

■ MBA 自学教材(核心课程系列) ■

管理创新速成

MBA 自学教材编写组

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理创新速成/MBA 自学教材编写组编. - 北京:企业管理出版社,2001.10

ISBN 7-80147-613-1

I.管… II.M… III.企业管理-方法-研究生-自学参考资料 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 075426 号

书 名:管理创新速成

作 者:MBA 自学教材编写组

责任编辑:齐 观

封面设计:康笑宇工作室

书 号:ISBN 7-80147-613-1/F·611

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.ccc-ccda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京市顺义康华印刷厂

经 销:新华书店

规 格:850 毫米×1168 毫米 1/32 开本 12.75 印张 279 千字

版 次:2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

定 价:31.00 元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

编者的话

MBA(Master of Business Administration,工商管理硕士),被誉为“管理精英”和“商界英雄”,创造了并正在继续创造着工商管理的神话和奇迹。MBA 长期以来广为世人所瞩目,现在也强烈地吸引着我国的有识之士,特别是青年人的注意。

随着世界经济的一体化和国际竞争的加剧,我国企业对高级管理人员的需求显示出强劲的势头,在“十五”期间就需要约 150 万高级管理人员。而 MBA 教育已成为我国培养高层次管理人才的重要渠道,希望接受 MBA 教育的人日益增多。据统计,2001 年光是报考 MBA 的人就超过 4 万。

但是,我国 MBA 教育仅有 10 年左右历史,到目前为止,全国只有 56 所正规院校具备授予 MBA 学位的资格,每年只能培训大约 8000 名 MBA。受现有的教育资源等客观条件的限制,大多数有志于 MBA 的人不可能脱产进入正规院校攻读 MBA。

他们只能在职自学 MBA 课程。

他们渴望一套适合自学的 MBA 教材。

为满足广大有志者的迫切需要,我们专门组织编写了这套“MBA 自学教材(核心课程系列)”,包括《财务管理速成》、《人事管理速成》、《新产品管理速成》、《营销管理速成》、《生产管理速成》、《采购管理速成》、《战略管理速成》、《项目管理速成》、《管理方法速成》、《管理创新速成》、《知本创业》、《MBA 核心课程自学大纲》。

这套囊括工商管理最普遍、最适用知识的教材,根据自学特点专门制作,特别适合自学。

为便于读者自学,书中对重要定义、定理、原则、原理等重点内容做了标记,在重点语句下划有着重号~~~~,在重点图表旁划有着重号},并且着重号都用红色印刷。这样做能帮助自学者抓住重点,把握关键,从而加深理解,巩固记忆,促进应用,激发创新。

时代呼吁优秀的企业家,企业渴求出色的职业经理人。MBA 教育是当今世界培养企业家和职业经理人最有效的教育。通过自学,掌握 MBA 课程的精髓要义,就可拓展才能,提升自我,成就事业,完美人生。

MBA 自学教材编写组

目 录

	第一篇 流程再造的理论基础
3	第一章 再造的背景
3	第一节 挑战与机遇
11	第二节 再造概念的提出
17	第三节 再造的核心理念
21	第二章 再造的原则
21	第一节 核心原则
32	第二节 操作性原则
44	第三节 实际流程
49	第三章 再造的方法与技术
50	第一节 一般性方法
52	第二节 技术与工具
63	第三节 实施过程中技术与工具的选择
	第二篇 流程再造的组织建设与 环境营造
71	第四章 再造的组织建设
72	第一节 组织人员的建设
82	第二节 魅力型领导的形成
92	第三节 团队的建立
105	第四节 激励机制的重建
114	第五章 再造的环境营造
117	第一节 建立危机感

125	第二节 规划企业远景
	第三篇 流程再造的核心工作
147	第六章 分析流程
148	第一节 描述流程
163	第二节 分析流程
181	第三节 诊断流程
191	第七章 再设计流程
191	第一节 一般性方法
202	第二节 系统化再造
222	第三节 全新设计新流程
239	第四节 重新建立管理层次
244	第八章 实施再造
244	第一节 试点与切换
247	第二节 实现远景目标
249	第三节 阶段之间的关系
251	第四节 权力与政治问题
	第四篇 流程再造的辅助工程
257	第九章 再造的同步工程
258	第一节 重新塑造价值观
270	第二节 重新设计工作方式
276	第三节 重新建设沟通体系
283	第十章 再造的障碍及其处理
283	第一节 阻力的产生及其克服
298	第二节 困境的产生及其避免
303	第三节 失误的产生及其清除

	第五篇 流程再造的实际应用
309	第十一章 新产品研究与开发流程的再造
310	第一节 新产品研究与开发流程实例
314	第二节 再造的目标
321	第三节 再造的策略
328	第四节 服务设计
331	第十二章 采购流程的再造
332	第一节 采购流程实例
336	第二节 再造的目标及策略
341	第三节 运用信息系统
345	第十三章 售后服务流程的再造
346	第一节 售后服务流程实例
348	第二节 再造的目标及策略
352	第三节 运用信息系统
	第六篇 再造的深化与发展
359	第十四章 再造的深化
359	第一节 重建系统与系统动力系统
372	第二节 再造企业整体战略
377	第十五章 再造的发展
377	第一节 反思再造工程
384	第二节 创造未来
392	结束语
395	参考文献

第一篇

流程再造的 理论基础

第一章 再造的背景

企业的变革是近 20 年来世界各国都在努力推行的运动。在我国,企业变革是伴随着宏观经济体制的变革,而成为国家经济生活中微观层面的主要任务之一的。尤其是国有企业的变革,一直是全社会关注的焦点,而且已经成为关系到整个经济体制变革最终成败的关键。在国外,企业变革更多的是企业自身为了提高竞争能力、跟上时代发展而进行的自主变革。革命通常是由小的改善逐步引发,企业变革也是如此,通常最初只是一些细微的调整,日积月累而致一场质的蜕变——全面的企业再造。本章我们将介绍企业再造的由来,它的基本思想和历史意义,而更主要的是导致企业进行再造的内外压力。

本章的结构如图 1-1-1 所示。

第一节 挑战与机遇

企业作为现代工业社会的标准生产形式,已经存在发展了两个世纪,今天的企业同两百年前相比,早已是天壤之别。但有一点是永远也不会改变的,那就是,企业必须在市场的激烈竞争中取得优势,才能生存发展。在今天这个新旧时代交替的时刻,在市场竞争中求生存、求发展,不仅需要使企业既有的生产经营系统良好运转,更重要的是企业时刻保持变革创新的能力,接受

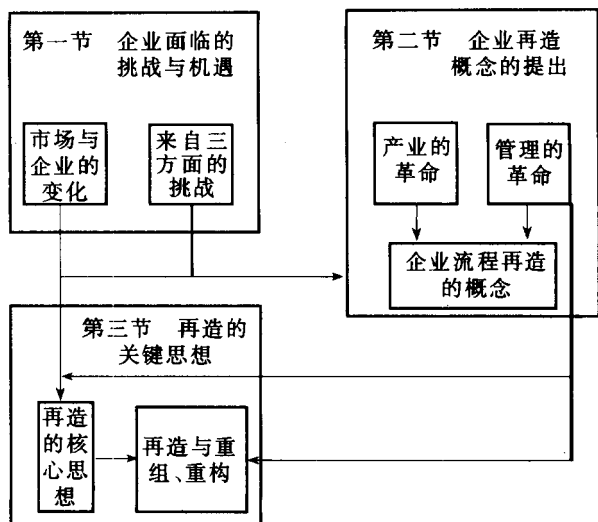


图 1-1-1 本章结构图

不断变革的市场的挑战,并在新时代——信息时代和知识经济时代最终来临的时候,抓住机遇,迎接挑战。

每一个新时代的来临都意味着一些人、一些思想和一些行为方式被淘汰,同时也意味着另一些人、另一些思想和另一些行为方式的崛起;对于市场而言,这直接意味着一些企业、行业的衰落和消亡,同时,另一些企业、另一些行业的迅速崛起。虽然信息时代在 20 世纪 80 年代被预言的时候,距离它的最终来临似乎还很遥远,但我们已亲眼目睹了那么多昔日的工业巨人在新时代日益临近的脚步声中一天天衰老、虚弱,昔日辉煌注定成

为历史陈迹;同时,我们也惊讶万分地看着代表新产业的产业超新星般从诞生一跃而为产业巨无霸。

在这新旧两类巨人中,当数信息产业和钢铁、石油工业最富代表性,对比 1980 年和 1998 年《幸福》杂志的全球 500 家大企业排行榜,就会看到这种无情的淘汰,1980 年最大的 500 家公司中已有 40% 因对自由市场的无情力量反应迟钝而寿终正寝。从第一台计算机发明至今不过半个世纪,而电脑时代则到 1971 年 12 月 M·E·霍弗等人研制出第一代微处理器“i4004”和“i8008”才开始进入。在此后短短的二十多年里,计算机便迅速在企业和家庭中普及。而真正的网络革命是从 1995 年夏天加利福尼亚网景通讯公司(Netscape Communications, Inc)向公众发售股票开始,人们突然开始懂得未来是属于网络的,而不是属于案头的个人电脑;仅仅六年前 Internet 还是科学家和大学间的一种特殊联系方式,今天,全世界已经有超过 1.7 亿人从网上获取信息,在网上设计产品、聊天和购物;电脑和网络的迅猛发展,极大地改变了人们的生活工作方式,随之而来的是开始改变企业的运作方式乃至企业本身。

技术革命带来的除了产业的兴衰,还有竞争的空前残酷,即便是新兴产业中的公司,稍有决策失误也难逃灭顶之灾,像曾经称雄一时的王安计算机公司。据《幸福》杂志统计,今天美国公司的平均寿命已经缩短到只有短短的 40 年。

对于今天的公司经理们来说,企业面临的巨大挑战主要来自三个方面:顾客(Customer)、竞争(Competent)和变化(Change),由于这三个词的英语单词都以字母 C 开头,所以又称为“3Cs”。

一、来自顾客的挑战

顾客就是上帝的说法由来已久,但顾客真正成为上帝却是最近 20 年的事,这主要是由于商品的丰富导致卖方市场变为买方市场,形成所谓的顾客主权。从 30 年代直到 70 年代中期,美国的消费品一直供不应求,在二次大战之后的 30 年里,需求之旺更是给了厂商极大的发展机会,以至有人说,就算是“梦之田”,只要你造得出,就会有人买。而现在,绝大多数消费品市场(尤其是在发达国家)都已成熟,电视机、电冰箱、录象机甚至计算机,几乎都已经普及,不少这样的产业已进入“满足产品更新换代”的状态。顾客的需求饱和了,自然就更挑剔,更有讨价还价的资本。回想一下中国改革开放以来市场的巨大变化,也经历了同样的过程,而且速度更为惊人,变革之初,中国人刚从文革的磨难中走出来,面对刚刚进入中国市场的日本家电产品,根本顾不上选择,只求拥有。一时间,在发达国家早已成为过时产品的小黑白电视机、单声道收录机、单开门冰箱等等,全都成了紧俏商品,需要凭票购买,也正是在这样旺盛的市场需求下,各地纷纷引进电视、冰箱、洗衣机生产线,以至在 85 年时全国的家电品牌有数百个之多。然而,仅仅十年之后,随着家电产品在中国城市的普及,市场日趋饱和,卖方市场转向了买方市场,一波又一波价格大战、质量大战席卷市场,原来风光一时的企业纷纷落马,烽烟迭起的市场上如今只剩下为数不多的幸存者长虹、海尔、康佳等激烈厮杀。今天的中国消费者,就像他们曾经羡慕的外国百姓一样,有许许多多的产品可以选择,每一个品牌都提供几十上百种不同规格、不同性能和档次的产品争取顾客的青睐。

除了有琳琅满目的各色商品可供选择,现代消费者的另一

大优势在于信息灵通。发达的市场经济社会里总是有铺天盖地的广告、商情向消费者们展示许许多多新奇商品的性能、优点,有各种各样的购物指南、市场调查评估机构向消费者介绍他们对各个品牌的商品性能价格的评比结果。不仅如此,今天的消费者还可以通过互联网络查阅各个知名厂家商家提供的自己商品和服务的详细资料,而近来取得飞速发展的网上商场和网上购物更为消费者提供了低成本高效率的渠道和手段,现在的消费者早已能够不满足于“货比三家”,而可以足不出户就在自己的计算机上“货比十家”甚至“货比百家千家”。

可以想象,在这样的市场中浸染出来的消费者对厂商所提供商品和服务的性能、款式、价格、售后服务、付款方式、信贷优惠等方面将会非常挑剔,在与厂商的谈判中也比以往任何消费者都要精明。面对这样的对手和上帝,企业除了尽一切可能满足他们的要求,还能做何选择呢?据报道,因为有四川农民抱怨洗衣机无法洗红薯,海尔集团就专门改进了面向农村的洗衣机排水设计,以适应农民清洗从农田中收获的土豆、红薯的需求。国内家用电器市场的消费者的需求变化由此可见一斑。

二、来自竞争的挑战

除了面对顾客的挑剔,企业还必须应对同行之间的竞争。竞争从来就是市场的法则,但今天的竞争与以往相比,更为激烈和残酷,现在的竞争有几个显著特点:

第一,竞争范围空前扩大。随着经济日益全球化和技术进步节奏的加快,企业不仅要与本国本地区的企业竞争,更要同全世界的企业竞争;不仅要同老对手竞争,还要同不断出现的新企业竞争,还有跨行业的扩张渗透的竞争。

今天的世界已经小得像一个村落,经济的一体化浪潮使许多国家结成地区性经济自由区,如欧洲、北美、东南亚和南美,人员、资本、技术等要素在这些区域内已经可以逐渐自由流动;而全球性的经济组织——世界贸易组织 WTO,在全球发挥日益重要的作用。随着我国即将加入 WTO,中国的经济开放程度会有很大提高,在我国企业可自由进入国际市场的同时,也面临着外国企业在海外和中国市场上的直接挑战。

以往的企业往往局限在一个或几个行业内,现在,事业部制的企业集团已经是企业的主要形式,企业更像一个财团,跨行业经营是必要的经营方式。任何一个有良好前景的行业,只要一出现,就会有許多企业进入,资本不再是瓶颈,每天有超过两万亿美元的资金在寻找投资机会;就算在国内,这种情况也屡见不鲜,许多著名厂家都在不断扩大自己的经营范围,比如海尔,就从原来制造冰箱、冰柜扩展到生产空调、洗衣机、彩电等几乎所有家用电器,近来又进入电脑市场。

第二,竞争手段越来越多。传统的竞争手段主要集中在产品和服务的质量、价格两个方面,现在竞争的焦点往往出乎预料,产品款式、广告、售后服务、信贷支持甚至品牌的文化象征意义都成为吸引消费者的手段。

在许多新兴行业中,新技术带来了全新的竞争手段,当年 IBM 公司通过公布 IBM 个人计算机的技术标准和总线结构,使全世界计算机制造商可以自由仿制而使自己成为世界标准,一举击败主要竞争对手王安和苹果就是成功范例;网景公司的免费下载和微软的捆绑销售也是新竞争手段的典型运用。

第三,竞争规则频频改写。竞争规则是在长期的市场竞争中逐步确立起来并被市场参与者认同的,但是现代市场中层出

不穷的新技术和随之而来的新型竞争手段已经使许多旧规则失去作用,特别是那些掌握着崭新技术的小公司,一进入市场就带来了全新的竞争规则。1998年开始的美国司法部诉微软公司违反联邦反垄断法一案,就突出表明旧有的竞争规则在新市场形式下的捉襟见肘。

第四,竞争结果空前残酷。现代市场竞争的一个显著特点是结果残酷,不管多大规模的企业,一旦在重大经营决策上出现失误,结果往往是灾难性的,很少有机会缓过劲卷土重来。

三、来自变化的挑战

纵观世界历史上几次大的产业革命,都会发现技术的进步在改变生产方式的同时,无一例外地改变了人们的消费方式、生活方式和思维方式。电的发明,汽车的发明,电报、电话、电视的发明,直至计算机的发明,无不深刻地改变了整个社会形态。特别是计算机和互联网络的大规模应用,极大提高了人们获取信息和处理信息的能力,在工业生产上,导致了工业机器人和CAD、CAM技术的广泛使用,不仅有效节省了劳动投入,极大提高了产品质量,而且使新产品的开发周期大大缩短,这一变化使得跟不上形势的企业很快就被竞争对手淘汰出局。为了跟上市场变化的步伐,各国企业都把开发研制新产品放在最重要的位置上,像SONY、松下等企业,每天都有几十种新产品研制出来,有的企业干脆作到了可以根据客户的要求随时进行单件生产,而交货速度和价格比以前进行批量生产时毫不逊色。

除了产品方面的变化,企业在服务上的创新也层出不穷,金融机构为企业融资而推出的不断花样翻新的金融工具就是典型。当然变化不是单纯的,前面我们介绍顾客和竞争的时候,也

谈到了许多变化。

变化对企业的最大挑战来自思想观念的挑战,昔日的辉煌往往成为企业变革最沉重的包袱,这是有无数沉痛教训的。德国曾经一度是照相机大国,60年代以前,几乎所有的高档照相机都产自西德,但由于不愿放弃在精密旁轴机械相机上的成功,当日本照相机厂家纷纷推出电子单反35mm照相机时,依旧墨守成规,最终失掉了绝大部分市场,以至专业摄影记者手中原本青一色的徕卡、禄来,几乎都变成了尼康、佳能,老百姓手里,则更是日本袖珍傻瓜相机的领地。类似的例子太多了,如杜邦抱守尼龙抵制树脂、日本人不愿放弃投入大量资源的模拟式高清晰度电视……结果是无一例外的,抱残守缺者最终失败。

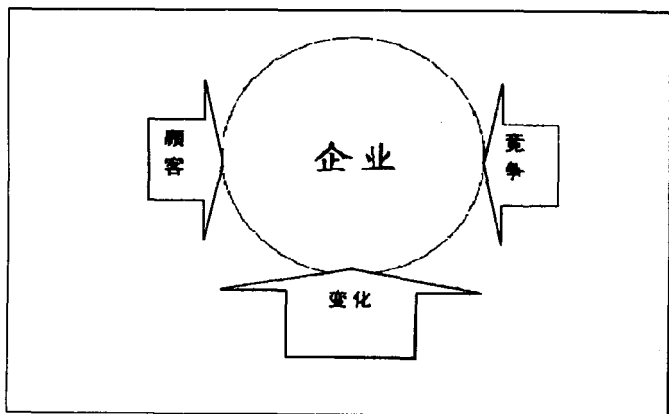


图 1-1-2 企业面临的挑战

本节我们讨论了今天企业所面对的来自外部和内部的挑战(参见图 1-1-2),对于一个企业领导人来说,时刻感觉到这些