



改革丛书

超越 改革

以人为中心的组织如何改变着我们的工作与生活

[美] 迈克尔·哈默著

沈志彦 孙康琦 楚卿子译

Michael Hammer

BEYOND REENGINEERING

**How the Process-centered Organization Is Changing Our Work And
Our Lives**

Harper Business, 1996

根据美国哈珀企业出版社 1996 年版译出

Copyright ©1996 by Michael Hammer

Chinese language edition arranged with

LINDA MICHAELS LTD.

Simplified Chinese copyright ©1998

SHANGHAI TRANSLATION PUBLISHING HOUSE

图字:09-1998-067 号

超越改革

——以流程为中心的组织
如何改变着我们的
工作和生活

〔美〕迈克尔·哈默 著

沈志彦 孙康琦 楚卿子 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

文华新技术公司排版

上海市印刷七厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 8.375 插页 4 字数 192,000

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

印数:0,001—6,000 册

ISBN 7-5327-2148-5/C · 013

定价:18.30 元

译 者 的 话

《超越改革》是上海译文出版社推出的“改革丛书”中又一本译著。

80年代后期,曾经担任过美国马萨诸塞理工学院教授的迈克尔·哈默博士首先向全世界的学术界、企业界提出了他的reengineering的概念。reengineering在汉语中有很多解释:改革、重建、重组、重新设计……。本书采用了“改革”这一释义。当然,这里的“改革”比我们平常所说的“改革”包含了更多的涵义。

哈默博士和詹姆斯·钱皮合著的《改革公司》(Reengineering the Corporation)一书是介绍reengineering这个概念的第一部专著。该书被称为“企业革命的宣言书”,它自1993年出版后,即风靡欧美,成为全世界的畅销书。该书已由上海译文出版社出版了中文版。“改革”(reengineering)也已成为当今西方管理学著作中一个常见的用语。继《改革公司》出版之后,西方出版界相继出版了许多以改革为名的著作:《改革管理》,《改革革命》,《改革工作》等等。这反映了西方企业界和学术界求新、求变、求改革的思潮,反映了当代科技迅猛发展,人类社会从工业社会向信息社会(或后工业社会)过渡的现实。

《改革公司》一书无疑取得了巨大成功,引起了热烈的反响。1996年哈默博士似乎意犹未尽,他根据《改革公司》一书出版后对企业界、学术界产生的影响,以及通过对一些公司企业的改革

所作的实例研究,推出了他的又一本著作——《超越改革》。

哈默提出“改革”的本意在于改进当前企业经营活动的绩效,以跟上日新月异的科技发展和社会发展的步伐。然而他的观点却引起了人们对有关企业经营的各个方面作彻底的重新思考。

哈默认为改革的关键是改革企业的生产经营过程以及与之相适应的组织结构和规章制度。因此他又提出了流程(process)这个关键的概念。哈默在《超越改革》中进一步阐述了流程的概念。他认为,人们在20世纪所学到的关于企业的一切知识和经验都只适用于工业时代的、以任务为导向的企业组织。在今天的全球化经济中,企业要取得成功——或者要继续生存——就必须调整方向,必须围绕企业的生产流程实行公司重组,改革组织结构和规章制度,实行以流程为中心的生产经营和管理。在以流程为中心的企业组织里,一切都必须加以重新思考。所谓“流程”,就是指一系列能为顾客创造价值的工作任务。这一变化事实标志着工业时代以及为工业时代设计的各种组织结构的终结。

哈默在本书中开宗明义就讲,本书不是一本关于改革本身的书,而是一本关于改革结果的书,关于改革如何影响我们的生活和工作的书。

产生于工业时代的管理,其显著特点就是等级森严的层级和明确的专业分工。以流程为中心的组织则反其道而行之,完全打破了过去条条框框,也打破以往的思维定式。这意味着狭隘的工作分工、僵硬的管理层级、监督式的管理方式、传统的职业晋升阶梯和封建式的企业文化的终结。哈默主张的企业组织是一个由专业人员、教练员、流程主持人、流程执行者组成的世界,它以团队形式作为执行流程的基础,以团队精神作为维系流程的企业文化,它根据工作绩效支付报酬,以为顾客提供服

务、创造价值为经营的目标。它没有公司行业的严格界线,具有适应变革的无限能力。

在本书中作者举了三个企业的例子,这三个企业——GTE公司(通用电话电子公司)、演出时间公司和进步保险公司——在实行以流程为中心的改革后,发生了巨大变化;成本下降了,人员减少了,上下之间的界限打破了,工作绩效提高了,顾客满意了……。作者以此证明了以流程为中心的企业与传统企业所存在的显著差别。

《超越改革》一书不仅展示了有关明天的企业经营管理的前景,而且告诉我们和我们的孩子要在一个已打破了我们熟悉规则的世界里生存发展应做些什么准备。要为明天的企业管理挑选精英企业应该做些什么。这是一本从管理人员到一线生产人员,从学者到投资者,为即将到来的新世界作准备,每一个人都值得读一读的书。

当前改革之风吹遍全球,从西方到东方,从发达的资本主义国家到社会主义国家以及发展中国家,都在进行着改革。当然,各国改革的目标、方向、指导思想和政策措施各不相同。哈默博士提出的以流程为中心、进行企业重组的改革也算是当今西方发达国家改革的一种思潮、一种尝试和一种实践。我国正在实行改革开放,改革之风比以往任何时候都更强劲。除了有正确的指导思想和改革方针外,了解和学习其他国家改革的经验,也是十分必要的。哈默博士的著作想必也能起到他山之石可以攻玉的作用。

本书第一至第四章由沈志彦翻译,第五至第十二章由孙康琦翻译,第十三至第十六章由楚卿子翻译,全书由沈志彦统稿。不妥之处,敬请指正。

沈志彦

1997.8.28

致 谢

致 谢是一本书最难写的部分：很难知道从何处着手，更难知道该在何处结束。然而，最起码，我必须对许多同仁和合作者表达我的感激之情，他们对本书中思想的展开作出了很大贡献，尤其是史蒂夫·斯坦顿和鲍勃·莫里森。我特别要感谢唐娜·萨蒙斯·卡彭特，既感谢她在本书编辑工作上的帮助，也感谢她不断地向我提出质疑，使我的思想得到改进、提高和扩展。许多人为本书的研究、编辑和生产过程作出了贡献，其中包括蒂法妮·温、菲尔·博德洛克、埃里克·汉森、苏珊·布克斯鲍姆、帕特·赖特、辛迪·萨蒙斯、埃利赛·弗里德曼、玛莎·劳勒、理查德·劳里、塞巴斯蒂安·斯图尔特和莫里斯·科伊尔。没有汉纳·比尔·威尔的安排，本书至今不可能问世。鲍勃·巴尼特一直提供明智的咨询和有效的表述。在个人方面，我妻子菲利斯和孩子们的耐心帮助和鼓励：他们对本书确实贡献甚多，我对他们的感激之情非笔墨所能表达。当然，最值得称道的是那些正在领导着本书所描述的企业管理革命的富于进取心的人们；他们中许多人在本书中已经提到，但还有许多人未被提到。对他们我都表示由衷的感谢和敬佩。

前 言

本书不是讨论改革本身,而是讨论关于改革的结果,关于改革的后果以及它持久的影响。

在本世纪 80 年代后期,一批公司——福特汽车公司、得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)、塔科贝尔公司(Taco Bell)以及其他一些公司——提出了各种改善企业经营的计划,这些计划将改变美国的产业,使人难以辨认。面对残酷无情的全球性竞争以及比以往更强有力和更挑剔的顾客,这些公司逐渐认识到它们过去的经营方式——它们长期以来开发、制造、销售和维修产品的方法——不再适用。它们还发现,它们现有的改善经营的手段并不能解决诸如成本高、质量差、服务糟糕等这些长期存在的问题。为了解决这些问题,这些公司不得不采取比它们以往曾经采取过的更加激烈的措施。当被迫在肯定失败和激烈变革之间作出选择时,它们选择了后者。它们着手进行“改革”(reengineering)。它们抛开过去的行事方式,在一张白纸上重新开始。

好消息是,这些在绝望中孤注一掷采取的极端措施出乎人们的意料居然成功了。这些有开拓精神的公司以及追随它们这样干的其他许多公司在经营业绩上取得了突破性的进展。当它们成功的消息传播开来时,改革就成为一种大众的现象,一种规模浩大的全球性的企业活动。只有那些故意视而不见的人或那些怀有私下目的的人才会对改革对全球企业已经产生的影响表

示怀疑。

然而,也有一些坏消息伴随好消息接踵而来。在改革之后,企业领导们发现,他们不再懂得如何管理他们的企业了。改革在还没有来得及调整他们的运作方式的情况下,已把他们的企业组织转变到使他们几乎无法辨认的程度。

这种脱节的根源要从“改革”这个术语的定义所用的温和谦逊的词语中去发现。自从 80 年代后期我第一次创造出这个术语以来,我始终坚持采用它的相同定义:改革是为了显著地改善经营而对业务流程作彻底的重新设计。原先,我感到定义中最重要的一个词是“彻底的”。白纸一张、打破设想、全部推倒重来的改革风格——这是我认为它根本区别于其他企业改进计划的地方。结果证明这也是改革抓住和激发全世界的管理者们的想象力的方面。

我现在已逐渐认识到我错了,改革的彻底性,不管如何重要和令人振奋,并不是它的最重要方面。在改革的定义中关键词是“流程”(process):一套完整的贯彻始终的共同为顾客创造价值的活动。工业革命违背了流程,将它们分解成一个个专门的任务,然后集中注意于改进这些任务的绩效。任务——以及建立在任务上的组织——形成了 20 世纪公司的基石。然而,20 世纪后期公司所面临的长期问题不可能通过改进任务得到解决。它们的问题是流程问题,为了解决流程问题,公司不得不将它们的注意力集中于流程。在迈出这一重大步骤的过程中,公司所做的事情要比解决一系列令人烦恼的绩效问题多得多。它们正在降下将近两百年的工业史的帷幕。

通过把流程置于显著的地位,改革对组织作了 90 度的颠倒,促使经理们从侧面的而不是垂直的观点来看待问题。这一转变推翻了管理学教科书上一些肯定的和规定的东西。事实上,人们在 20 世纪学到的有关企业经营的一切内容仅仅适用于

以任务为中心的企业,这是迄今为止组织生存的主要形式。对于一个以流程为中心的企业世界来说,一切都必须重新加以思考:人们所做工作的类型,他们的工作职位,他们所需要的技能,对他们的业绩进行衡量和奖励的方式,他们的职业经历,经理所起的作用,企业奉行的策略原则。以流程为中心的组织要求对管理的制度和纪律作彻底的改革。本书就是关于这方面努力的早期情况的报道,是关于 21 世纪企业指导原则的初稿。

《超越改革》既是一本关于当前的书,也是一本关于未来的书。它绝不是一本出于猜测和想象的书;它是建立在观察和预测基础上的。我们探讨的概念和方法都是我们今天在使用的。明天并非即将来临,它早已来到我们眼前。

虽然本书的起源来自改革,但它的教训并不局限于那些已正式接受改革的公司。有些公司通过走上改革的康庄大道向以流程为中心靠近,而其他一些公司走的是弯弯曲曲的全面质量管理的崎岖小径。全球经济中企业成功的抑制因素和决定因素两者都涉及流程问题,而只有以流程为中心的公司能够处理这些问题。任何组织要想在 21 世纪生存发展下去,就必须达到以流程为中心的目标。

从某种意义上讲,本书是一套系列书的内容简介。我们这里探讨的每一个课题——从工作生活到取得持续的组织成功所需要的企业经营策略——本身都值得用一大卷或几大卷书来阐述。我尽量概括出在以流程为中心的世界里有关工作和生活的广泛主题,但有关这些课题的更多方面尚留待人们去了解 and 阐述。

本书论述四个主要课题:第一章至第四章称为“工作”,它们探讨以流程为中心的工作的本质,以及它对实施的人来说意味着什么。第五章至第九章研究的是“管理”,论述管理活动新的作用和新的特点。第十章至第十三章是关于“企业”本身的问题。

题,这些问题必定成为 21 世纪企业领导人的议事日程。最后三章取名“社会”,探讨以流程为中心的组织对所有生活在以它们为基础的社会中的人们生活的影响。

这是一本关于企业经营的书,但也是一本给每个人读的书。我们所有的人都是企业家。卡尔文·柯立芝那句经常受到嘲弄的话“美国人的主要生计就是做生意”实际上非常明智。企业经营是人人关心的事情,因为企业经营不仅只是关于利润和亏损、买进和卖出、股票和债券。企业经营是有关生产性的经济活动,是关于为其他人创造有价值事物的工作。任何有工作的人都生活在“企业世界”之中。企业经营是指如何把事情完成,它占据着我们所有生活的中心位置。

企业经营不仅普遍存在于我们的生活之中,它还影响我们的思想和言论。企业经营的语言不只是一些专家使用的技术行话。我们所有人都讲到工作和工人,讲到管理和管理者,讲到职位和组织。“管理得有条不紊”是一个高度称赞的用词。现代企业经营的思想决定了我们如何看待世界以及如何看待我们自己。然而现代企业管理的语言和在这之上建立起来的基本思想正在经历着根本性的变化。不用多久,人们谈论工人、经理和职位,就将像现在人们谈到骑士、扈从和骑士探险那样令人觉得古怪。工作的彻底变换所产生的影响远远超出了工厂、办公室和证券交易所的壁垒。企业是形成我们社会结晶体的种子。当种子变化时,结晶体也会变化。以流程为中心的组织正在创建一种新经济,建立一个新世界。

通向以流程为中心的道路正等待着企业界的领袖们上路。我希望这本书将会帮助他们照亮改革的路程。

目 录

致谢.....	1
前言.....	1

第一部分 工作

1 流程的胜利.....	3
2 来自第一线的声音(I).....	16
3 从工人到专业人员.....	31
4 工作,对我意味着什么?.....	50

第二部分 管理

5 从经理到流程主持人.....	69
6 企业究竟是什么?.....	88
7 与橄榄球有何相干?.....	101
8 不必再编制组织表.....	108
9 来自第一线的声音(II).....	128

第三部分 企业

10 新公司的灵魂.....	145
11 耶利哥公司.....	160
12 重新构思战略.....	181
13 变革的流程.....	196

第四部分 社会

14	告诫孩子们什么	217
15	挑选未来的精英	231
16	“乌托邦”还是《启示录》?	245

第 一 部 分

工 作

1

流程的胜利

革命通常开始于仅仅想改进现有制度的意图,而这种改进最终会导致革命。美国、法国和俄国的革命开始都只是想改善君主制的统治,而不是结束君主制度。当旧制度被证明过于僵化而不能适应时,改革就转变为反叛。所以,那种摧毁传统大公司的革命也开始于试图改进公司的努力。

20多年来一些美国大公司的管理人员已进行了不懈的努力以改进他们公司的经营绩效。由于突然受到强劲的国际(尤其是日本人的)竞争以及越来越苛求的消费者的压力,许多公司采取了一系列行动:降低成本,提高劳动生产率,增加灵活性,缩短生产周期,提高产品质量和服务质量。许多公司精确地分析他们的经营情况,尽量采用最新的技术进步成果,应用最新的管理和激励方法,选派员工参加各种流行的培训计划——但是收效甚少。不管他们如何努力地尝试,如何坚持不懈地应用管理锦囊袋中的各种方法和手段,公司的业绩依然毫无起色。

激励经理们作出这些努力的问题并不是微不足道的小问题。一些现有公司的经营业绩总体上不太令人满意,尤其是与那些富有进取心的国际竞争对手或那些渴望成功的新企业的业绩相比更是如此。有几个例子很说明问题:

- ◆艾特纳人寿和意外事故保险公司(Aetna Life & Casualty)
一般要花 28 天时间处理房屋业主的保险申请,而实际上只

需 26 分钟就可把事情办妥了。

- ◆克莱斯勒汽车公司(Chrysler)在通过其采购部门购买任何东西时,即便是价值不到 10 美元的小文具,却带来花在审核、签署、批准等手续上的 300 美元的内部费用。
- ◆得克萨斯仪器公司的半导体集团要花 180 天才按订单向集成电路的客户发货,而竞争对手通常只需花 30 天。
- ◆通用电话电子公司(General Telephone & Electronics Co., 缩写为 GTE)的顾客服务部在接到客户第一次电话后只有 2% 能及时解决顾客的问题。
- ◆百事可乐公司(Pepsi)发现它寄给零售商的发票中 44% 有错误,这导致大量的调解费用和与客户的无休止争吵。

这个清单可以不断地扩大。公司经营中的低效率、多差错、不灵活是非常惊人的。这并不是一种新现象,只是到了 1980 年后这些问题才变得至关重要起来。当顾客们很少有选择余地以及所有的竞争者都同样糟糕时,一家公司就很少有动力去改善经营。但是当精明的顾客们开始成群地舍弃大公司时,这些问题就迅速上升为企业的头号问题。面对着这些需要解决的问题,经营业绩问题的长期性使得大公司的领导们心烦意乱。

不久,美国的经理们开始逐渐领悟到:他们之所以毫无进展,是因为他们用解决任务的办法来处理流程问题。

任务和流程之间的差别就像局部和整体之间的差别。一桩任务是工作的一个单元,是通常由一个人来完成的一项业务活动。相反,一个流程是一系列相关的任务,它们集合起来为顾客创造出一种有价值的成果。例如,完成订单就是一个为顾客提供货物以产生价值的流程。流程包含了大量的任务:从顾客那里接受订单,把订单输入电脑,审核客户的信用,安排生产日程,分配库存,选择发运方式,收集货物并进行打包,最后装运送出。

这些任务中,没有一项本身单独为顾客创造了价值。货物没有装载好,你就不能运输;货物没有收齐,你就无法打包。审核信用本身仅是财务分析中的一种做法。只有当所有这些任务合在一起完成时,一个人的工作活动才产生价值。

令现代企业组织苦恼的问题并不是任务问题,而是流程问题。我们在提供成果方面动作缓慢的原因,并不是由于人们在完成他们个人的任务时行动迟缓和无效率;50多年来对时间与动作的研究以及自动化已经保证做到这一点。人们行动迟缓是由于我们中有些人正在执行着对实现所需结果来说根本不必要的任务,而且是由于在把工作从完成一项任务的人转到执行下一项任务的人的过程中遇到了令人头痛的耽搁。我们的工作成果充满了差错,并不是因为人们执行他们的任务不够准确,而是因为人们误解了其上司的指令而做错了事,或者是因为他们错误地解释了来自同事们的信息。我们的经营不够灵活,并不是因为人们被局限在固定的经营方式之中,而是因为没有人懂得如何把各人的任务组合起来以产生结果,而懂得如何产生结果对于变革来说是绝对必要的。我们不能提供令人满意的服务,并不是因为我们的员工对顾客怀有敌意,而是因为我们没有一个雇员具有所需要的信息和眼光向顾客们解释他们等待的结果所处的流程状态。我们承受着高成本,并不是因为我们各人的任务费用高昂,而是因为我们雇用了太多的人以确保每个人的任务组合起来构成可向顾客提供的形式。简而言之,我们的问题并不在于个人完成任务和活动的绩效,工作单位的绩效,而是在于流程,即各个单位如何形成一个整体。数十年来,企业组织一直在狠抓任务问题,但丝毫没有触及流程问题。

经理们花了很长时间才认识到他们的错误,这毫不奇怪。流程毕竟甚至还没有显现在企业的雷达屏幕上,虽然流程是企业活动的核心,但大多数经理根本没有注意到流程,从未想到过