

与德鲁克比肩的管理大师艾科夫最新力作

Idealized Design

How to dissolve tomorrow's crisis...today

“这是一本难得的精品书，内容涵盖了21世纪管理界行将发生的重大变革，任何一位管理者都应该认真阅读。”

——伊恩·米特罗夫(Ian Mitroff)，美国南加州大学马歇尔商学院教授

优化设计

如何化解企业明日的危机

罗素·L·艾科夫(Russell L. Ackoff)

贾森·马吉德松(Jason Magidson) 著

赫伯特·J·艾迪生(Herbert J. Addison)

刘宝成 译

与德鲁克比肩的管理大师艾科夫最新力作

Idealized Design

How to dissolve tomorrow's crisis...today

优化设计

如何化解企业明日的危机

罗素·L·艾科夫(Russell L. Ackoff)

贾森·马吉德松(Jason Magidson) 著

赫伯特·J·艾迪生(Herbert J. Addison)

刘宝成 译

中国人民大学出版社

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

优化设计：如何化解企业明日的危机/艾科夫等著；刘宝成译．

北京：中国人民大学出版社，2009

(沃顿商学院图书)

ISBN 978-7-300-10168-2

I. 优…

II. ①艾…②刘…

III. 企业管理-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 205642 号

沃顿商学院图书

优化设计：如何化解企业明日的危机

罗素·L·艾科夫

贾森·马吉德松 著

赫伯特·J·艾迪生

刘宝成 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 165 mm×240 mm 16 开本

版 次 2009 年 1 月第 1 版

印 张 16.75 插页 1

印 次 2009 年 1 月第 1 次印刷

字 数 228 000

定 价 36.50 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

艾科夫

译者序

Russell Ackoff

在任何一个成功的组织背后，有三个因素必不可少，即理念、过程和行动。纵观国内的许多组织机构，它们不乏宏阔的理念，更不缺勤恳的行动，真正阻碍其成长和发展的瓶颈集中于过程的设计与管理，而这一点正是罗素·艾科夫等在管理学界推出的又一力作《优化设计》的核心所在。

优化设计的指导思想源于它所倡导的开放型思维方式，即在面对问题时，抛开现实的局限去想象一种最理想的境界，然后再返回到当前的现状中来寻找最佳的解决方案。在管理学中有一句俗语，“思路决定出路，心动决定行动”。如此的思维方式有助于摆脱虚设的假象，这并非属于异想天开或者好高骛远的空想，而是强调一切从未来出发，然后再从现实着手。

这种方法尤其适用于组织设计，其思想基础发端于 20 世纪末兴起的以“一切重来”为口号的“公司再造”运动。本书的作者们将这一概念放大到各式各样的机构设计当中，从商业企业到非营利机构，从巴黎这样的国际大都市到新型的联合国。

本书的大部分内容没有局限在优化设计的概念上，而是通过一系列鲜活的案例更深入地探究这一概念在现实条件下的应用。更难能可贵的是，文中的大多数案例属于作者们的切身经历，因而具有极大的说服力，有利于使读者产生强烈的共鸣。

除了突破性的思维理念之外，本书还特别突出了程序和规则的重要性。可见，作者们所追求的不是概念上的哗众取宠，而是对现实组织生活的指导意义。

本书的初稿翻译得到了尹旭、刘召坤、韦莉莉及刘城等同学的热心参与，在此特别予以感谢。

刘宝成

序 艾科夫

Russell Ackoff

罗素·艾科夫，是我们这个时代当之无愧的管理创新大师，尽管我在职业生涯的晚期才与之结识，但他对我在管理理论和实践的理解上产生了深刻的影响。他对系统思考的应用以及对人类和组织行为敏锐的洞察力丰富了我的思想，令我在如何彻底改进管理流程和提高业务绩效方面有了新的认识。他对管理理念的革新做出了诸多贡献，而其中最重要的莫过于这本书中所提出的优化设计和互动式规划了。

有时，企业采用和风细雨的方式改进已有的模式和做法已经不能保证后续的成功，甚至可能酿成一场危机，在这样的十字路口，优化设计的独特魅力便凸显无遗了。在过去，商业变革的步伐都沿袭了相同的成功模式，那就是一旦某种行之有效的变革模式被众人发现，只要进行循序渐进的改进，就能够确保数年甚至数十年的成功。而今天，在许多行业，破坏性的因素急剧增加，确保商业成功的因素变得愈加扑朔迷离。正如英特尔的前任 CEO 安迪·格鲁夫所言，“只有偏执狂才能生存”。在变化如此剧烈的环境中，商业的方方面面都需要持续的改进和突破，一种新型的计划理念呼之欲出。我认为，应对潜藏危机和剧烈变化最好的方法就是优化设计。另外，即使在相对缓和的情况下，这种方法也能够用于应对更多具体的挑战，比如重新设计薪酬方案，改善规划流程，理顺一个棘手的业务部门等。

我的模拟器件有限公司连续 20 年一直保持着 25% 的年增长率，而且利润可观，但到了 20 世纪 80 年代后期，公司却碰壁了，增长率跌到个位数，利润也直线下降。我们没有一个系统的方法去判断为什么一度成功的模式突然失灵，也不知道如何去应对如此剧烈的变化。作为一个有着十亿美元资产的大公司，我们在摸索走出危机的道路上徒然浪费了许多年的时光，也就是在这个关键的时刻，我认识了罗素·艾科夫，了解了他的系统思考原理。

之前，我一直倾向于 KISS 管理理论，即“避免用复杂的方法来解决简单的问题”。我们曾经的成功模式是：雇用最优秀、最聪明的工程师，集中通过技术革新取得竞争优势；按照技术门类划分公司的业务部门，授予每一个部门高度的自主权，同时要求它们在保持各自底线的前提下运营。所有的部门，除了有一个公共的销售机构，都有各自独立的生产和经营方式，各部门之间为了设计、生产相似的集成电路竞相采取最佳的技术手段，这种方式被视为促进革新的动力。这种模式在客户数量不大、能为最佳的成果支付很高价格的军事、工业、科技市场中收到了良好的成效，但是当我们面向客户数量巨大的消费市场、通信市场和汽车市场时，价格和质量变得更为重要，这种模式也随之失效了。在试图变革的过程中，我们的旧观念成了拦路虎。我们相信，如果公司的每一部分都取得最大的成功，整个公司的收益也将实现最大化；我们相信，在一个技术密集型企业，除非你拥有生产制造能力，否则就无法对损益负责；我们相信，除非工程师们都围绕在你的办公桌周围办公，否则就无从对他们实施管理。这些信念严重阻碍了思维的灵活性。

我从罗素那里学到的第一课就是，公司的业绩取决于各部门如何共同工作，而非各行其是，因此，如果像我们以前那样追求各部门的业绩最大化，到头来反而不能达到整体业绩最大化的目的。我还认识到，内部协作比内部竞争更有推动力，公司领导的任务是管理各个部门的相互协作，而非他们各自的工作。我了解到，在需要急剧转型的

阶段，按部就班解决问题的管理方式难以收到实效。现在的挑战是如何梳理这团乱麻，即诸多问题集中在一起的系统，以消除危机的隐患。

在理解了系统思考和优化设计的过程之后，我们彻底“粉碎”这个组织（读过第1章，你就会明白我在这里的意思），并将各个部分和业务流程重组。之前取得成功的市场已时过境迁，我们必须在新的市场环境下重新振作起来，争取更为有效的竞争力。

变革的幅度较大，而且影响深远，我们把这个过程称作“创造新的模拟器件有限公司”。我们对公司上下的制造业务和标准化的业务流程实行集中管理，把相互竞争的产品团队整合起来，使之在全球范围内合理分布，并明确各自的战略重点。为了消除过去留下的痕迹，忘却旧有的理念，学习新的技能、态度和行为，我们花费了多年的时间。一步一步地，我们恢复了模拟器件公司以前的增长速度，为未来的成功创造了新的机会，成功地避免了有可能毁灭整个公司的危机。

优化设计中的系统思考这一理念在发掘潜在的协同效应方面发挥着重要的作用，由于我们一度固守陈旧的价值观并在此基础上设置公司的组织模式，致使这些潜在的能力遭到了禁锢。从优化设计中我们学到了最重要的一课，那就是要学会调动产品团队和职能机构的关键人物，使其注意力集中在公司整体的目标和宗旨上，并且要他们解放思想，鼓励他们为了达到共同的目标而上下同心，群策群力，这就需要从新的角度来审视公司的职能定位。当然，实施互动式规划和优化设计并不意味着要摒弃会计、营销、工程等基本职能，也不是要忽略对通过互动式规划形成的各种方案和建议进行风险和回报的评估。优化设计的实质在于将这些职能纳入更远大的组织目标中来，这样的组织目标更具有系统性，更适合组织的能力和现有的机会。这绝非一蹴而就，由于根深蒂固的兴趣、经验、信念、恐惧、偏见，加之对组织如何在个人影响范围以外发挥作用存在模糊的认识和理解，公司内部在产品团队和职能部门如何协作这一问题上无法展开公开而客观的对话，所以统一思想和行动需要磨合、动员和耐心，甚至需要施加一定

的压力。另外，像本书中所描述的那样采用互动式规划，在此过程中营造某种真实或者假想的危机意识，将有助于促成思想的统一。

根据我的经验，如果有机会重来一次，我将会更接近实现优化设计的目标。在前进的每一步，我一直把优化设计的框架和原则当做“创造新的模拟器件有限公司”时思维和行为的指南，但是我并没有在公司自上而下的计划过程中公开宣布推行优化设计的原则。其实，如果我那么做了，即使在没有危机一触即发的情况下，公司也会有更多人提高将业务视为一个系统的技能，更加关注于解决谜团而非单个的问题，更勇敢地摆脱原有的思想桎梏，将一个更理想的未来融入想象的空间。大力推行优化设计流程以应对威胁到整个公司的重大挑战是一回事，而在业务计划的各个方面将互动式规划贯彻始终则是另一回事。抛开其他因素，这至少需要提升员工的技能以更有效地实施进行中的优化设计项目，同时也需要对业务计划过程本身重新进行优化设计。

这本书在多处为优化设计的功效提供了大量的证据，并为如何实施该过程提供了指南。书中的案例研究和对这一过程的详尽描述可以使你不用借助于外部的经验便可启动互动式规划过程。这些例证也证明，这种方法在解决一系列问题时具有普遍的适用性。正如第 10 章所讨论的，在解决教育、医疗和贫困等现代社会面临的最为棘手而复杂的谜团方面，优化设计有望产生可行的方法和路径。研读这本书将会使读者受益无穷，因为在掌握了优化设计过程中蕴涵的系统思考和实用方法之后，我们能够更深刻地理解和改善我们赖以生存的这个世界。

雷·斯泰塔 (Ray Stata)

美国模拟器件有限公司主席

美国管理质量中心主席

前言

艾科夫
Russell Ackoff

本书中的优化设计对前两位作者的职业生涯和个人生活有着至关重要的影响，可以说它影响了我们职业生涯中的所有事务。我们中的一位是退休的教授，另一位是葛兰素史克公司的人事部领导。书中描述的每一个案例都是我们亲历亲为的。

优化设计是什么？答案在导论中。我们不仅解释了什么是优化设计，而且描述了这一强大管理工具的来源。

这些案例充其量只是我们采用优化设计过程的一小部分，我们力求选择不同的应用环境以说明该过程的普遍适用性。迄今为止，我们还未曾遇到优化设计不能解决的问题。

从某种程度上说，优化设计不只是一种工作方式，它更是一种生活方式。在我们所接受的任务中，几乎没有一项与优化设计无关。无论遇到什么问题或机会，它都能派上用场。

尽管许多书籍提及优化设计，但是这本书提供的解释和案例最为详尽。不过，鉴于文字永远无法与切身体验相提并论，我们希望这里的经验能启发读者亲自去尝试这个过程。

参与到这个过程之中，首先感受到的是解放，其次是乐趣。你会发现，被岁月磨蚀的童年时代开始复苏了。优化设计属于一种“软理念”，而非“硬技术”，因此可以适用于各种具体的情形。更确切地说，它包含的艺术性至少可以与科学性等量齐观。

本书的作者和“作者的声音”

三位作者都对本书做出了贡献。罗素·艾科夫是开发优化设计的核心人物，他率先洞察到这个过程的巨大潜能，认为它能够彻底改变一个组织的面貌，使之铸就更光明的未来。更加难能可贵的是，他还担任了总设计师的角色，谋划了这一过程在现实工作中的具体应用方法。

贾森·马吉德松是艾科夫多年的学生和同事，在加入一家大型制药公司之前曾参与过多个优化设计项目。在当前的工作岗位上，他继续在多种领域使用这一过程。他为本书贡献了很多优化设计的案例，同时也为管理者如何开始和实施该过程提供了建议。

赫伯特·艾迪生毕生致力于出版事业，在过去的20年中，他主要集中精力为管理者、商科的学者和学生出版商业和管理类图书。他的贡献在于以管理者作为目标读者来确定本书的终稿。

当一本书有多位作者时，必然会有我们通常所说的“作者的声音”。这本书并没有特别地反映出三位作者中某一位的声音，更没有罗素·艾科夫的声音。所以可以说，“作者的声音”是三位作者的和声。但是也有一个例外，那就是在第1章中，艾科夫率先描述了自己最先体验到优化设计的情形，包括自己所犯的 error 和最终得到的意外的结果。如若希望了解艾科夫的体验，本书的其他作者建议你多读几本艾科夫的著作，这些书目列在了本书的末尾。

罗素·艾科夫
贾森·马吉德松
赫伯特·艾迪生

艾科夫

目 录 Russell Ackoff

导论 一个理念的诞生	1
本书的构架	8
一个出人意料的因素	10
本书的使用	11

第 1 部分 优化设计：基本理念

第 1 章 优化设计的阶段	15
优化设计的演化	16
优化设计的过程	17
限制和条件	20
未来展望	21
优化设计的作用	22
通用汽车公司的优化设计	27
小结	35
第 2 章 过程构建	36
谁应该参与进来	36
召开设计会议的频率和持续时间	39
主持人	40

会议记录·····	41
程序规则·····	41
局部设计和整体设计·····	43
统一的设计·····	45
会议设施和设备·····	47
小结·····	48

第3章 优化设计过程的准备工作····· 51

梳理谜团·····	52
制定宗旨·····	58
描述设计的特征·····	60
小结·····	63

第2部分 优化设计：应用——操作过程

第4章 企业····· 67

设计的共同内容·····	68
重复的设计特性·····	69
连锁超市的生死抉择·····	83
小结·····	87

第5章 非营利组织和政府机构····· 88

戏剧学校的重塑·····	89
访视护理面临财务危机·····	92
重整白宫通信·····	95
小结·····	99

第6章 改进流程····· 101

内部市场转化内部垄断·····	102
公司计算服务引入竞争·····	102

转让价格问题的解决	103
转变采购流程	105
合资项目的促成	109
小结	112
第7章 根除问题	113
四种处理问题的方式	113
解决城市公交中的劳动暴力问题	115
提高铜版纸生产率	117
挽救一家挽救生命的机构	120
墨西哥城的许可证发放	121
小结	122
第8章 布置格局	123
改进店面有助于销售	124
提高空中旅行质量	126
小结	128
第9章 冒险一试	130
克服当前危机	131
优秀的组织也要锦上添花	131
让工作更加惬意	132
克服实施优化设计的障碍	132
小结	136

第3部分 优化设计：无限——应用于当今世界的挑战

第10章 城市面临的挑战	139
市内汽车	139
再造巴黎	144

第 11 章 医疗挑战	148
国家医疗体系	148
医疗超市	153
第 12 章 政府的挑战	157
国家选举制度	158
新型联合国	161
应对恐怖主义	166

第 4 部分 完整的优化设计方案

第 13 章 Energetics 公司（企业）	175
概述	175
内部经济	178
组织结构	181
组织的学习和自我调整	185
人力资源开发	192
第 14 章 声乐艺术学院（非营利组织）	198
概述	198
相关组织的介绍	199
规划进程	200
应用	202
实施情况	205
结果	206
影响评估	207
结论	209
参考文献	210
第 15 章 白宫通信局（政府机构）	212
概述	212

初识白宫通信局	213
背景介绍	214
成为改革推动者	216
理解文化	218
关键的环境影响因素	220
启动	222
系统改革	223
重新设计组织结构	224
管委会结构和参与	228
结果	230
其他改变	231
管理恐惧	232
领导者的角色	234
保持成果	234
进一步研究	236
说明	237
参考文献	238
注释	241
推荐书目	243



一个理念的诞生

先生们，美国的电话系统昨夜遭到了摧毁。

——贝尔实验室 CEO

优化设计是一种有关变革的思维方式，姑且简而言之，其核心在于：在解决任何问题时，取得最佳结果的方法就是想象出最理想的解决方案是什么，然后再倒推到当前的现状。其目的是确保在找到最理想的解决方案之前，不至于遭遇虚设的障碍。

若要领略这个理念在付诸行动中的魅力，最好的方法就是分享本书的作者之一罗素·艾科夫多年前的亲身经历，那次经历给艾科夫带来了莫大的启迪，使他认识到这个理念能够在大型公司里促成深刻的变革。结合那次经历，这位作者写道：

对每一个人来说，总有一些经历会对后续的许多经历产生影响。对本书有影响的那次经历发生在 1951 年。当时，我是俄亥俄州克利夫兰市凯斯理工学院（Case Institute of Technology，当时并没有与西储大学（Western Reserve