

企业战略管理新动向丛书



企业战 略再造

钱肇基 主编

中国电力出版社

内 容 提 要

本书用生动的语言、丰富的案例讲述了企业战略再造的具体内容和方法。战略再造范围囊括整个营运单位；关注的焦点是所有重要的核心流程；其再造小组对组织结构、目标体系、激励机制、公司文化、工作流水线采取全局观念；其结果直接与战略经营目标（包括利润、回报、市场份额、顾客满意度的增加等）相联系。

企业战略再造就是要强调再造工程的战略性、全局性、独一无二的地位。它绝不仅仅局限于任何一种技术，从本质上讲它是一种全新的管理思想，是理论与实践相结合的产物，具有极强的生命力。

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略再造/钱肇基主编. —北京：中国电力出版社，1999

(企业战略管理新动向丛书)

ISBN 7-80125-983-1

I. 企… II. 钱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 00594 号

中国电力出版社出版、发行

(北京三里河路 6 号 100044 <http://www.cepp.com.cn>)

三河市实验小学印刷厂印刷

各地新华书店经售

*

1999 年 3 月第一版 1999 年 3 月北京第一次印刷

850 毫米×1168 毫米 32 开本 10 印张 252 千字

定价 20.00 元

版 权 专 有 翻 印 必 究

(本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换)

总 序

市场企业的生存与兴旺离不开战略谋划。60~70年代,美国开创并发展了企业战略管理的理论与实践,日本紧跟其后。

战略管理涉及企业的中长期(3~5年)发展,如市场—产品/服务矩阵;BGG(波士顿咨询集团)经营组合矩阵;产品生命周期等就是例子。因此,不少理论框架都是逐渐在实践中得以考验和完善的。

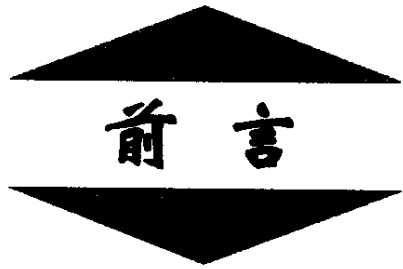
国际著名企业的经营策略和发展战略也构成了战略案例宝库。

90年代以来,企业文化与发展战略的关系继续受到重视。企业文化由远见力、发展哲学、使命陈述、形象识别和交流传播所组成。不少成功企业的所作所为都具备“使命感”的特点。正是企业文化孕育了企业的各种政策和发展战略。

我们立足于90年代管理实践和21世纪管理趋向,组织创作《企业战略管理新动向丛书》,系统介绍最新的三大战略管理思想,分册成书,它们是《企业战略联盟》、《企业战略竞标》、《企业战略再造》。

主 编

1998年10月



前言

90年代起, Hammer 和 Champy 向企业世界引入了再造工程(Reengineering)。目前再造工程在国外已形成一种运动。

再造工程是企业根本的变革, 它可以在短时期内使企业的效率、生产率、盈利率等得到显著改善。

再造工程也更重视顾客的需求, 重视顾客对价格、功能、质量和服务等要素的看法。

比起纵向的企业职能和组织结构, 再造工程更重视横向的跨职能跨组织的企业流程。企业的职能管理往往需要命令和控制; 而企业的流程则侧重于股东、顾客、供应商、管理和全体职员利益, 因而往往需要授权和激励。

再造工程往往优化企业的建构和管理系统; 设计出创新的流程; 引入信息技术驱动的运作系统; 扩展企业的经营目标和机会; 改善企业的服务功能和外界环境的关系。

再造工程也应用企业竞标技术。例如西方企业现在移植日本丰田首创的管理技术: 即时(JIT: Just-in-time)管理系统, JIT使所有的资本、人力、资源、生产工具都有效地运作起来以减少浪费。如现代汽车有8000多零件, 而原料供货仓储限制在3小时内(甚至可实现零仓储)。JIT依靠的是顾客、制造者和供货商的良性循环; 依靠的是良好的通信、协调、信誉和规划。

JIT 和 TQM（全面质量管理）等一样，都是企业的重要流程。

再造工程运动的深入必将加深我们对企业管理的根本认识，从而推动管理科学的发展。国外就有人提出用模拟法来试验再造工程项目。

目 录

总序
前言

第 1 章 企业战略再造与经营管理革命

1

企业战略再造是一件新生事物，但必须加以实施。这将引发新的经营管理革命。

——彼得·F·查克

- 1.1 企业再造工程如火如荼 1
- 1.2 幽宫探秘——撩开再造工程的面纱 4
- 1.3 经营管理革命 10
- 1.4 谁是谁非——再造与重构、重组 15
- 1.5 21 世纪的挑战——企业战略再造与中国企业振兴 ... 19

第 2 章 物竞天择，适者生存

23

不论你公司的规模是大还是小，对你而言至关重要的是要铭记代表竞争优势的硬币的两面，一面刻着：现在，传统比非传统更加危险；而另一面则刻着：非传统的时代召唤非传统的战略。

——阿伦·赫拉瑞

2.1	惊海冲浪——第三次浪潮与第四个时代·····	24
2.2	狂飙骤起——信息经济的冲击·····	29
2.3	谁主沉浮——消费者主权·····	34
2.4	城池易手——“自由人”的崛起·····	37
2.5	托马斯·洛桑综合症·····	39
2.6	现代竞争律与企业战略再造·····	45

第 3 章 脱胎换骨，企业战略再造的经验法则

49

要想在事业上成功，你必须沿着与其他人相反的方向运动。

——罗迪克

3.1	独辟蹊径——企业战略再造的独特视角·····	50
3.2	异化理论——企业战略再造的理论基石·····	58
3.3	倒戈易帜——企业战略再造的六大转变·····	66
3.4	中流砥柱——企业战略再造的核心要素·····	90
3.5	鸟瞰环宇——企业战略再造的框架·····	106

第 4 章 釜底抽薪，营运流程的再造

114

营运流程再造信誓旦旦地要改变企业，最困难的地方在于如何把握理论并将之用于实践。

——雷蒙德·L·玛格勒里

4.1	先睹为快——营运流程再造的含义·····	115
-----	----------------------	-----

4.2	按部就班——营运流程再造的步骤	118
4.3	金科玉律——营运流程再造的原则	130
4.4	凌云壮志——营运流程再造的异化情缘	140
4.5	一柱擎天——信息技术的作用	148

第5章 架构方略，组织形式的再造

154

官僚主义的确很顽固。微不足道的震动，微不足道的改良，只能在很短的时间内产生一些良好的效果，但官僚主义很快就会旧病复发。为了根除它，我们必须彻底地同它一刀两断。

——杰克·威尔茨

5.1	横行霸道——水平化组织架构	155
5.2	我行我素——自我管理团队（SMT）	166
5.3	生死与共——企业的协作机制	175
5.4	吐故纳新——新陈代谢的学习体	178
5.5	无边无际——虚无飘渺的无边界企业	181

第6章 以人为本，人力资源 管理的再造

186

“企业所拥有的唯一的长期竞争优势就是它所雇佣的员工的智慧、技艺和才能。”

——玛格丽特·塞维齐

6.1	种豆得瓜——人力资本投资	187
-----	--------------------	-----

6.2 赋能释权授责——人力资源管理模式的转变	195
6.3 工作轮调制度——对职位等级升迁制的反叛	203
6.4 三驾马车——绩效度量与回报制度	206

第7章 攻心为上，管理思想的再造

214

我们现在必须极大地提高生产经营效果，与此同时要赢得我们员工的心。使解决这一问题显得尤其困难的是：“如今”没有传统、没有先例、也没有经得起时间检验的公式。现在的一切在过去都未曾发生过。

——詹姆斯·查皮

7.1 知微见著——时代的挑战与管理者的回应	215
7.2 变迁之道——管理思想的演变	218
7.3 开风气之先河——非正式制度安排的创新	225

第8章 企业战略再造的实施及其手法

232

清晰明了的目标、彻底的实践和第一流的团结精神。

——玛丽·怀特霍斯

8.1 有条不紊，整体推进——关于实施企业战略再造的一个经典案例	233
8.2 按图索骥——实施企业战略再造的一般性框架（步骤）	240

8.3 企业战略再造的手法	258
---------------------	-----

第9章 企业战略再造成功的保证

264

成功的再造关注的不是拾遗补缺，而是整
体的变革。

——大卫·菲格安洛

9.1 从废物到财富——美国汽车业 三巨头的复兴及其启示	265
9.2 双管齐下——拓展企业战略再造的维度空间	270
9.3 全“民”参与——企业战略再造成功的必要条件 ...	286
9.4 企业战略再造中的变革原则和危机应付	298
参考文献	305
后记	307

第 1 章

企业战略再造与经营管理革命

 “企业战略再造(Company Strategic Reengineering)是一件新生事物,但必须加以实施。这将引发新的经营管理革命。”

—— 彼得·F·查克(Peter·F·Drucker)

1.1 企业再造工程如火如荼

你知道如今美国、欧洲、日本的企业家最热衷于什么吗？你知道他们茶余饭后最喜欢谈论什么吗？“再造，再造，再造！”每一位企业家都高举双臂，声嘶力竭地叫嚷着，生怕别人不知道自己在进行再造工程，生怕自己一不小心落了伍，未能搭上企业战略再造的高速列车驶向 21 世纪。

一、波澜壮阔的企业再造运动

企业再造运动已经成为 20 世纪末的蔚为壮观的企业经营管理运动，是经营管理的最新潮流。据《再造工程现状报告》称，在对北美和欧洲的 6000 家最大的公司的一次抽样调查中（抽样

数 621 家) 显示, 美国的 497 家公司有 69% 正在实施企业再造工程; 而欧洲的 124 家公司有 75% 也已卷入这场运动; 其余的公司有半数以上也准备实施再造工程。诸如通用电气、波音、福特等公司早已捷足先登, 实施了再造工程, 以确保其领先地位; 而又有诸如沃尔·玛特 (世界零售业巨子, 1996 年销售收入 1050 亿美元)、德尔电脑、芝加哥 CCC 服务公司这样的新生儿, 由于引进了再造工程, 在短短几年内声名鹊起, 使许多行业的龙头老大都不敢小觑。

二、旧貌换新颜——超一流的成效

通过实施再造工程, 许多企业取得了巨大的成绩, 实现了惊人的飞跃。

波音公司通过实施再造工程, 将开发周期由 60 周缩短为 33 周, 可以说是划时代的记录。

日本的一些企业, 如精工、爱普生等也因实施再造工程而取得了非凡的业绩。东京制铁在三年中生产率提高了 7.25 倍。它在达到这一目标之后又立即宣布, 今后两年, 再将生产率提高 2 倍。要知道, 东京制铁原本不过是一个总公司员工才 50 人的小公司。

更令人瞠目结舌的是, 摩托罗拉公司的某部门在 5 年内, 每人的生产率提高了 500 倍。

福特汽车公司在 80 年代早期美国汽车业进入萧条状态时, 对其应收账款流程进行了再造。当时其应收账款部雇有 500 名员工。最初未引入再造工程时, 其管理层就觉得, 通过合理安排流程和安装新电脑系统可以裁减 20% 的总部人员。但即便这样, 应收账款部也还有 400 人。而在那时, 马自达公司的应收账款部却只有 5 个人。经过规模调整后, 福特公司应收账款部的雇用人数还是马自达公司的 5 倍。而经过再造工程 (急剧的变革) 后, 福特公司取得了非凡的成就, 流程的再造, 使其总部人员减少了

75%，而不是再造前估计的20%。

联合碳化钙公司（Union Carbide）通过实施再造工程，三年内就削减固定成本4亿美元。

三、炙手可热的新管理工具

自80年代末，特别是最近5年以来，企业战略再造被誉为企业进入21世纪，参与竞争的入场券。到目前（1997年）为止，美国那些已经搭上再造工程这一世纪快车的企业，已经为企业再造顾问和专家支付了15亿美元的咨询费用。而1995~1997年，用于经营再造的支出每年不少于520亿美元，而经营再造仅是企业战略再造的一部分。有人对此形容说，那些兜售再造工程的咨询公司的收入增长速度，就像造币厂的造币机运转得那么快。这些咨询公司出版一些刊物，还举办一些研讨会，并收取高达2500美元的会费。

企业战略再造炙手可热的程度，就像国王的千金受到骑士们的狂热追求一样。每个企业家都拼命地把再造工程的烫金大字往自己脸上贴，以至有人戏谑地称：“如果你想花钱置办什么东西——诸如为你的办公室添一把新转椅，你只需在支出凭证上注明企业再造支出，就万事大吉了。”此话虽有几分调侃意味，但也从侧面反映出企业战略再造在美国、西欧、日本炙手可热的程度。

有人将企业战略再造誉为跨入21世纪的入场券。处于世纪之交，有谁，有哪一位企业家敢对“她”有所怠慢呢？

四、企业战略再造理论之父

虽说企业战略再造工程的实践先于其理论的产生，但要研究企业战略再造，就不得不提及企业战略再造理论之父——米切尔·汉默（Michael Hammer）和詹姆斯·查皮（James Champy），二人于1993年出版了《企业再造、经营革命宣言》一书。该书首次全面、系统地阐述了企业再造的原则、程序，着重分析营运流

程的再造。从此，它使企业战略再造有了一套系统的理论；理论的传播又进一步推动了企业再造运动的发展，使再造工程蔚然成风。随后开始出现大批有关企业再造理论的文章和书籍，实践中也涌现了一大批典型企业。1996年，詹姆斯·查皮又出版了《再造管理：新领导层的权力、责任》一书，系统地阐述了对管理的再造思想。这样，企业再造理论逐渐被系统化，起到了指导实践、澄清混乱的作用。

值得一提的是，企业再造并不是学院派的尤物；事实上，它作为一种全新的管理思想，其生命力在于实践。包括汉默和查皮在内的学者，同时又是不遗余力推进再造工程的实干家。二人均在咨询公司供职，服务于企业，指导企业再造实践。

1.2 幽宫探秘——撩开再造工程的面纱

企业再造工程如此风行世界，那么它究竟是何方神圣？下面就让我们到企业再造工程的发源地——美国，一睹企业再造工程的迷人风采。

一、企业再造工程的来龙去脉

前面我们提过，企业再造工程的实践先于其理论的产生（企业再造理论是对企业再造工程实践经验的总结和深化）。80年代末，企业再造工程作为一种全新的、革命性的管理实践（当然也包括理论）首先开始于美国，而不是日本（要知道很多先进的管理技术产生于日本，如全面质量管理 TQM，精益生产 Lean Produce，及时制造 Just-in-time，零缺陷 Zero Defect），这看起来多少让人觉得有些意外。不过，只要我们了解一下企业再造工程出现的背景就会明白，这一现象绝不是偶然的。

战后世界经济格局发生了重大变化。两个在废墟上崛起的国

家日本、联邦德国已成为足以与美国在世界经济舞台上相抗衡的国家。准确地讲，这种格局变化始于1973年的石油危机。已经习惯于接踵而至的成功的企业，由于对急剧变化的环境认识不足，准备不够，开始慢慢失去与日本、联邦德国商品相竞争的优势。最明显的例证就是石油危机后，日本汽车商及时调整产品，以节约能源的普通车大举入侵美国的汽车市场。这使得美国的豪华车生产厂商一时只有招架之功而无还手之力，美国汽车业举步维艰。在此情况下，日本先进的管理技术开始风行美国，美国企业界亦趋之若鹜，但是美国的总体经济形势并未见扭转。进入80年代，日本经济高速增长，美国却低速盘旋。尽管美国企业使出浑身解数，动不动就精简、裁员、重构（Reorganization）、重组（Restructuring），但效果不大。痛定思痛之后，一些美国企业管理者开始认识到，仅进行精简、裁员、重构、重组，而没有营运流程的改变，就像是新瓶装旧酒，不会产生实质性的变化。正是在这种认识下，企业再造工程开始在美国产生。事实上，企业再造工程有着更为广泛的内容和更深刻的内涵，不过事情的起因就是如此。

通过实施企业再造工程，美国企业在90年代已呈复苏势头。与此形成鲜明对比的却是日本企业在90年代初，泡沫经济破灭后，颇有些萎靡不振。许多在美国制造轰动效应、名噪一时的日本企业，开始淡出。购买洛克菲勒中心的三菱公司以亏损十几亿美元的代价又将该中心“还”给了美国人；而收购哥伦比亚影业的索尼公司也因此而大失血。

美、日企业的成本结构亦呈逆转趋势。日本福特公司的铃木弘然社长曾在丰田汽车任职。一提起丰田汽车，大家都知道其成本控制相当严格，宛如要将一块风干的抹布拧出水似的。但当铃木先生看到福特汽车制造原价时，仍有“当真如此！”的惊讶。由此可见，一度落后的美国企业在成本结构上已呈超越日本之势。

事实上，美国经济在 90 年代的复苏和快速发展（就发达国家而言），尽管原因很多，但从微观上讲，企业再造工程功不可没。

二、管中窥豹——企业再造工程掠影

企业再造工程如此时髦，那么它究竟是何方神圣呢？请先看一个企业再造工程的案例：

●【案例】 GTE 公司再造流程

GTE 公司的电话营业部面临新的竞争威胁。由于该部在该公司的地位举足轻重（其收入占公司年总收入 200 亿美元的 1/4），因此该公司决定必须进行变革，以迎接挑战。GTE 公司经过分析认为，它必须提供极其优异的顾客服务（Customer Service）才有可能适应新的急剧变化的市场环境。同通常所做的那样，从企业内部着眼，在既有的维修、账务处理、营销基础上进行小打小闹式的改进，相反，这一次该公司首先采取从外到内的分析法审视营运流程，即外察到内省。顾客是第一考虑因素，他们所需的是一步到位的购买，即只须一个电话就可以确定电话声音选择、询问账单处理、预约时间等。在任何一天的任何时候，这三件事能一气呵成。

1992 年末，GTE 首先在戈兰德·德克萨斯开始“顾客关怀中心”的试验，将规划付诸行动。该公司首先从维修工开始。他们的工作过去一直是从顾客处记录下信息，填完繁琐的票据，然后将其送往检查线路和开关的人手中，直到他们发现和确定了毛病之所在。GTE 公司想把这件事在顾客打电话的同时就能完成——在过去打来的 200 个电话中，仅有一个可以如此。第一步，就是将检测和开关装置挪到维修工的办公桌上（如今这些维修工被称作“全能技师”），并培训他们如何使用这些工具。GTE 终止了过去用维修工处理电话的速度来评价其工作效率的方法，而代之

以他们能不延后处理，立即解决问题的次数来衡量。如今，已有30%的问题可以被立即处理完毕。该公司又在向70%的目标迈进。

第二步就是将销售、账务处理与维修部工作连接起来。GTE公司通过一个按钮电脑菜单使得打入者可以直接与任何服务部门联系。工作人员配备了新的软件，这样他们的计算机可以进入各种数据库，使他们几乎可以处理顾客的每一项要求。GTE公司的副总裁马克·菲勒对这一流程发表评论说：“在试验区，我们削减了大量的冗余工作，到目前为止我们的生产力已提高了20%~30%。”

GTE公司将接触顾客流程加以再造的案例（这只是该公司所作的8项再造流程中的一项）已经给我们展示了企业再造工程的绝大多数显著特点：

- (1) 企业再造工程是在急剧变化的竞争格局中发生的。
- (2) 企业再造工程是重大变革，它会产生巨大成效。
- (3) 企业再造工程取消部门之间的界限，进行跨职能、跨部门的再造。
- (4) 企业再造工程采用外察—内省法，而不是传统的内省—外察法，是以顾客为导向的。
- (5) 企业再造工程采用着眼于未来的独特视角，并实施向后工作法，它不受既存的方法、人员或部门限制。

三、庐山真面目—企业再造工程

“企业再造”这一词汇的流行，使得天底下几乎所有的管理改进方案都自我标榜为“再造工程”。所以有必要审慎地对“再造”加以准确的定义。

汉默和查皮在《企业再造：经营革命宣言》^[16]一书中是如此对“再造”（Reengineering）下定义的：