

企业再造

Reengineering the Corporation

迈克尔·哈默 詹姆斯·钱皮
Michael Hammer James Champy 著
王珊珊 等译

企业改革历史上的一座里程碑

《纽约时报》超级畅销书

出版当年销售量即达 170 万册

企业革命的宣言书
A Manifesto for Business Revolution



上海译文出版社

F270/909

2007

企业再造

Reengineering the Corporation

迈克尔·哈默 詹姆斯·钱皮

Michael Hammer James Champy 著

王珊珊 胡毓源 徐荻洲 译



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业再造：企业革命的宣言书/(美)哈默(Hammer, M.), (美)钱皮(Champ, J.)著;王珊珊等译. —上海: 上海译文出版社, 2007. 1

(译文经管)

书名原文: Reengineering the Corporation

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4155 - 7

I . 企... II . ①哈... ②钱... ③王... III . 企业管理—研究 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 136861 号

Reengineering the Corporation

First HarperBusiness Essentials paperback edition published 2003.

Copyright © 2001, 2003 by Michael Hammer and James Champy

Chinese translation copyright by Shanghai Translation Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

图字: 09 - 1998 - 042 号

本书中文简体字专有出版权

归本社独家所有, 非经本社同意不得连载、摘编或复制

企业再造：企业革命的宣言书

[美] 迈克尔·哈默 詹姆斯·钱皮 著
王珊珊 等译

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址: www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc

全国新华书店经销

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 720×1020 1/16 印张 14.5 插页 3 字数 201,000

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4155 - 7/F · 172

定价: 30.00 元

如有质量问题, 请与承印厂质量科联系。T: 021 - 56135113

作者的话

虽然《企业再造》的再版看起来不过是一个出版现象,但它的含义远不止于此:这次再版在全世界掀起了一次新的浪潮。这本书能够取得如此巨大的成功,我们感到非常欣慰。但坦率来讲,如此成功——这本书能够有上百万册的销量,被译成三十多种语言,甚至还成了 20 世纪 90 年代最畅销的经管类图书等等——这些还是大大超出了我们的设想的。这本书的成功甚至还带动了一个小型书系产业的发展,一系列包含“再造”字样的图书如雨后春笋般涌现出来——有些书我们甚至捉摸不透到底在谈论怎样的话题。这本书也给词典中添入了一个新词条,要知道,我们最初开始谈论并就有关“再造”这一话题撰写文章的时候,每次都要先做一番解释,并给出这个词的定义;甚至是在媒体使用这一词条的时候,也会给它加上引号。这些情景都将一去不复返了。今天,“再造”(以及它的同类术语)已经成了常规表达用语,甚至在商界以外的其他领域,人们也已经对这个词习以为常了。现在想来,仅仅是在几年前,如果一个从事企业再造的人告诉你他的工作是对某医院的任务处理流程进行“再造”,人们大都会惊讶不已,而在今天,这种事早已引不起人们一点好奇了。

然而,对于我们来说,这本书的成功并不在于它卖得好,成为人们竞相模仿的对象,甚至是人们爱读它、讨论它,我们不觉得这些就是成功的全部意义。本书的成功体现在人们开始广泛利用它作为企业行动的指南。世界上有成千上万的企业,不论大小,也不论他们是从事制造业还是服务业,是公共部门还是盈利机构,他们都开始采用“企业业务流程再造”的原则。我们并没有仔细统计过他们的人数,但已经有不计其数的人告诉我们,他们并不是简

单地“读”了这本书,而是仔细“研究”并投入实践,很多人认为这本书改变了他们的生活。不知还有多少类似的经管类图书能够产生如此之大的反响!尽管并不是所有投身“再造”的人们都如愿实现了自己的预期或是达成了目标——当然,我们从来也没有讲过这是件理所当然的易事,但的确有很多人真的创造出了无与伦比的佳绩。IBM 前任首席执行官郭士纳(Lou Gerstner),在他的《谁说大象不能跳舞?》(*Who Says Elephants Can't Dance?*)一书中坦言,在对一度濒临困境的 IBM 进行转型扭转逆境的过程中,“再造”发挥了根本性的效用。IBM 尚且如此,那么业界那些不计其数争相效仿 IBM 模式的公司企业又该作何感想呢?

可以说,20 世纪 90 年代的生产力飞速发展在很大程度上可以归结为“再造”所产生的效应。如果没有“再造”所带来的企业运营中的根本性改变,这十年间大量的技术应用恐怕不会产生如此大规模的影响;运用传统的方法进行调整,相比而言,除了能够为那些倒卖技术的企业带来不错的利润以外,根本没有什么太多的效果。举个例子,我们来谈谈过去十年间最为重要的一项企业技术投资,所谓的“企业资源规划”(ERP)系统——一个支持企业多职能多部门整体工作的集成软件系统。当很多公司开始尝试发挥这一系统的强大效能的时候,他们很快发现,这一软件实际上是与终端到终端(end-to-end)的商业流程相结合的,如果他们想要充分发挥这一工具的优越性,这些公司就必须重新构建并设计他们的流程——换句话说,就是他们要去实现“企业再造”。至于那些更新一些的技术,比如因特网,从最初的随意使用发展成正规应用,现在的管理者们若想对它善加利用,也往往会遇到类似上述情况。

经历了十多年来的不断介绍与推广,时至今日“再造”的生命力仍然相当强大。实际上,今天这一方法为人们广为采用,甚至得到了比当年本书风靡全球时更多的认可。一些企业也许会有意避讳“再造”这一字眼而采用其他的一些词汇,比如“流程重建”或是“转型”之类的词来描述他们的方法,但他们心里清楚,他们所有的努力都是同我们给“再造”的定义完全吻合的。如果说由“再造”所掀起的第一波管理革新浪潮主要席卷的是企业的事务部门的交易流程(订单的完成与取得)的话,那么,目前的第二波浪潮则有了更广的

影响范畴,不但包含了产品研发与营销等创新工作,还涵盖了超越企业乃至超越了职能界限的供应链等企业间流程的建立。在这一过程中,我们所学到的最重要的一点就是,去实现“企业再造”的过程比我们所预期的要困难得多,惟有企业具备了持之以恒的精神,“再造”才能够最终取得成功。

《企业再造》一书绝不是我们就这一话题进行探讨的终点,我们两个人也都各自创作了作品,对这本书的主题进行引申或是扩充。然而,《企业再造》却的确是我们讨论这一话题上的起点,是开山之作,是有兴趣的读者的一本很好的入门读物。在重读这本书后,让我们感到非常庆幸的一点就是,虽然时隔多年,但本书中的内容并没有因这些年来发展而过时,许多观点对今天的现实仍然颇具价值。我们甚至觉得,相比于这本书最初创作出来的时候,今天的企业更有“再造”的迫切需要。随着 20 世纪 90 年代后期以来的经济繁荣日益泡沫化,来自各个行业的企业都纷纷开始再次强调,越来越难的客户服务、日趋激烈的竞争乃至无情的变革都是今天他们必须面对的现实,为了公司的繁荣发展——甚至仅仅是为了生存,他们惟有选择去“再造”公司的经营流程,除此以外,别无他法。

写到这里,我想大概也是我们向大家透露一些这本书得以问世之前的小插曲的时候了。实际上,早先曾有一家出版社买下了这本书,但当我们把完成后的书稿交给他们的时候,那里的编辑们却感到惶恐万分。他们认为这本书对他们来说实在是太严肃了,他们拒绝出版!幸运的是,哈珀·柯林斯公司随后成了我们的出版公司,而接下来的事情发展我们也不必赘述了。我们衷心感谢哈珀·柯林斯公司,正是他们当时的远见才使这部作品得以面世;而今天我们还要再次向他们表示感谢,感谢他们将本书作为他们哈珀企业管理丛书系列之一再次出版。

迈克尔·哈默

詹姆斯·钱皮

2003 年 3 月

21 世纪的企业再造

“再造”又回来了。

很多人基于常识认为,“再造”不过是 20 世纪 90 年代初的一股管理界风潮罢了。如世上的许多类似的潮流一样短命,被人们风风火火谈论上一阵子之后就会被随意丢弃到墙角,再也无人问津了。如今,当你挑出任何一本自诩为“新经济”指南的图书的时候,你都不可避免地会遇到许多对作为“旧经济”思维精华“再造”的长篇累牍的大肆批判。也许有些人会用一种温和的变通方式来表达这个意思,称“再造”不过是它所处时代背景下的产物:社会萧条而退缩,美国企业面对日本公司的“大举进犯”却显得措手不及。没有成本控制,更没有质量保证,一时间美国经济风雨飘摇。可以说那是一个孕育着重大变革的时代,一个华尔街上四处窥探着企业并购高手们的时代,一个企业裁员如火如荼的时代,更是一个“再造”的时代。

但今天,有了比尔·盖茨和他的微处理器,有了国际互联网,我们所有人都重新振作了起来。在信息技术的推动下,美国的生产力扶摇直上,而我们的竞争对手仍在为管理不善、社会结构僵化等问题纠缠不清,裹足不前。也许“再造”的确曾经发挥了作用,但那个时代已经一去不复返了。有些人的用语则更加尖刻一些,他们干脆对“再造”大加批驳,说它不过是彻底的欺骗——不过是一些空洞的口号,毫无实质内容。还有人始终认为,所谓“再造”不过是缩减企业规模的同义词。

但事实并不是如此。

“再造”并没有过时,而且今天仍然充满生机和活力。实际上,我前面讲到“‘再造’又回来了”可能容易产生一些误导,因为事实上它从来没有离开

过。我们放眼望去,当今的企业界中许多企业都在竭力通过“再造”方略来实现大多数部门的转型。无论是订单完成、产品制造、企业采购还是客户服务,这些领域的经营状况在几年前还得不到人们的任何注意,但现在它们都是企业的主要经营领域。“再造”催生了一系列新生的管理方法,比如,委派一名员工对某项客户服务请求的所有步骤全程负责;建立一个跨职能且办公地点相连的工作小组,来负责整个订单完成的流程;根据客户的实际需求去设计产品而不是去预测需求;在许多低成本材料的采购上,不是由企业的采购部门或其他部门去完成,而是由那些直接需要材料的个人来负责这项工作。

“再造”可以说是企业发展史中众多成功经典理论中的一个。“再造”曾经被人们认为过于富有革命性,但现在它已经成了再平常不过的管理策略,并在许多美国企业复兴的过程中发挥了重要的作用。在本书的第 11 章中我们将会介绍 IBM 的经验,它是众多经过整体企业“再造”而免于衰落甚至崩溃的企业巨人中的一个。像美国运通公司、美国标准公司、福特公司、克莱斯勒公司、得州仪器公司、杜克电力公司等《财富》500 强企业,也都曾经通过“再造”取得了成功。

实际上,“再造”不仅是在个人层面上得到了人们的认可,在宏观经济层面上它也得到了人们的肯定。如果说仅仅是“再造”创造了当前美国的经济实力,难免言过其实。这当中还有其他重要因素,比如合理的金融政策、企业家精神的闪现等等,但“再造”的确是关键的一环。

如果没有“再造”,美国的许多产业部门恐怕无法取得今天的繁荣。产品价格仍然居高不下,产品质量却在低水平徘徊,而客户的期望则仍然无法得到完全满足。美国的企业则无法去应对客户需求所出现的重大变化,更经受不了来自国外竞争对手以及那些极富闯劲的新兴企业的挑战。

当代美国经济一个最显著的特点就是,在客户需求不断提高而失业率较低的情况下,产品的价格及员工的工资成本都没有增加。从一定意义上讲,通胀这个怪物似乎被捆住了手脚,难以作威作福了。如果将这一现象归结为美联储稳健政策的奇迹,或是认为公司根本无力抬高价格,虽说没错,但并不完整。因为,如果企业仍然沿用 15 年前的经营方式的话,当前的状况是无以

为继的。如果没有成本控制,企业又无法提高价格,那么企业根本无法生存;如果客户对产品需求的增强促使企业雇用更多的劳动力,那么员工的薪酬成本也会相应增加。因此,正是由于企业一直在持续不断地进行“再造”,它们才能够在面对价格回落的同时保持企业盈利,才能够在面对不断增加的产品需求的同时,避免劳动力成本的增加。

当人们说信息技术推动了美国产业经济复兴的时候是颇带有些讽刺意味的,因为实际上,企业“再造”才是打开这一“技术潜力”之门的钥匙。仅仅在旧有的企业经营方式之上去堆砌技术是不会取得太多成就的。正如人们打趣时说的那样:“信息技术只是使我们制定错误决策的速度加快了。”实际上,应用“再造”之前,许多企业对系统投入所带来的经营状况的改善感到无所适从,亟待明确界定其所处的状况却又无计可施。是“再造”为企业指出了该如何对他们的流程进行改造,以及该如何将技术转变为资本。

那么,企业“再造”又究竟为什么会在一些人当中受到贬斥与非议呢?我们可以非常确切地说,这是那些急于求成的企业以及社会历史学家所“发挥”的作用。当“再造”甫一出现的时候,媒体和众多企业都对它抱以过分的热情,但所谓物极必反,今天这种心理的反作用仍然影响着人们对“再造”进行客观评价。20世纪90年代初期,几乎很少见到哪本企业杂志不以“改革”作为封面话题的。而与之相应,几乎所有的企业都开始过类似“再造”的尝试。这足以说明,他们当时对改革的狂热近乎歇斯底里了。整个20世纪80年代,美国公司一直在执着地探索能够永久改善公司经营的方法,但他们最终一无所获。他们所尝试过的方法要么无法奏效,要么所发挥的积极效果转瞬即逝。

正是在当时的情况下,曾经对企业改革发挥过良好效果的“再造”方略开始广泛流传开来。从福特、柯达、联合碳化等公司的成功经验,到我们在本书和其他作品,以及最初的媒体报道中所引述的众多公司的成功中,都再清楚不过地表明:“再造”绝不仅仅是一种假设,它的确能够对企业产生积极效果。

自然而然,众多公司很快就争相搭乘起企业“再造”的“顺风车”来,但令

人忧虑的是,他们中的很多人相对盲目,他们并不知道自己正在参与的究竟是怎样的活动。“给我‘再造’,管它是什么呢,越快越好”,这是许多企业领导者所发出的呼喊。如此状况的背后蕴藏着巨大的危机。对于许多公司的首席执行官们来说,“再造”仿佛是一剂万灵药,可以轻易医好企业的一切顽疾。这实在是错误的想法。很多企业的管理者们根本不想读书,不想去认真理解很多术语的含义,更不愿意去作出任何艰难而重大的抉择。他们希望得到的不过是一些企业改革的简单方法,而他们所找到的,也不过是大量怀着同样心理乐于提供帮助的顾问罢了。

在这种情况下,“再造”很快就丧失了它真实的内涵,一些企业将它等同于诸如“企业改变”的一般术语,甚至将所采取的一切改善企业经营状况的措施都同“再造”划上等号。无论是企业信息系统的重建,还是人力资源策略的调整,在这些企业人士眼中,统统是“再造”的组成部分。他们对“再造”结果甚至还抱以不切实际的期盼。可一旦这些预期无法实现,他们自然也就对“再造”这个概念本身充满失望。至于媒体,虽然最初他们对许多“再造”的想法抱有浓厚热情,但现在干脆抓住所谓“再造”理论在一些企业遭遇失败,开始大做文章,并开始散布“再造”的时代走到终点之类的言论。尽管非议不断,但那些得以灵活正确实施“再造”策略的公司依然稳步发展,坐享企业“再造”给他们带来的令人称叹的收益。

实际上,“再造”的确创造了许多成功。然而,它还并没有发挥出全部的潜力。一方面,在目前的一些产业中“再造”的思想才刚开始受到重视(比如银行产业),而在这之前,这些产业一直在尽力避免作出任何根本性变革。此外,即使是那些已经开始“再造”进程的企业,也还没有最终完成整个“再造”过程。另一方面,新技术正在带来新的机遇,可以说新一轮“再造”的冲击波正在逐渐成形。20世纪90年代,“再造”策略多是在企业的事务部门、工厂或是车间里得以实施,而进入21世纪以来,它正越来越多地在一线部门或是企业的核心部门中展开,比如产品开发部、销售部乃至是营销部门等。

自“再造”诞生之初,它就同信息技术保持着密切关系。正是技术推动人们对作为“再造”核心的流程不断进行重新设计,技术与“再造”是相辅相成的

共生关系:没有“再造”,信息技术无法给企业带来盈利;没有信息技术,“再造”也无法取得太大进展。在过去的5年中,与“再造”关系最为密切的一项技术莫过于“企业资源规划”系统(ERP),这套软件系统并不是为了支持个人职能而设计的,而是专门为了支持整个企业流程而设计的。一个打算使用ERP的企业,如果没有事先完成(或是同时展开)企业业务流程“再造”,除了能够得到信息系统操作及成本控制本身的一定改善之外,将不能从这套系统中得到太多的实惠。而与之相反的是,那些将信息技术与企业“再造”实现了完美结合的企业,像IBM、欧文斯科宁公司^①、阿莫科石油公司^②、通用磨坊公司^③等,则收益颇丰。因此,新一代“再造”势必将同技术进一步结合,且这一影响将不仅体现在企业的个别部门,而是体现在整个企业之中。

即使是再孤陋寡闻的人恐怕也都知道,我们正生活在一个互联网的时代。恐怕人类历史上的任何发明创造也没有像互联网的发展这样深入人心、影响广泛。然而,企业若想要充分利用因特网所带来的好处,就必须同时将企业与“再造”紧密联系在一起。企业“再造”的缘起可以归结为20世纪80年代晚期我们所得出的结论:“当机械化遭遇混乱不堪的企业,只会使这些企业更加混乱。”因此,除非一个企业能够对自己的整个经营状况重新定义,实现“再造”,否则企业在现有体制基础上盲目应用新技术是意义不大的。

今天,我们对上述评价进行了升级,“当因特网遭遇一个有着千疮百孔业务流程的企业,只会加剧企业的破败不堪”。如果没有经过“再造”调整的充

① 欧文斯科宁公司(Owens Corning)是一个世界领先的建筑材料与复合材料生产企业,该企业建立于1938年,2004年,欧文斯科宁公司的销售额达56亿美元。——译者注

② 阿莫科石油公司最初是洛克菲勒标准石油托拉斯的一员,原名标准石油(印第安纳州)公司,负责标准石油托拉斯在中西部地区的炼油和销售,创建于1889年。1911年,由于美国反托拉斯法的制裁,标准石油托拉斯被解散,标准石油(印第安纳州)公司开始独立经营。1913年,它首先发明了热裂解炼油方法,从而使汽油产量增加了1倍。1923年,标准石油(印第安纳州)公司参股美国石油公司(American Oil Company),该公司一直以“AMOCO”为公司标志。到1960年,美国石油公司成为标准石油(印第安纳州)公司的全资子公司,并掌管标准公司所有下游资产,业务遍及美国45个州。60年代起,标准石油公司开始向全球扩张。1985年,公司正式改名为“AMOCO”,即“阿莫科”。——译者注

③ 通用磨坊(General Mills)公司是世界第六大食品公司,年营业额超过11亿美元。旗下产品包括哈根达斯冰淇淋等知名品牌,行销100余个国家及地区,全球员工总人数超过27000人。——译者注

满活力的流程,电子商务对企业而言无异于噩梦一场。在没有经过“再造”的流程之中,订单的处理与完成,相对而言会更繁琐而不牢靠,只有经过专门训练的专业人员才能负责处理。而如果让对此一无所知的客户在没有专业人员指导下,独自去完成整个过程,未免显得残酷而不切实际。因此,实现网上销售,需要企业进行新一轮的“再造”,甚至是那些刚刚完成上一轮工序的企业亦不例外。

比如以 IBM 来说,20 世纪 90 年代中期的时候它对大多数主要流程进行了“再造”,但近期它再次进行了调整,将各个流程“电子网络化”从而适应电子商务的需要。《商业周刊》在其所发布的第一份特别电子商务报告中,就曾经对因特网和“再造”的关系进行了定义:它将电子商务的实现称为“电子‘再造’”。因特网要求企业找到新的工作方式,而“再造”正是帮助企业实现这一目标的方式。

第一波“再造”的特点就是它打破了传统企业的部门职能界限,从而能够使企业更加专注于创造真正客户价值的跨职能终端对终端的企业流程。而新一波“再造”则基于因特网的“再造”,它打破了一直以来企业相对隔离的状况。流程不再只是各个企业内部的事情。无论是产品的开发、规划与预测,还是一系列的其他流程,都具有了跨企业的性质,客户和供货商也都卷入了整个流程之中。因特网实现了跨越企业边界的信息共享,而这更加速了企业之间超越边界的流程“再造”。

简单而言,“再造”远没有止境。越来越多的企业正在重新发动“再造”的引擎,改造他们同客户与供货商打交道的方式。对本书的初版进行更新并再版的目的,也正是希望能够帮助这些企业对“再造”的基本原理能够更好地把握。

当出版商同我们商谈本书再版事宜的时候,我们曾暗自叫苦连连。从我们上次读这本书到现在已经隔了相当长的一段时间,我们当时推测,如果要适应新一代追求“再造”的读者的需求,这本书估计是要全部重写了。但后来我们发现,1992 年我们所写的许多东西对 21 世纪仍然适用——这让我们感到惊喜万分。当然了,“再造”的根本动力——我们在第 1 章中所探讨的“3C”

概念,即客户(Customer)、竞争(Competition)与变革(Change),无论是在现在还是未来都是“再造”的根本。而至于企业业务流程的概念,既在企业的事业部门适用,对在核心部门乃至超出了企业边界的部门来说也是通用的。流程设计的一些技巧以及流程负责人、领导者以及设计小组的概念也仍然发挥作用。总体来说,为了确保全书的准确性并与时代同步,我们对本书只进行了微小的编辑上的调整。

然而,我们为这个新版本安排了全新的案例(第10章到第12章)。先前版本的书中我们介绍了早期“再造”开拓者们的经验。他们的经验弥足珍贵也非常富于启发性,但在那之后,许多从中得到启发的企业后来居上,甚至超越了他们的这些改革前辈们。我们添加的三个新案例将着重对三家举世闻名的企业进行研究——杜克电力公司、IBM以及迪尔公司。他们能够在20世纪90年代末稳坐行业领军人的位置,在很大程度上正是得益于他们不懈的“再造”努力。

我们希望通过本书同老朋友叙旧,同时也能结识更多的新朋友。我们相信,凡是对“再造”本身有着充分认识的读者也一定能够从这三个新案例中得到更多启发。而对于初次接触这一概念的读者来说,这是一个了解它的根本原理的机会,在阅读的过程中,你将会对这一领域中当今的许多思想更加熟悉。

初版的《企业再造》曾经服务了许多在第一波“再造”中施展拳脚的企业,我们希望这一新版本将会为那些投身新一波“再造”的企业们提供有益的帮助。“再造”思想将永驻企业。除非我们的世界停止了它变革的脚步,否则“再造”将始终作为企业管理的基础工具之一而得以存在。我们对这本书充满信心,它也许将成为这一领域不朽的经典。

推 荐 序

美国学者迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮合著的《企业再造》一书精装本于上世纪 90 年代中出版后,立刻引起了广泛的注意,它在最具影响的《纽约时报·书评》非小说类畅销书名单上稳坐了 6 个月,还被译成十多国文字,实在是非同小可。喜欢夸张的美国传媒称此书是“企业改革的圣经”。美国《商业周刊》评论说,此书“……也许是自《追求卓越》出版以来写得最好,分析推理最有力的一本企业管理书”。美国当代管理学大师彼得·德鲁克说,“企业再造是新事物,企业不搞再造不行。”

2003 年,该书由哈珀·柯林斯出版社(Harper Collins)修订后重版,补充了哈默博士全新的三个研究案例,并针对 21 世纪的社会环境,对“企业再造”作了新解。“企业再造”的理论和实践,实际上是在知识社会、信息社会的背景下,对西方经济高度工业化那些奉为“金科玉律”的体制所进行的反思和改革,这就是“再造”(Reengineering)的基本含义。

其中重要的一条就是,管理高度垂直控制,这种企业经营指挥系统像多层金字塔,指挥垂直向下,一级向一级负责。生产和经营中每出现一个新的发展或需要,就增设一个岗位或添加一道管理层,而且要垂直领导。可是,它促使了权力盲目向上集中,使下级只需向“顶头上司”负责,剥夺了下级的积极性和主动性;大大妨碍横向和斜向的协调与沟通;使经理人员对横向、斜向的联合协作的信息交流不感兴趣,视自己的工作岗位为个人或部门的“世袭领地”而抱住不放。上世纪 80 年代,有人讽刺说,在美国某大汽车公司工作,怎么好像进了中国的国营企业?

另一条重要的就是,生产严密细致分工。由此产生的后果之一是,加工

一件产品或者办一件事要经过十几道、几十道工序和手续。生产经营过程被分到几乎不可再分的地步,形成一条单向的链。管理人员迷恋于各种完整“流水线作业”。流程只走直线,没有交叉。大家不懂得信息与信息技术可以而且应该开辟许多新思维、新天地。这一点越来越突出。我们看到企业再造和信息化应该彼此促进,相得益彰。

美国的这两位专家,着重引入和突出了“流程”(Process)的新概念,把相互联系、彼此影响、有前因后果关系、有投入和产出的一系列事物,称为一个流程。流程在时间和空间上可长可短,是一个有人力、物力和信息投入也有结果产出的过程。这些“流程”可以并行和交叉,还可以延伸到企业之外,比如延伸到供应商和顾客那里去,延伸到行业管理和政府部门那里去。从而突破了传统观念和制度的束缚,打开通向许多新的可能性的大门。把价值的创造,成本的节约,产品和服务的开发,通通放在流程的新光照耀之下。由此释放出来的企业潜能几乎是无限的。

两位学者的鼓吹与呼吁,充满信心与热情。但同时,企业再造不可能是一帆风顺的。它必然会触及既得利益,也会产生其他再造的成本,绝不是轻而易举、立竿见影的事。我们不回避,有些国外的企业不积极,或不认同,也是完全可以理解的。问题是,国外的兴趣和认同度,又一次高涨。比较成熟的理论和成功的例子,在本书中都可以读到,今天的中国与中国的企业家为什么不来认真地研究和思考一下呢?

中国经济如今已对外十分开放,另一方面我们正在走出去,竞争已不再是“街对面”的事,而是近在面前。毋庸讳言,我们的经济二十多年来已有翻天覆地的变化和进步,但是,整个经济还有一条大尾巴留在工业化的早中期,多数企业在形态与运作上,至多是工业化中后期水平。把头伸进知识化信息化时代的企业为数很少。因此对我们许多企业来说,管理与运作的再造,正当其时,刻不容缓。建议企业界的朋友抽空读一读这本书吧。

复旦大学美国研究中心

周敦仁

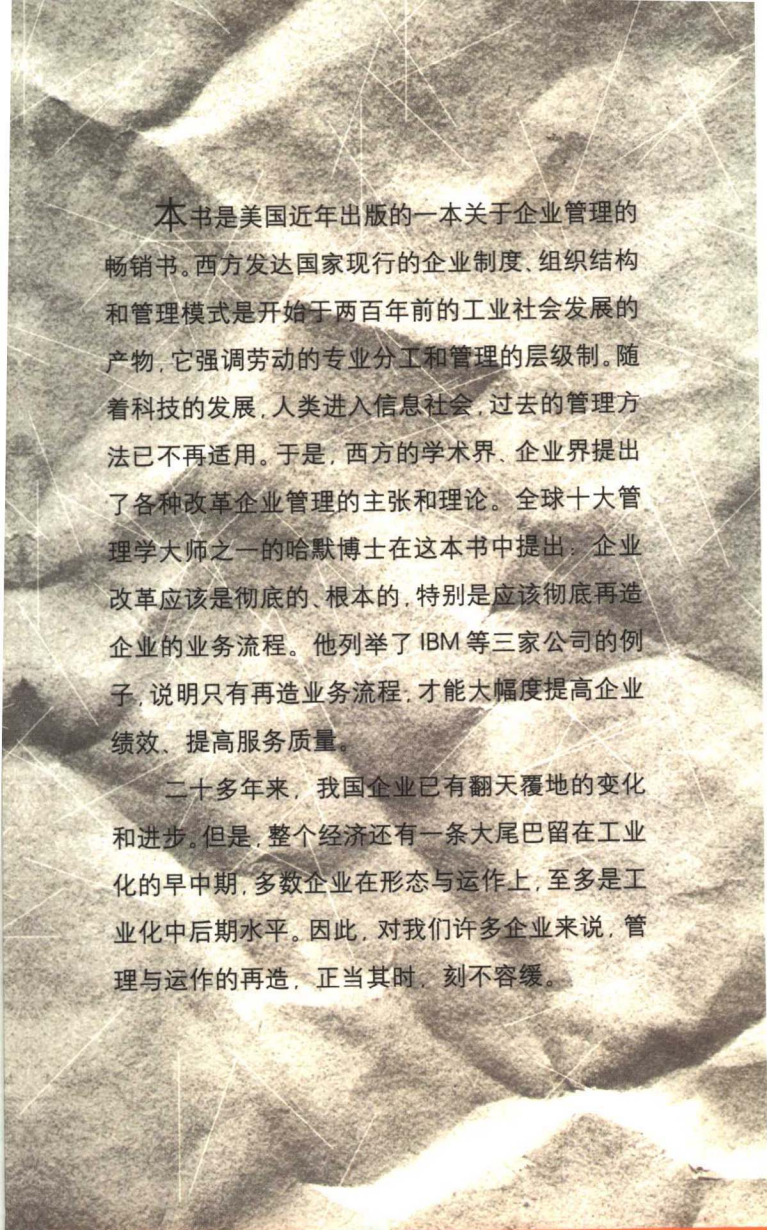
2006 年秋

The Chinese people have the imagination, energy, and ability to be leaders in the world economy. I hope that they find the ideas of reengineering helpful in finding their place ~~in~~ among the world's most advanced economies.

Michael Hammer

中国人民丰富的想象力和自强不息的精神使他们有能力成为世界经济的领袖。我希望企业再造的观点能有助于中国成为世界经济强国之一。

迈克尔·哈默



本书是美国近年出版的一本关于企业管理的畅销书。西方发达国家现行的企业制度、组织结构和管理模式是开始于两百年前的工业社会发展的产物，它强调劳动的专业分工和管理的层级制。随着科技的发展，人类进入信息社会，过去的管理方法已不再适用。于是，西方的学术界、企业界提出了各种改革企业管理的主张和理论。全球十大管理学大师之一的哈默博士在这本书中提出：企业改革应该是彻底的、根本的，特别是应该彻底再造企业的业务流程。他列举了IBM等三家公司的例子，说明只有再造业务流程，才能大幅度提高企业绩效、提高服务质量。

二十多年来，我国企业已有翻天覆地的变化和进步。但是，整个经济还有一条大尾巴留在工业化的早中期，多数企业在形态与运作上，至多是工业化中后期水平。因此，对我们许多企业来说，管理与运作的再造，正当其时，刻不容缓。

责任编辑 / 胡峙峰

封面设计 / 奇文云海 
www.qwyh.com

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com