

如何利用客户需求来引导流程变革，从而优化企业资源

《IT经理世界》总编辑 刘湘明 强力推荐

AGENDA

企业行动纲领

再造企业运作模式的方略

What Every Business Must
Do To Dominate The Decade

[美] 迈克尔·哈默◎著

企业再造之父

“全美25位最具影响力的人士”之一

入选“20世纪末最杰出的四位管理思想家”

珍藏版

AGENDA

企业行动纲领

再造企业运作模式的方略

What Every Business Must
Do To Dominate The Decade

[美] 迈克尔·哈默/著
赵学凯 王建南 房成鑫/译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业行动纲领 / (美) 哈默著; 赵学凯等译. —北京: 中信出版社, 2008.4

书名原文: Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade

ISBN 978-7-5086-0984-3

I. 企… II. ①哈… ②赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2007) 第139551号

Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade

Copyright © 2001 by Michael Hammer.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS
(the former CITIC Publishing House).

Published by Arrangement with Crown Business through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

企业行动纲领

QIYE XINGDONG GANGLING

著 者: [美] 迈克尔·哈默

译 者: 赵学凯 王建南 房成鑫

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 16.5 字 数: 240 千字

版 次: 2008年4月第2版 印 次: 2008年4月第1次印刷

京权图字: 01-1999-3804

书 号: ISBN 978-7-5086-0984-3/F · 1212

定 价: 39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

企业的优化

现阶段的中国企业，大都面临着这样的问题：我们已经能够造出质量足够好、价格足够低的产品，但是抬头看看，竞争力还是没有什么改善，在产业链上还是处处受制于人。到底是哪里出了问题？

最近的管理类图书市场颇有些“宏观化”的趋势，流行的主题无外乎“趋势”、“全球化”、“整合资源”、“领导力”、“影响力”等等大而化之的关键词。所以在这个时候重读一下迈克尔·哈默针对企业运营中微观层面出版的《企业行动纲领》，或许会有些意外的收获。

哈默被称为“企业再造”之父，这本《企业行动纲领》不是他最著名的作品，但却是他把自己的得意理论演绎得最完善的作品。在1990年，哈默在《哈佛商业评论》上发表《再造：不是自动化，而是重新开始》，率先提出企业再造的思想。随后，在1993年，他与钱皮合著出版《企业再造——企业管理革命的宣言》，被认为是企业再造理论诞生的标志。

企业再造理论是对于亚当·斯密1776年在《国富论》中首次提及的劳动分工制度的彻底挑战，200多年以来，这种劳动分工思想一直指导着企业的发展——在生产领域演变成了福特式的自动流水线；在管理领域则形成了时下最为流行的直线职能型的“事业部制”管理方式。而企业再造理论则认为，正是由于劳动分工制度在各个领域的流行造成了美国企业的运营效率普遍下降，例如销售部门只对合同负责、财务部门只对收款负责、库房只对准确发货负责，却没有人对客户的要求真正负责。

企业再造理论认为，应该尽量让员工对整个流程负责，而不像以前那样将工作像积木一样分为一块一块。这种新的管理思想在西方国家被称为“毛毛虫变蝴蝶”的革命，就是以工作流程为中心，运用现代信息技术的力量急剧地重新设计企业的经营、管理及运作方式，以使企业更适应未来的生存发展空间。

在当时供需关系逆转、市场竞争日趋激烈，企业的成本压力越来越大，这种“自上而下”的管理变革方式立刻引起了企业界，尤其是企业管理者的热烈追捧。到1994年，由“再造”滋生出来的咨询产业市场就达到了500亿美元，在当时CSC Index公司对北美和欧洲6 000家大公司进行了621家抽样问卷调查，调查的结果是：北美497家的69%、欧洲124家的75%已经进行了一个或多个再造项目，余下的公司一半也在考虑这样的项目。

但是很快来自各方面的批评和质疑就扑面而来。来自权威的统计表明：虽然有极少数企业在企业再造后效果奇佳，但是多于70%的企业实施再造后的结果很糟，并引发了企业内部的困惑、怨恨和拖延。除此之外，由于再造过程中合并了大量岗位，使得很多人丢掉了饭碗，让身为虔诚教徒的哈默备感压力。

1997年，哈默对再造的得失做了总结，又出版了《超越再造工程》一书，澄清了实践中的概念乱用。此后几年，哈默潜心钻研，并继续着他的顾问生涯，新积累的材料和经验使他在2001年10月推出了这本《企业行动纲领》。在这本书的作者前言中，读者可以找到哈默对《再造企业》一书带来的后果所致的遮遮掩掩的歉意：“如果说我以前的写作触犯了商业界的传统规则，那么本书的出版就算我对无意之间发表的种种‘冒犯性言论’的道歉之举。”

《企业行动纲领》最大的改进，在于弱化了“再造”的概念，而增加了对“流程变革”可行性的讨论。在书中提到的“九条再造企业运作模式的方略”中，当时看起来最炫的革新理念——“整合渠道”、“整合供应链”、“虚拟整合企业”现在看来平淡无奇，但是其中最核心的观点——也就是行动纲领的前三条，却依然很值得思考。

这三条纲领之间的逻辑其实非常简单：

第一步，重新审视一下自己的企业，看看自己是不是一家客户喜欢、易于做生意的公司？用现在时髦的话来讲，你的公司是不是一家客户导向的公司？

第二步，站在客户的角度思考，为客户提供他们真正想要的东西。例如，卖钻头的公司，需要认真地考虑是否应该向客户提供进一步的打孔服务。

第三步，按照前两点的要求，重新审视、调整公司的流程。

目前中国经济高速发展，大部分的中国企业不是忙于“国际化”、“差异化”、“多元化”的战略大事，就是在不断投入力量加强研发、扩大产能、狠抓质量，强化产品的竞争能力，真正在客户体验和业务流程上花精力、动脑子的企业凤毛麟角。由此带来的结果是，中国企业大都善于打“拼质量、拼价格”的硬仗，可是一旦面对需要利用“客户体验、服务质量”等软性指标提高销售的时候，就显得有些束手束脚、无所适从。

这样就形成了一个非常尴尬的局面——我们可以把产品大量生产出来，但是把它们卖出去却越来越难。从微观来看，这种局面使得企业利润率不断下滑，企业只大不强；从宏观来看，则造成了产业竞争力的高度同质化，产能严重过剩，国际竞争力徘徊不前。而且，这种趋势不仅仅出现在制造业，在金融保险等服务性行业也初露端倪。

而《企业行动纲领》所提出的观点，其实是一条利用客户需求来引导流程变革，从而达到优化企业资源目的的道路。这对于目前在很多环节都很强大但缺乏有效整合的中国企业来说，无疑是一个很有针对性的解决方案。

《IT经理世界》总编辑 刘湘明

前 言

当我回顾本书写作的过程，不由得想起了流行于1970年的颂歌《Truckin》，其中有一句歌词唱到“我后来意识到，这是一次多么漫长而陌生的旅行”。其实，本书的写作历尽艰辛，远非漫长和陌生两个词所能概括。

1964年，当时的我作为900名新生中的一员，进入麻省理工学院（MIT），从此开始了我的大学学习生涯。虽然在当时的情况下，我们那批人对计算机知之甚少，但是我们注定将要目睹计算机时代的到来，而且还将参与其中，在某些方面作出贡献。回想起来，当时运用计算机进行工作在人们心目中还是一个模糊的概念，因而得不到更为真切的关注。在公众眼里，计算机是科学家的宠儿，是财会人员专门用来财务计算的工具，而对于平民百姓来说，则毫无实际用处。人们的这种理解不能说毫无道理，因为按照现代的标准，20世纪60年代的计算机功能还很微弱。尽管如此，计算机所展现出的某些功能还是令我们那一代人着迷。它那极为精确的计算和清晰的运转原理给我们留下了深刻的印象。我们还发现，我们可以通过计算机对其他威力巨大的机器实施控制，用以完成超越人类极限的工作。正是这一具有魔力的召唤，我们之中的许多人放弃了其他更为传统的研究领域，怀着探索者的激情，走上了撩开软硬件技术神秘面纱的漫长征程。如今，人们对软件工程师和计算机科学家这样的称谓早已习以为常，而在当时，这些称谓还没有出现，我们就已经开始从事软件开发和计算机应用的工作了。硅谷也许代表了当代计算机科学的中心。但是，我清楚地知道，20世

纪60年代和70年代的麻省理工学院是现代计算机业的发源地，是剑桥（麻省理工学院所在地）的熔炉锻造了这个行业的钢筋铁骨。以太网（Ethernet）和Lotus 123的发明凝结了我的老师和同学们的心血，互联网的建设也离不开他们的付出。我至今仍旧能够感受到那时的剑桥所呈现出来的创造与发明的热烈气氛。我被这里的氛围所感染，它赋予我剑桥时代的精神。在麻省理工学院，我完成了自己的本科学业，并一直深造下去直至获得计算机科学博士学位，并留校任教。

然而，随着岁月的流逝，我越来越深切地感到，与周围的同事们对计算机技术研究的热情和专注相比，我对计算机应用怀有更大的兴趣。同时，我还想了解人们应用计算机技术的目的，以及这种技术如何改变人们工作和生活的方式。这些想法强烈地萦绕于我的心头，使我产生了到真实的商业环境里探个究竟的愿望。于是，1982年，我辞去了多年的教学工作，潜心探索计算机技术在真正的商业世界中所发挥的作用。

进行这样的尝试，我想我所具有的最大优势就是：我从没有进过任何商学院，从来没有系统地学习过商业知识。这样，我不会像毕业于商学院的学生那样看待商业。我眼中的商业不存在任何条条框框，也没有既定的模式，我尝试看清它的本来面目。然而，当商业的真实面貌清晰地呈现在我的眼前时，我为自己发现的一切感到震惊。

由于自己长期从事教学工作和学术研究，不可避免地带有学究式的倾向。因此，在投入商海之前，我一直以为精明的商业人士在以富于创造性的方式充分应用计算机。但实际情况并非如此。我发现绝大多数公司只是把计算机技术当做一块起美化作用的装饰布，盖在陈旧的传统商业经营模式之上。这就如同在小路上铺一层石子，无非是一种点缀。如果以这种态度看待计算机技术的应用，我不知道商业经营的想象力何在？创造力何在？商业经营技巧与高科技完美结合所体现出的那种和谐优雅何在？更为糟糕的是，当我做进一步的观察时发现，不管是所谓的自动化程度高的大公司还是自动化程度低的小公司，它们的运作都处于危险之中，一切都没有经过精心设计，效率低下，浪费严重。由于经济形势好，消费者又好说

话，这些公司白白地浪费了计算机技术提供的大好商机。他们以陈旧的方式经营着。在使用计算机时，从未认真思考过如何使用才是最大限度地发挥其效率，从不用真正富有创见的方式充分发挥它们在生意场上的作用。对于像我这样的软件工程师来说，这样做几乎等于犯罪。

呈现在我眼前的商界，已是一片荒凉。不过情况并没有这么悲观，在满目荒凉中，我还是发现了一些令人振奋的亮点。在我的商海游历中，有幸碰到一些公司，它们已经开始以与众不同的方式经营自己的企业。这些公司之所以敢于打破常规，直接原因是公司的财务状况已处于崩溃的边缘，只有根本性的变革才能为企业带来一线生机。这意味着以全新的角度思考经营管理之道，创造管理理念，用前所未有的方式经营企业。他们对旧的经营方式进行革新，不再一成不变地沿用它们。他们有效地使用计算机技术支持这些革新措施。结果证明，这些公司所取得的成果令人吃惊，因为它完全超出了原有的最大胆的预测。

面对这样的工作，我感到热血沸腾。但我知道，我对它还缺乏全面的了解。由于我长期从事学术研究，在数学和软件工程方面受过严格的训练，这一背景促使我努力寻找进行革新的理论基础。因此，面对一件事情，我试图从中发现运作的原理，最起码是某个公式，或是应用原理。不幸的是，我的努力总是毫无结果。这些创新的公司所完成的革新完全是即兴之作，根本没有按照教科书上说的去做。它们完全凭借实践经验，在实际运用中创造了全新的工作方式。对它们来说，在革新之前先创造一套理论，这简直是一种负担不起的奢侈品。这个任务也就历史性地落在了我的肩上。我从它们的实践经验中获得第一手资料，然后结合我学到的理论知识，为它们的所作所为总结出理论根据和指导方法，以满足商业竞争的需要。经过这一番不懈努力，“再造”这一概念得以产生。

“再造”是我专门创造的用以描述经营的革新方法的术语。如果说20世纪80年代是少数公司以“再造”的管理理念进行经营的年代，那么到了90年代，当我欣慰地看到越来越多的公司加入到创新的队伍之列时，“再造”已从试验性阶段进入到真刀真枪的商业实践中。它不但得到了上百家大公

司的青睐，而且受到了不计其数的小公司的热烈欢迎。在这10年中，我不断深化对创新性公司的研究，探索其全新的经营模式以及在实施过程中遇到的挑战。我已将这10年来的发现另立成书，以飨读者。

回顾一下自己的研究历程，我感到受益匪浅。其中最重要的收获可以借用电影《街头无赖》中的主角克雷的一句话加以说明。他说：“一生只做一件事。”意思是说每个人在一生当中应该全神贯注于一个目标。的确，从人生的角度来讲，这是个明智的建议。但是如果在商业中照搬这一原则，后果将不堪设想，甚至比被牛群踏死还惨（这是电影中的一个镜头）。现实世界与影片中虚构的场景截然相反，对于商业中的种种问题，从来都不存在“灵丹妙药”似的解决方法。经营者不可能依赖某项高新技术使濒临倒闭的企业起死回生，也无法凭借某个好点子使企业迈向成功。

我常常想，像我这样的“书呆子”进入商界，一定会触犯不少业界行规。在我犯下的所有“罪过”中，有一项罪名我十分乐于承担，那就是给一成不变的商界带来了新的想法，这些想法又引发了更多的创新想法的涌现。《再造企业》一书正是这一努力的结果。蕴涵在该书中的核心理念是：在企业的运作中，绩效的显著提升只有通过根本性的变革才能实现。我想强调的是，“再造”不是增强企业竞争力的灵丹妙药。要想打败竞争对手，“再造”只是解决方法之一。这本书之所以受人欢迎，得益于成功地推出了一些经营理念。但是，不管这些理念受到怎样的称赞，也不能把它们视为企业获取成功的灵丹妙药。如果错误地理解或夸大了它们的实际作用，就会引起误解，企业的经营者就会把精力投入到寻找灵验的理念之中去，就像所有的猎人都希望得到百发百中的“银子弹”那样。反之，就会促使其他经营者争先恐后地推销他们钟爱的“银子弹”。在将近10年的时间里，从事商业活动的人拼命地找寻那些声称可以提供简单的成功处方的商业书籍，希望从中获得可以一夜成名的经营诀窍。如果说我以前的写作触犯了商业界的传统规则，那么本书的出版就算我对无意之间发表的种种“冒犯性的言论”的道歉之举。

然而，克雷的话确实说得不对。在商界，根本不可能找到什么“银子弹”。根据我在过去10年所做的研究，我发现经营出色的公司一直在一个宽

广的前沿领域进行革新：毫无疑问，对本企业的运作进行再造。但在同时，也进行其他方面的革新。这些企业的领导人对每一个既定的运作模式提出质疑，对每个运作环节发出疑问，在重新思考的过程中，对长期以来形成的企业经营模式与管理细节提出新的设想，从而形成新的运作模式。他们从经理人在企业中担当的角色入手，进而深入到对整个考核体系的重新认识。由此波及对供应商与客户之间关系的再认识——这是进行再造的最佳场所。总之，这些革新完全摒弃旧有的商业经营理论和既定规则，另辟蹊径。它们为经营者在新的商业环境下从战略的高度应对全新挑战提供了任意驰骋的天地。因此，这些革新的驱动力以及所取得的成功理应被亲身经历者记载下来，并加以详细的说明。《企业行动纲领》正是这一思路的直接产物。

本书旨在阐明构成一个完整体系的九个管理概念。揭示了那些在本行业中出类拔萃的公司如何在当今纷乱芜杂的商业环境中做到泰然自若、从容面对。本书议题广泛，包括众多最新的革新管理理念，如企业运作过程动力论、企业部门边界消失论和企业文化变革深化论等等。所有这些在本书中均得到了讨论。其中的9章，每章论述一个商业概念。各章节既相互联系又自成一体。我希望通过9个章节的专门论述，使读者高度关注这九大管理概念。同时，我也期待越来越多的人对它们的重要性获得更加明晰的认识，从而为得到商业界的广泛认可打下基础。对于任何一家想生存下去并获得发展的企业，对于任何一名来自工作一线的基层管理者或是来自董事会的高层管理者，了解并按照这九大管理概念经营企业都是至关重要的。任何做到这一点的企业或企业内部的管理者将准确地捕捉到在商业最前沿发生的变化，为未来10年的发展打造出一套新型的管理模式。就好像20世纪最后10年形成的“再造”理论为管理注入活力一样。

我在序言的开始部分曾经说过，本书的写作是一次漫长而陌生的旅行。的确如此，然而，在结束的时候，我也想告诉亲爱的读者，写作本书又是一次激动人心、令人痴迷的旅行。我希望本书能够把我在旅途中感受到的兴奋与激动带给您，我同时希望您到达终点时也能够拥有一份愉快的心情，如同我在走完这段旅程时感受到的一样。

本书揭示了当今世界最佳企业的秘密，探索了创新型公司全新的经营模式以及在实施过程中遇到的挑战。

作者历时10年的研究，发现经营出色的公司一直对本企业的运作进行再造。这些企业的领导人对每一个既定的运作模式提出质疑，对每个运作环节发出疑问，在重新思考的过程中，对长期以来形成的企业经营模式与管理细节提出新的设想，从而形成新的运作模式。这些革新完全摒弃旧有的商业经营理论和既定规则，为经营者在新的商业环境下从战略的高度应对全新挑战提供了任意驰骋的天地。

本书旨在阐明构成一个完整体系的九个管理概念。它们解释了那些在本行业中出类拔萃的公司如何在当前纷乱芜杂的商业环境中做到从容面对。本书议题广泛，包括众多最新的革新管理理念。对于任何一家想生存下去并获得发展的企业，对于任何一名来自工作一线的基层管理者或是来自董事会的高层管理者，了解这九大管理概念都是至关重要的。任何做到这一点的企业或企业内部的管理者将准确地捕捉到商业最前沿发生的变化，为未来10年的发展打造出一套新型的管理模式。

迈克尔·哈默博士是世界著名的管理专家，他是企业再造和业务流程理念的创始人，他的思想使现代经营管理领域发生了深刻的变化。遍及全球的许多企业将他所倡导的理念运用于自身的经营活动和组织结构中，创造了惊人的业绩。被《商业周刊》评为“20世纪末最杰出的四位管理思想家”之一；入选《时代》杂志“全美25位最具影响力的人士”。

我们提供知识和技能，
以应对变化的世界。

随时为您热线服务：

传 真：010-85322501

订购热线：010-85322501

010-85322515

Email:reader@citicpub.com

网上订购：

<http://www.publish.citic.com/book/>

免费注册，送书上门，有问必答。

获得新书信息，享受最佳优惠购书。

责任编辑 王 颖

营销编辑 魏 玲

封面设计  工作室 + 郭 鹏

经销 中信联合发行有限责任公司

Contents

目 录

中文版导读 企业的优化 / V

前言 / VIII

第一章 对商业重新抱以认真的态度 / 1

——欢迎进入客户经济时代

第二章 以客户为企业的经营导向 / 15

——成为易于做生意的企业

第三章 为客户提供他们真正想要的东西 / 37

——提供额外附加值 (MVA)

第四章 业务流程至上 / 49

——使追求优异绩效的愿望变为现实

第五章 乱中求治 / 79

——使创新工作系统化

第六章 重视工作绩效的测定 / 101

——使测定工作成为管理的一个组成部分，而不是数据统计的一项任务

第七章 无结构化管理 / 123

——从结构模糊化的威力中受益

第八章 将重点放在最终客户 / 145

——把分销链变成分销利益共同体

第九章 推倒公司的外“墙” / 161

——竭尽全力与其他公司全面合作

第十章 企业拓展 / 191

——虚拟整合，而非垂直整合

第十一章 贯彻落实 / 211

——行动纲领的实施

第十二章 未雨绸缪 / 231

——使应对变革的能力制度化

致谢 / 251

| 第一章 |

对商业重新抱以认真的态度

——欢迎进入客户经济时代

THE AGENDA

What Every Business
Must Do to Dominate
the Decade

突然之间，生意不再那么好做了。

20世纪90年代末期，在一个非常短暂的时期里，商人们似乎再也不用为生意上的事情而烦恼。无论走到何处，都是一派生意兴隆的景象。现有的公司看到自己的销售纪录不断被打破，公司收入持续上升；新成立的公司则拥有充足的资金支持。大家都干得不错，所有的人都在赚钱。公司持续成长，成功接踵而至，一切都在情理之中。商人们信心十足，消费者在疯狂地购物，股票市场的走势一路攀升。

一时间，大家认为只要做买卖就能发财。做生意不再需要知识、技术和经验，只要精力充沛、敢想敢干就行。实现新的美国梦不再需要勤奋苦干、坚韧不拔的毅力；无须与他人合作，而只要有自己的特色，脑袋里装着好主意，再花费一段时间让公众知道自己这个天才的创意；无须别人的帮助，只凭个人的力量，就可以大获成功。那些自称为构想家的人预言，我们迎来了“新经济时代”——这是当今商业的特征。在这样一个时代里，商业周期早已成了落伍的概念。因为互联网的出现，似乎所有的传统商业模式都发生了改变。长期以来，作为经营者，必须对诸如成本预算、质量管理、库存控制等一系列管理核心问题进行思考，现在考虑这些问题已经成为可有可无的事情。

正在一切都那么天遂人愿的时候，谁也没想到好日子已到了尽头。美国历史上最长的经济扩张时期正在慢慢终止。20世纪90年代那些“繁花似锦的日子”如今已成了记忆中的风景线。在写作本书的时候，我们可以明显地看出商业报道的内容已大不如前。翻开以前的报纸杂志，随处可见某某企业超负荷运转，某某公司空缺严重，某某新成立的公司得到巨额的风险投资。然而现在，我们不断地看到有关失业的报道，有关买卖关张的报道，还有能源短缺，成本飞涨，广告量下降，利润降低，收入预期迷失，