咨询服务航线和运价
- (2) 销售人员在得到总部的确认后，将最终运费确认给客户
- (3) 若客户接受报价，将纸面订舱单发给销售订舱

- (4) 销售人员确认舱位并核查销售合同
- (5) 核查无误后, 销售将订舱单转接给客户服务人员接受订舱,
- (6) 客户得到来自于客户服务发送的 EDI(Electronic Data Interchange)的订舱

确认

- (7) 箱管操作部从内部系统内定期导出放箱通知, 通知相关方
- (8) 箱管操作部发放空箱给客人
- (9) 客户货物装箱集港
- (10) 船边操作人员与青岛港进行船舶配载装船作业
- (11) 开船后船边操作人员与青岛港确认整船装船数据
- (12) 客户服务与单证人员完成内部系统数据锁船
- (13) 锁船后由财务人员与客户进行帐单核对, 缮制商业发票
- (14) 财务与客户完成付费和收费程序
- (15) 由客户服务及单证部人员向客户签发正本提单
- (16) 销售人员整理出商业业绩报告

此现行的业务流程主要分为三个阶段:

(1) 客户订舱前销售部的相关工作: 客户向船运公司的销售部咨询服务航线和运价; 销售人员在得到总部的确认后, 将最终运费确认给客户; 若客户接受报价, 将纸面订舱单发给销售订舱; 销售人员确认舱位并核查销售合同后确认是否接受订舱。见上述流程(1—4)

(2) 客户订舱后客户服务和单证部以及箱管操作部的相关工作: 经销售人员核查无误后, 将订舱单转接给客户服务人员接受订舱; 客户得到来自于客户服务发送的 EDI(Electronic Data Interchange)的订舱确认; 箱管操作部从内部系统内定期导出放箱通知, 通知相关方; 箱管操作部发放空箱给客人; 客户货物装箱集港; 船边操作人员与青岛港进行船舶配载装船作业; 开船后船边操作人员与青岛港确认整船装船数据; 客户服务与单证人员完成内部系统数据锁船。见上述流程(5—12)。

(3) 开船后财务部的相关工作: 锁船后由财务人员与客户进行帐单核对, 缮制商业发票; 财务与客户完成付费和收费程序; 由客户服务及单证部人员向客户签发正本提单; 销售人员整理出商业业绩报告。见上述流程(13—16)。

3.2.2 现行业务流程运行的分析与评价

基于以上整个现行的业务流程分析, 在关键绩效指标评估(表 3-2 现行业务流程关键绩效指标定义=业务流程再造之前)的详细内容基础上, 我们不难看出公司的销售部、客户服务与单证部、财务部在企业绩效和员工绩效两方面存在诸多问题(表 3-3 现行业务流程存在的问题)。

(1) 销售部门由于承接了接受客户的订舱单，并确认销售合同和舱位，再转接给客户服务部等工作而承担了不合适的“客户满意度”的绩效指标，顾客也感觉到联系的头绪比较多，需要重复频繁跟两个部门的人员沟通确认。该流程将这部分多余的工作由销售承担不仅使客户满意度下降，而且销售人员没有过多的精力投入到市场开拓与新客户开发当中，显得公司整体销售力量薄弱。

(2) 在接到销售部门的订舱的合同和舱位确认后，客户服务与单证部人员仅仅是录入订舱单和提单，片面地侧重了单证的工作，而忽略了与客户沟通的重要环节，服务效率和质量低下。当出现顾客投诉时，则与销售部相互之间推诿扯皮，员工缺乏工作主动性、积极性，更无凝聚力可言。客户服务与单证部同销售部的分工不明确，在信息交接和传递时出现了遗漏和误解，造成了客户服务与单证部较多的人承担了较少的工作责任（订舱过程应该仅由客户服务与单证部承担）和绩效指标（服务效率与质量、客户满意度和职责清晰化）；同时两个部门的绩效考核也存在很大的争议。

(3) 由于客户的订舱流程通过两个部门经手，业务流程环节重复冗长，工作效率低，成本高，订舱确认时间长（至少在两天以上），顾客对公司的服务质量开始持质疑的态度，因而造成了客户的满意度和忠诚度日益减弱。

(4) 财务部当地人员负责帐务核对，该工作完全可以由中国总公司的财务人员统一安排处理，因此其人力资源配备不合理，造成公司运作成本高，也承担了不合适的“客户满意度”的绩效指标。

表3-2 现行业务流程关键绩效指标定义（业务流程再造之前）

Table 3-2 KPI Definition for Current Business Process

部门	关键绩效指标
1. 销售部	客户满意度
	市场开拓与新客户开发
2. 客户服务与单证部	服务效率与质量
	客户满意度
	职责分工清晰化
3. 财务部	客户满意度
	收费

在日常业务发展中，公司逐渐感觉现有的出口业务流程已经不能满足当前市场变革发展的需要，经济危机在近几年给航运业造成的巨大波动，需要船公司在及时调整运力的前提下，加大销售力度；提高客户服务与顾客沟通的范围和频率，及时准确地了解顾客的不同需求，给顾客的反馈、服务要快、准、稳；尽可能的

降低运作成本。甚至部分环节如订舱、缺少与直接顾客的沟通、人力配备不合理等大大阻碍了我们为客户提供便捷有效的整套运输服务的宗旨，公司将会在客户心目中降低信誉，最终使得公司业绩明显下滑，更甚至会被市场淘汰。例如公司的中东航线上，虽然没有直达的服务航线，但是销售力量薄弱，客户服务人员的跟踪不到位，以前在用我们服务的一些轮胎、建材、冻柜客户被逐渐丢给了同行的其他竞争者，只留下海尔这样的全球顾客，其余都是一些零散的货量不固定的客户，客户群不成熟，不能完成集团分配给我们的箱量指标，实际业务完成量是指标的 50%到 60%，慢慢地该航线的运营就被市场边缘化，之所以维持到现在仅作为公司服务范围的一种广告策略，并无任何利润可言。一些较大的稳定客户如出口到美国东部的果汁客户逐渐减少对达飞青岛的货量支持份额，2011 年全年的货量比 2010 年下降 50%；全球货代公司如乔达货运也只维持欧洲的合作份额，不再与达飞青岛开辟新的业务领域；更甚者连一些预付的客户如香港恩利集团、晨明纸业等也不再向公司询价。现如今要使公司在错综复杂的市场竞争环境下立于不败之地，势必需要在公司内部进行业务流程再造，及时纠正业务流程运行过程中的问题和弊端，思路创新，不断创造和引进新思想、新观念、新技术，提高客户的满意度，从而加强新老客户对达飞青岛的依赖度和吸引力。

表 3-3 现行业务流程存在的问题

Table 3-3 Existing Problems for Current Business Process

企业绩效	员工绩效
销售的市场开拓与新客户开发力量薄弱	部门承担了不合适的绩效指标
客户服务及单证部职能分工不明确，责任不清晰	同一绩效指标由不同职位负责，出现问题时，相互之间推诿扯皮
客户忠诚度与满意度低	员工缺乏工作主动性、积极性，无凝聚力
业务流程环节重复冗长，工作效率低，成本高	绩效考核的结果存在很大的争议
人力资源配置不合理	

4 达飞轮船（中国）青岛分公司业务流程再造设计

4.1 达飞轮船（中国）青岛分公司经营环境分析

在分析该公司现行业务流程之前，首先要了解整个航运业的基本情况，以下内容分别概括介绍了全球和国内航运业的基本情况和走势，其次分析了达飞轮船集团及青岛分公司的现状及运营竞争力，重点陈述了公司内部业务流程现状和存在问题，为业务流程再造奠定背景基础。

自 2008 年初美国的次贷危机而引发的金融危机给全球经济带来了巨大的冲击，国际航运市场也首当其冲地随着贸易的波动受到了前所未有的影响，航运公司的发展和走势也随之产生了一系列的变化。

4.1.1 外部环境分析

4.1.1.1 全球航运企业的基本情况

国际航运市场是就世界经济、国际贸易对海运劳务的需求而产生的，国际航运市场的发展是伴随着世界经济及国家贸易的发展而发展的。20 世纪后半叶，在世界经济一体化和知识经济高速发展的推动下，传统的海运业已经发生了巨大的变化，从航运业的结构调整到航运企业的管理，从船舶吨位到航海技术，各国航运政策日益开放，航运市场竞争更加激烈。

班轮公会是由船公司为维护共同利益、避免和减少竞争对手而在某一航线上组成的运价和运力联盟。这种联盟是建立在班轮公司承运的件杂货在装卸、配积载、运输、保管方面需要高难度技术、进入班轮运输行业存在技术性障碍基础上的。但是，随着 20 世纪 60 年代集装箱运输方式的出现，上述技术壁垒被打破，大量船公司纷纷进入班轮运输市场。如今，集装箱运输在一些主要的班轮航线上，已经逐步取代传统的普通杂货船运输而成为定期船舶运输的主要形式。

班轮公会的衰弱，使独立承运人发挥越来越重要的作用，班轮公司之间为降低成本、提高服务质量、增强竞争力，结成各种形式的联营体已是大势所趋。联盟成员之间通过联合派船、共享码头和互租舱位等方式，在不涉及资本的情况下，在一定程度上提高了班轮公司的箱位利用率，在没有额外增加船舶的条件下却增加了运输网络的覆盖面。目前全球 6 大联盟集团在东西主干航线上控制着 80% 以上的货源，其成员包括了前 20 位的班轮公司。这 6 大联盟是：马士基、达飞轮船/地中海航运、新世界联盟(美国总统、现代商船、商船三井)、伟大联盟(赫伯罗

特、日本邮船、东方海外)、中远/川崎/阳明/韩进、长荣集团。通过联盟带来的成本节约是有限的,因此近年来全球航运业并购浪潮此起彼伏。在航运企业规模越来越大,运力高度集中的情况下,欧美航运政策制定者对航运业反垄断豁免权提出异议,同时全球托运人竭力呼吁航运市场自由化。这些都将对未来国际航运政策产生重大影响,从而改变全球航运业的市场竞争环境。表 4-1 是 Alphaliner 公司统计全球 20 大班轮公司最新排名(截至 2010.2.1)。

自中国加入世贸以后,对全球经济贸易的巨大冲击和推动,以及近年来美国经济危机,欧盟外债危机,国际贸易结构和交易量发生极大变化,使得全球航运业正在经历一个历史性的新变革,其重心正在向东亚,尤其是向中国转移。据最新统计,世界上最大的 20 个集装箱公司中的 13 个是亚洲公司,而这 13 家公司又控制着全球总 TEU 运力的 70%。根据《2005 年海运回顾》在全球最重要的 20 个海运国家与地区中,亚洲有 9 个,占世界总载重吨位的 37.7%。2011 年,世界最大的 20 个集装箱码头中 15 个港口属于亚洲,(上海港、新加坡港、香港、深圳港、釜山港口位居世界前 5 名)。表 4-2 是 2011 年全球 TOP20 港口集装箱吞吐量预测排名表如下。亚洲地区的经济和贸易的迅速发展机会,使该地区海运业在全球的地位得到显著增强。

同时航运公司纷纷购买、订造大型船舶的主要动力也来自于市场竞争的加剧和经济全球化进程的步伐加快。目前在国际航运市场上,巴拿马型(6-8 万吨)、好望角型(10-18 万吨)和超大型(20 万吨以上)散货船已经成为具有竞争力的主流船型。2 万吨/30 万吨级以上油轮(VLCC/ULCC)和 5000TEU 以上的集装箱船已日益普遍,10000TEU 以上的集装箱船舶也已投入营运。从 2007 年到 2008 年中有 200 多艘 12,000 以上的船舶加入了新造船订单中,截至到目前已有为数不多的 14,000TEU 的集装箱船已下水运营。根据 Ci-online 的统计数据显示,截至到 2010 年 2 月 1 日为止,世界前 20 大班轮公司新船订造数总共为 423 艘,运力总计将近 321 万 TEU。这些订单运力占到 20 大班轮公司船队总运力的 35.2%左右。表 4-3 Ci-online 统计二十大班轮公司将接受新船情况(截至 2010.2.1)如下。

全球远洋运输集装箱化、集装箱班轮大型化、运力过剩、船舶装载方式和海洋生态保护要求趋严、航运劳务成本的上升、航运反恐导致航运企业反恐开销和经营风险增大等等,这些问题的存在,迫使航运企业将国际化、现代物流作为企业未来发展的方向。借助价值链的拓展,那些具有现代物流服务优势的航运企业,正将竞争平台从简单的航运价格竞争提升到完整价值链意义上的整体物流服务价值竞争。这对海运企业来说无疑赋予了更高的要求,国际航运企业必须以它的综合能力、精确程度以及高度可靠性、及时性、准确性的运输和完善的综合物流管理服务来不断满足客户的需求。最为关键的是现代综合物流在航运业内的蓬勃

发展。

表 4-1 Alphaliner 公司统计全球 20 大班轮公司最新排名 (截至 2010.2.1)

Table 4-1 Alphaliner Statistics on Global Top20 Liner List (Up to 2010.2.1)

公司	排名	TEU 总计	艘数总计	自有船舶 (TEU)	自有船舶(艘)	租赁船舶(TEU)	租赁船舶(艘)	订造船(TEU)	订造船(艘)	订造船占现有 TEU (%)
马士基航运	1	2,055,717	540	1,139,188	211	916,529	329	347,127	62	16.90%
地中海航运	2	1,520,726	394	835,433	202	685,293	192	586,360	49	38.60%
达飞轮船	3	1,031,667	355	354,388	87	677,279	268	491,035	58	47.60%
长荣海运	4	556,289	149	319,263	87	237,026	62	-	-	-
美国总统轮船	5	537,854	137	172,289	45	365,565	92	137,564	18	25.60%
赫伯罗特	6	482,765	115	267,579	59	215,186	56	96,250	11	19.90%
中远集团	7	453,876	135	271,897	93	181,979	42	409,286	53	90.30%
中海集团	8	450,337	124	250,099	71	200,238	53	150,400	16	33.40%
韩进海运	9	427,720	96	95,488	18	332,232	78	261,948	28	61.20%
日本邮船	10	409,137	107	312,516	61	96,621	46	101,944	16	24.90%
南美轮船	11	358,062	100	34,821	7	323,241	93	91,001	14	25.40%
川崎汽船	12	341,037	90	197,301	36	143,736	54	145,792	27	42.70%
东方海外	13	340,439	73	241,803	41	98,636	32	81,460	11	23.90%
商船三井	14	339,673	90	144,526	26	195,147	64	145,586	26	42.90%
以星航运	15	317,274	98	155,730	35	161,544	63	195,386	20	61.60%
阳明海运	16	312,962	77	187,201	45	125,761	32	141,402	22	45.20%
汉堡南美	17	306,543	101	136,812	37	169,731	64	84,800	13	27.70%
现代商船	18	283,903	55	83,781	14	200,122	41	71,810	6	25.30%
阿拉伯轮船	19	200,415	50	113,596	27	86,819	23	117,900	9	58.80%
太平船务	20	195,871	112	128,748	79	67,123	33	60,824	14	31.10%

数据来源:

<http://news.ehikoo.com/ehikoo/news/dataCenter/cdgm/images/20100201/5548.pdf>

表 4-2 2011 年全球 TOP20 港口集装箱吞吐量预测排名表

Table 4-2 2011 Global Top20 Ports Container Throughput Forecast List

2011	2010	港口	港口（英文）	所属国家	吞吐量（万 TEU）	同比增长（%）
1	1	上海港	Shanghai	中国	3213-3254	10.6-12.0
2	2	新加坡港	Singapore	新加坡	2934-2988	3.2-5.0
3	3	香港港	Hong Kong	中国香港	2438-2484	2.9-4.8
4	4	深圳港	Shenzhen	中国	2321-2366	3.1-5.1
5	5	釜山港	Busan	韩国	1615-1641	13.9-15.7
6	6	宁波-舟山港	Ningbo-Zhoushan	中国	1497-1520	14.6-16.4
7	8	青岛港	Qingdao	中国	1374-1396	14.4-16.2
8	7	广州港	Guangzhou	中国	1332-1356	7.2-9.1
9	9	迪拜港	Dubai	阿联酋	1186-1205	3.1-4.8
10	10	鹿特丹港	Rotterdam	荷兰	1180-1201	5.8-7.7
11	11	天津港	Tianjin	中国	1171-1188	15.9-17.6
12	12	高雄港	Kaohsiung	中国台湾	970-986	5.7-7.4
13	13	巴生港	Klang	马来西亚	965-982	8.8-10.7
14	14	安特卫普港	Antwerp	比利时	890-905	5.0-6.7
15	15	汉堡港	Hamburg	德国	860-875	8.9-10.8
16	16	洛杉矶港	Los Angeles	美国	847-862	8.2-10.1
17	17	丹戎帕拉帕斯港	Tanjung Pelepas	马来西亚	739-751	13.7-15.5
18	18	长滩港	Long Beach	美国	669-677	6.9-8.1
19	19	厦门港	Xiamen	中国	613-624	5.3-7.2
20	21	大连港	Dalian	中国	595-605	13.2-15.1

数据来源：《2011 年全球 TOP20 集装箱港口预测报告》，中国科学院预测科学研究中心，

2011-7-4

表 4-3 Ci-online 统计二十大班轮公司将接收新船情况 (截至 2010.2.1)

Table 4-3 Ci-online Statistics on Top20 Liner New Vessel Delivery List (Up to 2010.2.1)

公司	排名	订造船 船(TEU)	订造船 船(艘)	2010年 交船 (TEU)	2010 年交船 (艘)	2011年 交船 (TEU)	2011 年交船 (艘)	2012年 交船 (TEU)	2012 年交船 (艘)	2013年 交船 (TEU)	2013 年交船 (艘)	2014年 交船 (TEU)	2014 年交船 (艘)
马士基航运	1	369,194	57	73,594	13	215,350	33	80,250	11	-	-	-	-
地中海航运	2	423,000	39	176,200	15	230,150	21	16,650	3	-	-	-	-
达飞轮船	3	367,311	46	282,711	36	84,600	10	-	-	-	-	-	-
美国总统 船	5	109,058	14	29,058	6	-	-	80,000	8	-	-	-	-
中远集团	6	414,926	54	118,390	18	130,236	14	126,250	19	40,050	3	-	-
赫伯罗特	7	105,000	12	52,500	6	52,500	6	-	-	-	-	-	-
中海集团	8	140,400	16	-	-	35,100	4	105,300	12	-	-	-	-
韩进海运	9	214,920	20	97,020	11	52,400	4	65,500	5	-	-	-	-
日本邮船	10	56,100	7	28,200	4	27,900	3	-	-	-	-	-	-
商船三井	11	73,865	13	53,693	10	50,172	3	-	-	-	-	-	-
川崎汽船	12	107,091	23	58,273	13	48,818	10	-	-	-	-	-	-
阳明海运	13	141,510	22	51,610	8	13,200	2	42,300	6	34,400	6	-	-
东方海外	14	90,328	13	38,728	7	8,600	1	34,400	4	8,600	1	-	-
汉堡南美	15	89,940	13	39,000	6	50,940	7	-	-	-	-	-	-
以星航运	17	215,568	24	62,600	11	-	-	112,968	9	-	-	40,000	4
南美轮船	18	95,078	16	48,762	10	22,316	3	16,000	2	8,000	1	-	-
阿拉伯轮船	19	117,900	9	13,100	1	104,800	8	-	-	-	-	-	-
太平船务	20	49,146	13	42,546	12	6,600	1	-	-	-	-	-	-
万海航运	22	36,342	12	-	-	-	-	28,480	9	7,862	3	-	-

数据来源: Ci-online

数据来源: <http://news.chikoo.com/chikoo/news/dataCenter/cdgm/images/20100201/5546.pdf>

4.1.1.2 国内航运业的竞争与发展

近 10 年来,中国经济正在飞速的持续稳定增长,对外贸易不仅带动了本国海运业的发展,也拉动了国际海运市场。伴随经济全球化进程的加快,跨国公司不断在世界各地建立起自己的生产基地,跨国公司在世界各地的投资、生产和经营将导致成品以及高附加值的工业制成品等适箱货源的增加,使集装箱运输在今后相当一段时间内继续保持较快的增长。在航运市场上,中国已经成为东向和西

向航线如跨太平洋、欧洲—远东—欧洲等航线主要集装箱贸易的主宰。上海、深圳、宁波、青岛几个重要港口、国际航运中心及物流中心的建设,为国内航运企业带来了空前的发展机遇,同时也伴随着挑战和威胁。

(1) 航运政策的不断开放使得行业竞争日益加剧。全球经济一体化促使了国际航运市场一体化进程。尤其是我国加入了 WTO 以后,中国政府在国际海洋运输、港口服务、海运辅助服务等领域,对外商相继颁布实施了一系列的市场准入与国民待遇的航运政策及法规,外商进入我国航运市场的规模不断壮大。到 2008 年底,外国航运公司在我国设立的代表处超过 1500 多家,设立了 48 家独资船务公司、集运公司和 200 家分公司,220 多家外商投资企业在中国取得了经营无船承运业务的资格,120 多家境外航运公司在中国取得了国际班轮运输经营资格,承运了 80% 以上的中国进出口集装箱货物。60 多家境外班轮航运公司取得了在中国沿海对外开放港口之间,利用其经营的船舶调运其自有或租用的空集装箱的许可。

(2) 航运业的行业竞争必然要求信息化建设与革新委以后盾支撑和巩固。及时、准确、全方位服务是航运业发展的主要趋势。客户对航运企业的服务水平和服务质量方面的要求越来越高,强烈要求航运企业能够提供更加快捷、更加可靠、方便灵活的供应链管理,并进一步要求承运人提供所谓的“无缝服务”,从包装、陆运、集运、海运、报关、分包再到陆运、交货提供完整的运输服务体系,并对所有点到点的运输全过程进行监控。目前的信息化建设相对滞后,对于信息系统的功能认识,往往还停留在将其视为一项有人操作与维护设备,并没有将其置于企业发展战略、业务流程再、决策研究等领域。集装箱班轮公司已经逐步建立了营销服务网站,通过网络营销活动的展开,能够有效的促进电子商务发展战略的实施。

(3) 航运市场运力过剩,企业相继出现服务提升的前提下但利润明显下滑甚至关门或易主。受全球金融危机的影响,从 2008 年下半年起,国际航运市场由原来逐年的兴旺迅速转入了衰退期,短短的几个月内航运费率有历史高峰跌至低谷,行业迎来了抱团取暖、共渡难关的一片呼声。尽管在 2010 年初运费费率反弹上升,航运企业开始盈利,但随后从 2011 年第三季度开始又直线下降至 2012 年初。归根结底是由于航运公司不断投入新的运力,但运力的增长远大于市场经济货量的增长,市场供需杠杆的作用显而易见。

国际航运费率大幅下挫,封存运力、卖掉现有船只,甚至推迟放弃预定新船交割成为航运公司无奈的选择。据 AXS-Alphaliner 统计数据显示,在世界前 24 家班轮公司中,美国总统轮船、以星航运、川崎汽船和马来西亚国际航运 4 家公司船队运力闲置率较高,都超过其船队运力比重的 20%。马士基航运已经在 2011

年底宣布取消 10 艘吨位为 13000TEU 的新船订单。马来西亚国际航运也在 2011 年底宣布在 2012 年 6 月底前完全退出全球集装箱运营业务。

面对此种国内航运竞争环境,怎样使企业度过难关并立于不败之地是企业高层管理者值得深思熟虑、快速行动的至关重要的一步。国际航运企业必须以它自身的综合能力、精确程度以及高度可靠性、及时性的运输和完善的综合物流管理服务来满足顾客的要求,因此,企业的业务流程再造势在必行。

4.1.2 内部环境分析

在近代世界航运也发展历程中,能够真正持续经营发展的所谓的“百年老店”型的航运企业屈指可数。航运业一直以来就被业内人士称之为“三高”行业:高投入、高风险、高收益。

4.1.2.1 达飞轮船(中国)青岛分公司的自身优势

运力规模优势。达飞轮船(青岛)分公司(以下简称为达飞青岛)在当地市场的直航航班多而且密度大,总实际集装箱承运箱量一直位居青岛港第三名。相较于国内其他航运企业,达飞轮船航运的船舶较大,舱位多,船期灵活,航线覆盖面大,这是明显的优势。

航运品牌优势。借助于达飞航运集团全球经营的雄厚实力,多年来一直保持优良的信誉与优质的服务,品牌效应吸引了众多新老客户。在其母公司达飞(CMA)品牌下,还收购了澳大利亚航运(ANL),达贸航运(DELMAS),正利航运(CNC)等公司并保留其品牌在实际运营操作中。近几年来青岛的海尔集团到欧洲大约 60%的集装箱出口业务都制定达飞作为他们的承运公司。

与战略客户建立了长期稳定的战略合作关系。如全球客户(Global Account, GA)美国沃尔玛(Wal-mart)、瑞典宜家家居(IKEA);国际货代客户(International Freight Forwarder, IFF)德国敦豪快递服务公司(DHL)、德迅集团(Kuehne & Nagel)、康捷空国际物流(Expeditors)、丹马士物流(DAMCO)、泛亚班拿(Panalpina)等等;本地预付客户(CIF/BCO, Benefit Cargo Owner)海尔集团(Haier)、青啤集团(Qingdao Brewery)、海信集团(Hisense)、软控股份(Mesnac)、澳柯玛集团(Aucma)等。与此同时我们还参与了全球的联合国援助项目,从青岛出运建筑材料到智利的卡亚俄支持当地的土木基础建设。

个性化发展“量身定做”的服务优势。虽然运价高低仍是客户选择承运人的重要因素,但是运输的服务质量已更加引起重视,货运的质量信誉比运价水平将更具有市场吸引力和竞争力,达飞青岛由于多年积累,在运送的合适性、安全性、准确性和便捷性都更具优势。比如为更好的服务于公司在北美航线上的大客户沃尔玛公司,分配专门的销售和客户服务人员进行一对一的个性服务,从舱位确认、订舱、放箱、场站码头协调,到最终装船后的提单缮制、货物在运输途中和到目

的港等一系列的跟踪服务，让发货人和收货人亲身感受到达飞的专注服务，并在维持和提升青岛业务量的同时又开拓了国内其他港口与达飞的业务合作。

4.1.2.2 达飞轮船（中国）青岛分公司的劣势

正是由于公司致力于提供更完善的服务质量，运作成本高，企业利润下降；达飞轮船的运价比市场平均水平较高，使得部分对运价敏感度高的客户望而却步，丧失了合作机会。特别是一些国际货代客户 IFF, DAMCO, DHL, K&N 等都有选择性地将部分低运价需求的客户转移到价位低廉、服务逊色的中小型船公司去了。

同时，虽然主要航线都有直达船，但其数目不够，不能完全满足客户需求，比如到目前为止达飞青岛并未有到达美国东海岸、中东海湾和澳大利亚的直达航线等因素，都限制了达飞青岛对客户的吸引力和可选择性。因此公司在维持现有的美东、中东、澳大利亚市场份额的前提下，重点投入到中南美、非洲和东南亚航线的货量扩充的业务当中，增加了对电子产品、轮胎、胶合板、劳务服装、化工品、假发、海产品、肉类等产品出口的吸引力，但是一些传统的草柳编、人造首饰、玩具、品牌服装鞋帽、果汁等客户也逐渐流失到其他同行竞争者囊中。

与时俱进、创新能力不足。一些国外的著名航运企业都建立了内部研发机构，在服务理念、硬件管理、业务流程等方面积极鼓励创新，高层管理人员都具有相对丰富的海运实践经验并定期接受企业内部组织的知识更新培训。但达飞青岛在这方面缺乏来自公司内部功能流程化的专业传授和培训，尚未有来自总部自上而下的统一完善的系统流程规范，仅按照各地长期摸索习惯俗成经营运作，因此缺乏体系创新及创新机制，切入其中的研究与开发尚且不足。

4.1.3 达飞轮船（中国）青岛分公司的基于与挑战

4.1.3.1 达飞轮船（中国）青岛分公司的发展机遇

中国对全球经济的影响来自于加入 WTO 后，政府对国有航运企业的优惠及保护逐渐削弱，达飞轮船等外国航运公司能够自由地进入中国航运市场和多式联运市场，享有与中国航运企业同等的“国民待遇”，这将有利于外国航运企业强化其在中国的经营规模和经营质量。其目前正在运营的每周 17 班直达服务航线以及即将要上线的补充升级两班航线充分证明了这点。

航运市场的全面放开，公平竞争更加激烈，加速了企业现代化管理进程，培养和造就了诸多航运管理人才，进一步促进企业内部提升经营管理水平和技术进步。青岛分公司不断引进同行业的有经验的中高层管理者，还从市场上招聘了高学历、海归的年轻人士，为公司补充新鲜血液，用以老带新、推陈出新的工作方式推动青岛分公司蓬勃向上发展。

此外，全球金融危机后的经济缓慢复苏，使得撑过严冬的航运企业对舱位供

给更加冷静对待。虽然欧美复苏前景不明朗，但许多新兴市场特别是南美洲、非洲和东南亚市场为航运企业的发展提供了新机会。以 2011 年为例，青岛分公司在南美洲、非洲和东南亚航线上的进出口货量比 2010 年全年增长 40%以上，公司也将继续努力维持此势头进一步扩大发展公司业绩。

4.1.3.2 达飞轮船（中国）青岛分公司的威胁与挑战

即使全球经济开始出现回暖迹象，但航运市场依然萎靡不振，机遇与挑战并存。国际航运市场运力严重过剩，运价大幅下降，造成整个行业近两年来持续亏损的现状。

同时全球航运业也经受了市场联盟格局变换以及并购趋势带来的压力。各类航运企业为了降低成本，减少风险，争夺市场份额，提高竞争力，不断掀起一轮又一轮的联盟及并购高潮。青岛分公司也在近两年里不断与公司的供应商谈判磋商降低运作成本，并在今年初宣布与全球第二大航运公司地中海航运（MSC）在欧洲、美国和南美航线上结成战略合作伙伴，更好地应对全球航运市场的竞争，抱团取暖，稳中取胜。

此外，部分航运企业普遍对未来持有谨慎乐观态度，使得全球停船数量明显下降，新船订单量也有所抬头，1 万 TEU 以上的船舶逐步取代和淘汰 5000TEU 以下的船只，这也意味着航运企业的竞争依然激烈。目前达飞青岛欧洲、地中海航线已更新为 13000TEU 左右的船舶挂靠青岛，北美和南美线也陆续更换为 8500TEU 左右的船舶，其目的就是为了降低单箱经营成本，提高竞争优势。

综合上述达飞青岛经营环境的 SWOT 分析，面对目前严峻的市场经济形势，公司应该及时调整经营方向，优化业务流程，降低运作成本，即加大销售揽货力度，在维持好现有客户的基础上，不断开拓新市场和开发新客户；加强客户服务与单证部的服务效率和质量，与现有顾客保持良好的沟通和业务关系的维护；财务人员的工作合理分配，降低成本，进而酝酿出与之相匹配的新的业务流程，使公司与时俱进，不断发展。

4.2 达飞轮船（中国）青岛分公司流程再造设计

4.2.1 达飞轮船（中国）青岛分公司业务流程再造总体框架

在针对达飞公司实际业务流程分析的基础上，特别提出如下流程再造设计建议：依据新设计的业务流程表（图 4-1 达飞青岛分公司业务流程再造后的图示），结合相对应的关键绩效指标定义（表 4-4 关键绩效指标定义—业务流程再造之后），希望能够达到最满意的迎合企业发展的预期效果（表 4-5 业务流程再造后的预期效果），进而维持达飞青岛在当地市场上优质服务效应的带头标杆形象，

当然使企业最大限度的获取利益也是业务流程再造的最终目标。

中贡献率较高的要素。为有效建议的提出提供实证研究的支持。

业务流程名词解释：

- (1) 客户向船运公司的销售部咨询服务航线和运价
- (2) 销售人员在得到总部的确认后，将最终运费确认给客户
- ~~(3) 若客户接受报价，将纸面订舱单发给销售订舱(取消)~~
- ~~(4) 销售人员确认舱位并核查销售合同（取消）~~
- (5) 客户将订舱委托发送给客户服务及单证部相关人员
- (6) 客户得到来自于客户服务发送的 EDI 的订舱确认
- (7) 箱管操作部从内部系统内定期导出放箱通知，通知相关方
- (8) 箱管操作部发放空箱给客人
- (9) 客户货物装箱集港
- (10) 船边操作人员与青岛港进行船舶配载装船作业
- (11) 开船后船边操作人员与青岛港确认整船装船数据
- (12) 客户服务与单证人员完成内部系统数据锁船
- (13) 锁船后由上海总部财务人员与客户进行帐单核对，缮制商业发票
- (14) 财务与客户完成付费和收费程序
- (15) 由客户服务及单证部人员向客户签发正本提单
- (16) 客户服务人员整理出商业业绩报告
- (17) CRM(Customer Relationship Management)与销售人员 KPI, (Key Performance Indicator)评估
- (18) 客户沟通维护

业务流程再造设计后，与先前的业务流程有以下几点区别贯穿在整个业务流程的三个阶段中：

(1) 客户订舱前销售部的相关工作：取消客户将纸面订舱单发给销售订舱（见上述流程 3）及销售人员确认舱位并核查销售合同后确认是否接受订舱（见上述流程 4）的工作，这两项工作直接交由客户服务与单证部来操作。让销售人员的时间和精力充分投入到市场开拓和新客户开发的核心业务之中，并定期对销售人员进行 KPI 评估，鞭策销售不断进取、提升业务量。

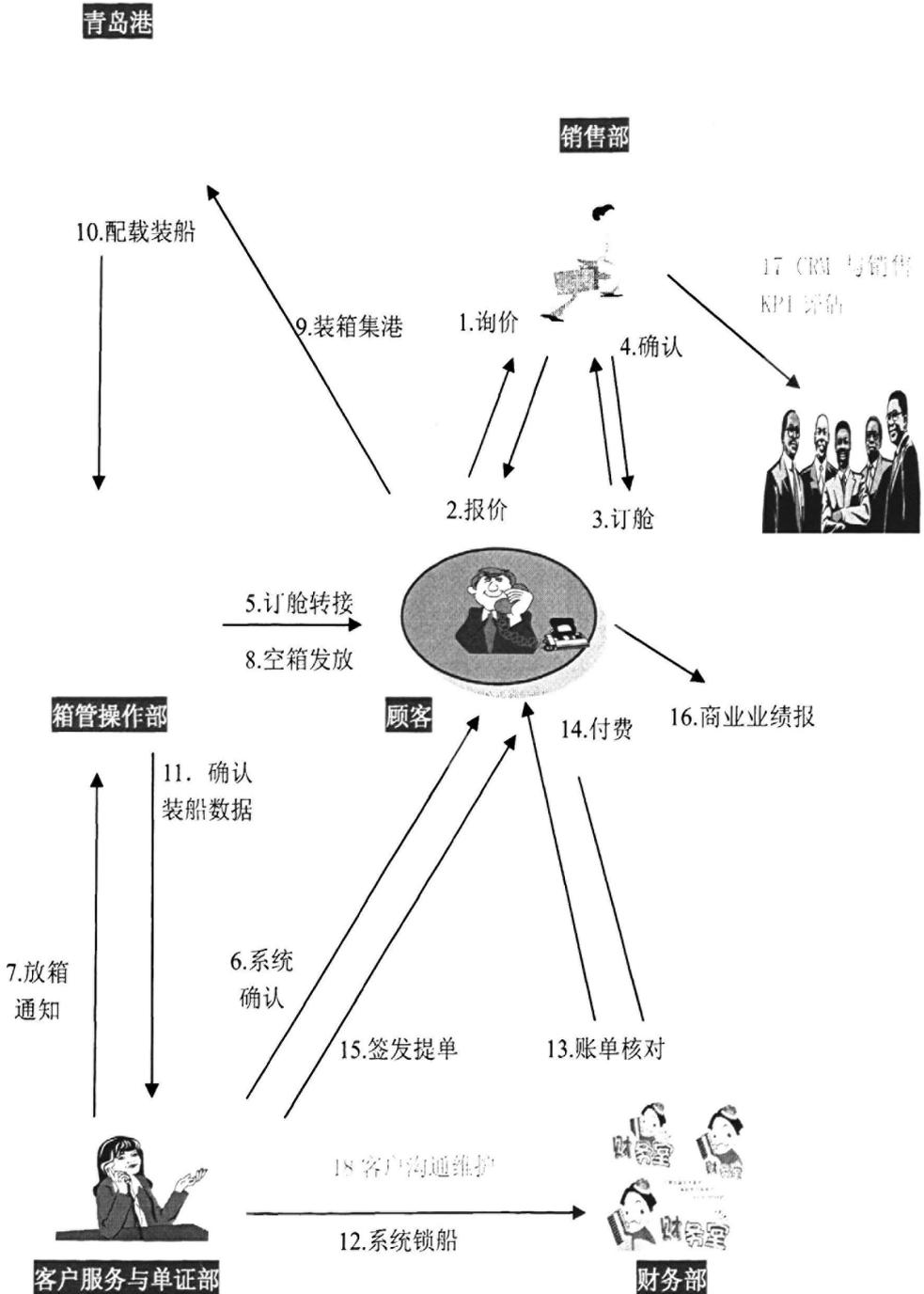


图 4-1 达飞青岛分公司业务流程再造后的图示

Fig 4-1 New Business Process Flow after BPR for CMA-CGM Qingdao

(2) 客户订舱后客户服务和单证部以及箱管操作部的相关工作：由客户服务人员直接接受客户的订舱，核查合同和舱位后及时采用 EDI(Electronic Data Interchange)的形式给客人确认回执，减少了中间单据流转环节，提高了工作效率，

降低成本;同时增加了客户沟通与维护的职责分配,这样将更好的了解客人的需求,有效避免了来自销售人员信息流转的滞后和误传,提高了客户的满意度和忠诚度;销售与客户服务与单证部人员工作职能分工明确,增强了员工工作和学习的积极性,员工素质不断提高,日趋专业化和深度化。再者,电子商务的推行与升级使得整个业务流程锦上添花,客户对公司服务的依赖性也越来越大。

(3) 开船后财务部的相关工作:锁船后取消当地财务人员与客户进行帐单核对应的工作,直接由上海总部的财务人员一并处理,本地财务人员仅仅缮制商业发票,完成收付费程序。这样既做到了人力资源的按需分配,降低了人力成本,又使公司纵向职能部门承担了合理的绩效指标。

由此看来,该业务流程再造后,与下表中相关的关键绩效指标之间的关系如下:

表 4-4 关键绩效指标定义(业务流程再造之后)

Table 4-4 KPI Definition (After BPR)

部门	关键绩效指标
1. 销售部	市场开拓与新客户开发
2. 客户服务与单证部	服务效率与质量
	客户满意度
	职责分工清晰化
	客户沟通维护
	电子商务
3. 财务部	收费

表 4-5 业务流程再造后的预期效果

Table 4-5 Expected Result After BPR

企业绩效	员工绩效
提升了销售的市场开拓与新客户开发的能力和空间	绩效指标明确,由恰当的职业承担
使客户服务及单证部职能分工明确,责任清晰	新流程的再造和优化调动员工的积极性,充分发挥团队协作精神
客户忠诚度与满意度提高	员工素质提高,日趋专业化、深度化
业务流程环节再造与优化,提高工作效率,降低成本	有效避免了绩效考核结果的争议
电子商务的推广与升级使得整个流程锦上添花	
人力资源重新按需配置,降低人力成本	

业务流程再造后,公司内部各部门分工清晰,并承担了合理有效的绩效指标,销售的主要精力放在市场开拓和新客户开发上,箱量指标是衡量其业绩的最主要

表现之一；客户服务与单证部承担订舱确认的工作，并加大与客户沟通联络的幅度与密度，广泛的应用电子商务并持续升级创新来满足不同层次顾客的需要，提高顾客对公司的忠诚度和满意度，不断提高员工素质，使之日趋专业化、深度化；合理配置各部门的人力资源，除降低运营成本外，还有效的避免了绩效考核结果的争议。对整个公司的短期战略的实施具有有效的创新和补充作用。

4.2.2 达飞轮船（中国）青岛分公司部门内部流程再造

4.2.2.1 销售部内部的流程再造

依据集装箱出口业务流程,销售部门的流程再造设计主要基于如下考虑或目的:

(1) 销售与客户服务之间的关系与衔接

如图 3-1 所示,以前的流程是当客户接受销售的报价,就会将纸面的订舱单发给销售确认,销售人员确认舱位并核查销售合同,经查无误后,销售将订舱单转接给客户服务人员接受订舱,客户就会得到来自于客户服务人员发送的 EDI 的订舱确认。存在的问题是销售将过多的时间放在订舱单的确认上,暴露出销售的市场开拓与新客户开发力量的薄弱,使其承担了不合适的绩效指标。同时客户也感觉到订舱确认的中间流转环节多,时间长,效率低。

再如图 4-1 所示流程再造后将第三、四步(就是销售跟客户沟通的环节)取消,改为客户接受运价后,直接将订舱委托发给客户服务及单证部相关人员。流程再造后销售的工作程序简化,销售只承担市场开拓与新客户开发的绩效指标,绩效指标明确,提升了销售的市场开拓与新客户开发的能力和空间。同时客户服务人员也会积极地参与到商业业务内容当中,了解销售合同内容,了解客户需求,及时反馈与销售相关的有用信息。

(2) 合理分工战略的确定和实施

将以上对销售和客户服务之间的业务流程再造设计归结到理论分析上,就是合理分工战略的确定和实施。

①分工

带领团队工作,不同的团队成员承担不同的工作,不同的发展时期,工作的内容和性质也不完全相同。在这一个团队建制当中,要很好的施展每个人的特长,实现团队价值、员工价值、企业价值,首先要学会的就是公道分工。

公道分工的目的,是为了让员工可以有良好的工作感觉,并施展每个员工的工作特长,最高效的完成工作任务,体现所领导团队的价值。

第一,定位工作性质 首先要清晰的是工作的性质,具体规划工作轻重程度以及完成时间,列出具体的工作进度表,并清晰工作完成的整个流程。枢纽的一点,要清晰这项工作是急需完成的仍是锦上添花的,从而根据实际情况来铺排工

作进展。接受客户的订舱完全可以由客户服务人员处理，无须浪费销售人员的精力和时间。

第二，了解员工情况 在清晰的工作的性质之后，就要仔细研究自己团队员工的详细情况了。要弄清楚团队每个人的上风 and 劣势是什么，适合什么样的工作，具备什么样的资源可以利用。从而有针对性地进行工作铺排，有利于工作的顺利开展。

销售人员将有更多的精力从事于市场开拓和新客户的开发，按照区域、客户性质、出口航线特点合理有效地分配到每一个销售人员身上，责任目标更加清晰化。客户服务人员也会深入的参与到与客户的沟通联系当中，及时反馈一些有效的信息给销售人员，而不是原来单纯的从事于单证工作，有利于双方两个部门协调配合给客户提供更加便捷、高效、高质的服务。

②利益分配

最能体现企业成就的不是员工本人做了多少工作，而是他所在部门取得了什么样的业绩。部门取得的成绩越高，每位员工的价值也就越发显著。正是基于这个理由，领导层为了公司安排的各项工作而竭尽所能，充分调动各方资源来确保团队完成任务，这本无可厚非。可是，成绩出来后就暴露了相关矛盾。两个部门都片面强调了各自的风光和成绩，否定了对方的付出，或是突出了个人英雄主义，时间长了，员工没有了工作的动力，在消极和怠工中显然影响公司业绩。所以在实际工作当中，领导一定要学会利益的合理分配。有了成绩要把部门推到前台，接受公司的表扬和认可。假如这个荣誉非要个人来代表部门接纳，也要第一时间通过公司聚会等方式，将这种荣誉和成绩反馈到整个部门员工身上，让他们感到能在这样一个部门中工作，会有正义感和荣誉感。因此，公司业绩的体现与每个部门的贡献都是分不开的，销售和客户服务工作相辅相成，共同努力，共同发展。

③为销售人员提供发展空间

业务流程再造后充分给销售人员更广泛的发展空间，总结分析现有的公司客户资源后，在维持现有货量的前提下，深入挖掘他们在其他航线、其他贸易方式上是否还有潜在的生意合作；对于达飞青岛的同行竞争者的一些客户，要亲自沟通探究是否可以找到一些时机开始初步的试探性的合作，等等。

客户服务人员也会在流程再造后有更多的机会与客户电话、面谈日常操作事宜，参与到实际业务当中，懂得业务运作的来龙去脉。这样会给客户服务人员充分参与业务的空间，提升服务质量和效率；相反如果没有与客户充分沟通的机会，不了解业务内容和客户需求，给客户提供优质的服务从何谈起。

(2)CRM 与销售 KPI 考核评估

流程再造无形中促进了客户关系管理的完善和升级。CRM (Customer

Relationship Management) 即客户关系管理。从字面上来看, 是指企业用 CRM 来管理与客户之间的关系。在不同场合下, CRM 可能是一个管理学术语, 可能是一个软件系统, 而通常所指的 CRM, 是指用计算机自动化分析销售、市场营销、客户服务以及应用支持等流程的软件系统。它的目标是缩减销售周期和销售成本、增加收入、寻找扩展业务所需的新的市场和渠道以及提高客户的价值、满意度、赢利性和忠实度。CRM 是选择和管理有价值客户及其关系的一种商业策略, CRM 要求以客户为中心的企业文化来支持有效的市场营销、销售与服务流程。

企业应将顾客当作一种重要的资源来看待, 它甚至比企业所拥有的人财物等其他资源更具有战略地位。充分、合理、有效地利用客户资源是企业获取竞争优势、实现企业价值、最大限度的实现利润的最有效手段之一。CRM 的实施可以分为 2 步, 即业务数据分析和决策执行。

①业务数据分析。对 CRM 系统中的数据进行加工、处理与分析将使企业受益匪浅。对数据的分析可以采用 OLAP 的方式进行, 生成各类报告; 也可以采用业务数据仓库(Business Information Warehouse)的处理手段, 对数据做进一步的加工与数据挖掘, 分析各数据指标间的关联关系, 建立关联性的数据模型用于模拟和预测。这一步所取得的结果将是非常重要的, 它不单反映业务目前状况同时也对未来业务计划的调整起到指导作用。

②决策执行。依据数据分析所提供的可预见性的分析报告, 企业可以将业务过程中所学到的知识加以总结利用, 对业务过程和业务计划等做出调整。通过调整达到增强与客户之间的联系, 使业务运作更适应市场要求的目的。

客户关系管理的最终目的是为销售统一整理公司的业务资源, 通过销售 KPI (KEY Performance Indicator) 考核评估反过来可以不断更新和优化客户关系内容, 调整其结构, 因时因地地改变销售策略, 进一步为业务流程再造做出了有效的反馈响应。关键绩效指标法(Key Performance Indicator, KPI), 它把对绩效的评估简化为对几个关键指标的考核, 将关键指标当作评估标准, 把员工的绩效与关键指标作出比较地评估方法, 在一定程度上可以说是目标管理法与帕累托定律的有效结合。关键指标必须符合 SMART 原则: 具体性(Specific)、衡量性(Measurable)、可达性(Attainable)、现实性(Realistic)、时限性(Time-based)。如下表 4-6 所示, 达飞青岛分公司销售 KPI 考核评估表。

(4) 提高客户满意度

在此业务流程再造部分中, 让顾客减少与销售在订舱确认的中间流转环节, 沟通时间短, 其订舱确认的时间由原来的一至两天缩短到半天之内, 工作效率好比以前有明显提高, 也大大提升了顾客对达飞青岛分公司操作服务的满意度。

表 4-6 销售 KPI 考核评估表

Table 4-6 Sales KPI Examination and Evaluation Form

Sales	Customer	SQ	Segment	Trade	Target TEU	Loading TEU	Week
Anny	Qingdao Haier	11111	CIF	NC	40	50	1
Tom	Ikea	22222	BCO	WME X	50	30	5
Tony	APL Logistics	33333	IFF	USWC	30	40	4
Tina	Michael Store	44444	FOB	USEC	20	20	3
Wendy	Hisense	55555	CIF	SAM	60	10	4
Seven	DHL	66666	IFF	WAX	15	25	7

以下两段现有的流程模式是多年不变的老式习惯做法，已远远不能适应现阶段市场需求，与同行业其他标杆企业相比仍有很大的差距。特别是在经济市场和航运市场低迷的大环境下，如果由于自身的操作流程劣势耽误了顾客订舱时间的需求，顾客很快就会将生意转向其他服务好的同行竞争者，使得前期的销售工作功亏一篑。

丹麦 AP 穆勒集团下的马士基航运公司是目前全球排名第一大船公司，他们在青岛设立了华北区的客服服务中心，公司明确要求顾客的订舱必须要在系统收到信息后两个小时以内以书面形式确认回复，并有内部系统支持保障。在此服务上马士基一直是行业的领先带头人，目前无一船公司能超越或取代它，因此借鉴和学习其优势流程是达飞青岛分公司业务流程再造的必修环节。在融合自身公司内部系统的前提下，充分满足顾客的需要，及客户所及，让顾客切实感受到流程简单化，以沟通交流，有顾客之上的待遇，为公司的市场形象和将来的优秀业绩奠定良好健康的基础。

4.2.2.2 客户服务与单证部内部的流程再造

依据集装箱出口业务流程，客户服务与单证部门的流程再造主要表现为以下方面：主要介绍一下与流程再造前的不同，或再造后的改变。

(1) 客户服务与单证信息处理之间的关系与衔接

在达飞青岛分公司现有的组织结构框架下，客户服务和单证工作集中在同一个部门中，其具有两项工作功能的职责。在原有的业务流程模式下，客户服务人员很少或者从未与公司的客户沟通联系过，片面地侧重单证信息处理工作，而忽略了真正与客户交往的内涵和实质性的工作，因而产生了诸多问题：①现有部门内部员工的工作压力小、工作量较少；②因缺乏对顾客需求的了解，对业务进程

理解的生疏，其单证信息处理工作也未能做好；员工工作态度生硬，工作程序死板教条，明显缺乏有针对性的、顾客差异服务的灵活性。③顾客对公司的服务质量的满意度不断下降，逐渐促使顾客减少甚至停止与公司的业务往来和合作，直接影响到分公司未来业绩的表现。

但是业务流程再造设计后可明确避免以上问题的再次出现，客户服务人员积极参与顾客的实际业务当中，通过电话、传真、邮件、面谈，甚至服务行业流行前沿的电子商务等多种方式沟通接触，及时确认订舱信息，并随后跟踪货物在装船前的起运港的一系列的集装箱、场站、单证等方面的相关服务工作，发贻操作中的问题并及时提交个其他部门如销售部、箱管操作部、财务部等共同协调配合处理，给顾客提供快捷安全的服务，使整个业务流程顺畅进行。

(2) 一揽子服务战略的确定和实施

所谓一揽子服务，就是要么为客户同时解决和服务有关的所有问题，要么一个问题也不会解决，不允许客户选择性地接受其中的部分服务由谁来操作而拒绝接受其他相关方的服务。出现一揽子服务的最重要的原因是，如果一项服务囊括多个服务环节，如果将各项服务环节，交由多个人员分割去做，客户的利益就不能得到保障。因为一旦发生问题，多方工作人员仅负责各自的领域，互相推诿责任，客户就无法顺利解决问题——甚至找不到问题的原因。这种一揽子服务，在技术性要求较高的产业链或服务链中比较常见。例如，维珀商务提供网站建设的12道金牌服务，即是这种一揽子服务的形式。在现代集装箱航运业的船公司也是可以做到优质的一揽子服务的。

该服务具有以下优势：为客户提供一揽子服务，处理效率高；服务的全过程无需其它部门参与跟客户的接触，直接由单一的客户服务人员协调公司内部各部门，统一对外采取一系列的订舱确认、放箱、与当地货代、海关、场站、船舶代理公司、码头的协调、提单、舱单的缮制等相关服务，服务组合灵活、操作性强、适用范围广。

同行业的竞争者对客户服务及单证工作的一揽子服务也有很多微词，他们认为客户服务与单证信息处理应该根据其业务功能独立为两个部门，甚至成立单证信息处理中心，客户服务侧重于跟客户的维护与沟通，而单证部则侧重于单纯的文件信息处理工作，两者独立并行既可以降低公司运作成本，又可以规范公司单证操作标准和流程，提高工作效率，在同行业中普遍被视为流程优化的一种趋势。但本文认为，单证信息处理中心的设立并不是优化流程提高效率的合理有效的最佳方式，原因如下：

①单证信息处理中心并不是以客户至上为根本出发点

客户服务提供一揽子服务也好，还是单独分立出单证信息处理中心也好，最

根本的目的还是本着围绕客户为中心做好一系列服务性工作，而不是单纯为了降低运作成本而去成立单证中心，来自于客户长期以往的支持带给公司的盈利远远大于节省运作成本的收益。

②单证信息处理中心的设立并不能从根本上降低运作成本

成立单证信息中心会减少每个起运港单证工作的组织配备，确实降低了人力物力成本，相应的也推卸了有关的责任，但要向单证中心支付一定的操作费。单证信息处理中心的设立仍然存在一定的人事、业务运营成本，综合比较起来不能从根本上降低运作成本，对整个公司而言，实际上是将公司的部分收入从左口袋移到了右口袋，成本分摊到两个模块当中而已，更甚者其运作成本不但不降反而增加。美国总统轮船（中国）公司在四川成都设立单证中心运作的近几年中就充分的说明了这点。

③单证信息处理中心的设立阻碍了公司业务的发展

起运港的客户服务人员与单证信息处理中心存在区域距离，沟通起来极其不方便，只能通过电话和邮件的方式联络，无法进行面对面的交流，给公司内部协调沟通的时间和效率上造成了一定的局限性。客户也无法与单证信息处理中心直接沟通，只能由当地的客户服务人员代为转达处理，责任划分不清楚，相互推诿扯皮，从某种意义上讲是降低了工作效率，阻碍了公司业务的发展。另一方面，客户也感觉到很多操作细节的不可控性，逐步降低了对公司的满意度和依赖度，慢慢减少货量甚至终止合作。日本的商船三井（中国）有限公司在广州深圳设立的单证中心并没有起到促进企业发展的良好动力，反而在同行业市场上传出了很多服务劣质的反面口碑。

综上所述，达飞青岛分公司客户服务和单证部内部的流程再造和优化设计是适合企业现阶段发展的，是实施有效可行的，不仅调动了员工的积极性，还充分发挥了团队协作精神。

（3）交付物顺利交付与售后服务

在航运业中交付物的交付与售后服务指的是顾客委托承运人将货物安全快捷准时地送到指定的目的港，顺利办理提单和货物的交接手续，让收货人及时提到货物从事下一环节的运行。同时航运公司还会密切跟踪和处理货物离开起运港、签发提单后在船上、中转途中、卸货港、铁路、公路、最终目的港等一系列相关事宜的服务协调工作，做好充分的售后服务。它是客户服务及单证部具体工作的一部分，达飞青岛分公司业务流程再造的设计进一步加强了此环节的深入与完善，为顾客满意的服务锦上添花。

实际业务中船公司是凭提单将货物交付给收货人的。具体过程是收货人将提单交给船公司在卸货港的代理人，经代理人审核无误后，签发提货单交给收货人，

然后收货人再凭提货单前往码头仓库提取货物并与卸货代理人办理交接手续。交付货物的方式有仓库交付货物、船边交付货物、货主选择卸货港交付货物、变更卸货港交付货物、凭保证书交付货物等。货主选择卸货港交付货物是指货物在装船时货主尚未确定具体的卸货港，待船舶开航后再由货主选定对自己最方便或最有利的卸货港，并在这个港口卸货和交付货物。变更卸货港交付货物是指在提单上所记载的卸货港以外的其他港口卸货和交付货物。凭保证书交付货物是指，收货人无法以交出提单来换取提货单提取货物，按照一般的航运惯例，常由收货人开具保证书，以保证书交换提货单提取货物。

在市场激烈竞争的今天，随着顾客维权意识的提高和观念的变化，在其选择承运公司时，不仅注意到产品实体本身，在同类产品的质量和性能相似的情况下，更加重视产品的售后服务。因此，船公司在提供价廉物美的航线产品的同时，在整个运输供应链中向顾客提供完善的售后服务，已成为现代航运企业市场竞争的新焦点。例如，美国总统轮船、马士基航运、达飞轮船等都是因售后服务做得好，而销售稳步上升的案例。

优质的售后服务给企业在目标市场上带来不同凡响的竞争优势，从以下三方面给予详细的分析：

①树立企业形象

在航线服务产品同质化日益严重的今天，售后服务作为市场营销的一部分已经成为众航运企业争夺客户心智的重要领地，良好的售后服务是下一次销售前最好的促销，是提升顾客满意度和忠诚度的主要方式，是树立航运公司企业口碑和传播企业形象的重要途径。

②顾客满意度

售后服务作为顾客提出来的要求，航运企业做的好坏程度将与顾客的满意程度成正比的关系。售后服务做的好，若能达到顾客提出的要求，顾客的满意度自然会不断提高；反之售后服务工作做的不好或者没有去做，顾客的满意度就会降低，甚至产生极端的不满意。

③顾客传播

顾客满意后通常会持续维持现有的船公司的服务，进行口碑宣传等积极方式进行传播，对提高其航线产品的市场占有率和品牌的美誉度起到强而有力的作用。若顾客因服务不满意，据实证研究表明：96%的顾客遇到服务不周到的情况是不会投诉的，但90%的不满意顾客是不会再认可该公司的产品和服务，或将他们的经历告诉至少另外9个人，13%有过不满意经历的顾客会将他们的经历告诉20人以上。

(4) 客户沟通与维护

无论你在组织的哪个部门、身任何职，都可以通过沟通更好地了解客户，为公司创造更大的价值。本章节提供的有效方法能帮助公司与客户保持良好的关系，与他们充分地交流，提升客户的忠诚度。通过客户沟通还能够：寻找到为公司创造最多价值的客户；赢得客户的信任，增加收益；利用有效的沟通策略影响客户行为；在客户的帮助下开发成功的航线产品和服务。其客户服务人员与客户的沟通和维护则重点集中在下面第四到第八个环节中。

①做好沟通前的准备工作：1 对本公司的航线产品保持足够的热情；2 充分了解航线信息；3 掌握推介自己产品的艺术；4 准备好销售道具；5 明确每次销售的目标

②管好目标客户：6 科学划分客户群；7 把握关键客户；8 管理客户的重要信息；9 找到有决策权的顾客；10 有技巧地考察客户

③沟通过程中的主动进攻策略：11 让客户说出愿意出运的条件；12 适度运用“威胁”策略；13 提出超出底线的要求；14 巧用退而求其次的策略；15 为客户提供真诚建议；16 为客户提供周到服务；17 以让步换取客户认同

④有效应对客户的技巧：18 巧妙应对客户的不同反应；19 不要阻止客户说出拒绝理由；20 应对客户拒绝合作的妙招；21 分散客户的注意力；22 告诉顾客事实真相

⑤与客户保持良好互动：23 锤炼向客户提问的技巧；24 向客户展示服务产品的好处；25 有效倾听客户谈话；26 使用精确的数据说服客户；27 身体语言的数据说服客户；28 寻找共同话题

⑥准确捕捉客户的心思：29 真诚了解客户的需求；30 把握客户的折中心理；31 准确分析客户的决定过程；32 对症下药地解决客户疑虑；33 了解来自于客户的负面因素

⑦值得你特别注意的问题

⑧做好沟通之外的沟通

客户维护表现为留住老客户可使企业的竞争优势长久。企业的服务已经由标准化细致入微服务阶段发展到个性化顾客参与阶。例如同行业的国有集团青岛远洋集团，他们的销售人员每天都在不断的维护以前的老客户，为他们提供服务，及时的跟进，这就是他们提高营业效率的方法。65%的业务量多来自于老客户的再度支持。他们成功的关键是为已有客户提供足够的高质量服务，使他们一次又一次的享有现成的航线服务。可见，成功的企业把留住老客户作为企业与自己发展的头等大事之一来抓。留住老客户比新客户，甚至比市场占有率更重要。据顾问公司多次调查证明：留住老客户比只注重市场占有率和发展规模经济对企业效益奉献要大得多。

客户关系的建设和维护离不开长期的沟通与交流。达飞青岛分公司应当加强与顾客的多渠道沟通，增进彼此间的相互了解和信任。

通过沟通，建立老客户的基本情况档案，包括组织结构、消费偏好和特点、主要运输航线、财务交易历史和支付习惯，搜集其主要的战略信息、分析可能发生的战略转移，以及潜在需求，及时更新航运产品组合，做到有的放矢；同时要重视交流过程中获取的信息反馈，尤其是多次出现的问题，及时反馈给公司高管和内部相关部门，限时改进；提高客户与公司沟通与互动的愿望。

尊重和信任是维系良好顾客关系的保证。达飞青岛分公司一直树立顾客至上的文化氛围，尊重所有顾客，根据顾客信息结合公司行政部设立顾客关怀计划并具体执行。可以进行邮寄贺卡、赠送鲜花、重要日期的问候；向顾客及时传递感兴趣的相关物流动态、港口信息和新增服务项目；为顾客提供社交空间，增加社交利益。

公司的高层管理者也应当将有价值的老顾客纳入到公司的长期战略发展当中，高层人员要定期与顾客进行有效的交流沟通，了解双方的未来发展规划，共同制定出能够增进双方利益的战略，使企业与顾客形成一种战略伙伴合作关系，推动企业与顾客共同发展，实现双方长远的利益。达飞青岛分公司与海尔集团近年来的全球战略合作充分体现了该客户沟通和维护方式给企业带来的巨大贡献影响。

形成达飞青岛分公司现有的组织结构框架下，客户服务和单证工作集中在同一个部门中，其具有两项工作功能的职责。在原有的业务流程模式下，客户服务人员很少或者从未与公司的客户建立直接的沟通和联系，仅仅侧重于单证方面的工作，势必会影响服务工作质量和效率，在接到顾客的投诉后，并不清楚自己的服务落脚点在哪里，临时去更改补救为时已晚。

4.2.2.3 财务部内部的流程再造

(1) 财务业务流程再造

如图 3-1 所示，系统锁船后由财务人员与客户进行账单核对，缮制商业发票，在继续完成付费和收费程序；流程再造设计后如图 4-1 所示，系统锁船后由达飞上海总部财务人员与客户进行账单核对，本地财务人员缮制商业发票，与客户完成付费和收费程序即可。这样可以对财务的人力资源重新按需配置，降低本地的人力成本，避免组织结构纵向重叠，有效的提高了单位人均的工作效率。行业内的美国总统轮船（中国）公司就是采用此种模式在实践中应用的，其表现效果甚佳，深得公司管理层的认可。

(2) 缩减工作环节低成本战略的确定和实施

从达飞青岛分公司财务部的业务流程再造设计中透视出，实际上就是减少本

地财务的工作环节，整个集团公司的系统是统一一致的，财务人员并不像销售、客户服务及单证人员需要跟顾客有着密切频繁的沟通往来，也只是与顾客的财务人员有一个电话、主要是书面邮件形式的账务确认而已，因此区域差距不是担心的核心问题，完全可以运行操作。这样不但可以降低本地人力成本、减少工作环节，而且还做到了整个公司的工作分工和人力资源的合理配置，更大限度的为企业创造利润。

（3）低成本运作的意义

任何企业经营的最终目标就是使企业利润最大化，要么扩大营销，扩充市场占有率；要么就是降低成本，维持低成本运作。达飞海运集团在近四年里之所以能够一直保持全球第三大集装箱航运企业的排名从根本上就是狠抓这两方面。当然针对达飞青岛分公司这个集团内部的一个小小区域来说，减少工作环节、低成本运作的理念可以应用到财务的业务流程再造设计之中。

低成本运作是指组织持续的低成本经营。这里所说的“低成本”是一个相对的概念，低成本是指相比之下组织的成本水平较低。相比之下（标杆瞄准）是指企业与：企业自身纵向相比（不同时期和历史最好水平）；国内同行业同类产品和服务相比（不同地区和国内先进水平）；国际同类产品和服务相比（不同国家和国际先进水平）。企业通过低成本运营，实现持续的低成本；始终保持成本领先（适应性）；始终保持利润最大化（充分性、目的性）；始终保持投资收益最大化（有效性）；就能够成为别人的标杆。

4.3 达飞轮船（中国）青岛分公司业务流程再造的原则与目标

4.3.1 对公司战略目标的支持

以上对达飞青岛分公司出口业务流程再造的设计充分体现了对公司总战略目标的支持，假如该流程再造的设计与企业的最终目标背道而驰也就丧失了其再造的目的，因此达飞青岛分公司“务实是金，结果第一；全心投入，追求卓越”的企业精神始终如一的贯穿于整个业务流程再造的各个环节当中。

在此前提下，业务流程再造还充分加强和突出了企业内部两个理念的渗透，即市场拓展理念和服务理念。

（1）市场拓展理念

众所周知任何企业的存在都是为了最大限度得获取利润，维持和拓展市场占有率是企业经营的一个至关重要的指标，“高付出保货量，高质量保信誉，高信誉创市场，高价值促发展，高素质做保障”的市场拓展理念更应深刻的渗透到公司内部的各个部门、各个运作环节、各个员工内心当中，不能片面地只强调单方

或个人利益，由此才能逐步体现出公司的整体效益，同时也会对业务流程再造的顺畅进行奠定良好的基础。

(2) 服务理念

“以市场为导向，以客户为中心，创造客户价值，一切为顾客满意”是达飞青岛分公司始终贯彻的服务理念。业务流程再造是从本质上对现有流程问题的根本性的创新，不是单纯地将服务理念口号流于形式，而是要实实在在地落实到流程环节的每一个部分。以市场为导向，以销售为龙头这个外销理念和实际操作流程不明确这个根本问题不解决，其所带来的后果就是各部门出现问题时的相互推委和扯皮，工作效率低下等弊端，这也正是需要业务流程再造的意义所在。

4.3.2 提升市场开拓与新客户开发能力和空间

为使业务流程再造后使销售人员的工作职责和范围划分清晰明确，可以有充分的时间投入到市场开拓与新客户开发的工作当中。特别是在当今这种竞争空前激烈、全球经济贸易和航运市场不景气的大环境下，销售人员的工作显得比以往尤其重要。因此销售人员需要通过学习、调研、摸索等方式逐步提升市场开拓与新客户开发的能力。

针对达飞青岛分公司从事的集装箱运输业务，市场开拓就是要不断扩充其服务领域，对于达飞海运集团已经提供的服务航线，尽可能多的争取到目的港覆盖面更广泛、更全面的老新客户群，增加货量，进一步提升该航线的市场份额。而对于达飞海运集团尚未开通的服务航线，也应当把市场和同行竞争者的信息及时反馈给他们，争取到更多的直达航线、中转航线以及新目的港的服务，甚至延伸到内陆点包含铁路、陆路服务。

新客户开发是达飞青岛分公司在实际销售业务中最为重视的一项工作。平时一些稳定忠诚的客户只要在其他部门诸如客户服务、箱管操作、财务等做好相应的优质服务，就会比较容易的维持客户对公司的货量支持，但大幅度增加货量的可能性比较小。所以为了保持拥有业务的活力和生机，满足业务职责的要求，就要不断的开发新客户，通过扩展新客户来增加公司效益。但是开发新客户的实际绩效与销售人员的技巧和能力是密不可分的。通常市场萧条或淡季是开发新客户的最佳时间；注意在开发新客户中搜寻情报，寻找满足客户需求的切入点；开发新客户做到点上去等等。

由此可见，业务流程再造为销售提供了更广阔的发展空间，对企业是有利的。

4.3.3 提高顾客满意度与忠诚度

业务流程再造的另一个最终目的就是提高客户满意度与忠诚度。

所谓顾客满意是指顾客对某一事项已满足其需求和期望的程度意见，公司要生存、要发展、要持续地进行质量改进就要积极地、主动地收集顾客满意程度的

有关信息,了解顾客需求、分析顾客的感受,把顾客满意作为公司的出发点和归宿点。为达到这一目的不妨“换个角度思考”,即从顾客能接受的角度来服务顾客、获得效益。

在与顾客的沟通过程中必须清醒的认识到:顾客是因满意而付运费的,顾客追求充分的满意,即既要对其所选择购买的航线硬件商品与软件服务满意,同时又要对其商品或服务购买选择的行为满意。所以要真抓好对顾客需求的了解,对顾客感受的关注和对顾客满意的重视这三个不可或缺的关键环节搞好日常操作服务。

对顾客需求了解,就是要依据对顾客需要和顾客期待的把握,把企业想传播的航线服务优势信息变成顾客想接受的信息。对顾客感受的关注,就是在顾客选择我们服务的过程中,为顾客全过程、全方位地提供优质服务,注意抓好售前、售中、售后服务三个环节,协助顾客顺利完成这“三步曲”。对顾客满意的重视,就是在营销活动、服务措施、管理办法中均以是否贴近顾客的想法、贴近顾客的需求为宗旨,变产品导向为顾客导向。

在服务顾客时经常“换个角度思考”,立足顾客需求,把具体、周到的解决方案提供给顾客,这里包括对顾客现实需求的满足,及对顾客潜在需求的发展和引导,让顾客认同我们的企业、认同我们的航线产品和服务,获得超值感受,获得充分满意,进而称为企业重视的“回头客”,为企业效益持续、长期稳定地增长奠定良好的顾客市场基础。

客户忠诚度是指客户因为接受船公司的产品或服务,满足了自己的需求而对品牌或效应的一系列服务产生的心理上的依赖及行为上追捧。客户忠诚度是客户忠诚营销活动中的中心结构,是客户对产品感情的量度,反映出一个客户转向另一船公司的可能程度,尤其是当该产品要么在价格上,要么在航线特性上有变动时,随着对企业产品忠诚程度的增加,基础客户受到竞争行为的影响程度降低了。所以客户忠诚度是反映客户的忠诚行为与未来利润相联系的产品财富组合的指示器,因为对企业产品的忠诚能直接转变成未来的销售。

顾客满意度与客户忠诚度之不同在于,顾客满意度是评量过去的交易中满足顾客原先期望的程度,而顾客忠诚度则是冲量顾客再购及参与活动意愿。

客户忠诚度对企业营销管理的意义表现为以下几个方面:

(1) 有利于企业核心竞争力的形成

实践证明,倡导客户忠诚所形成的核心竞争力将会在企业的经营活动中得以体现。如美国总统轮船公司从1998年开始导入客户满意观念,2000年末将其提升为客户忠诚。他们首先从传统的出口美国的集装箱运输航线开始,以客户满意的合同为主线,从航线的产品设计、运营、起运港和目的港的服务、对集装箱需

求等方面持续跟踪、落实用户各项要求；其次，从客户需求导入，实施服务质量功能展开，并列入公司方针目标，通过定期的用户满意度和忠诚度调查，将客户需求转化为产品质量特性，从而创造客户持续的忠诚。

(2) 对企业业务流程和组织结构将产生重大的影响

客户忠诚营销的实施工作是企业的一项系统性的工程，它要求企业建立以忠诚度为基础的业务体系，合理分配和利用资源，进行以客户为核心的客户关系管理，在企业的销售自动化、市场营销自动化、客户服务三大领域中实现客户关系管理，它对企业现有的业务流程将会带来影响。同时，客户忠诚的实施也是对企业现有的组织结构的挑战，它要求企业内部形成一个自上而下的便于客户关系管理工作开展的畅通的信息传播体系，改变以往那种相互分割的状况，使组织能对客户的信息做出迅速地反映。

(3) 有利于提高企业员工的凝聚力

在客户忠诚营销理论中，客户的涵义是广泛的。它不仅指企业的外部客户，也指企业的内部员工。客户忠诚一方面是要追求外部客户对企业的忠诚度，同时，也要追求企业员工的忠诚。从某种意义上说，员工的忠诚具有重大作用，企业的产品和服务是通过员工的行为传递给客户的，一位对企业有着较高忠诚度的员工，无疑会努力用自身的良好行为，为企业的客户提供的服务，从而感染客户，赢得客户对企业的忠诚。因此，在企业中倡导客户忠诚观念，对员工实施关怀，给员工提供展现个人能力和发展的空间，会极大地提高员工的工作激情，形成巨大的凝聚力。

4.3.4 用工关系的和谐

业务流程再造使企业对外可以提高客户满意度与忠诚度，对内对公司的用工关系的和谐也起到了一定的促进作用。

(1) 建立长期稳定的劳务合作关系

毋庸置疑企业与员工是劳务合作关系，企业的发展和效益与每一位员工的基本素质、工作态度、工作效率等息息相关，适时地业务流程再造可以调动员工的积极性，全身心地参与到企业发展的战略中，赋予主人翁得责任感，同时也深感一种归属感和依赖感。特别是像达飞青岛分公司这样的外商独资企业，尽量避免频繁的和有工作能力或重要岗位的员工的人事变动而阻碍企业日常的运行和发展，公司的管理层高度重视这一点，能让企业与员工逐步建立长期稳定的劳务合作关系，达到企业同员工和谐共处的终极目标。

(2) 坚持以人为本的原则

企业以人为本，着力改善工作环境，把培训工作放在重要位置，建立长期稳定的培训体系，培养适合企业需要的各类技术人才，努力提高劳动技能和素质，

达到企业与员工的共同成长和进步。

（3）提升企业文化内涵

通过业务流程再造也会不断营造和提升企业文化内涵，组织员工多开展学习、文体活动，增强企业凝聚力，把组织开展劳动竞赛和合理化建议活动作为外企服务于外向型经济发展最直接的抓手，在提高企业经济效益的同时，使广大员工享受到企业发展的成果。

4.3.5 社会效益可持续发展性

社会效益是指通过企业优质服务快速高质量地满足进出口贸易商的要求，保证运输服务具有良好的技术状态为进出口贸易商服务促进航运企业的收益，并加快航运业的发展步伐。

社会效益也是指推进科学技术的进步，促进人才的培养，提高科学管理水平和提高人民物质文化生活水平及促进社会发展等方面所起的作用。社会效益，往往要经过若干年才能表现出来。

社会效益是指其效果对社会、国家和广大人民有益，而效益、社会效益、社会效果、社会影响问题是一个价值问题，从诸多论述来看一项工作是否有价值要看其实际效益、效果、影响。

达飞青岛分公司一直以来把坚持社会效益的可持续发展性作为企业的一项重要目标，更是外资企业在中国运营的一种责任感的表现。业务流程再造可以在提升企业经济效益的前提下，不断扩大外资企业在中国大陆的社会效益，从长远发展的角度来看是多方有利的，也是符合中国社会现阶段发展需要的。

4.4 达飞轮船（中国）青岛分公司业务流程再造后运作的实施及效果

本节以与达飞青岛分公司的大客户 IKEA（宜家家居）的业务合作为例，来分析整个业务流程再造设计的运行与效果。

4.4.1 业务流程再造后运作的实施—以与 IKEA 的业务为例

全球著名的家居产品供应商瑞典宜家（IKEA）是达飞轮船极其看重的一个全球协议伙伴。达飞轮船承揽着宜家在全球 20 个国家、2000 多家供应商、164 家专卖店、10000 多种家具材料的物流任务。宜家和达飞轮船的长期合作使得彼此在生意模式、价值商业目的等方面多有相似之处，两家公司有着牢不可断的“纽带关系”。

IKEA 青岛向达飞青岛订舱后，船公司的客户服务人员在核实运输合同无误后，即在系统中确认订舱，并以邮件回执方式通知 IKEA 青岛和其相对应的供应商，供应商根据船公司的船期安排，着手生产、拖车、装箱、报关报验等一系列装船前的准备工作。在这期间客户服务人员也会与他们保持日常沟通，协调配合

处理整个过程中的紧急、意外事宜。船开后客户服务人员除膳制提单外，还将一直持续对货物的运输进行跟踪工作，及时向 IKEA 反馈承运信息，配合目的港做好收货人的提货工作顺利进行，给顾客一个满意的交待和答卷，圆满完成作为承运人的服务使命。这与流程再造前的操作过程形成了明显的对比，由销售人员确认好舱位和运价后才通知客户服务人员进行系统订舱录入，再将订舱确认发给供应商，期间信息单据传递时间长、沟通效率低；客户服务任务缺乏与顾客第一时间的有效性沟通，仅仅接受来自于销售的信息传递，或被动的处理客户的投诉事宜，顾客的满意度和忠诚度较低。

经与 IKEA 青岛详细面谈后，他们认为创新后的业务流程更加适合 IKEA 全球业务逐步增长的发展趋势，结合 IKEA 不同营销区域业务的特征，不同供应商当地的特殊需求，以及对集装箱使用时的特殊要求，船舶配载的非正常安排都给予了个性化、量身定做的完美服务，不仅提高了工作效率，还增强了供应商对 IKEA 的满意度和忠诚度。他们还表示如果开始并持续这种业务流程模式的运作，IKEA 青岛将增加现有 20%--30%的货量支持给达飞青岛，甚至是一些新开发的国外销售网络区域。

4.4.2 业务流程再造后运作的实施—以与 IKEA 的业务为例

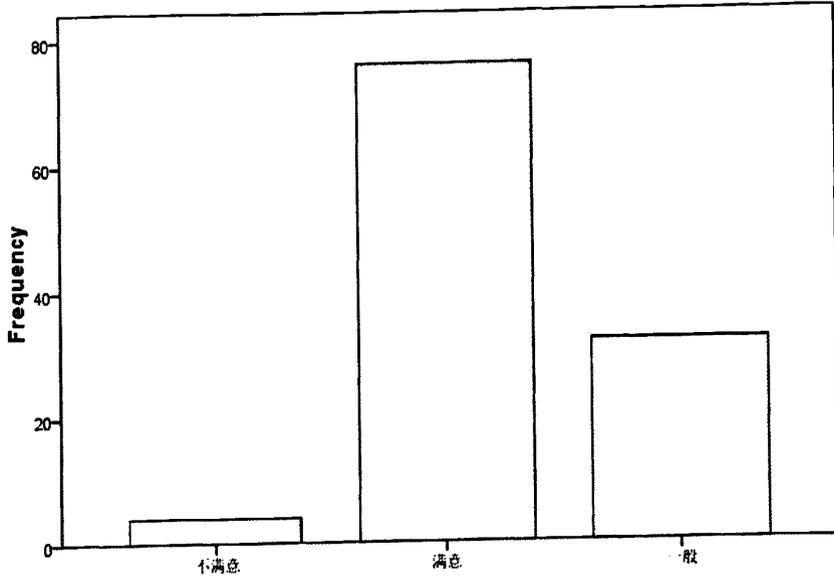
上面以 IKEA 为例分析了新的业务流程的实施以及 IKEA 的主观评价，以下是公司在新的业务流程实施后，对很多客户和公司员工进行的满意度评价调查，以问卷形式进行。

4.4.2.1 客户对新业务流程的评价

对公司客户而言，减少与销售人员的重叠沟通，仅面对公司的客户服务与单证人员的信息交流，能够有效及时地得到货物跟踪状况的反馈，客户明显感到沟通操作头绪单一清晰，信息反馈快捷，运作顺畅，工作效率比先前高。就其全年的预配箱量来看，其实际总数将有可能比预期增长 30%，在指定航线上的份额增加外，又极大可能添加一些新目的港的货量，可以预见效果比较明显。总体说来，顾客受益表现在沟通单一清晰、服务反馈快、工作效率高等方面，单纯一两个客户服务人员就可以处理解决大部分问题，顾客感到合作起来简洁轻松愉快，客户满意度也相对提高。

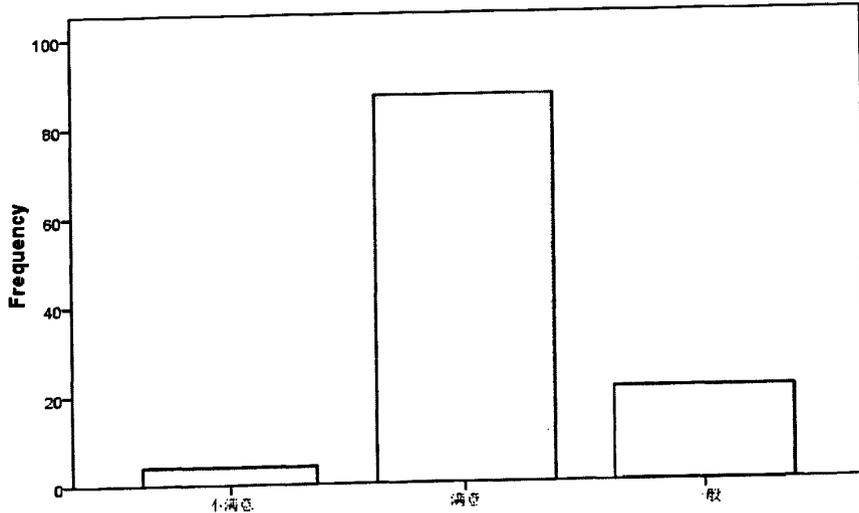
以下是通过调查问卷（见附录问卷 1）达飞青岛分公司客户满意度调查问卷结果来证实其效果的有效性。此问卷是通过邮件的方式对公司货量排名前 50 家客户要求调查填写，共收回 42 份，并将这 42 份有效问卷作了详细调研。经过分析，以下四项相关度较高。（图 4-2：达飞青岛分公司客户满意度调查问卷结果）

您对新订舱流程是否满意



您对新订舱流程是否满意

您对我们的办事效率是否满意



您对我们的办事效率是否满意

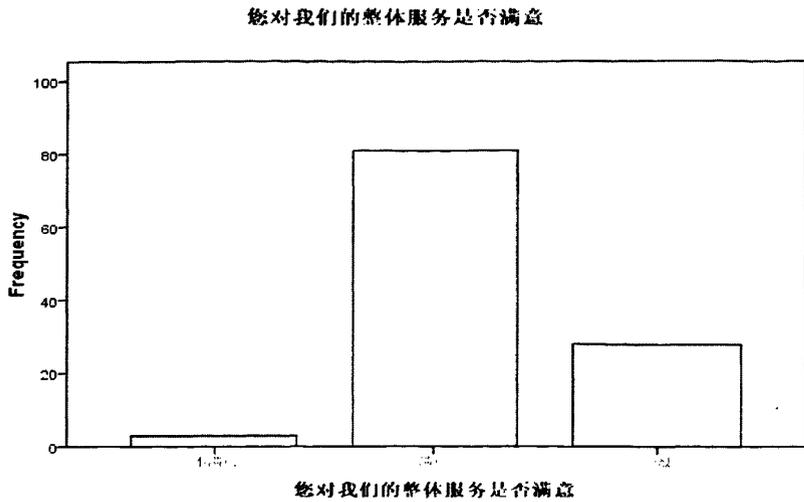


图 4-2 达飞青岛分公司客户满意度调查问卷结果

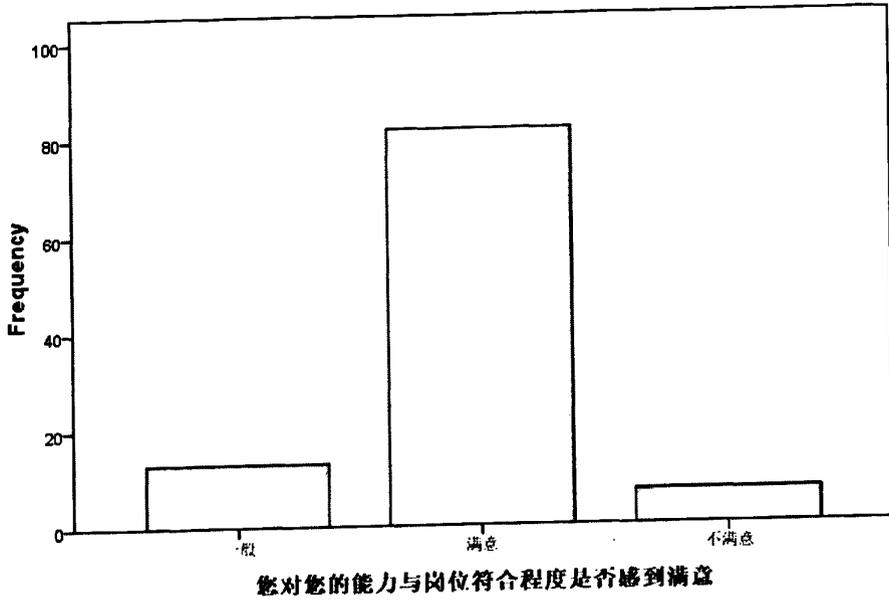
Fig 4-2 Customer Satisfaction Questionair Result for CMA-CGM Qingdao

以上图示表明，客户对我们的新订舱流程、办事效率和整体服务都有较高的评价，在调研的客户中，“满意”程度全部在 80%以上。

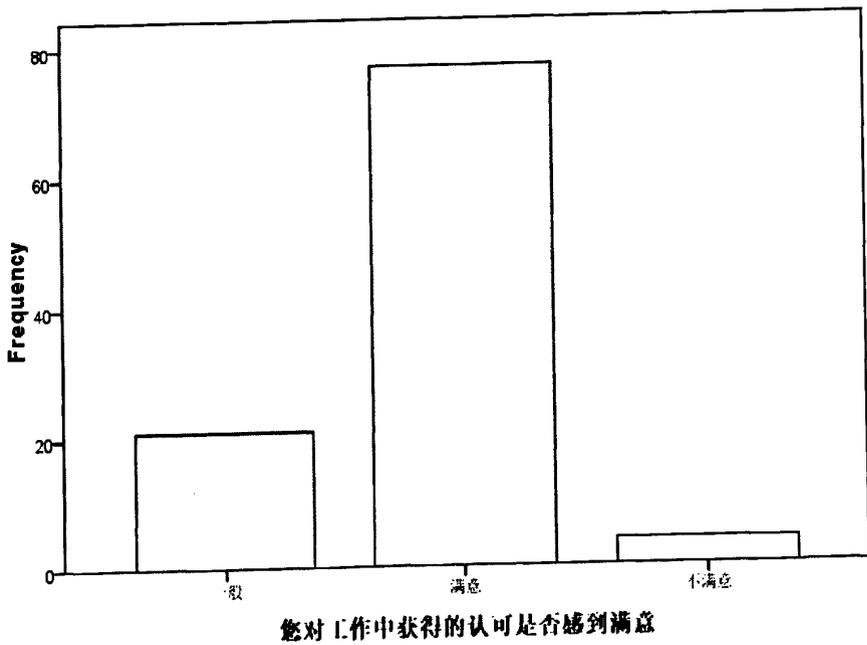
4.4.2.2 对公司自身的效果

对公司内部来讲，简化了订舱的操作流程，员工责任划分明确，销售有更多的精力从事于其他客户的开发，工作效率明显提高，也增强了内部员工对公司的满意度和忠诚度。在当地财务人员减少，成本降低的前提下，财务工作仍能及时顺利完成。与新的业务流程相配合，公司改革了新的考核制度和工作制度，公司员工的积极性、主动性大大提高，各部门面对不同的客户操作更加专业化、系统化，承揽客户的集装箱数也不断攀升，使企业利润有较大的提升空间。总体概括公司的受益主要表现在操作流程清晰化、员工职责划分明确、员工各尽其责，有效避免了部门间相互扯皮，而且，大大提高员工对公司的满意度和忠诚度等方面。以下是通过调查问卷见（附录问卷 2）达飞轮船员工对公司绩效考核制度满意度调查问卷调查结果来证实其效果的有效性。此问卷是通过纸质的方式对公司 60 名员工要求无记名调查填写，共收回 60 份，并将这 60 份有效问卷作了详细调研。经研究分析后，以下四项相关度较高。（图 4-3 达飞轮船员工对公司绩效考核制度满意度调查问卷调查结果如下）

您对您的能力与岗位符合程度是否感到满意



您对工作中获得的认可是否感到满意



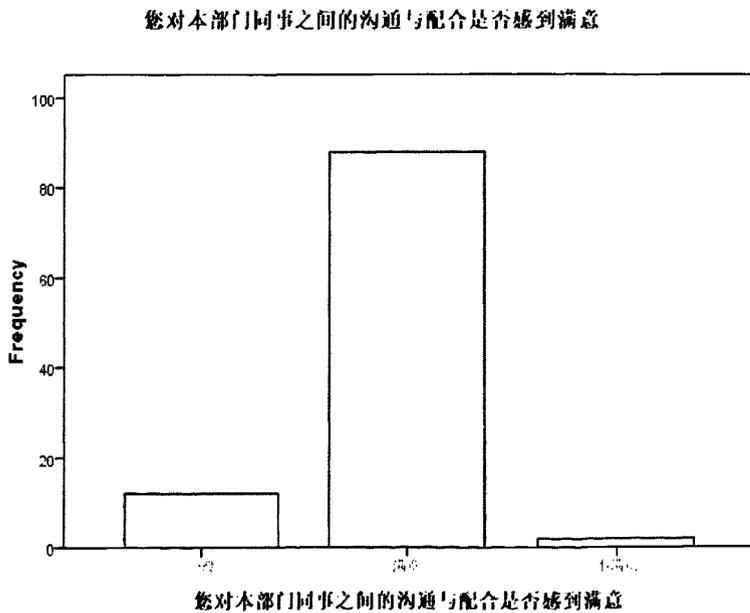
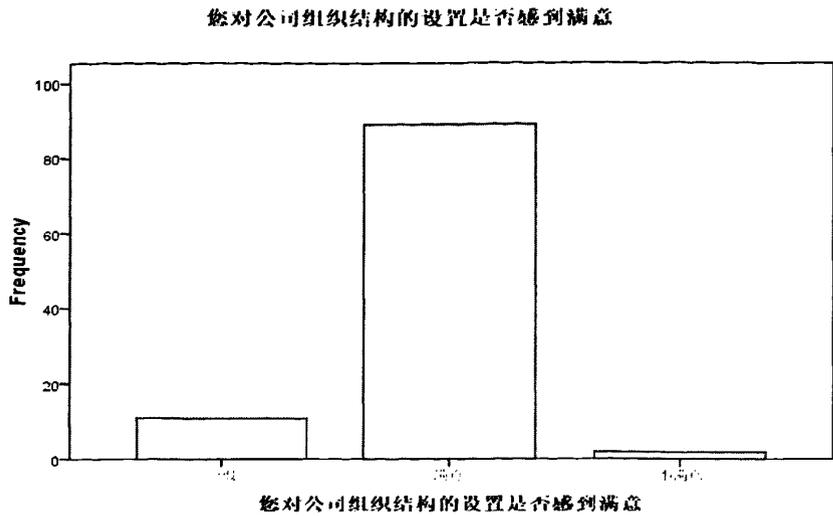


图 4-3 达飞轮船员工对公司绩效考核制度满意度调查问卷结果

Fig 4-3 Performance Appraisal System Questionair Result for CMA-CGM Qingdao

以上调查图示结果表明,公司员工对公司的组织结构设计、对自己的岗位要求和要求、工作能力的评价、与同事之间的沟通与合作等 80%以上有非常积极的评价,加上“一般”评价的,对各项评价内容的总认可比例可达 90%以上。

由此可见,这项达飞青岛分公司的业务流程再造设计的实施是可行的,并且效果是非常明显和积极的。

5 实施业务流程再造的基础和保障

基于上文对达飞轮船青岛分公司业务流程再造设计的具体论述，通过理论学习与亲身实践相结合的角度出发，探讨国内外关于企业业务流程再造的管理理论，以期望能够对于国内航运企业，特别是在后金融危机时期的航运业共度危机并存发展起到一定的借鉴作用。以达飞轮船（中国）青岛分公司为例，采用实证分析的方法，搜集基础信息资料，明确企业流程格局，开展内部流程再造与优化的探讨。本研究将实施业务路程再造的基础和保障作如下几点总结。

5.1 公司管理层的支持于文化认可

5.1.1 公司管理层对流程再造的支持

在迎合公司总战略目标的前提下，任何业务流程再造必须得到核心领导层的优先关注，得到高层管理人员的支持和参与。

首先，公司的核心领导层必须深入了解业务流程再造项目的全局设计规划，认清项目目的和利害关系，充分认可其实施方案。一定要在管理层的会议上甚至全体员工大会上公开表态并宣传贯彻流程再造理念，让该理念自上而下渗透到每个员工心理，达成共识，让全体员工都引起重视，充分做好流程再造实施前的心理准备。

其次，由核心领导层委派一名核心高层领导者集中统一不熟实施方案，有计划、有步骤地推行业务流程再造。由该核心领导者协调处理在流程再造中出现的部门与部门之间的冲突问题，同时各部门的管理人员也要积极参与配合项目的实施，排除克服流程再造过程中艰难险阻；公司的职能部门也要全身心地支持配合直线部门的工作需求，确保业务流程再造顺利的执行下去。

最后，公司的核心领导层还要密切关注项目实施的进程，开展阶段性的审查和展望。针对已完成部分的考核结果及时对后续的工作做必要的调整和稳步推进，最终保障整个业务流程再造项目顺利有效地完成。

5.1.2 企业文化对流程再造的认可

企业文化是企业前进的动力，如果没有企业文化和理念，就很难在竞争激烈的市场上脱颖而出；但是，光有企业文化还不够，需要员工积极踊跃地参与，否则企业文化只能成为纸上谈兵，不能渗透到员工的精神和物质生活中去。

企业文化是员工生活和工作的重要组成部分，公司要不断提高企业文化的宣传力、贯彻力和员工的执行力，确保流程再造的完善实施。

(1) 以客户为中心的原则

企业文化在业务流程再造的宣传贯彻过程中，公司要树立正确的经营服务理念，要将企业文化和顾客的需求及期望有机结合起来，让顾客满意，才能让企业文化保持持久地生命力。

(2) 特色化建设的原则

企业文化要有自身的特色，坚持实事求是，不夸大、不求异的原则，既要充分彰显自身特色，又要做到兼收并蓄，推陈出新，其核心是得到客户满意和员工的认同。因此达飞青岛一方面要关注整体顾客群，一方面又要注重员工对企业文化的了解，注重企业文化的重要性。同时还要设立一个有效的反馈通路，使员工和客户的意见和建议信息自由畅通，这样才能使企业文化在流程再造过程中有的放矢，增加企业文化的附加值，提高对企业文化的认知度。

(3) 全面融合的原则

企业文化在业务流程再造的具体贯彻中，必须做到上下一盘棋，形成齐抓共管的局面，与日常工作紧密融合，全体员工协调一致将工作做好。

(4) 创新求效的原则

为扩大企业文化的影响，不能墨守成规，一成不变，随着时间的推移，流程再造进展的情况不断注入新理论、新思维、新方法，坚持持续创新的道路。只有创新才能为企业文化注入生机和活力，维护和保障流程再造的顺利进行。

5.2 分散性员工知识管理的最佳实践策略

5.2.1 信息技术化的广泛应用

在企业、学校和其它组织中，信息技术体系结构是一个为达成战略目标而采用和发展信息技术的综合结构。它包括管理和技术的成分。其管理成分包括使命、职能与信息需求、系统配置、和信息流程；技术成分包括用于实现管理体系结构的信息技术标准、规则等。信息技术是管理、开发和利用信息资源的有关方法、手段与操作程序的总称。

目前我国航运企业信息化水平较低、企业电子商务进展缓慢、国民的信息化意识不强，企业信息化任重道远我国企业与国外企业相比较在资金、技术、管理水平、经营理念等许多方面存在很大的差距。就企业信息化的进程来说，我国企业特别是中小企业与国外企业的差距也是相当大的，从另一个角度讲，我国航运企业信息化建设水平、深度以及广度均还存在着广阔的发展空间加入 WTO 为中国企业带来最直接的影响就是全球化的竞争，企业将更多地融入世界经济加快推进企业信息化，是我国航运企业参与国际市场竞争，实现全球资源与市场共享的重要条件。

随着信息化在全球的快速进展，世界对信息的需求快速增长，信息产品和信息服务对于各个国家、地区、企业、单位、家庭、个人都不可缺少。信息技术已成为支撑当今经济活动和社会生活的基石。信息技术化在航运企业业务流程各环节中深度渗透使得流程再造更加顺畅，工作效率提高，让国内的服务与全球接轨甚至赶超欧美国家的相关服务环节，满足全球跨国企业客户的不同需求。客户往往不单纯追求低廉的运价，更在意全球服务的及时性、可靠性和安全性。

5.2.2 达飞青岛信息技术化的发展

达飞青岛分公司的日常业务运营是全球达飞海运集团统一的内部操作系统，称作 LARA。从客户询价订舱开始，直到最终目的港提货，空想返还及相关财务等一系列运输过程状态实时地记录在操作系统中。平时称作“Cargo Real On Line 24/7”，意思是货物动态实时在线，每天 24 个小时，每周 7 天的集装箱动态都真实反映在公司的操作系统里。

集团公司还开发了反应各操作功能的内部报告系统，可以随时随地索检到相关信息的汇总，包括一定时间内的订舱数量、装船数量、客户结构分析、客户货量分析、集装箱动态汇总、财务费用报告等一些即时动态的报告，有效地让每一个部门适时总结出 KPI，及时发现问题并调整各部门短期内的工作目标和任务，朝着更有利于企业发展的方向去做。

当然公司的外部网站也是不可缺少的。客户及供应商可以随时到公共网站上查询自己所关注的信息，例如船公司各服务航线最新动态、船期、各航线公共费率、货物跟踪查询、提单样本等等，增加了客户搜集信息的渠道，也减少了与公司员工电话查询的工作，双方互利。

电子商务也广泛应用到运输的实际操作和将要应用到业务流程再造之中。在日常业务流程中，电子订舱（EBKG）和电子委托（ESI）也已达到 100%地应用到每票货物操作中；提单的电子签章、网上提单打印、信息的网上传递和共享也已在逐步的完善发展中。优质先进的信息技术让顾客感受到更加安全便捷的供应链服务是显而易见的，企业将进一步在信息技术化发展浪潮的推动下深度渗透到业务流程的每一个环节当中，为企业利润最大化创造更大发展空间。

5.3 公司管理制度的完善

5.3.1 公司管理制度完善的内容

公司管理制度是公司为了员工规范自身的建设，加强考勤管理，维护工作秩序，提高工作效率，经过一定的程序严格制定相应的制度，是公司管理的依据和准则。公司管理制度大体上可以分为规章制度和责任制度。规章制度侧重于工作

内容、范围和工作程序、方式，如管理细则、行政管理制、生产经营管理制度。责任制度侧重于规范责任、职权和利益的界限及其关系。一套科学完整的公司管理制度可以保证企业的正常运转和职工的合法利益不受侵害。完善的管理制度是企业流程再造的基础和保障，否则，流程再造的实施只是空谈，遇到阻碍将无法顺利地进行下去。

在业务流程过程中，公司管理制度的完善要对以下几个方面予以重视：

(1) 学习同行业其他先进企业的管理新理念，管理者要大胆地解放思想，追求管理创新，彻底摒弃陈旧的管理观念，将所学到的、借到的科学管理理念、方法来统一企业员工的认识，使全体员工的思想观念、工作作风合乎自身企业发展前进的要求，主动参与管理、配合支持管理。

(2) 作为管理者，应当清晰的认识到，其他企业管理中最好的东西，放在本企业中运用并不一定是最好的，要树立管理中的自信“适合自己的才是最好的”。企业应当结合自身实际和需要，在管理工作实践中，认真审视自己管理工作中的不足和问题，并不断总结、完善、修正和提升管理工作水平，以建立健全真正意义上的科学的现代航运企业管理制度。

(3) 循序渐进原则也是管理制度的反映。贯彻循序渐进的管理原则，要求做到：一是管理制度设计者要按照管理的系统工程进行编制，不能想当然的让制度缺失和出现空档；二是管理者要从企业管理的实际出发，逐步提高管理制度的针对性和实效性；三是管理制度要贯彻到企业各项工作的每一个环节中去，如行政管理制、人力资源管理制度、安全生产管理制度、财务制度等，做到现代企业管理中责、权、利的有效结合。

(4) 公司管理制度强调针对性和实效性，注重责、权、利明晰。领导管理风格决定企业的管理整体水平和效果；中层管理队伍的管理艺术和水平决定企业管理的综合实力；员工队伍对管理制度的理解和支持程度决定企业管理制度的最终命运。

达飞轮船青岛分公司人力资源重新按需分配，不断完善的管理制度，充分调动员工的积极性和主人翁的责任感，充分发挥团队协作精神，为新流程的再造和优化奠定了坚实的基础，并稳步实施运作。

5.3.2 完善的管理制度对业务流程再造的意义

完善的管理制度对达飞青岛的业务流程再造将会产生以下几点意义：

首先，完善的管理制度可以引导和指引员工行为，为工作提供方针导向，用制度来管人。企业制度是企业文化的重要内容之一，企业要建立“奖惩制度”和“考核制度”，精确地考核和公正的奖励是很有必要的。公司内部每年都会认真地进行绩效考核评估，分为自评、互评和总评三个阶段：自评就是根据年初自己设

定的工作目标进行自评，互评就是由其部门经理与员工面谈后作评估，总评就是由公司管理层根据互评的结果进行综合的、全方位的评定总结。每年公司都会根据绩效评估结果实施奖惩制度，如奖金、礼物、聚餐、郊游活动等等。此“奖惩制度”和“考核制度”极大地鞭策了业务流程再造的质量和效率。

其次，保证公司财产物资的安全，减少内耗，提高效率。如果规章制度不完善，不严谨或者不成系统，就会引起公司部门内部之间、部门与部门之间的混乱，头绪繁杂，使流程再造不能顺畅进行。完善的管理制度同样会减少劳动纠纷的发生。

再者，企业文化的塑造给每个员工的信号就是制度管人、管事，不是个别领导的意志。规章制度能否解决企业存在的问题，关键在于正式制度与非正式制度的融合，这里的非正式制度指的是有效地企业文化。企业的管理制度作为正式制度是用“他律”来规范员工的行为，起作用是显而易见的，但是还需要在正式制度之外的管理存在的空白即企业文化，它是一种非正式制度通过“自律”来激励和约束员工，在某些情形下员工内心对企业的责任感或是使命感才可能真正对员工发生作用。企业制度对流程再造所起的作用，关键在于“自律”和“他律”的结合，才能达到企业在业务流程再造基础上的均衡健康发展。

最后，它还能提升企业形象，吸引顾客。完善的管理制度代表着企业管理水平较高，管理规范，相应的市场评价也越高，这也是企业的一种无形资产。

5.4 员工素质提升与合理配置

总体而言，员工素质提升与合理配至，其工作水平日趋专业化、深度化，使得整个业务流程再造实施有效保障。

5.4.1 员工素质的提升

企业的发展是内外因共同起作用的结果。一方面，企业要充分利用外部环境所给予的各种机会和条件，抓住时机；另一方面，企业也要通过自身的变革去适应外部环境的变化。

高素质的企业队伍是企业最重要的竞争因素。通过培训，可以提高员工的知识水平，提高员工的首创精神和创新能力。同时也可以提高员工工作热情和合作精神，建立良好的工作环境和气氛，提高员工的工作满意感和成就感，从而提高员工队伍的整体素质，增强企业竞争力。培训的另一个重要目的是使具有不同价值观、信念，不同工作作风及习惯的人，按照时代及企业经营要求，进行文化养成教育，以便形成统一、和谐的工作集体，使劳动生产率得到提高，人们的工作及生活质量得到改善。要提高企业竞争力，企业一定要重视教育培训和文化建设，充分发挥由此铸就得企业精神的巨大作用。

提高员工素质的方法并不仅限于正规教育，还应引导员工学会思考：从顾客身上、从供应商身上，从公司其他单位或部门的同事身上能学习什么东西，怎样将日常生活中平凡而深刻的点滴转化为员工教育计划的一部分。在此，可以关注一下几个建议

(1) 让员工定期参加一些他们通常不参加的会议。如普通员工参加不熟悉的专业会议，使每个员工都能得到一些有关其他同事工作的第一手资料。这将有助于开阔员工的眼界和心胸，增强互助的协作精神。

(2) 在公司内或公司外组织活动，训练员工的思维和观察能力，养成动脑习惯。

(3) 让你的小组成员实地观摩你如何处理顾客投诉、如何举行正式报告会，用你的风格启发他们，用你的素质影响他们。

(4) 实行岗位轮换制度，让员工定期到本职外的部门或工作岗位上任职。这种任命虽是暂时的却也是真实的，目的是要求他们在任职期间要有看得见、摸得着的工作成果。

(5) 举办由员工和公司领导共同参加学习的课程和讲座。

(6) 鼓励员工就自己的工作项目在公司内外进行介绍或报告，尤其是向公司内其它部门作介绍。

(7) 邀请本公司其他部门各级人员与本部门员工聚会，请他们谈谈需要给予哪些支持与合作。

5.4.2 岗位人员的合理配置

根据达飞青岛企业内部的经营战略、业务流程的情况，和管理层及相关的业务部门共同商定相应的组织架构和人员配置计划，由于公司的经营战略发生改变，亟需加强或改变工作重心，例如：需要加强销售力量，可以根据公司对销售部门的工作目标要求设定需要配置的相关人员。

企业内部的业务部门根据业务发展情况设计合理的业务流程，根据业务流程决定各部门需要的人员数量以及业务分工，例如：在企业流程再造中在客户服务及单证部实施了客户沟通与维护的新功能之后，一些原有的客户维护、信息传递的工作可以由客户服务人员取代销售人员来完成，由此可以减少销售部原有的人员配置，或将原有的销售和客户服务人员职责的进行合并，或将剩余的销售人员重新分配到新的市场开拓和新客户开发的业务领域中。

在设计好企业人员合理配置计划之后，为了保障人员配置计划的实施，应该和企业内部的员工进行合理沟通，而为了保证沟通的计划性和有效性，有必要制定相当周密的沟通计划。制定沟通计划应由人力资源部牵头，由各相关部门经理参与，共同商讨制定该沟通计划。

在设计好合理的人员配置计划并制定好详尽沟通计划之后，实施人员的合理配置应该考虑到工作交接的平稳过渡，避免一蹴而就而造成的混乱，应该循序渐进地实施人员配置调整，并且在方案实施过程中应该不断根据情况变化采取沟通措施，配合方案顺利实施。财务部人力资源的重新配置就应该遵循以上流程实施运作。

5.5 绩效考核标准的明确

关键绩效考核管理的出现、突破或者说是发展了流程再造管理的方法之一。绩效考核管理的基础是目标的确立与分解，没有目标的确立与分解就没有绩效管理，因而企业在实施绩效管理的时候必须保证所设立的目标及目标的分解具有科学性、可实现性，同时要保证所设立目标具有可衡量性。

关键绩效考核的功能是随着对公司战略目标的分解，使高层领导清晰地了解对创造公司价值最关键的经营操作情况；能有效反应关键业绩驱动因素的变化程度，使管理者及时诊断经营中的问题并采取措施；区分定性、定量两大指标，有力推动公司战略的执行；对关键、重点经营行为的反应，使管理者集中精力于对业绩有最大驱动力的经营方面；由高层领导决定并被考核者认同，为业绩管理和上下级的交流沟通提供一个客观基础。

5.5.1 关键绩效指标的 SMART 原则

确定关键绩效指标有一个重要的 SMART 原则。

S: (Specific) -----明确的、具体的，指标要清晰、明确，让考核者与被考核者能够准确的理解目标；

M: (Measurable)-----可量化的。一家企业要量化老板、量化企业、量化组织架构。目标、考核指标更要量化，比较好、还不错这种词都不具备可量化性，将导致标准的模糊，一定是要数字化的。没有数字化的指标，是不能随意考核的，一考核就容易出现误差；

A: (Attainable)-----可实现的，目标、考核指标，都必须是付出努力能够实现的，既不过高也不偏低。指标的目标值设定应是结合个人的情况、岗位的情况、过往历史的情况来设定的；

R: (Relevant) -----实际性的、现实性的，而不是假设性的。现实性的定义是具备现有的资源，且存在客观性、实实在在的；

T: (Time bound)-----有时限性的，目标、指标都是要有时限性，要在规定的时间内完成，时间一到，就要看结果，这样才有意义。

5.5.2 恰当处理绩效考核争议

即便是遵循了关键绩效指标的 SMART 原则，难免也会出现绩效考核的争议，

如果处理不当,将会使业务流程再造无法进行下去,使公司的整体业务停滞不前。比如先前的销售人员承担了不合理的绩效指标,无法集中精力去开拓市场和开发新客户;而客户服务与单证部并没有做到人尽其用,着实挫伤了员工的工作热情和积极性;以及财务相关人员的配备不合理等。

业务流程再造后关键绩效指标明确,由恰当的职位承担;职能部们积极配合直线部门的考核达标评定,有效地避免了绩效考核结果的争议,使达飞轮船青岛分公司在不断的创新中长期稳定蓬勃地发展。

结论

2011年世界经济增长明显，但国际金融危机对世界经济的影响仍然存在，欧洲债务危机持续爆发，飓风、地震等自然灾害频发，利比亚等国动乱不断，此外，许多经济大国的经济政策面临着重要调整。这些给2011年的世界集装箱运输市场带来了很大的不确定性，不仅会影响到各港口集装箱吞吐量的增长，而且也在逐步改变着全球集装箱运输业的整体格局。

港口作为国际贸易得以实现的重要设施、全球综合运输网络的重要节点和国际物流链上的重要一环，其重要作用随世界经济一体化而日益凸显。港口集装箱吞吐量可以用来衡量一个港口在国际经济贸易中的地位，是一个国家或地区经济繁荣程度的重要指标之一，也是全球经济和贸易发展的一个晴雨表。航运企业如何在提升硬件能力的同时，提高和挖掘自身的软实力——认清公司的发展方向和服务对象，重组优化业务流程是当今乃至今后维系和推动航运企业发展的一项重大任务。因此，本研究从公司的业务流程再造的角度出发，分析达飞轮船（中国）青岛分公司的业务流程再造设计，为企业细化业务流程、提高效益、提高制度性保障，依此衷心期望能够巩固航运企业特别是集装箱运输企业的市场竞争力。

（1）研究主题和内容。

本研究主要是从业务流程再造角度出发，研究达飞轮船（中国）青岛分公司内部在新市场环境下的业务流程再造分析，通过对已有文献的梳理发现，业务流程再造并不是一个新鲜理念，在国内外不同领域不乏流程再造成功的范例。但在国内的航运企业中，特别是针对集装箱运输的船公司尚未找到任何有代表性的业务流程再造的实证实例分析。面对全球经济增长，国际金融危机余波的影响，集装箱航运企业在丰富营销策略的同时，充分感受到业务流程再造势在必行，两者相辅相成，解放思想、变革创新，淘汰摒弃那些落后、不合理的运作模式，引入先进的管理理念和高科技信息网络服务，与时俱进，坚持为顾客服务为企业发展宗旨，使企业在市场竞争中始终立于不败之地。

因此，对达飞轮船（中国）青岛分公司的业务流程再造设计分析，重点从三方面予以展开研究：销售与客户服务之间的流程再造，将订舱流程完全由客户服务与单证部承担，责任职责划分清晰；客户服务和单证部内部的流程再造，加强客户服务人员与顾客的及时沟通，提高其解决问题处理事件的效率和能力；财务的流程再造，合理配置人员，降低运作成本，最终期望达到流程再造后的预期效果，具体表现在企业绩效和员工绩效两方面。

企业绩效：提升了销售的市场开拓与新客户开发的能力和空间；使客户服务和单证部职能分工明确，责任清晰；顾客忠诚度与满意度提高；业务流程环节再

造与优化，提高工作效率，降低成本；电子商务的推广与升级使得整个业务流程锦上添花；人力资源重新按需配置，降低人力成本。

员工绩效：关键绩效指标明确；新流程的再造和优化调动员工的积极性，充分发挥团队协作精神；员工素质提高，日趋专业化、深度化；有效避免了绩效考核结果的争议。

（2）不足和未来研究方向

拘于资料的局限性，本文的研究内容还不够全面，许多观点仍然需要进一步深化研究、细化分析及实践检验。

在未来的研究中，一方面可以扩大研究的样本量，加大调查的对象范围，以得出更具有普遍意义的研究结论；另一方面，销售市场开拓和开发新客户、顾客的沟通维护、客户服务和单证因时而异的具体细分，如何在实践中更加有效的融会贯通，还需要进行进一步的探讨和研究，特别是实证研究，这也是未来研究的方向之一。

参考文献

- [1] J. Kallio, T. Saarinen. S. Salo. M. Tinnila A. P.J. Vepsa. Divers and Tracers of BPR, Journal of Strategic Information Systems[M], 1999. P: 125-142
- [2] Peter O' Neill, Amrik S. Sohal. Using existing modeling techniques for manufacturing process reengineering: a case study, Computer in Industry[M], 1999, P: 37-49
- [3] Davenport. T, Need radical innovation and continuous improvement: Integrate process reengineering and TQM, Planning Review[M]. 1993, V01. 21 No. 3, P: 6-12.
- [4] 薛晗, 季建华, 张皓月, 中国民营第三方物流企业的现状及其对策, 经济管理[J], 2002, (15):35-39.
- [5] 赵伟化, 宋加升, 梁静溪, 组织转型与企业再造问题研究[J], 管理现代化, 2000, (4): 17-19
- [6] 吕一之, 从市场渠道看物流企业, 中国远洋航务公告[J], 2002, (2): 29-32
- [7] 周永亮, 中国企业前沿问题报告[M], 北京: 中国社会科学出版社, 2001
- [8] 中国航贸网: <http://www.snet.com.cn>.
- [9] 海关统计网: <http://www.customs.gov.cn>.
- [10] 中国港口网: <http://www.chineseport.cn/>.
- [11] 苏伟洲, 中国企业流程再造探析[J], 《西南科技大学学报》, 2003 年
- [12] 赵雪松, 高度竞争与企业流程再造[J], 《地质技术经济管理》, 2000 年
- [13] 林国怡等, 市场导向的电信企业流程再造, 企业管理创新成果集[C], 企业管理出版社, 2003
- [14] 芮明杰, 钱平凡, 再造流程[M], 杭州: 浙江人民出版社, 1997
- [15] [美] J. 佩帕德, P. 罗兰, 业务流程再造[M], 中信出版社, PRENTICE HALL 出版公司, 1992
- [16] 成红, 郑家祥, 业务流程再造与 IT 技术的关系[J], 电子科技大学学报, 2000, 2(1): 71-72
- [17] [美] James Champy, Michael Hammer. Reengineering The Corporation——A Manifesto For Business Revolution[M]. New York: Harper Collins Publishers, Inc, 1993
- [18] 杨路明, 巫宁, 客户关系管理理论与实务[M], 北京: 电子工业出版社, 2004
- [19] Clarkson Shipping Intelligence Weekly[J], 2008, 7(3): 18-21
- [20] Maersk Broker Dry Bulk Market Weekly Report [R] May 16-May 23, 2008
- [21] Monthly Shipping Review [J], 2008, 4(8): 25-26
- [22] 余凯成, 组织行为学[M], 大连. 大连理工大学出版社, 2006: 338. 348
- [23] 高层团队冲突管理的艺术, Harvard Business Review[J], 2008, 5: 63. 66
- [24] 张洪涛, 扁平化管理理念在企业流程再造中的应用[J], 水路管理, 2005, 6(9): 33-45
- [25] 金三林, 2008 年中国经济及对外贸易发展趋势分析[J], 中国远洋航务, 2008, 9(15):

40. 55

[26] Michael Hamer, The new industrial engineering: Reengineering the Corporation, Sloan Management Review[J], V01. 32, No. 4, 1990, P: 11. 27

[27] Hall, Cz, Rosenthal, J. and Wade, J. How to make reengineering really work, Harvard Business Review[J], 1993, V01. 71 No. 6, P: 119-31

[28] Barrett, Batlett, Ghosal, Hagel, Harrison, Pratt, Process visualization, Information Systems Management[M] 1994, V01. 11 No. 2, P: 14-23.

[29] Reyneri, Carla. Operational building block for business process modeling. Computer in Industry[M], Vol:40 1999, P: 115-123

[30] Aalst, v. M. P. vander. Formalization and Verification of event-driven process chain. Information and Software Technology[M] Vol: 41, 1999, P: 639-650

[31] Gou, Hongmei, Huang, Biqing. Petri-Net-Based Business Process Modding for "virtual Enterprises[M]. IEEE. Vol: 65, 2000, P: 3183-3188

[32] Mentzas, Gregory, Halaris, Modelling business processes with workProcess system: an evaluation of alternative approaches. International Journal of Information Management[J], Vol: 21. 2001. P: 123-135

[33] Loos, Peter, Allweyer, Thomas. Object—Orientation in Business Process Modeling through Applying through Applying Event Driven Process Chains in UML. Enterprise distributed object computing workshop, 1998 EDOC' 98. Proceedings second international[J], 1998, P: 102—112

[34] Dong, Ming, Chen, E Frank, Process modeling and analysis of manufacturing supply chain networks using object-oriented Petri nets, Robotics and Computer Integrated Manufacturing[J] No. 1. 7. 2001. P: 121—129

[35] 张树帆, 基于系统管理思想的 BPR 分析[J], 合肥工业大学学报(自然科学版), 1999. 9, P: 21. 22

[36] 李人勇, 达庆利, 企业重组的内部关系及经济学解释[J], 中国软科学. 2000. 7

[37] 李建中, BPR 的生命周期方法论及其应用[J], 工业工程与管理. 2000. 1

[38] 赵博, 李晓冰, CIMS 环境下的企业经营过程重构研究[J], 工业工程. 1998. 3

[39] 吴良刚, 陆晰, 高阳, CMIS 与企业过程重构[J], 计算机与自动化. 1998. 9

[40] 张峰, 陈禹六, 基于活动的成本计算(ABC)在 BPR 中的应用[J], 清华大学学报(自然科学版). 2000. 9, P: 104—108

[41] 李源, 樊治平, 李为, 企业过程再造的价值工程方法[J], 工业工程与管理. 1999. 2

[42] 夏国平, 关于二企业流程改造的一点注意[J], 工业工程与管理. 1997. 1, P: 59-61

[43] 旗林, 黎志成, 应用信息技术重组企业流程[J], 科技进步与对策. 1999. 4

[44] 罗海滨, 范玉顺, 吴澄, 一种面向企业用户的工作流模型[J], 计算机集成制造系

统. 2000. 3. P: 55. 59

[45] 罗海滨, 范玉顺, 吴澄, 基于 CIMOSA 功能视图的经营过程建模方法研究[J], 控制与决策. 1999. 7

[46] 陈胜, 程景云, 基于 Petri 网的: L 作流建模及仿真[J], 计算机辅助工程. 2000. 1 P: 8. 15

[47] 乔非, 吴启迪, 朱荣芳, 面向企业过程重建的事物流模型研究与应用[J], 系统工程理论与实践. 1999. 1, P: 39-45

[48] 韩明星、凌鸿. 面向供应链管理的业务流程重组[J]. 物流技术. 2003. 9 P: 4-7

[49] Douglas M Lambert; Martha C Cooper. Issues in supply chain management. Industrial Marketing Management[M]. 2000. 29 P: 68—83

[50] GN Evans, DR Towill. Business process reengineering the supply chain. Production Planning and Control [M]. 1995. 6(3)

[51] 叶夏根, SD 公司食盐物流系统流程再造研究[D]天津大学. 2006. 6

[52] 刘晓宁, 北新建材物流流程再造研究[D], 对外经贸大学. 2006. 4

[53] 黄野尽, 公司基于物流流程再造的企业竞争优势研究[D], 西南交通大学. 2006. 4

[54] 林竹盛, 齐鲁石化物流管理业务流程再造[D], 大连理工大学. 2003. 9

[55] 张震, T 公司供应链业务流程再造[D], 西北大学. 2006. 9

[56] 马士华, 基于供应链的企业物流管理[M]: 战略与方法[M], 北京科学出版社. 2004 p: 159-166

[57] 王璞, 曹叠峰, 流程再造[M]=Business process re-engineering[M], 中信出版社. 2005 p: 213—256

[58] 孙红, 冯江华, 孙杨, 现代物流管理基础[M], 立信会计出版社. 2006 p: 23. 24

[59] 哈默(Michael Hmnaer)和钱皮(James Clamlpy), <公司再造: 企业革命的宣言> [M]. 1993

[60] 陈秋双, 现代物流系统概论[M], 北京, 中国水利水电出版社. 2005. 4.

[61] 董瑞国, 基丁: 供应链的业务流程再造方法研究[D], 河北 J: 业大学. 2006. 1

[62] 孙红, 冯江华, 孙杨, 现代物流管理基础[M], 立信会计出版社. 2006. 12

[63] 张理, 现代企业物流管理[M], 中国水利水电出版社. 2005

[64] Varun Grovel', James Teng, Albert H Segars, 晒永 Fiedler. The influence of information technology diffusion and business process change on perceived productivity: the IS executive' s perspective[J]. Information and Management, 1998, 34: 141—159

[65] 崔介何. 企业物流[M]. 北京: 中国物资出版社, 2002.

[66] <http://www.chinawuliu.com> /

[67] <http://www.un56.com/zhwl/>

[68] 陈毅, 企业业绩评价系统综述, 外国经济与管理[J]. 2000,4. P: 7. 11

[69] 施加芳, 张媛, 关于供应链绩效评价的探讨, 北方经贸[J]. 2004, 6. P: 64-67

- [70] 孙焰, 万斌, 尹晓琴. 物流系统的进化分析, 物流技术[J]. 2007年第26卷, P: 97. 100
- [71] 芮明杰, 袁安照: 管理重组[M], 杭州:浙江人民出版社, 2000

附录

问卷1: 达飞青岛分公司客户满意度调查问卷

1、您对新的订舱流程是否满意?

满意() 一般() 不满意()

2、您对我们的设施配备是否满意?

满意() 一般() 不满意()

3、您对我们的办事效率是否满意?

满意() 一般() 不满意()

4、您对我们的网站查询是否满意?

满意() 一般() 不满意()

5、您对货物的实时跟踪情况是否满意?

满意() 一般() 不满意()

6、如遇紧急情况,您对我们的应急处理能力是否满意?

满意() 一般() 不满意()

7、您对客户服务部的工作态度是否满意?

满意() 一般() 不满意()

8、您对销售部的工作态度是否满意?

满意() 一般() 不满意()

9、您对财务部的工作态度是否满意?

满意() 一般() 不满意()

10、您对我们的整体服务是否满意?

满意() 一般() 不满意()

问卷 2: 达飞青岛分公司员工对公司绩效考核制度满意度调查问卷

尊敬的员工:

您好!我们正在进行旨在提高公司管理水平、更好适应未来发展的研究项目。在此项目中需要了解公司的客观情况、员工的真实想法。您的见解和意见对于公司未来发展至关重要,问卷匿名填写,公司将以严谨的职业态度对您的状况严格保密,并送往咨询公司。只在咨询顾问范围作统计和建议依据使用。请您认真填写问卷,感谢您的积极支持和参与。

一、您的基本资料

- 1、您的性别: A 男 B 女
- 2、您在公司的年资: A 未满一年 B 1-2 年 C 2--4 年 D 4 年以上
- 3、您在公司担任的职位
A、高层管理人员 B、中层管理人员 C、基层人员

二、问卷

- 1、您认为公司是否有正式的绩效考核制度?
是() 否() 不清楚()
- 2、您认为公司目前的工作条件?
好() 较好() 一般() 较差()
- 3、您认为与绩效挂钩的薪酬制度是否有激励作用?
是() 否()
- 4、您对您的工资水平是否满意?
满意() 一般() 不满意()
- 5、您对本公司的工资分配方案是否满意?
满意() 一般() 不满意()
- 6、您对当前员工的福利政策是否感到满意?
满意() 一般() 不满意()
- 7、您对公司为您提供学习政策是否感到满意?
满意() 一般() 不满意()
- 8、您对工作中获得的认可是否感到满意?
满意() 一般() 不满意()
- 9、您对工作中的安全性是否感到满意?
满意() 一般() 不满意()

10、 您对您的能力与岗位符合程度是否感到满意？

满意（ ） 一般（ ） 不满意（ ）

11、 就目前的工作环境您希望公司对您？

升职（ ） 加薪（ ） 没有变化（ ）

12、 您对公司组织结构的设置是否感到满意

满意（ ） 一般（ ） 不满意（ ）

13、 您对部门之间的协调关系是否感到满意

满意（ ） 一般（ ） 不满意（ ）

14、 您对本部门同事之间的沟通与配合是否感到满意

满意（ ） 一般（ ） 不满意（ ）

15、 您对你的直接上司感到满意吗？

满意（ ） 一般（ ） 不满意（ ）

16、 您对公司将来的发展？

有信心（ ） 一般（ ） 没有信心（ ）

致 谢

写到致谢时，心中总有些感慨与感动。两年的学习生涯即将圆满结束。两年来在科大老师的培养和教诲下，在周围众多优秀同学的鼓舞影响下，无论是知识储备还是做人做事方面，都是我人生中收获的大好时节。在此，向科大老师送上我最诚挚的谢意。

首先我要感谢我的导师赵瑞美教授，赵教授平易近人的风格，严谨治学的态度和实事求是的工作作风让我深受裨益。深深地感染着我，也会深深地影响我今后的工作态度和人生态度；赵瑞美教授在指导论文写作过程中的悉心教导，循循善诱，让我学会了许多分析问题和解决问题的方法。所体现出的细心、耐心让我今生难忘。在此，向尊敬的赵瑞美教授表示衷心的感谢！

其次我还要感谢我的家人，正是他们全力的支持、鼓励和配合使我得以顺利完成学业。

最后，感谢各位专家、教授在百忙之中对我的论文进行评审。

即将毕业之际，我衷心地向所有帮助过我的老师，同学、朋友和家人表达我最诚挚的谢意。祝他们平安、健康、快乐一生！

攻读学位期间发表的学术论文目录

- [1] 傅群,《流程再造在集装箱航运企业中的实施及启示——以某外资船公司青岛分公司为例》,青岛科技大学学报 (ISSN 1671-8372), 2011.05