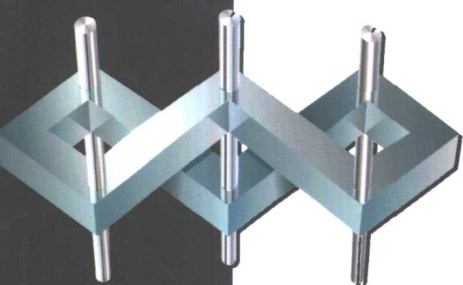




CHANGE MANAGEMENT AND MANAGEMENT CHANGE



CHANGE MANAGEMENT AND MANAGEMENT CHANGE

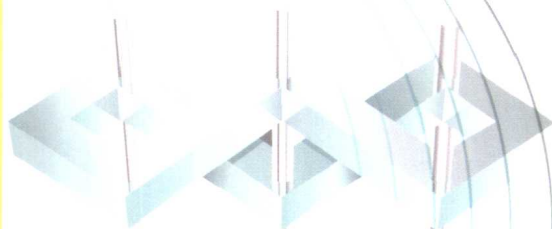
朱祖平 / 著



经济科学出版社

变革

管理



变 革 管 理

CHANGE MANAGEMENT AND MAN AGEMENT CHANGE

朱祖平 著

经 济 科 学 出 版 社

责任编辑:吕 萍 周秀霞

责任校对:杨晓莹

版式设计:代小卫

技术编辑:王世伟

变 革 管 理

朱祖平 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址:北京海淀区万泉河路66号 邮编:100086

总编室电话:62541886 发行部电话:62568485

网址:www.esp.com.cn

电子邮件:esp@public2.east.net.cn

北京博诚印刷厂印刷

河北三河韩各庄装订厂装订

850×1168 32开 8.5印张 200000字

2001年3月第一版 2001年3月第一次印刷

印数:0001—3000册

ISBN 7-5058-2439-2 / F·1831 定价:15.20元

(图书出现印装问题,本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

序

当今世界,科学技术的迅猛发展正在使经济结构、社会结构发生深刻的变化,也将改变企业的生产经营方式和组织结构。经济的全球化、社会需求的多样化、企业目标的多元化都对企业管理提出了新的要求。首先,需求的个性化和多元化要求企业的设计系统、生产系统以及相应的组织结构柔性化;其次,需求的高级化和多变性要求企业从生产经营型向创新管理型转变;第三,随着知识经济的到来,知识管理成为企业管理最重要的内容之一。在新的环境下,传统的管理思想和管理方式将难以适应世界范围内激烈竞争的需要,变革成为企业管理的主题。当今的企业管理面临着两个方面的挑战:一是必须变革传统的管理模式,使之符合知识经济时代的要求;二是需要建立基于变革环境的新型的企业管理理论框架。本书作者大胆地迎接挑战,提出了“变革管理包含对管理的变革和对变革的管理”的观点,并针对当前企业管理实际情况和企业管理理论发展的现状,对变革管理的思想和理论框架进行了有益的探索。

企业是一个复杂的开放系统,企业内部各职能之间存在错综复杂的关系,外部供应商和顾客与企业系统之间也存在着紧密的联系。如何处理职能和组织界面管理问题,将系统内外的因素有机地联系起来以适应现代组织团队工作的要求,使企业成为一个有效的协同创新系统是现代企业管理面临的难题。在解决这一难题的思路方面,本书作者另辟蹊径,创造性地提出了广义质量管理的概念。作者根据质量是反映实体满足明确或隐含需要能力的特性的总和的定义,提出质量包含传统的“质量保证”和体现现代企业

根本特征的“创新”的观点,将“质量管理”理解为“通过质量实施管理”,并基于广义质量管理的概念,以产品的形成过程作为主线构建企业协同创新系统,从而将质量管理研究扩大到技术创新领域,为在企业这一微观层面研究技术创新提供了新思路。作者基于广义质量管理的概念研究企业的整体运作,构建企业创新系统和企业管理的理论框架,不啻为企业管理研究的一个新视角。作者对企业管理的这种理解与朱镕基同志关于“企业管理要以质量管理为纲”的观点在思路上是是一致的。

在处理职能和组织界面问题的技术方法方面,本书也有发展与创新。作者以形成有效的协同创新系统为目标,将质量机能展开(Quality Function Deployment)、并行工程(Concurrent Engineering)、交合分析(Conjoint Analysis)和主成分分析(Principal Component Analysis)等方法有机结合起来并加以创新性应用,为企业各主要职能之间的整合提供了科学实用的操作手段。

质量机能展开技术和并行工程在国内的应用尚处于起步阶段,在本书中,作者将这两种技术系统地应用于产品创新、过程创新、组织创新、供应链管理 and 文化建设,在这一研究领域中作了建设性的工作。作者将传统的四段式质量机能展开技术拓展到战略、组织和文化等软性因素领域,构造了包括过程、组织、供应链和文化在内的一系列“质量屋”(The House of Quality)。这是质量机能展开技术研究中具有前瞻性的成果,对企业的系统设计和管理工作具有启示作用,对质量机能展开技术的进一步研究和应用具有重要的意义。

本书结合案例分析系统地介绍了交合分析法。作者在将交合分析法用于新产品概念的调查与分析方面作了一些开拓性的工作。传统的新产品概念市场调查方法是将构成产品的属性单独抽出来让潜在的顾客评价。由于被调查者的购买行为并不实际发

生,不可能对调查问卷中的问题进行认真的思考,同时,对新产品属性的分解使被调查者难以考虑属性之间的交互作用,用传统方法进行的市场调查往往缺乏有效性。本书介绍的交合分析法克服了传统方法的缺陷,在市场分析、市场细分和产品概念分析等方面具有广泛的应用前景。

在本书中,作者将主成分分析法应用于市场定位分析,克服了主观定位法的缺陷,对市场营销实践具有重要的指导意义,具有较高的实用价值。作者还在供应链管理策略方面作了系统研究,形成了以理论模型分析、数学模型分析和案例分析有机结合的完整的供应链策略的理论体系。

企业管理是一项实践性很强的工作。尽管本书作者在过程设计等企业管理的具体操作层面作了研究和探索,但是未能对整个企业协同创新系统的建立和运行提供一个完整的案例分析。虽然瑕不掩瑜,但这毕竟是本书的一个不足。

在本书中,作者采用定性分析与定量分析相结合,实证分析与规范分析相结合的研究方法,将涉及质量管理、创新管理、统计技术、市场营销、组织理论和人力资源管理等领域的一系列理论与方法综合应用于构建企业创新系统和企业管理理论框架。这反映出作者具有坚实的理论功底和广博的管理知识。就整体而言,本书在理论上具有较大的创新,在实践上具有一定的指导意义,对于读者全面系统地了解、研究企业的系统管理具有一定的价值。考虑到这一点以及作者在清华大学经济管理学院攻读博士学位期间刻苦钻研的学习态度、严谨的科研作风和丰硕的研究成果,我们乐于为之作序并愿意将此书推荐给广大读者。

姜彦福 仝允桓

2001年2月于清华园

前 言

1776年问世的亚当·斯密的宏篇巨著《国民财富的性质和原因的研究》(即《国富论》)论及:“劳动生产力最大的增进,以及运用劳动时所表现的更加熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果”。“劳动分工”的本质就是根据生产过程的自身要求确定需要完成的工作并把这些工作细分后分配给工人去完成。泰罗(Frederick Taylor)的《科学管理原理》把亚当·斯密的“劳动分工”继续延伸到“职能分工”。强调对作业和时间的研究并在此基础上形成标准化的作业程序,然后让合适的人按照标准去做合适的作业。由于工人的“无知”、“懒惰”和科学管理方法的复杂性,因此必须给工人派指导者和监督者以提高工人的工作效率。在此基础上派生出计划职能,并将计划职能与执行职能分开,形成今天职能参谋制组织结构的雏形。亨利·福特则把分工理论进一步深化到工艺,提出“工艺分工”的思想,创建了世界上第一条流水线。阿尔弗雷德·斯隆则对“权力分工”进行了尝试,建立了“分权的事业部制”的管理体系,使得企业的权力结构开始从集权走向分权。至此,“分工理论”已成为构建企业系统和管理学理论的基石。

可以看出,到斯隆为止的企业变革都只是对企业内部进行不断的完善、进化和发展,基本没有考虑企业与环境交互作用以及市场竞争对企业变革的压力和要求。然而企业作为满足市场需要的社会细胞始终与环境处于互动的状态,必然会受到外界的影响,

这就要求企业必须适应环境的变化。然而在生产力还不十分发达、市场环境相对比较稳定的条件下,企业管理必然只关注企业内部。所以此前企业的成功运作只是因为它们处在稳定的环境之中,所做的管理改进主要是以满足企业内部人的需要为目标,真正意义上的变革管理还没有开始。

第二次世界大战结束后,战争中得到迅速发展的军工生产技术转向民用工业,社会供给增加,“买方市场”开始萌芽,市场竞争逐渐形成,顾客的需要开始被重视,企业的环境也开始呈现变化的趋势,变革管理的理论与实践开始被研究与传播,如全面质量管理和技术创新等。人们对变革的意义和内涵开始有了一定的认识,这种认识的基本点就是企业必须适应市场需要,随着市场的变化而变化。为此笔者将变革管理定义为组织与环境不断协调而共同发展的过程,并通过改进与创新争取在这个过程中做得比竞争对手更好而且更加有效。在这个定义中,变革管理首先强调组织对环境的适应性,然而有时组织也可以对环境产生影响,如重大技术创新,因此不能否认企业对环境能动作用。其次,强调管理的目标在于超越竞争对手,而不是盲目追求先进性或新颖性。因为企业处在相互竞争的市场环境中,优胜劣汰是客观的规律。基于这种观点,同时考虑到变化的绝对性以及现有企业管理理论与实践基本上都是建立在稳定环境基础上这一现状,作者将本书定名为“变革管理”。它包含“对变革的管理”和“管理的变革”双重意义。

对于处在瞬息万变环境中的现代企业来说,变革管理的要求是对迅速变化的市场作出反应。因此 BPR 的先驱者之一 Hammer 认为:“设计出一些能对客户当前实际需求作出迅速反应的过程要比预测未来显得更加重要、也更加困难。”然而,BPR 即使在发起国美国的成功率也不到 30%。正如 20 世纪 90 年代畅销书《第五项修炼》作者彼得·圣吉指出:对过程的过分专注,会不断掩盖目标的焦点。著名质量管理专家戴明的学生也认为:就 BPR 本身而言难

以着眼于系统,常常发现人们在讨论业务过程时仅局限于职能活动。因此作为管理革命宣言的 BPR 的主要缺陷在于忽视系统性。对于变革管理来说,创新是一项经常性的工作。由于现代企业处在瞬息万变的 market 环境中,市场的变化要求企业作出相应的变革以应对变化了的 market 需要,而且企业自身的系统性特征则要求这种变化应该是整个系统的变化。这就要求企业要不断地设计或再设计系统。因此应该说,掌握并应用设计过程及系统的方法要比预测未来更为重要,也更加困难。

正因如此,如何实施双重意义下的变革管理成为管理学理论与实践的重点和难点问题,至今没有形成系统的理论或思想。但是,随着技术进步的不断加快,企业变革是必然的现象已成为人们的共识。由此产生的企业危机感造就了大量管理新思想、新方法,如敏捷制造 (agile manufacture)、标高管理 (benchmarking)、供应链管理 (supply chain management) 和业务过程再造 (business process reengineering 简称 BPR) 等。然而,由于影响实施管理原理和方法的因素很多,因此从不同的角度出发,对同样问题所要求采取的管理措施可能不同。如法约尔著名的管理十四条原则的劳动分工、统一指挥分别与 BPR 的过程整合和矩阵组织的双重领导不一致;现代管理学中提倡的扁平组织并不能在所有实践中取得良好的效果;对现代管理发出革命性宣言的 BPR 在发起国美国的失败率高达 70%。这些现象在管理实践中比比皆是,令人对管理学的科学性产生怀疑,管理学的艺术性被大大强化了。究其原因:第一,在于管理学的理论来源于实践,而每个人所能接触的直接经验和间接经验都是有限的。由此产生的管理学理论必然带有其自身的局限性。如从工人干起的泰罗提出的“科学管理原理”和直接进入管理层的法约尔提出的“工业管理和一般管理”的角度就不同。第二,组织的某个局部产生问题而寻求解决的办法,从而产生新的理论或方法。第三,是不同的研究人员的专业背景不同,他们热衷

于各自的思想和方法,从而可能从不同的角度和在不同的前提条件下创新理论与方法。第四是不同的战略追求不同的目标,因而需要实现该目标的最有效的方法。这些由局部出发形成的管理学理论和方法构成了“管理学的丛林”。因为,它们通常仅仅从单维度进行研究和阐述,很少关注它们之间的相互联系,形成诸如R&D管理、生产管理、战略管理、质量管理、人力资源管理、市场营销等理论。这种隔离开来研究的后果就是缺乏系统性和科学性,形成了许多原则性的论述。而这些原则成立的前提条件又无法在一个局部范围内交代清楚,造成理论上似乎这些原则是通用的,而在实践上应用时又不正确的现象。

这种现象反映在我国管理理论与实践中的就是认为任何已有的管理思想和方法都不灵,管理理论、思想或方法越新越好,越是与先进的技术相联系越好。于是,无论在企业管理的理论界还是在实践中,人们都热衷于追求新理论、新方法或新思想,很少甚至根本不考虑这些理论、方法和思想是否适合所使用的环境。

综观管理学理论与实践,可以发现解决这个问题的关键在于系统地研究处在变革环境中的企业管理,其中的两个关键字眼是“变革”和“系统”。因为 Gouilart 和 Kelly 指出:如果观察个别系统,一个企业的技术可能拉向某一方面;工作结构拉向另一方面;而分配制度又可能拉向又一方面。所以使整个企业系统在变革时能够协调一致是一大挑战。进行变革管理的重要前提就是了解企业系统整体运作的内在规律。而对于处在变化环境中的企业来说,从整个系统的角度研究企业变革,建立企业协同创新系统就成为变革管理的关键。但是,迄今为止,对这个问题进行系统研究的还不多见。究其原因主要在于研究管理系统的理念不清楚,目标不明确,因此难以全面理解企业系统运行的状况,无法建立系统管理的理论体系。

分析已有的各种改进方法的共性,可以发现每一种改进方法

或技术必然包含四个要素:一是目的或用途;二是特有的语言、文化或理念;三是分析的手段和技术;四是变革的手段和技术。只有正确了解这四个要素,才能在适当的场合应用合适的方法并理解各方法的局限性,从而能够综合应用这些方法并形成系统性、协同性和科学性相统一的管理科学。考虑到这四个因素,本书应用质量(广义质量)和质量管理的(指“通过质量实施管理”)的理念,以整个产品的形成过程作为系统的主线,以产品形成过程涉及的市场调查、产品概念设计、过程设计、组织结构设计和企业文化建设等为研究对象,主要应用并行工程、质量机能展开、主成分分析法和交合分析法等方法和思想来研究对象之间的关系以及如何实现从市场需要到企业技术与组织、文化要求的转换,从而能够系统地研究企业运作及其管理思想与方法,并与企业的实际运作相匹配。为此本书应用经济学理论与管理学理论相结合、定性分析和定量分析相结合、规范研究与实证研究相结合的方式,以新的视野对系统创新机理和管理进行深入的研究和阐述。

作者

2001年2月

内 容 提 要

本书是作者在清华大学攻读博士学位期间撰写的博士论文的基础上发展形成的。针对企业所处的环境瞬息万变和企业自身系统性的特点,本书应用质量(广义质量)和质量管理(指“通过质量实施管理”)的理念,以整个产品的形成过程作为系统的主线,以产品形成过程涉及的市场调查、产品概念设计、过程设计、组织结构设计和企业文化建设等为研究对象,主要应用并行工程、质量机能展开、主成分分析法和交合分析法等方法 and 思想来研究对象之间的关系以及如何实现从市场需要到企业技术与组织、文化要求的转换,从而能够系统地研究企业运作及其管理思想与方法,并与企业的实际运作相匹配。本书应用经济学理论与管理学理论相结合、定性分析和定量分析相结合、规范研究与实证研究相结合的方式,以新的视野对系统创新机理和管理进行深入的研究和阐述。

本着管理学研究应该为经济建设服务的思想,本书既强调理论的系统性和前瞻性,更强调适用性和务实性。因此既可以作为经济管理理论工作者、经济管理研究生和高年级本科生进一步研究的参考资料,也可以作为经济管理类研究生的管理学教材,还可以供企业高级管理人员阅读、参考。



第 1 章 导论	(1)
1.1 企业变革理论与方法的历史性回顾	(1)
1.2 变革的基本问题	(13)
1.3 本书框架	(18)
本章参考文献	(20)
第 2 章 企业协同创新系统的总体模型	(23)
2.1 企业系统模型评述	(24)
2.2 企业协同创新系统模型	(29)
本章参考文献	(34)
第 3 章 CE 和 QFD 在企业技术创新中的应用	(36)
3.1 并行工程	(37)
3.2 质量机能展开	(57)
本章参考文献	(67)
第 4 章 市场定位与产品概念分析	(69)
4.1 市场定位	(70)
4.2 交合分析法与产品概念分析	(79)
本章参考文献	(91)
第 5 章 产品创新	(94)
5.1 产品设计的共同要求	(95)
5.2 产品创新策略	(101)

5.3 新产品开发的实施	(104)
本章参考文献	(109)
第6章 过程创新	(110)
6.1 过程与过程创新	(113)
6.2 过程的分类	(117)
6.3 过程重要度评价	(122)
6.4 过程管理	(123)
6.5 过程设计	(127)
6.6 过程的描述	(134)
附录:某生物工程产品在两个不同生产 厂的工序流程图的比较	(136)
本章参考文献	(138)
第7章 组织创新	(140)
7.1 技术、过程与组织的关系	(141)
7.2 小组的建立与管理	(148)
7.3 企业技术创新与供应链管理	(153)
本章参考文献	(168)
第8章 组织与文化的匹配	(171)
8.1 企业组织的类型	(172)
8.2 企业文化及其类型	(178)
8.3 企业组织结构与文化类型匹配	(190)
8.4 企业文化转型	(194)
8.5 ISO9000 文化与贯标——几个企业咨询的 综合案例	(197)
本章参考文献	(206)
第9章 管理趋势	(209)
9.1 走向系统管理	(209)
9.2 知识管理	(223)

目 录

本章参考文献·····	(241)
第 10 章 结论与展望 ·····	(244)
后 记·····	(249)

第 1 章 导 论

企业从诞生以后就处在与市场和社会的相互作用运动中,运动的绝对性必然要求企业系统和企业管理都要随着市场和社会的变化而不断变化,否则必然要被淘汰。最近在芝加哥召开的国际战略管理协会会议提供的统计数据表明:10 年前列《财富》杂志 500 强的企业中有 40% 已从名单中消失,1970 年 500 强中 60% 的企业已榜上无名;1900 年道琼斯指数上榜的 12 家企业中只有通用电器 (General Electric) 一家还在经营着。今天,变革是事物的自然规律这一事实已经被人们接受,变革已成为企业管理关注的焦点,变革管理也已经成为企业管理的主旋律。因此研究企业变革管理是企业管理理论的要求,对新形势下企业管理与企业变革具有重要的意义。

1.1 企业变革理论与方法的历史性回顾

1776 年问世的亚当·斯密的宏篇巨著《国民财富的性质和原因的研究》(即《国富论》)论及:“劳动生产力最大的增进,以及运用劳动时所表现的更加熟练、技巧和判断力,似乎都是分工的结果”。“劳动分工”的本质就是根据生产过程自身的要求确定需要完成的工作并把这些工作细分后分配给工人去完成。泰罗 (Frederick Taylor) 的《科学管理原理》把亚当·斯密的“劳动分工”继续延伸到“职能分工”。他强调对作业和时间的研究并在此基础上形成标准化的作业程序,然后让合适的人按照标准去做合适的作业。由于

工人的“无知”和科学管理方法的复杂性,因此必须给工人派指导者和监督者以提高工人的工作效率。在此基础上派生出计划职能,并将计划职能与执行职能分开,形成今天职能参谋制组织结构的雏形。亨利·福特则把分工理论进一步深化到工艺,提出“工艺分工”的思想,创建了世界上第一条流水线。阿尔弗雷德·斯隆则对“权力分工”进行了的尝试,建立了“分权的事业部制”的管理体系,使得企业的权力结构开始从集权走向分权。至此,“分工理论”已成为构建企业系统和管理学理论的基石。

可以看出,到斯隆为止的企业变革都只是对企业内部进行不断的发展进化,基本没有考虑对环境的交互作用以及市场竞争对企业创新的压力和要求。然而企业作为满足市场需要的社会细胞必然会受到外界的影响,这就要求企业必须适应环境。然而在生产力还不十分发达、市场环境相对比较稳定的条件下,企业管理必然关注企业内部。所以此前企业的成功运作只是因为它们是处在稳定的环境之中,所做的管理改进主要是满足企业内部人的需要。真正意义上的变革管理还没有开始。

第二次世界大战结束后,战争中得到迅速发展的军工生产技术转向民用工业,社会供给增加了,“买方市场”开始萌芽,市场竞争逐渐形成,顾客的需要开始被重视,企业的环境也开始呈现变化的趋势,变革管理的理论与实践开始较全面地被研究与传播。这样对变革的意义和内涵开始有了一定的认识,这种认识的基本点在于企业必须适应市场需要,随着市场的变化而变化。为此笔者将变革管理定义为组织与环境不断地协调而共同发展的过程,并通过改进与创新争取在这个过程中做得比竞争对手更好而且更加有效。在这个定义中,变革管理首先强调组织对环境的适应性,然而有时组织也可以对环境产生影响,如重大技术创新,因此不能否认企业对环境的能力作用。其次,强调管理的目标在于超越竞争对手,而不是盲目追求先进性或新颖性。企业处在相互竞争的市场环境中,优胜劣汰是必然的规律。一个经常被