

PRACTICAL BUSI NESS RE-ENGINEERING

好公司 是折腾出来的 为什么要进行企业再造

[英] 尼克·奥博伦斯基 著 侯艳艳 白莹 译

PRACTICAL BUSI NES RE-ENGINEERING

好公司 是折腾出来的

为什么要进行企业再造

[英] 尼克·奥博伦斯基 著 侯艳艳 白堃 译

图书在版编目 (CIP) 数据

好公司是折腾出来的：为什么要进行企业再造 / (英) 奥博伦斯基著；侯艳艳，白堃译. —北京：中国市场出版社，2009.1

ISBN 978-7-5092-0441-2

I. 好... II. ①奥... ②侯... ③白... III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 174209 号

Copyright © Nick Obolensky, 1994, 1996

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *Practical Business Re-Engineering* is published by arrangement with Kogan Page Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2008-4737

书 名：好公司是折腾出来的

著 者：[英]尼克·奥博伦斯基

译 者：侯艳艳 白 堃

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

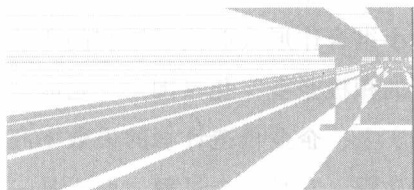
开 本：787×1092 毫米 1/16 20 印张 346 千字

版 次：2009 年 1 月第 1 版

印 次：2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0441-2

定 价：60.00 元



企业再造到底是什么意思

在我们生活的这个时代，唯一不变的，似乎就是不断的变化。一直如此吗？唔，当然不是。科学技术的更新，教育和知识水平的普遍提高——可能这是人类历史上首次由于这些领域中的巨大飞跃，导致我们必须重新思考怎样才能最有效地管理企业。亚当·斯密（Adam Smith）构建的劳动分工理论（现代称为职能分工）正在过时。基于等级管理制度的理论也是如此——这些理论已经有了上千年的历史。弗雷德里克·泰勒（Frederik Taylor）关于等级管理制度中控制和分层尺度的思想在他的时代是卓越的，但从那时起，世界已经发生了巨大的变化。在当今大多数企业中，职能分工和等级管理制度既不利于营造灵活、快速响应和灵活的企业文化，也不利于激励和满足员工的需求。根据 RSA 公司提供的一份英方报告，如果企业只关注于创造股东价值，那么必将在“明天”的发展中后劲不足。但是，怎样才能把一个“昨天”的企业转化成一个“明天”的企业，并在未来的竞争中获胜？如果这正是您所希望知道的，那么在本书中，您能找到一些线索、一条道路（或流程图）。它们将帮助您“再造”、“重新设计”和“改革”您的企业（不要在乎这些文字游戏，而要专注于其中的思想）。

我选择“企业再造”一词是由于它更贴近于许多人面临的巨大变革。不要将“企业再造”与“企业流程再造（BPR）”混淆。企业流程再造（BPR）指向流程。而企业再造的范围更加广泛，不仅限于流程。也有些人喜欢使用“改革”一词。选择哪个词并不重要。在一些已经对企业变革和管理人员产生巨大影响的现代管理措施中，企业再造在许多方面是一种自然的进化和实际的战略应用。这些管理措施包括全面质量管理（TQM）、基于时间的竞争、关注顾客、授权以及最近出现的企业流



程再造 (BPR)。本书中论述的企业再造,作为一种全面性的管理措施,提供了联系企业竞争战略、员工和流程的方式。同时,它也通过现代信息和通讯技术的使用,为企业提供了更强大的内外部链接。企业再造与其他管理措施不同——它根本性地改变了企业的运作方式。它以高效、自觉和灵活的小组合作形式取代了原有的职能分工等级管理制度,并营造出顾客优先、快速响应的积极企业文化氛围——它能让企业腾飞。然而,企业再造的过程也是困难的。事实上,企业再造计划的失败率高达 80%。因此,也可以说,企业再造是一场危险的旅程。它是一个过程,而不是一个事件——企业在成功的变革过程中汲取经验,然后凭借经验,适应不断变革、不断进步的过程。现在出版的很多关于企业再造的书籍,详细地论述了“做什么”,而忽略了“怎么做”。可是,企业再造的风险恰恰就在于“如何做”,而不是“做什么”。本书着重于企业再造的具体执行,从而提高成功再造的几率。不要被“企业再造”这个名词所误导,把它当作又一个全新的管理措施。尽管这个词充满了现代感,但其中的思想早已贯穿在企业管理之中。

如果您的企业亟需变革,而且您需要有力的管理措施来执行这一变革,那么请您阅读本书。尽管书中论述的原则适用于那些巨大的变革,例如企业再造,但它们同样也适用于小型的、细节的改变。在本书中,“改变”和“再造”两个词是可以互换的。需要强调的是,本书中所论述的是企业再造的一种模式,但并不是唯一的一种模式。我怀疑,如果存在一种正确的企业再造模式,那么这种模式能为大多数企业所通用吗?正如您在本书第二部分所看到的,企业再造有多种途径。其中的一些途径与本书中所推荐的模式在细节上完全不同!所以,您可以把本书当作手册来使用,既可以一页页地循序阅读,也可以根据不同的需要和环境跳跃性地阅读。

● 第一部分中:

— 介绍了什么是企业再造,并对企业再造的四阶段模型进行了概括性的说明 (“了解需求” — “制订计划” — “执行计划” — “监测”)。

— 第 2 章到第 5 章更详细地解释了四阶段模型。

— 第 6 章详细论述了当变革不能取得预期效果时,如何使再造过程处于正确轨道;也解释了企业一旦再造,如何执行以取得持续的进步。

— 第 7 章概括了在企业再造各个阶段中所使用的管理技术

— 第 8 章为企业提供一些启动再造过程之前的即时性措施。

- 第二部分中：

大量已经完成或正在进行企业再造的企业案例研究要点。

- 第三部分中：

- 附录 1，提供了一个“工具包”，囊括了多种分析和流程工具，以帮助企业“了解需求”。

- 附录 2，相当详细地介绍了在变革过程中使用项目管理计划技术的方法，以帮助企业“制订计划”。

- 附录 3，概述了当前信息和通讯技术的一些要素，以帮助企业“执行计划”。

变革可能是一件可怕的事。有时它会不请自来，有时我们努力去完成它。尽管有各种理论和技术支持，但满意的变革结果却非常难以取得。比如，麦肯锡的一份报告引用 1992 年 10 月的《华尔街日报》，声称 90% 的质量保证项目不能达到预期效果。另一份麻省理工学院（MIT）的报告表明，尽管在信息技术中投入了大量的资金，但美国公司的股东们得到的利益却寥寥无几（但更近的一份报告表明，当公司更注重变革流程的处理后，这一问题已经出现转机）。有关不能很好地完成企业变革的公司和组织的例子成百上千。多数的失败归咎于五个常见的弊端：

- 不能充分理解变革的目标和原理；
- 变革本身没有足够详细的计划；
- 没有处理好“人事力学”（有人称为企业政治）；
- 普遍没有对变革过程的监测建立严格方法；
- 变革本身的痛苦大于现状的痛苦或变革可能带来的收益。

本书中所论述的各种管理技术和流程可谓广收博采。在书中，只要可能，作者都会荣幸地引用其他专家的理论。此外，通过对数百个案例的分析，本书也为读者提供了广泛而实用的学习机会。同时，作者也收集了来自各类企业中人员的多年经验，借此详细分析管理技术和流程。这些企业都在经历着各种各样的变革，它们包括非营利组织（如教会和政府公共部门组织），也有不同地区（包括西欧、东欧、美国和中东）的各种行业组织（从制造业、零售业到银行和保险业）。

很明显，不是理论、计划或流程，而是人来完成事情。我常看到一些企业过多涉及变革“什么”，而太少关注“如何”变革。很多时候，在进行激烈的改革时，



企业把 80% 的注意力放在变革“什么”，而很少注意“如何”变革。然而，在变革中，90% 的问题出现在于“如何”变革，只有很少的一部分问题在于变革“什么”。如果只有优秀的理论和合理的计划，而企业流程没有得到良好、广泛的员工参与，也没有流畅的沟通相配合，那么参与变革的人们将一无所获，只会得到严重的挫折、沮丧和破碎的梦想。

只要我们能够想象的，我们就能够实现。而学习正是通向成功道路的钥匙。一个学习型企业将是成功的企业。对于企业来说，学习远远比等级制度更重要。学习的良方是：从失败中学习，然后取得成功。然而，从他人的失败中学习，然后取得成功，更是一条学习的捷径。在本书中，您可以在许多成功和失败的案例（有我的，也有其他人的）中进行学习。我希望——您读它，更重要的是应用内在的思想，您和您的企业将能够实现一直藏于心中，但还没成为现实的梦想。尽您所能，从本书的众多案例中汲取经验，并借鉴本书中论述的企业再造模式，您将发现这本身就是一个美妙的学习体验。

尼克·奥博伦斯基 (Nick Obolensky)

**PRACTICAL
BUSINESS
RE-ENGINEERING**

好公司是折腾出来的

——为什么要进行企业再造

第1部分 企业再造的计划与实施

1. 好公司是折腾出来的：为什么一定要进行企业再造 2
2. 知道你自己需要什么 25
3. 制订计划 47
4. 实施计划 55
5. 监测 81
6. 变革，持续不断地变革 94
7. 改革流程 103
8. 接下来的步骤 120

第2部分 企业再造的实施

不断地变革 126

1. 美国电话电报全球商务通信系统 128
2. 意大利美洲银行 141
3. 伯明翰中郡建筑协会 147



- 
4. 信诺国际保险公司(英国) 159
 5. 南太平洋数字公司 167
 6. 福特公司 175
 7. 金斯顿医院 184
 8. 国立弗尔康工程保险集团国际有限公司(英国) 193
 9. 奥迪康公司 200
 10. 前进保险公司 209
 11. 西门子·利多富服务公司 220

第3部分 附录：工具和技巧

1. 业务流程的分析工具及技巧 228
2. 项目计划的工具和方法 278
3. 信息及通信技术 294



第1部分

企业再造的计划与实施

1 好公司是折腾出来的：为什么一定要进行企业再造

2 知道你自己需要什么

3 制订计划

4 实施计划

5 监测

6 变革，持续不断地变革

7 改革流程

8 接下来的步骤



好公司是折腾出来的： 为什么一定要进行企业再造

1.1 何谓企业再造

改革从来都不会是一帆风顺的，即便是从落后向先进的改革也不例外。

——Richard Hooker

尽管该书并不仅仅是对企业再造工程给予概念上的解释，而更多的是关注如何具体实现企业再造，但是笔者认为向读者提供一些简明、精练的相关定义还是十分必要的。所谓企业再造，是指一个企业所着手进行的对其内部流程和管理模式的改革，使之从传统垂直型的职能等级制度变革为跨职能的扁平型企业结构；这种结构以小组形式为基础，其重点集中于以顾客为中心的流程上。大多数企业的经营管理模式如同“烟囱”——机构庞大臃肿，董事会领导下的各职能部门等级分明，相互间孤立运作，几乎很少有跨职能的管理。

进行企业再造通常会推动一个企业的管理模式从“烟囱”型到“格子”型的转变。在企业内部组织中，通过再造，新建的工作流程小组跨越了职能的界限，尽管各自的职能分工逐渐淡化，但是还依然存在。更进一步的发展则是向“泡沫”型管理模式的演化——一组组具备专业技能的人员集中于各个特定的生产流程，实施改革项目或技术支持项目。图 1.1 中概括了这一发展演进图。

“泡沫”型企业具有很强的流动性和不稳定性，小组不断地分化组合，并且有的小组成员同时在多个小组中担当不同的角色，承担不同任务。企业高度的信任建立在一个开明、不拘小节的企业文化之上，并有着以高度发展的信息、通信技术支持的良好的企业资讯沟通的支持。通过使用 IT 技术，这些小组形成信息网络。借

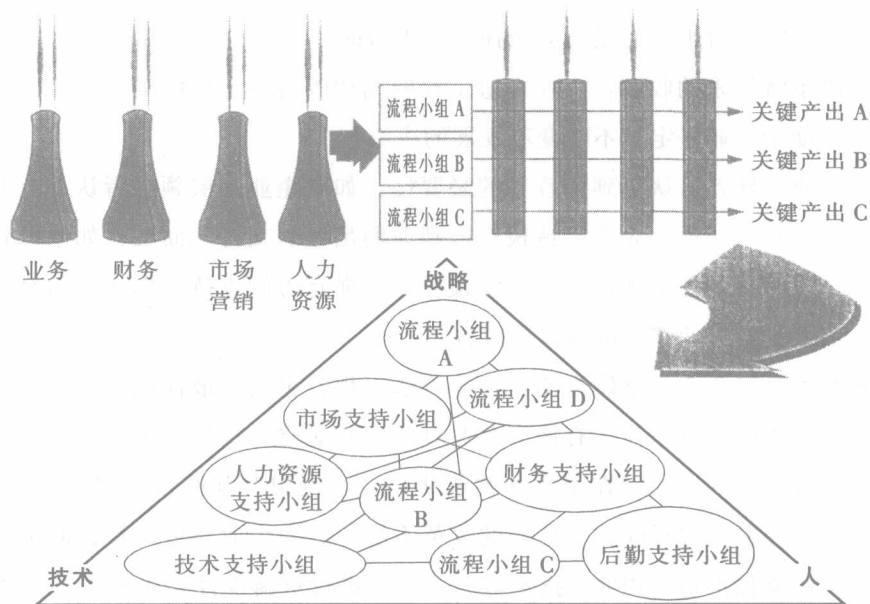


图 1.1 目标是使企业从“烟囱”型转向“格子”型并进而演化为呈三角形分布的网络“泡沫”型企业

此，企业将经营战略、技术和全体企业员工连接为一个呈三角形的网络组织。它确保企业对于再造工程的灵活变通性和对企业改革的迅速反应性。尽管一个企业从“烟囱”型成功转化为“泡沫”型的例子屈指可数，但丹麦的奥迪康公司（Oticon）成功地做到了这一点（详见第二部分的案例分析）。

“泡沫”型企业中的企业文化和领导艺术的风格同“烟囱”型企业的那些传统模式截然不同。因此，企业再造工程通常需要涵盖一个针对于企业各层次的较大规模的企业文化改革项目。企业文化的再造通常包括：把自上而下的逐级管理转变为授权管理（让最接近顾客的部门有权作出决策）；打破传统的权力倾轧；使用 IT 网络系统。在某些方面，企业再造工程也有其自相矛盾之处——它始自于从上而下的领导权力的运用，但更多地依赖于从下而上的员工支持和参与。

企业再造工程往往不仅能带来巨大的经济利益，而且会使一个企业更具灵活适应性和对市场的快速反应能力，从而能够抓住变革的机遇。然而，企业再造的过程并不轻松，在实施企业再造工程的最初阶段，改革常常会引发企业的阵痛。要想在企业再造中取得成功，往往需要注意以下四个方面的变量：

- 现状的痛苦：企业现状不可避免（或极可能）的痛苦，从而促使人们进行改



革。企业再造工程，就像是从北海油塔上纵身跳下——除非发生了非常严重的火灾，否则人们是不会选择那样去做的。

- 改革将带来的收益：企业再造工程的期望收益一定要明晰、可信，这样才能有助于企业坚定其不断变革发展的决心。
- 企业领导者所认识到的改革的必要性：如果企业高层领导者认为企业没有改革的必要，那么企业再造很难得到他们足够的支持。而且，如果像企业再造这样的根本性变革得不到企业领导者坚强有力的支持，那么任何努力实施改革方案的行动都很可能以失败告终。
- 改革对于企业的整体影响：企业再造工程若想获得最佳成效，就要对企业进行整体性变革。往往有许多企业对此有所退避，仅仅对企业的一个具体部门进行再造——原因在于整体改革往往会“侵犯”某些人的“地盘”，涉及企业管理者的权限问题。这样的改革不能称之为企业再造工程，而更像是利用企业流程再造（BPR）技术对运营流程进行重新设计。企业再造工程不仅是对运营流程的再造——它同样也再造着人们的思想和头脑。

企业的任何改革项目都必须考虑到上述变量。但企业再造工程不同于一般的改革项目，如质量周期（quality circle）或流程再造，因为企业再造工程通常对每一个变量都有相当高的要求，如图 1.2 所示。

如果这些变量不具备很高分值的话，那么就不要再试图去进行企业的再造，而应该继续营造适合企业再造工程成功实施的基础条件。本书将在接下来的第 3 节以及第 2 章的 2.1.2 和 2.1.3 小节中对此进行详细阐述。

1.2 持续改革的四个步骤

尽管企业改革会带来引人注目的巨大收益，尽管企业改革能治愈现状所引发的苦痛，可是大多数人还是不喜欢甚至厌恶对企业来说是势在必行的改革。事实上，只有当其他企业都开始采取改革举措，或是企业外在环境发生了巨大变化，导致个人利益受到影响，人们才会对企业进行改革。实行如企业再造这般巨大的改革，第一步就是要向自己发问：“我将如何改变我自己？”只有当你能够回答这个问题，并且企业的所有员工同样都能对此作出回答时，你才能够真正开始构筑一份成功的变革工程。为什么如此简单的一个问题却总是很难回答呢？原因在于大多数人总是认

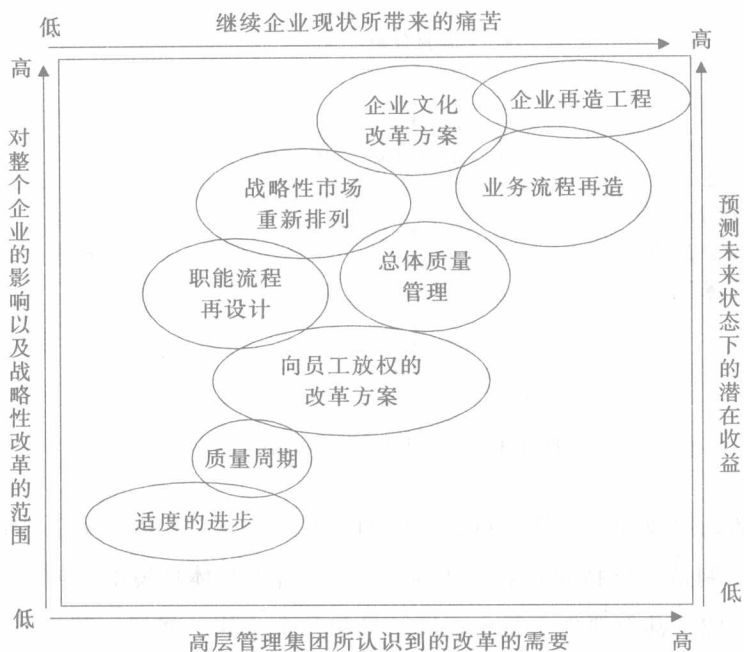


图 1.2 企业再造工程代表着一个大规模的改革项目

为他们所做的是正确的，如果他们需要改变，就意味着他们不得不承认：他们错了。当然没有谁愿意承认这一点。然而，一直以来存在的问题就是——在这个正经历着急剧变革的时代，旧的做法、过时的体制经常不能满足现实的需要。本书为读者勾勒出启动企业再造这一激烈变革的四步方略，如图 1.3 所示。

在图中，两侧用斜体字印刷的两个附加步骤也同样重要。这两个步骤说明了：首先，当你实施的改革方案没能取得预期的成果时你所拥有的两个选择；其次，如何不断取得进步并适应关键利益相关方和市场的需要。我们之所以强调这两者的重要性，是因为大刀阔斧地进行企业再造工程项目的最大收益就是能激发一个企业的活力，使其更具有灵活性和敏感性，能够快速改革以迅速适应不断变化着的企业外部环境。竞争优势并不只是靠企业做什么来赢得的，更多的时候取决于企业经营的方式和手段。

书中所介绍的每一个步骤的背后都有可供直接使用的工具和技巧。本书将在下面的章节中详细地讨论每一个步骤。但是应提前强调指出的是，现实生活要比单纯的管理模式复杂得多，因此在应用支持每一步骤实施的工具和技巧时应根据具体环境具体分析。此外，尽管图 1.3 所描述的是一种依序进行的流程，但其中也存在着

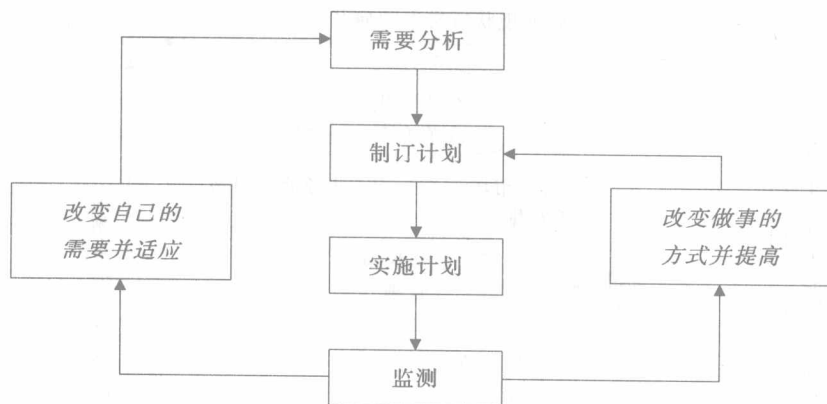


图 1.3 企业再造的四步方略

相当多的并行活动以及同一步骤的重复。例如：在第4章“实施计划”中所描述的一种技巧就是“制造并坚持对现状的不满情绪”。由于具体环境的不同，你可能要首先完成这一步骤，甚至要先于整个程序的最初几个步骤。然而，若将其视为一个概括性的指导性准则，你只有把这四个步骤完成好，才能赢得企业再造的成功。在你还尚未进入一个由全体员工积极参与的高质量的计划阶段前，不能急着“实施计划”。当你还尚未完全了解各方面情况前，盲目制订计划那简直是毫无意义！尽管这些步骤看上去简单无比，但我们不应该忘记克劳塞维茨的话，他在描述战争时曾这样说过：“在战争中一切都看似那么简单，但最简单的往往是最难完成的。”

企业各不相同，却经常有着相同的困境。它们都有各自的目标，并通过运用不同的手法和步骤努力去实现这些目标。一般来说，越是经营好的企业往往越具有清晰的、全体员工共同接受的、明确的目标，以及被实践所证明了的行之有效的经营方法和业务流程，同时还拥有灵活的、士气旺盛的员工力量的支持。这些企业会利用高科技的信息沟通技术，并将工作重心集中在顾客。

然而，即便是这样的企业也会遭受到外界变革所带来的冲击，它们会突然发现：即使拥有明确的目标和方法，也无法做得更好一些。因此，一个企业应当不仅能够进行一次性的迅速变革，还应为赶上变化的市场而持续不停地对企业进行变革。尽管最初的再造计划可能是由企业从上至下来驱动的，但随之而至的变革却需要企业内部自下而上的推动。企业需要学会如何明确和制定目标，要学会如何利用不断改进的方法和流程去实现自己的目标。

最初的两个步骤——“需求分析”和“制订计划”，旨在将一个公司从图1.4所



图 1.4 明确目标和方法

示的格 4 穿过格 3 到达格 1。在企业再造项目的实施过程中存在的一个主要问题是它将会使在格 1 状态下感觉舒适无比的公司开始倾向于格 4 的状态，并且随即会引起企业管理上的混乱。所以说，即便是大规模的改革是必要的，也必须以适度的步骤进行，并坚持对改革过程的合理调控。

利用本书介绍的技巧，企业从格 4 起步，经过格 3 到达格 1，在这一过程中企业将学会如何适应和革新，并能够在格 1 和格 2 状态间循环。在当今这个日新月异、科技不断进步的时代，企业再造工程只不过是一个中期解决方案。改革，对于企业来说，并不仅仅是一次性的行为，企业需要认识到——若想在我们所生活的这个日新月异的社会中保持领先地位，就要不断地快速发展、改革和前进。

然而，仅仅明确了目标和方法还远远不够，这前两个步骤只是将你的企业带上“起跑线”，继续后面的两个步骤——“实施计划”和“监控”才能使你达到既定目标，并能够评估企业改革取得的进展以及预测对未来变革的需要。在所有这些步骤中，各种各样的工具和方法都能够用得上。

1.3 需求分析

知己知彼，百战不殆。

——孙子：中国古代的军事家和哲学家

在实施任何大规模的企业再造方案或进行企业战略变革之前，你都需要十分清



楚自己的企业正在变革什么以及为什么要进行这种变革。这需要进行大量的分析、讨论工作和对各方面情况的通盘考虑。有时人们会认为对企业进行全面调查分析是一项十分枯燥无聊的活动，因为我们大都是行动型的企业管理者。我们这些管理者需要的是开展具体的工作而不是去检查自我的中心环节。

然而，如果没有经过深思熟虑而断然采取行动的话，无论是做什么且无论怎样实施计划，失败的几率都会很高。许多再造项目实施起来举步维艰的原因就在于企业缺乏完全明确的目标和非常清晰的改革理由——而且如果下属员工并不是百分之百地清楚其奋斗目标，并不是百分之百地明了企业为什么需要改革的话，就不能期望他们在改革中获得成功！因此，你需要彻底了解你的企业，要十分清楚它此刻需要赢得的目标、它所运用的技术和工作流程，而且要充分注重运作中的企业所身处的竞争环境。一旦你做到了这些，你便开始认识到了竞争的真正本质以及实行企业再造工程的真正机遇之所在。当某个流程的产品输出已不能迎合市场需要时，还要试图对该流程进行再造那简直是无稽之谈。

完成第一个步骤“需求分析”需经过三个阶段：

- 明确改革的需要和企业进行改革的潜在能力；
- 明确如何更好地迎合企业的利益相关者的需求；
- 构筑一个“成功框架”以促进改革信息的沟通和改革计划的制订。

除了心中牢记企业再造所需的四个变量（见图 1.2）之外，你还需要进一步分析企业在多大程度上乐于接受变革，以及由企业现状所引起的痛苦有多深。这对今后制定改革策略不无裨益。你需要了解企业过去改革的经历，以及是否从改革中吸取过经验和教训，这有助于你判断企业改革是否需要外界咨询和帮助，而且还有助于你获悉在整个领导阶层中所可能获得的对改革的支持力度。如果根本不存在领导支持的话，那就需要通过游说逐步赢得支持，或者可以利用对企业的利益相关者益相关者的客观分析结果，使其成为推动改革的催化剂，创造人们对改革的主观支持。

下一个步骤是要组建一个跨职能小组去分析企业中关键的利益相关者的需要。利益相关者一般包括以下四种：

- 顾客；
- 企业员工；
- 供应商；