

论 KM 与 BPR、ERP 的协同与互动

王 超

(四川大学 管理学研究所, 四川 成都 610065)

摘 要:伴随知识经济的到来,单纯的企业流程重组或是资源计划已经无法为企业带来它们应该产生的效力。知识管理以其以人为本、内涵外延丰富的特点为BPR和ERP的成功实施提供了有利保证。基于此,探讨了三者的协同与互动,及其为企业带来的应有的利益。

关键词:BPR;ERP;KM;知识库

中图分类号:F270

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)05-0073-03

1 KM 与 BPR 的结合

随着商品竞争进入全方位、多层次的 T (Time) 方式、Q (Quality) 方式、C (Cost) 方式以及 S (Sale) 方式时代,企业要想在新一轮竞争中拔得头筹就不能再固步于旧有的运

营模式,改造现存的运行规则以提高企业效率是必然之路。业务流程重组正好以其深刻性 (Dramatic)、根本性 (Radical)、基于流程 (Process Oriented) 和重新设计 (Redesign) 的特点成为了企业变革的首选。

1.1 单纯实施 BPR 的困境

正是由于 BPR 的管理思想与当今企业发展所需的管理变革相吻合,自从其产生以来就成为众多希望在市场竞争中占得先机的企业的变革工具。打破旧的不科学业务流程,建造新的最适应市场需要的业务流程,从而树立全新、高效的企业运行机制,是所

真地确定哪些人力资源业务要外包,严格地评价服务承包商。而其中选择正确的外包策略是外包成功的关键也是首要因素。影响人力资源外包选择的因素非常复杂,完全依各企业的具体情况而定。在选择具体的人力资源外包战略之前,必须详细分析企业的内外环境。本文从人力资源业务分析出发,分析出企业人力资源外包的三种外包策略,并对这三种外包策略进行了定性分析。事实上,企业在具体运作人力资源外包时,采用的策略一般应该遵循从事务性业务外包、战略相关性业务外包到完全外包原则,只有这样,才能逐步掌握人力资源外包管理过程中的

内在规律,降低企业人力资源外包运作的风险。

参考文献:

- [1] W. Bailey, R. Masson, R. Raeside, Outsourcing in Edinburgh and the Lothians [J]. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 2002, (8): 83-95.
- [2] Earl, M. J., The Risk of Outsourcing IT [J]. *Sloan Management Review*, 1996, Spring: 26-33.
- [3] Quinn, J. B., Hilmer, F. G. Strategic outsourcing [J]. *Sloan Management Review*, 1994, 40: 43-55.
- [4] Quinn, J. B., Strategic outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities [J]. *Sloan Management Review*, 1999, Summer: 9-21.

- [5] Gupta, M., Zhender, D., Outsourcing and its Impact on Operations Strategy [J]. *Production and Inventory*
- [6] 范体军, 陈荣秋, 崔南方. 基于流程的设备维护外包模式探讨 [J]. *华中科技大学学报(自然科学版)*, 2003, 31(3): 81-83.
- [7] 刘德, 陈国青. 企业信息技术外包及其策略 [J]. *计算机系统应用*, 1999, (12): 3-7.
- [8] 江兵, 夏晖, 刘洪. 企业信息技术外包的策略分析 [J]. *管理工程学报*, 2002, 16, (2): 38-41.
- [9] 刘艳梅. 人力资源管理的业务外包 [J]. *企业改革与管理*, 2003, (6): 32-33.

(责任编辑:董小玉)

Strategic Analysis of Human Resource Outsourcing

Abstract: Based on analysis of human resource business in enterprises, there outsourcing strategies of human resource outsourcing for enterprises are put forward and analyzed qualitatively correspondingly. What are presented in this paper is very important for enterprises to outsource its human resource.

Key words: human resource; outsourcing; strategic analysis; business analysis

有将 BPR 付诸实践的企业管理者的期望。然而,从国内外大量的实施案例来看,真正能够达到事前预期的企业才不足两成。有相当多的公司在实施 BPR 过程中碰到这样或那样的问题和障碍,最终不得不对企业已有的业务流程模式妥协,变革之后的业务流程并无多少新意;有少数企业虽然抱着坚定的信念将 BPR 的所有思想贯彻到底,但结果却使企业完全无法顺利进行正常的业务,效率反而大大降低,这也是不慎重的颠覆性变革所导致的常见结果。

(1)先期的重组方案的制定缺乏对企业原有业务完整的深入理解。BPR 要进行实施,首先就要进行重组方案的策划,这是所有工作的基础和关键。然而这种策划决不是凭空设想或是某种固有“先进”模式的照搬,而是在对企业原有业务流程和操作经验全面透彻理解基础之上的,比原有流程更高效、更先进的业务方案。这里面就包含了新的重组方案应该具备的基本点:源于己有,高于己有。这两点既是基础,也是一个成功的、可行的重组策划的关键所在。

但是,在大多数的 BPR 实施过程中,企业管理者求成心切,为了快速将 BPR 的优势显现出来,往往过分强调采用国际上大公司的成功方案,而忽略了本企业原有的业务状况。失去了基础的方案即使再先进也是不可能适用的。而 BPR 的实施咨询公司尽管懂得个中道理,但是无奈受限于被实施公司重视程度不够,或是实施成本考虑等方面的问题,也无法真正很好地理解这个基础。这就从实施 BPR 的一开始就埋下了失败的隐患。

(2)在实施过程中缺乏严格的标准化流程体系。在 BPR 的实施过程中,尽管存在着新的业务流程模型,但是这种新的业务标准的实施和推广绝不是通过咨询公司对每个员工进行面授,而是采取层层推进的方式进行推行。那么,在这个过程中,就存在着有意或无意的按个人或组织旧有的模式理解、失真情形,这种曲解也会由于对新业务流程涉及到的在原有业务内容上扩展部分不熟悉而造成。

实际上,这种对新的业务流程的标准化过程,就是对这种创新的知识进行合理复杂性和可交流性设定的过程,即如何在企业员工已有知识和理解的基础上,将新的流程在难易适度而又不失真的基础上制定和颁布,

从而努力提高它的可交流性,使得员工能更好地理解和相互交流,分享经验。

(3)在实施全过程尤其是完成后,缺乏反馈机制。既然 BPR 的关键在于尊重已有并创新,那么很显然,从开始的制定到最终的实施完成、效果评估,最有发言权的就是企业的员工。既要从总体上把握实施效率,也要仔细分析在每一个业务环节上的有效度:这既是 BPR 实施的效果评判标准,也是保证实施顺利进行的有效机制。

而这种反馈机制的建立就依赖于企业有一套合理、及时的知识流传递渠道,以及相应的全企业知识共享、交流的氛围。

1.2 BPR 与 KM 的结合

知识管理就是在对企业的知识识别、获取、开发、分解、储存、传递的基础上,构建有效的途径和机制,使每个员工在最大限度地贡献自己积累的知识的同,也能享用他人的知识。显然,这种对企业知识的系统化处理正是在 BPR 实施过程中所不可或缺的因素。

知识从可表示程度上可分为显性知识和隐性知识。知识管理既要要将隐性知识显性化,变成为大多数人或企业整体所有的知识,同时又要对显性知识的收集、整理、维护、更新工作。

BPR 与 KM 的结合,可从几方面入手:

(1)优先建立企业初步知识库系统,形成知识共享氛围,倡导知识交流。这既是为了 BPR 的前期做准备,同时也是为了在 BPR 实施之后的顺利运行提供一个良好的氛围和环境:在前期的知识库的建立过程中要重点注意以下几点:首先,要在企业内部、员工之间营造一个知识共享的氛围。这个氛围的营造需要企业提供一个正式或非正式的实际或虚拟场所(如 BBS 等),同时企业要让员工意识到企业管理者非常重视所有员工所分享的意见或建议,激发员工对知识共享的兴趣和信心,为知识库的长期良性运行打好基础。其次,要认真分析企业已有的业务流程,尤其是那些掌握在相关的员工个人或小组中的并没有成文的工作技巧或惯例。这些隐形的知识在实际的操作中是十分重要的,如果新的流程完全与这些隐形知识相冲突,那么其结果将会带来事前所无法预期的障碍。

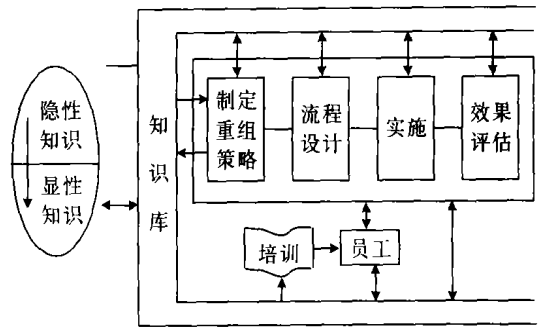


图1 BPR 与 KM 关系图

(2)在企业中建立科学的、正规的员工教育、培训机制。在 BPR 的实施推广过程中,对于各个层面上的企业员工的流程介绍和解释是一项很重要的工作。由于 BPR 所带有的根本性(Radical)特点,那么势必会有全新的业务方式产生。这些新的业务方式需要相应部门的员工重新学习,无论怎样,其最终效果取决于企业员工的学习接受程度和企业的培训水平。

(3)知识库的维护。更新机制要及时、健全。在 BPR 实施的整个过程中,实施顾问公司都会与企业的员工进行尽可能的交流。在这个过程中,每一个员工都可以就自己的业务提出自己的观点,这些观点在收集之后都会成为咨询公司与企业相关部门讨论的议题。

总的说来,BPR 与 KM 的相互结合与互动既可以保证 BPR 顺利地实施和满意的结果,又为企业的持续革新、长远发展提供良好的平台和基础。二者的互动关系可用图 1 表示。

2 ERP 与 KM

ERP 实际上是市场竞争与信息科学相结合的产物。随着现代管理理念的不断深入,更多的思想渗透到 ERP 中去,像敏捷制造、柔性制造、供应链管理、客户关系管理等都已在许多的 ERP 软件中付诸实践。这一切都为企业提高效率、整合资源创造了极佳的平台。

尽管已经具备了如此多的条件,但是 ERP 的实施并非像我们所想象的那样顺利和完美。实践证明,在许多公司花费了几百万甚至上千万进行 ERP 实施之后,发现企业效率并没有得到显著提高,企业的资源整合优势并没有显现,最直接的变化只是将原来的人工操作变成了机器操作而已。这一切使得人们对 ERP 产生了种种疑惑,究竟如何才能让这种管理工具在企业中发挥它应有的

价值呢?

2.1 ERP实施问题的分析

(1) 企业中实施技术人员与部门的管理人员存在着因为知识不对称而造成的分歧。在ERP项目的实施过程中,企业会成立一个ERP项目实施组或临时部门来配合咨询公司负责整个项目的运作。一般来说这个实施组成员大多为企业的信息部门人员,也就是IT人员。他们对于ERP软件的应用与学习应该是很快的,但是他们对于各个业务部门的具体业务却是不甚熟悉的。然而,在ERP具体的实施过程中,要不断地与具体的业务部门进行交流以确定具体的方案选择,而这些业务部门的负责人员一般是不太懂IT技术的。这样一来,在二者进行交流的过程中就会出现,项目实施小组成员过分考虑技术上的可行性,而业务部门则只考虑理想的流程设计,而对于是否可行不关心,也不理解。

(2) 部门之间由于协同性不够而造成软件效率降低。ERP是一种将整个企业资源整合的系统管理软件,那么它对于企业内部各部门的协同性就有了较高的要求,原先松散的部门纽带被拉紧了。例如在生产者方面,采购、库存、生产、入库是一个统一的整体。采购入库后就要进行入库的系统操作,仓库向车间发料又要进行出库操作,车间进行生产物料消耗也要进行相应操作,产成品入库操作又联系着成品库,继而影响销售。同时,生产又和财务有着紧密的联系,因而任何环节出错或滞后都会影响到其他的部门在系统中的正常运行。这样一个复杂而又紧密联系的系统,要求各个业务部门也要相互交流,甚至了解对方与己相关的业务。

(3) 企业人员在项目实施期间未完全掌握的知识会在以后的业务中带来麻烦。这实际上是由于ERP的项目实施都是有一定的

时间性,咨询公司也不可能常驻公司,尽管可以在项目结束后不定期地请咨询公司进行再培训,但这又存在实时性太差的问题,会影响员工对ERP软件的信心。这个问题的解决就需要从多个方位来进行,包括在实施中建立知识库,将相关知识尽可能全面地进行条理化,在公司倡导团队学习氛围,将大家的知识和体会进行共享和交流,并且集思广益,在咨询人员在场的期间尽可能地可能对可能碰到情形充分考虑,变被动接收为主动学习。

2.2 ERP与KM的结合

KM与ERP的结合为企业物资、信息、资金、知识等资源的全面有效结合创造了完美平台:

应重点考虑以下几个方面:

(1) 完善和实时更新知识库。对于先推行EPR再上ERP的企业来说,知识库已经基本成型了。但是在ERP的实施过程中,因为其涉足的业务量大而细,这对知识库的数据维护和更新工作提出了更高的要求。由于ERP本身就与信息技术紧密相连,因此,在知识库的建立上,就可以考虑如何将这个数据库与ERP的软件相结合,利用INTERNET技术将知识库变成员工每天及时可见的。通过合理的检索、查询以及条目编排设计,让知识库界面更友好,以便于员工学习、交流,同时可以增强员工的兴趣。

(2) 建立团队的学习模式。ERP的特点就在于集成与融合。但从ERP软件的操作上来讲,Oracle、SAP等ERP软件功能强大,界面也比较复杂。因此,在企业进行ERP实施期间,尽管会有咨询公司的专业培训,但由于在此期间,各部门的员工实际上还是在进行着

原有的业务工作,因此无法完全脱产进行学习,这就难免会有很多遗漏的地方。强调团队学习的重要性就在于,它可以使同一个部门之间的员工的知识进行互补,甚至在学习时就有所侧重,这样的学习效率就大大提高了。除了同一部门内部外,各相关部门之间也要有相应的互相学习,以了解彼此。

(3) 建立企业的外部信息和

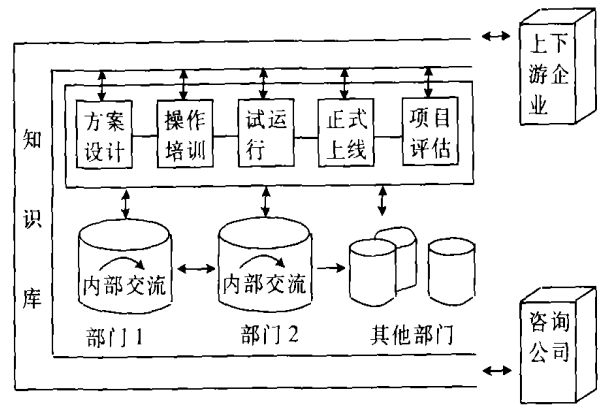


图2 BPR与KM的关系图

知识接口系统。在ERP的项目实施结束后,专业咨询公司的实施人员与公司内部员工之间实际上是有知识缺口的,这种缺口就需要企业能够有自己的对外联络系统,以提供外部知识流向企业的通道。另外,就ERP系统本身而言,需要发挥它最大的优势,因此就应当在企业本身资源整合的情况下,努力去结合其上下游的企业,与供应商、分销商形成紧密联系的整体。这也需要企业与相关企业互通有无,尽可能达成一致的运营处理模式,从而进一步提高企业效率。这种对外的接口在技术上可以考虑通过基于INTERNET的数据库的设计,达到内外知识、信息的沟通。

ERP与KM之间的联系也可以用图2表示出来。

3 BPR、ERP与KM的结合

BPR作为ERP的前期基础,二者要相互衔接才能发挥各自的作用。KM作为一种以人为本的管理思想,它的最终目的是让企业的所有员工都能及时、准确、便捷地获取自己需要的知识,以提高自身的效率,同时也增强工作自信心,激发工作热情。无论是业务流程重组还是企业资源计划,最终的实践者一定是公司里的每一个员工,因此,BPR、ERP与KM的结合,实际上就是将先进的管理理念、高效的信息技术与人进行结合的过程。这三者相互配合,激发出企业的最大潜能,构成企业的核心竞争力。

BPR、ERP和KM的互动关系可以用图3来表示。

用现代企业管理理念来看,如何制定出最合理的业务流程,将企业内部甚至是外部的资源进行全面的整合,从而产生最大的效益,企业在激烈的市场竞争中保持竞争力的重要手段。知识经济时代的到来,对企业提

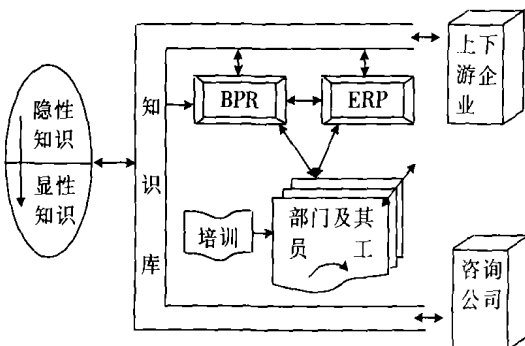


图3 KM与BPR、ERP关系图

工厂化农业企业技术引进分析

邝焕弟¹, 乔 忠¹, 席雪红²

(1. 中国农业大学 经济管理学院, 北京 100083; 2. 郑州大学 商学院, 河南 郑州 450000)

摘 要:分析了我国工厂化农业企业技术引进的影响因素, 并对企业技术引进之前的策略、技术引进的方式, 以及技术引进之后的策略进行了探讨。

关键词:工厂化农业企业; 技术引进; 扩散

中图分类号:F306

文献标识码:A

文章编号:1001-7348(2004)05-0076-02

1 工厂化农业企业技术引进的含义及内容

工厂化农业企业技术引进是指以提高经济效益为目的, 根据工厂化农业企业内部和外部的客观条件, 评估各种被引进技术的先进性和实用性, 通过多种方式引进先进

适用的设备、品种、工艺流程, 或吸引国内外的人才等技术或技术组合的过程。它是集调研、评估、引进、使用、吸收消化、再创新、扩散等一系列决策, 实现企业生产要素、生产条件的重新组合, 使工厂化农业企业获得最大效益的过程。

工厂化农业企业可引进的技术范围很

广, 主要包括以下几种: ①硬件技术引进。主要是以温室、大棚、生产线等关键设备与设施为载体的技术引进; ②专门软件技术引进。如工厂化农业生产专用品种的选育技术、栽培工艺、栽培流程技术、育苗技术、病虫害防治技术、环境调控及配套技术等引进; ③知识、专利和科技人才的引进; ④科学

出了更高的要求, 企业资源中知识所带来的创新性、智能应变性以及持续发展性已经成为企业重要的核心竞争力。在这种背景下, 只有将 BPR、ERP 与 KM 三者进行结合, 才能在协同与互动中共同构成企业发展的强力引擎, 在市场的竞争中发挥强大动力。

参考文献:

[1] 程绍辉, 刘永山, 黄国言. ERP 系统设计与实施中应考虑的几个问题[J]. 燕山大学学报, 2003, (1).

[2] 郭维森, 党延忠. 基于业务流程技术的企业过程性知识获取方法[J]. 中国管理科学, 2002, (12).

[3] 刘建民, 韩蓉蓉. 学习型组织中的人本管理[J]. 科技与管理, 2002, (4).

[4] Malhotra, Yogesh. Deciphering the Knowledge Management Hype [J]. The Journal for Quality and Participation, 1998, 21(4).

[5] Alavi, M., Leidner, D. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues [J]. MIS Quarterly, 2001, 25(1).

[6] Davenport, T.H., De Long, D.W., Beers, M.C. Successful Knowledge Management Projects [J]. Sloan Management Review, 1998, 39(2).

[7] Huber, G.P. Transfer of Knowledge in Knowledge Management Systems: Unexplored Issues and Suggested Studies [J]. European Journal of Information Systems, 2001, 10(2).

[8] Nissen, M. An Experiment To Assess the Performance of a Redesign Knowledge System [J]. Journal of Management Information Systems, Winter 2000-2001, 17(3).

(责任编辑: 胡俊健)

The Effect of ERP and BPR in the Implementation of Knowledge Management

Abstract: Under the furious competition brought by the globalization, enterprises around the world do their best to face the challenge by innovation, in which BPR and ERP have become the most widely used method because they contain the advanced management theory and information techniques.

Key words: BPR; ERP; KM; Knowledge database

收稿日期: 2003-07-01

基金项目: 国家“十五”科技攻关计划研究课题(2001BA503B11)

作者简介: 邝焕弟(1979-), 女, 广东东莞人, 硕士, 研究方向为企业管理。