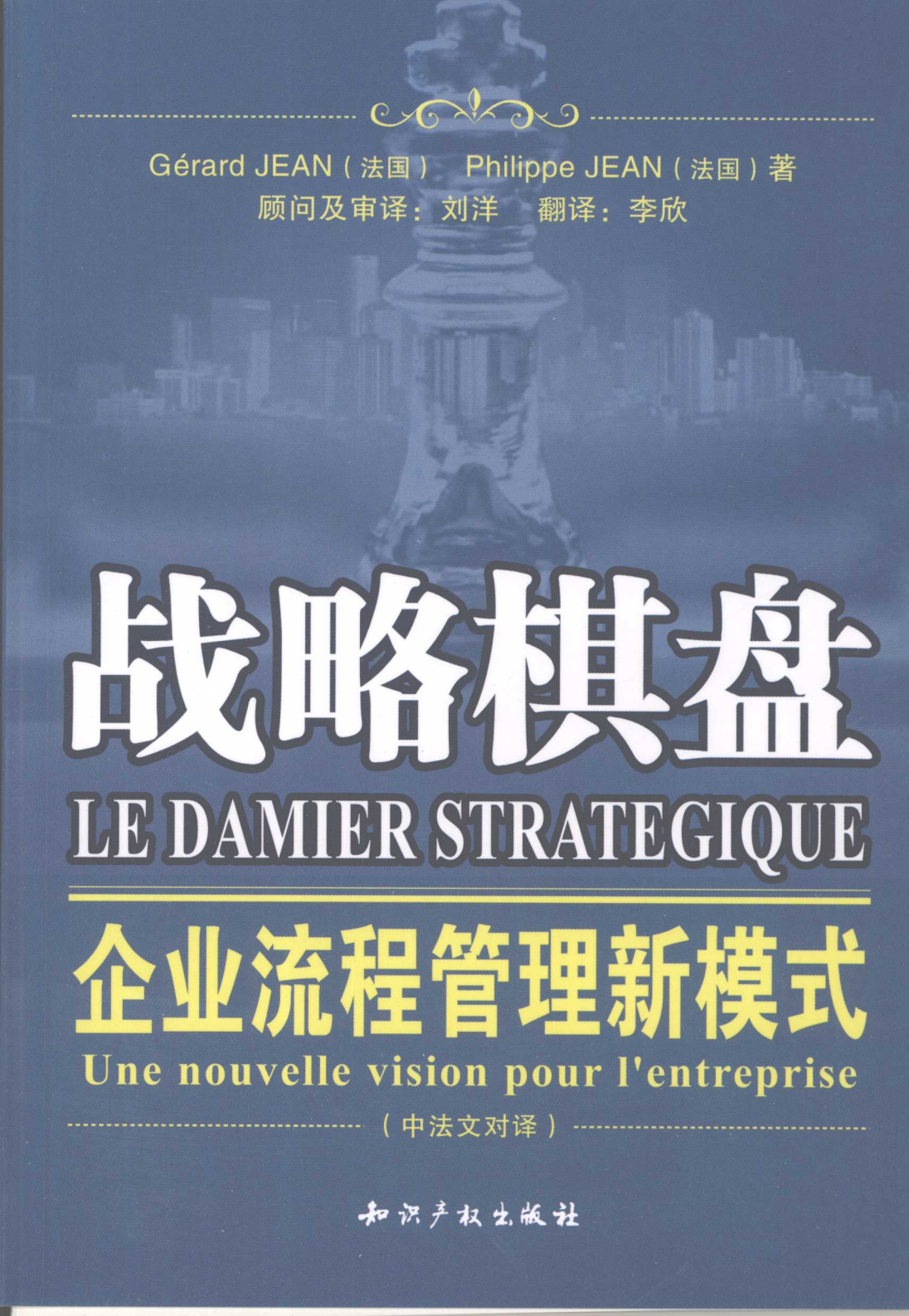




Gérard JEAN (法国) Philippe JEAN (法国) 著

顾问及审译：刘洋 翻译：李欣

战略棋盘

LE DAMIER STRATEGIQUE

企业流程管理新模式

Une nouvelle vision pour l'entreprise

(中法文对译)

知识产权出版社

战略棋盘

——企业流程管理新模式

LE DAMIER STRATEGIQUE

——Une nouvelle vision pour l'entreprise

(中法文对译)

Gérard JEAN(法国)

著

Philippe JEAN(法国)

刘 洋 顾问及审译 李 欣 翻译

知识产权出版社

内容提要:

本书是法国咨询师对企业流程管理的实践总结,其中创造性地发展了企业“城市化模式整合”(法文为 Urbanisation)理念,并以此为基础提出了“战略棋盘”和“治理架构”两大分析工具用以指导企业的流程管理。本书还结合银行业和保险业等领域的案例介绍了该思想的企业实践,体现了西方跨国企业先进的管理思想。同时,本书还被欧洲著名的巴黎高等商学院(HEC)的商业信息系统管理硕士专业列为学生必读书。

责任编辑:纪萍萍

图书在版编目(CIP)数据

战略棋盘:企业流程管理新模式/(法)让(Jean,G.),
(法)让(Jean,P.)著;刘洋顾问及审译;李欣译.—北京:知
识产权出版社,2007.9

ISBN 978-7-80198-990-1

I. 战... II. ①让... ②让... ③李... III. 企业管理
IV. P270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 135330 号

战略棋盘——企业流程管理新模式

ZHANLUEQIPAN——QIYELIUCHENGGUANLIXINMOSHI

Gérard JEAN(法国) Philippe JEAN(法国) 著

顾问及审译:刘 洋

翻译:李 欣

出版发行:知识产权出版社

社 址:北京市海淀区马甸南村 1 号

邮 编:100088

网 址:<http://www.ipph.cn>

邮 箱:bjb@cnipr.com

发行电话:010-82000893 82000860 转 8101

传 真:010-82000860-8325

责编电话:010-82000860 转 8130

责编邮箱:jpp99@126.com

印 刷:知识产权出版社电子制印中心

经 销:新华书店及相关销售网点

开 本:880mm×1230mm 1/32

印 张:9.75

版 次:2008 年 2 月第一版

印 次:2008 年 2 月第 1 次印刷

字 数:150 千字

定 价:27.00 元

ISBN 978-7-80198-990-1/F·110(2044)

版权所有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

译文前言

随着中国经济在高度开放环境下的持续增长，中国企业正面临多元化和国际化带来的诸多挑战。在基于饱和市场的高度竞争下，欧美企业普遍形成了以流程优化为核心的竞争力，旨在提高单位客户和资源投入的最大化产出，凭借精细化管理成功操控全球扩展。在法国，我结识了 Altime 管理咨询公司的领导层，他们创造性地发展了企业“城市化模式整合”（法文为 Urbanisation）理念，并以此为基础提出了“战略棋盘”和“治理架构”两大分析工具用以指导企业的流程管理。这一思想不仅来源于企业实践，更植根于法国深厚的历史文化底蕴。如果读者有幸到访巴黎，不难感受到其错落有序的城市规划与布局在众多世界名城中独树一帜。法语中“Urbanisation”一词的丰富内涵也很难找到精准的英文译文，更多时候被简称成“City planning”。中国企业在发展现阶段面临经营地域、产品线和资源分配的复杂化挑战，企业

管理有如城市道路交错盘结，如何构建有效的流程和畅通的信息系统来疏控人流、物流和财流已成为现实课题。本书结合案例为我们深入浅出地描述了企业流程管理的指导思想和应用工具，该理论也被欧洲著名的巴黎高等商学院（HEC）的商业信息系统管理硕士专业列为课件。本书从某种程度上体现了欧美企业先进的管理思想，我感到将此书介绍给广大中国读者是一件很有意义的事情。

在此，我特别感谢为此书翻译工作做出重要贡献的李欣先生。本书的编译团队希望这一源于欧洲文化的管理思想能为中国的企业实践者带来多元和有益的启发。选择双语出版旨在为广大法语爱好者提供领会原文内涵的机会。

敬请广大专家和读者不吝赐教，请发送您的宝贵意见到：damier_strategique@yahoo.com.cn。

刘洋

二〇〇七年十月于巴黎蒙巴

感谢

我们特别要感谢帕斯卡·拉米先生，他在 1994 年至 1999 年担任法国里昂信贷银行执委会成员的四年间给予了我们充分信任，使我们有机会与他一起对本书阐述的大部分理念进行相当规模的验证。我们同时也要感谢菲利普·蒙塔涅先生，他在 1997 年至 2004 年担任法国布依格电信公司总裁期间，让我们理解了企业战略棋盘^①对企业管理的巨大作用。我们不会忘记那些同意作为此书参照案例的客户，还有我们的广大其他客户及 Altime 咨询公司参与这一创作过程的所有顾问。

我们希望所有读者都能从此书内容中感受到这是一个共同努力的结晶。

① 企业战略棋盘为注册商标。

引言

崇尚简约

由来

一个企业在发展过程中会经历很多阶段：成长、多元化、重组。它会占领新市场，面对新客户，赢得或丧失部分市场和客户群。它要设计新产品，应对未知的新对手，融入给企业机制带来翻天覆地变化的新技术。这些过程有时会伴随不同人的参与和企业组织结构的波动，同时，一些与可持续发展、法律或发展中国家崛起等相关的限制也会凸显出来。

我们前后两代人在 40 多年时间内与不同领域的企业进行合作，逐步弄清了企业界理论与实践之间复杂关系中的一些简单道理。我们虽不具备就此撰写一部哲学概论的实力，但我们已意识到，制定企业发展

战略，首先要回答下面这个问题：在纷繁复杂的环境中，如何能够简化思维，从而采取更有效的行动？想要认知经济环境、掌握技术创新、识别大市场以及了解企业生存的其他要素，领导者们必须遵循苏格拉底的古老名言：自己先认清自己。这远不是最容易获得的认知！我们都知道对别人的了解要胜过对自己的了解，即使有时候也会天真地产生相反的想法。

我们不是理论家，作为咨询公司的领导者，我们更习惯于采取实际行动。我们的企业和其他企业一样拥有自己的账目、自己的客户、自己的供应商和自己的竞争对手……我们因此通过经验得出结论：企业领导者简化思维所需要的理论，绝不是一个粗略的理论。仅仅指出优点和缺点，强势和劣势，完美和缺陷是不够的。因为如果是这样，企业领导者只是获得了一个粗浅的认识。而且，诊断过程本身如果不能够提供治疗处方的话也是徒劳的。



本书概要

当我们决定撰写此书时，我们的初衷是希望它能反映我们的工作方法。为此，我们需要把本书放在一个时间顺序下来展开，就如同我们已有理论的积累过

程一样。因为，“企业的城市化模式整合”及由它衍生出的两个概念——“企业战略棋盘”和“管理架构”，并不是我们凭空捏造出来的，而是我们通过与企业进行合作，吸收它们的经验并对它们的需求进行思考后，反复推敲论证才逐渐总结出来的。有时我们需要归纳总结，把具体个例推而广之，尤其是要能够反过来运用普遍结论更好地分析个例。只有这样的反复结合才能证明我们的思考是合情合理的。随着时间的积累，我们的推论已经得到印证，我们的理论也得到了去粗取精的完善。虽然我们有时要对个例进行归纳总结，但我们并不想陷入纯粹的抽象之中。因此，在撰写本书第一部分的时候，我们试图平衡理论与实际、共性与个性、模式化与具体案例之间的关系。在第二部分及附录中，对具体案例的分析以及一些综合图表将帮助读者更好地理解本书中一些重要概念的应用方法。



两个重要工具：战略棋盘与管理架构

科学家探索新知时，一定会借助工具。科学家不会仅满足于个例或实践经验的积累，所以在适当时机，他们会总结积累的认知并进一步丰富发展，继而

产生某种实际效用。科学家常使用显微镜或碳 14 检测。正如冈纪兰姆所说：“显微镜不仅延长了我的视力，更延伸了我的思想”，而这正是我们认为有必要借助一个出色的分析体系来更好地认识企业动态现状的原因。我们所利用的战略棋盘分析体系就是我们的显微镜。

通过分析，企业家应掌握所有与战略决策有关的信息。我们在实际操作中深刻感觉到了使分析简约化的必要性。企业领导不是盲目的，他们与企业朝夕相伴，他们与企业共同成长。对企业家而言，企业及周围环境已变得日趋纷繁复杂，所以我们不应向企业领导者推荐更加复杂化的工具，来无谓地模糊他们的视野。这点构成了我们推理、分析和提供建议的准则。正是这条准则推动我们最终建立了战略棋盘。

但是，企业家不会单纯满足于分析，他们需要一个组织结构来行动。一个恰当的分析如果可以引导到有效的行动，其价值要远大于一个所谓完美的分析。企业家专注于决策，他们的身心全部投入到企业运营中。企业家这样做当然是有道理的，我们便把战略棋盘延伸到一个组织机构工具：管理架构。我们会看到这一工具使企业家不再意犹未尽：没有行动的分析使

企业家陷入失望，因为企业家的主要责任正是决策和组织运营，组织架构正是帮助他们完成这些任务。

简约

很多著作都把简约看做一种美德。简约这个词本身就意味着可操作性、逻辑性和可认知性，即将复杂不可知的事物变得简单和可知。简约成为美德，并非空穴来风，因为要做到简约，就要付出努力，就要踏踏实实地工作。我们崇尚简约，因为我们认为简约有助于正确决策。正确的决策不应受复杂方法和生涩词汇的干扰而陷入重重迷雾，可望而不可即。所以说，做到简化思维，实是一大幸事！

在开始论述企业分析与战略决策及组织管理间的关系之前，我们认为应该先从主导当今时代的“复杂性”说起。企业不能孤立存在。企业在影响世界，世界也在影响企业。周围的世界越是纷繁复杂，我们越应努力做到简约。复杂模糊的信息并不利于做出正确决策。因此，我们将从头阐述我们的理论产生过程，演示我们的思维和实践活动，即创建第一个隐喻式概念——企业的城市化模式整合，到这一概念的模式化发展——企业战略棋盘，再到它在企业组织中的实际

应用——企业管理架构。如果上述理论对企业管理理论发展有所贡献的话，这贡献也不是没有根基的空中楼阁。因为我们的理论是以迈克尔·波特的价值链理论为基础建立起来的。凭借他的价值链分析，我们才得以创建自己的理论，并使其在实际应用中既有模块性又有灵活性，而且屡试不爽。

目 录

31		聚出能会静李恩	
31		升察更伙	
		为对以市制饰业金	以商能受受
31		合整	
81		来由由外市聚	
88		果发能美系恩前	
引言	崇尚简约		1
第一章	企业新视野		1
第一节	面对繁杂		1
18	幻想的破灭		1
18	生命的逻辑：日益复杂化		2
22	有秩序才有生命力		3
22	经济领域里加速发展的复杂化		4
26	从两极世界走向多极世界		5
32	从简单对抗到复杂化		6
32	国际化、全球化和经济外移		8
40	复杂化与隐忧		9
40	多层次，新要求		12
44	难以应对的变化		13
48	消费者：新的经济参与者		14
	各方期待不同，关系因而复杂		15
48	各种因素共同导致复杂化		16

顾客概念的出现	16
如何应对复杂化	17
第二节 必要的简约：企业的城市化模式	
整合	18
城市化的由来	18
信息系统的发展	23
Altime 咨询公司客户实例	25
城市化：从土木工程学到信息学	27
理顺“意大利面”	29
从信息系统到整个企业	31
从布依格到布依格电信	31
企业的城市化模式整合实例	33
简约化已成为企业的重要战略步骤	34
第三节 价值链与企业模型化	36
从战略理论到实际案例	37
模型化的意义	38
迈克尔·波特开创性的理论	40
顾客在模型化中的核心位置	40
价值链理论——一项重大创新	41
价值链的影响范围	43
顾客在价值链中重要位置的极端体现	
——疯牛病	44

价值链和战略分区	45
分区的推广	46
战略分区在电信领域的发展	47
战略分区与经济全球化的发展	47
第四节 在复杂化中应运而生的棋盘战略	49
战略补修	50
采用战略棋盘的原因	52
对不断发展中的企业进行分析	54
价值领域	56
宜家：独特的企业价值链	57
战略棋盘与流程	58
战略调整与流程	59
战略棋盘的独特性	60
战略棋盘——帮助企业认清自己	62
法国邮政集团：加强自我认识，更好地服务 顾客	63
战略棋盘的意义	64
汽车业实例	66
企业需要一个还是多个战略棋盘？	66
战略棋盘的附带影响	67
从战略棋盘到公司治理架构	69

第五节 公司治理架构——从战略	
到组织结构	70
棋盘战略和公司治理架构——企业的三维	
立体图	70
塞拉西集团管理委员会成员雅克·安伯维	
访谈录	73
相辅相成的共享原则和辅从原则	75
共性与个性——治理架构发挥作用的两种	
方式	77
治理架构与企业的支持和引导部门	80
联合与兼并	81
公司治理架构的其他功能	82
三维立体式分析	84
第二章 案例分析	85
第一节 ARC 国际案例	85
ARC 国际财务总监阿克赛·巴特访谈录	92
战略棋盘的作用	95
沉重的过去	95
第二节 法国 BNP-Paribas 银行	96
治理架构的作用	101
永恒不变的瑞士模式	101

第三节 巴黎机场集团	102
战略棋盘的作用	108
“Rubik's Cube”	109
结论 流程引导企业	110
附 件	115
综述一 战略棋盘	115
综述二 治理架构	119