

《纽约时报》NO.1作品
长时间稳居世界各国图书畅销榜
“从毛毛虫变成蝴蝶”的企业理论

世界快变下的企业竞争力策略

超越再造

[美] 迈克尔·哈默 著

B e y o n d R e e n g i n e e r i n g

[美] 迈克尔·哈默 著

沈志彦 孙康琦 楚卿子 译

超越再造

世界快变下的企业竞争力策略



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

超越再造：世界快变下的企业竞争力策略/(美)哈默
(Hammer, M.)著;沈志彦等译. —上海：上海译文出版社，
2007. 8

(译文经管)

书名原文：Beyond Reengineering

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4325 - 4

I. 超… II. ①哈…②沈… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 078765 号

Michael Hammer

Beyond Reengineering

How the Process-centered Organization is Changing Our Work And Our Lives

Harper Business, 1996

Copyright © 1996 by Michael Hammer

Simplified Chinese copyright © 2007 Shanghai Translation Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

This edition is published by arrangement with Harper Business,
Translated by Shanghai Translation Publishing House from the original English language
version. Responsibility of the accuracy of the translation rests solely with the Shanghai
Translation Publishing House and is not the responsibility of HarperCollins Publishers.

根据 Harper Business 出版公司 1996 年版译出

图字：09 - 2005 - 046 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

超越再造：世界快变下的企业竞争力策略

[美] 迈克尔·哈默 著
沈志彦 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. yiwcn. 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 17.75 插页 3 字数 171,000

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5327 - 4325 - 4/F · 174

定价：32.00 元

如有质量问题，请与承印厂质量科联系。T：021-56135113

推荐序

我们有幸处在中国历史上政策最开放、思想最活跃、经济最繁荣的时期之一。成千上万的学子走出国门,寻求强国富民之策、振兴中华之路;大量的科技创新和技术引进使我国的经济如虎添翼,蒸蒸日上;还有更多的新思想、新学科被介绍进中国,与中国的传统文化相碰撞相融合,使国民耳目一新、茅塞顿开。而译介这些新思想新学科也是当今我国出版界和学术界的重要工作之一。

世界十大管理学大师之一的迈克尔·哈默在1990年代提出的“再造”(Reengineering)理论就是值得我们引进介绍的新观念之一。

1993年,时任美国麻省理工学院教授的哈默推出了他的被称为“企业革命宣言书”的著作《企业再造》(*Reengineering the Corporation*),轰动了整个西方的学术界和企业界。Reengineering成为当代经济和管理学著作的一个常用术语。此书被译成三十多国文字,中文版已由上海译文出版社修订出版(2007年1月)。而“企业再造”理论对企业和社会所产生的深远影响,正是《企业再造》的姐妹篇《超越再造:世界快变下的企业竞争力策略》中所阐述的主题。

哈默在《超越再造》这本书中认为,再造的关键和核心是重组或重新

设计企业生产和经营的业务流程,彻底打破原有的管理层级和职务分工,组成由专业人员、流程主持人、流程执行者组成的一个个新型团队,高效率地为顾客提供价值,即产品和服务。

哈默在书中主张,为了适应以改革业务流程为中心的企业再造,为了在激烈的市场竞争中立于不败之地,我们必须要为企业的未来发展做好准备,而准备的首要任务就是挑选和培养未来的企业管理精英。哈默在本书中强调了优秀人才在企业再造和业务流程中的重要作用,所谓优秀人才就是具有特殊才能的专业人员和操作人员。

总之,哈默这本书的观点可以归结为两点:改革流程和重视人才。西方国家在搞企业再造,我国在搞企业改革,但在改革中我们不能不指出,有些部门和企业领导人只看到钱和权(利益和权力的分配)的作用而忽视人的倾向。哈默是个西方学者,他的观点也许并不完全符合中国的国情,但无疑可以给我们一个有益的启示。

译者沈志彦先生是位退休的资深编辑,我与他相识于二十多年前。当时我在复旦大学经济学系攻读西方经济学的硕士学位,以“初生牛犊不怕虎”的精神翻译了后来成为我的博士论文导师的法国经济学家让-巴斯卡勒·贝纳西的著作。沈先生是该译本的责任编辑,他的严谨和博学,给了我深刻的教育,同时也给我留下了至今难忘的印象。十年前,沈先生在辛勤为他人做嫁衣之余,以严谨认真的态度参与翻译了哈默博士的这本著作,并校订了全书。在本书再次修订重版之际,为使本书能为更多的学术界、企业界人士共知之、共读之、共识之,嘱余写序。劝人读好书是一等好事,故余欣然从之。是为序。

复旦大学经济学院院长 袁志刚

2007年7月于上海

前言

本书不是讨论流程再造本身,而是讨论关于流程再造的结果,关于流程再造的后果以及它持久的影响。

在 20 世纪 80 年代后期,一批公司——福特汽车公司、得克萨斯仪器公司(Texas Instruments)、塔科贝尔公司(Taco Bell)以及其他一些公司——提出了各种改善企业经营的计划,这些计划改变了美国的产业,使人难以辨认。面对残酷无情的全球性竞争以及比以往更强有力和更挑剔的顾客,这些公司逐渐认识到它们过去的经营方式——它们长期以来开发、制造、销售和维修产品的方法——不再适用。它们还发现,它们现有的改善经营的手段并不能解决诸如成本高、质量差、服务糟糕等这些长期存在的问题。为了解决这些问题,这些公司不得不采取比它们以往曾经采取过的更加激烈的措施。当被迫在肯定失败和激烈变革之间作出选择时,它们选择了后者。它们着手进行“重新设计”(reengineering)。它们抛开过去的行事方式,在一张白纸上重新开始。

好消息是,这些在绝望中孤注一掷采取的极端措施出人意料地成功了。这些有开拓精神的公司以及追随它们这样干的其他许多公司在经营业绩上取得了突破性的进展。当它们成功的消息传播开来时,流程再造

就成为一种大众的现象，一种规模浩大的全球性的企业活动。只有那些故意视而不见的人或那些怀有私下目的的人才会对流程再造对全球企业已经产生的影响表示怀疑。

然而，也有一些坏消息伴随好消息接踵而来。在流程再造之后，企业领导们发现，他们不再懂得如何管理他们的企业了。流程再造在还没有来得及调整他们的运作方式的情况下，已把他们的企业组织转变到使他们几乎无法辨认的程度。

这种脱节的根源要从“流程再造”这个术语的定义所用的温和谦逊的词语中去发现。自从 20 世纪 80 年代后期我第一次创造出这个术语以来，我始终坚持采用它的相同定义：流程再造是为了显著地改善经营而对业务流程作彻底的重新设计。原先，我感到定义中最重要的一个词是“彻底的”。白纸一张、打破设想、全部推倒重来的流程再造风格——这是我认为它根本区别于其他企业改进计划的地方。结果证明这也是流程再造抓住和激发全世界的管理者们的想象力的方面。

我现在已逐渐认识到我错了，流程再造的彻底性，不管如何重要和令人振奋，并不是它的最重要方面。在流程再造的定义中关键词是“流程”（process）：一套完整的贯彻始终的共同为顾客创造价值的活动。工业革命违背了流程，将它们分解成一个个专门的任务，然后集中注意于改进这些任务的绩效。任务——以及建立在任务上的组织——形成了 20 世纪公司的基石。然而，20 世纪后期以来，公司所面临的长期问题不可能通过改进任务得到解决。它们的问题是流程问题，为了解决流程问题，公司不得不将它们的注意力集中于流程。在迈出这一重大步骤的过程中，公司所做的事情要比解决一系列令人烦恼的绩效问题多得多。它们正在降下将近两百年的工业史的帷幕。

通过把流程置于显著的地位，流程再造对组织作了 90 度的颠倒，促

使经理们从侧面的而不是垂直的观点来看待问题。这一转变推翻了管理学教科书上一些肯定的和规定的东西。事实上,人们在 20 世纪学到的有关企业经营的一切内容仅仅适用于以任务为中心的企业,这是迄今为止组织生存的主要形式。对于一个以流程为中心的企业世界来说,一切都必须重新加以思考:人们所做工作的类型,他们的工作职位,他们所需要的技能,对他们的业绩进行衡量和奖励的方式,他们的职业经历,经理所起的作用,企业奉行的策略原则。以流程为中心的组织要求对管理的制度和纪律作彻底的流程再造。本书就是关于这方面努力的早期情况的报道,是关于 21 世纪企业指导原则的初稿。

《超越再造》既是一本关于当前的书,也是一本关于未来的书。它绝不是一本出于猜测和想象的书;它是建立在观察和预测基础上的。我们探讨的概念和方法都是我们今天在使用的。明天并非即将来临,它早已来到我们眼前。

虽然本书的起源来自流程再造,但它的教训并不局限于那些已正式接受流程再造的公司。有些公司通过走上流程再造的康庄大道向以流程为中心靠近,而其他一些公司走的是弯弯曲曲的全面质量管理的崎岖小径。全球经济中企业成功的抑制因素和决定因素两者都涉及流程问题,而只有以流程为中心的公司能够处理这些问题。任何组织要想在 21 世纪生存发展下去,就必须达到以流程为中心的目标。

从某种意义上讲,本书是一套系列书的内容简介。我们这里探讨的每一个课题——从工作生活到取得持续的组织成功所需要的企业经营策略——本身都值得用一大卷或几大卷书来阐述。我尽量概括出在以流程为中心的世界里有关工作和生活的广泛主题,但有关这些课题的更多方面尚留待人们去了解和阐述。

本书所论述的四个主要课题是:第 1 章至第 4 章称为“工作”,它们

探讨以流程为中心的工作的本质,以及它对实施的人来说意味着什么。第5章至第9章研究的是“管理”,论述管理活动新的作用和新的特点。第10章至第13章是关于“企业”本身的问题,这些问题必定成为21世纪企业领导人的议事日程。最后三章取名“社会”,探讨以流程为中心的组织对所有生活在以它们为基础的社会中的人们生活的影响。

这是一本关于企业经营的书,但也是一本给每个人读的书。我们所有的人都是企业家。卡尔文·柯立芝那句经常受到嘲弄的话“美国人的主要生计就是做生意”实际上非常明智。企业经营是人人关心的事情,因为企业经营不仅只是关于利润和亏损、买进和卖出、股票和债券。企业经营是有关生产性的经济活动,是关于为其他人创造有价值事物的工作。任何有工作的人都生活在“企业世界”之中。企业经营是指如何把事情完成,它占据着我们全部生活的中心位置。

企业经营不仅普遍存在于我们的生活之中,它还影响我们的思想和言论。企业经营的语言不只是一些专家使用的技术行话。我们所有人都讲到工作和工人,讲到管理和管理者,讲到职位和组织。“管理得有条不紊”是一个高度称赞的用词。现代企业经营的思想决定了我们如何看待世界以及如何看待我们自己。然而现代企业管理的语言和在这之上建立起来的基本思想正在经历着根本性的变化。不用多久,人们谈论工人、经理和职位,就将像现在人们谈到骑士、扈从和骑士探险那样令人觉得古怪。工作的彻底变换所产生的影响远远超出了工厂、办公室和证券交易所的壁垒。企业是形成我们社会结晶体的种子。当种子变化时,结晶体也会变化。以流程为中心的组织正在创建一种新经济,建立一个新世界。

通向以流程为中心的道路正等待着企业界的领袖们上路。我希望这本书将会帮助他们照亮流程再造的路程。

推荐序 I

前言 III

第一部分 工作

- 第1章 流程的胜利 3
- 第2章 来自第一线的声音(I) 17
- 第3章 从工人到专业人员 33
- 第4章 工作,对我意味着什么? 53

第二部分 管理

- 第5章 从经理到流程主持人 73
- 第6章 企业究竟是什么? 93
- 第7章 与橄榄球有何相干? 107
- 第8章 不必再编制组织表 115
- 第9章 来自第一线的声音(II) 137

第三部分 企业

- 第10章 新公司的灵魂 155
- 第11章 耶利哥公司 171
- 第12章 重新构思战略 193
- 第13章 变革的流程 209

第四部分 社会

- 第14章 告诫孩子们什么 231
- 第15章 挑选未来的精英 245
- 第16章 “乌托邦”还是《启示录》? 261

致谢 273

译后记 275

第一部分

BEYOND REENGINEERING

工 作

第1章 3

流程的胜利

第2章 17

来自第一线的声音(I)

第3章 33

从工人到专业人员

第4章 53

工作,对我意味着什么?

第 1 章

流程的胜利

改革通常开始于仅仅想改进现有制度的意图,而这种改进最终会导致革命。美国、法国和俄国的革命开始都只是想改善君主制的统治,而不是结束君主制度。当旧制度被证明过于僵化而不能适应时,革命就转变为反叛。所以,那种摧毁传统大公司的流程再造也始于试图改进公司的努力。

20 多年来一些美国大公司的管理人员已进行了不懈的努力以改进他们公司的经营绩效。由于突然受到强劲的国际(尤其是日本人的)竞争以及越来越苛求的消费者的压力,许多公司采取了一系列行动:降低成本,提高劳动生产率,增加灵活性,缩短生产周期,提高产品质量和服务质量。许多公司精确地分析它们的经营情况,尽量采用最新的技术进步成果,应用最新的管理和激励方法,选派员工参加各种流行的培训计划——但是收效甚微。不管它们如何努力地尝试,如何坚持不懈地应用管理锦囊袋中的各种方法和手段,公司的业绩依然毫无起色。

激励经理们作出这些努力的问题并不是微不足道的小问题。一些现有公司的经营业绩总体上不太令人满意,尤其是与那些富有进取心的国际竞争对手或那些渴望成功的新企业的业绩相比更是如此。有几

个例子很说明问题：

- ◇ 艾特纳人寿和意外事故保险公司(Aetna Life & Casualty)一般要花 28 天时间处理房屋业主的保险申请,而实际上只需 26 分钟就可把事情办妥了。
- ◇ 克莱斯勒汽车公司(Chrysler)在通过其采购部门购买任何东西时,即便是价值不到 10 美元的小文具,却带来花在审核、签署、批准等手续上的 300 美元的内部费用。
- ◇ 得克萨斯仪器公司的半导体集团要花 180 天才按订单向集成电路的客户发货,而竞争对手通常只需花 30 天。
- ◇ 通用电话电子公司(General Telephone & Electronics Co., 缩写为 GTE)的顾客服务部在接到客户第一次电话后只有 2%能及时解决顾客的问题。
- ◇ 百事可乐公司(Pepsi)发现它寄给零售商的发票中 44%有错误,这导致大量的调解费用和与客户的无休止争吵。

这个清单可以不断地扩大。公司经营中的低效率、多差错、不灵活是非常惊人的。这并不是一种新现象,只是到了 1980 年后这些问题才变得至关重要起来。当顾客们很少有选择余地以及所有的竞争者都同样糟糕时,一家公司就很少有动力去改善经营。但是当精明的顾客们开始成群地舍弃大公司时,这些问题就迅速上升为企业的头号问题。面对着这些需要解决的问题,经营业绩问题的长期性使得大公司的领导们心烦意乱。

不久,美国的经理们开始逐渐领悟到:他们之所以毫无进展,是因为他们用解决任务的办法来处理流程问题。

任务和流程之间的差别就像局部和整体之间的差别。一项任务是工作的一个单元,是通常由一个人来完成的一项业务活动。相反,一个流程是一系列相关的任务,它们集合起来为顾客创造出一种有价值的成果。例如,完成订单就是一个为顾客提供货物以产生价值的流程。流程包含了大量的任务:从顾客那里接受订单,把订单输入电脑,审核客户的信用,安排生产日程,分配库存,选择发运方式,收集货物并进行打包,最后装运送出。这些任务中,没有一项本身单独为顾客创造了价值。货物没有装载好,你就不能运输;货物没有收齐,你就无法打包。审核信用本身仅是财务分析中的一种做法。只有当所有这些任务合在一起完成时,一个人的工作活动才产生价值。

令现代企业组织苦恼的问题并不是任务问题,而是流程问题。我们之所以在提供成果方面动作缓慢,并不是由于人们在完成他们个人的任务时行动迟缓和无效率;50多年来对时间与动作的研究以及自动化已经保证做到这一点。人们行动迟缓是由于我们中有些人正在执行着对实现所需结果来说根本不必要的任务,而且是由于在把工作从完成一项任务的人转到执行下一项任务的人的过程中遇到了令人头痛的耽搁。我们的工作成果充满了差错,并不是因为人们执行他们的任务不够准确,而是因为人们误解了其上司的指令而做错了事,或者是因为他们错误地解释了来自同事们的信息。我们的经营不够灵活,并不是因为人们被局限在固定的经营方式之中,而是因为没有人懂得如何把各人的任务组合起来以产生结果,而懂得如何产生结果对于变革来说是绝对必要的。我们不能提供令人满意的服务,并不是因为我们的员工对顾客怀有敌意,而是因为我们没有一个雇员具有所需要的信息和眼光向顾客们解释他们等待的结果所处的流程状态。我们承受着高成本,并不是因为我们各人的任务费用高昂,而是因为我们雇用了太多的

人以确保每个人的任务组合起来构成可向顾客提供的形式。简而言之,我们的问题并不在于个人完成任务和活动的绩效,工作单位的绩效,而是在于流程,即各个单位如何形成一个整体。数十年来,企业组织一直在狠抓任务问题,但丝毫没有触及流程问题。

经理们花了很长时间才认识到他们的错误,这毫不奇怪。流程毕竟甚至还没有显现在企业的雷达屏幕上,虽然流程是企业活动的核心,但大多数经理根本没有注意到流程,从未想到过流程,从未测量过流程,也从来没考虑过要改进流程。其原因是最近两百年来我们的组织结构一直以任务为基础。公司的基石是职能部门,特别是一群执行某项共同任务的人。对任务进行测定和改进;对执行任务的人加以培训和提高,经理们被派去监督各个部门或一群部门,而流程则一直处在控制之外。

美国的一些大公司在 20 世纪 80 年代开始慢慢地,甚至是勉强地采用新的改进经营管理的方法,这些方法的中心就是流程。两个最著名和最成功的方法就是全面质量管理(TQM)和重新设计(reengineering)。通过长期地、集中地应用这些方法,一些美国企业在克服它们的流程问题上取得了巨大的进展。不必要的任务被取消,一些任务被组合或得到重新安排。信息被参与某个流程的所有有关人员所共享。其结果是,在速度、准确性、灵活性、质量、服务和成本等方面都得到了大量的改进,所有这些都是由流程终于被人们所关注。采用以流程为导向的企业改进计划,在使一些美国公司的竞争力复苏和 20 世纪 90 年代美国经济复兴方面起到了重要的作用。

到目前为止还算顺利。但是为了诠释一份自越南战争时期以来臭名昭著的声明,以流程为中心的改进方法通过摧毁公司而挽救了许多公司。通过把流程置于显著的地位,传统组织的基础被削弱了。对流

程的忽视曾经贯串在工业时代的公司结构和文化中。现代企业组织就是在那个地基上建造起来的,亚当·斯密关于劳动专业化分工的思想实际上是对流程的排斥。其理由是将流程分裂成各个单一的任务,然后坚定不移地集中力量完成任务,成功就建立在这个基础之上。相反,通过把注意力集中于流程,新的改进企业经营的努力就产生了无法掩盖的紧张局面。

谁会对新近才被认识和受到重视的流程拥有控制权呢?由于流程由各不相同的任务组成,它跨越现有组织的界限,从而危及职能经理们受保护的领域。新的运作方式并不符合传统的组织。它们通常需要采用团队的形式,即由来自不同职能领域、具有各种技能的人员组成的集团。但是这种团队在旧的组织图上并没有位置。它们由谁负责?新的流程通常要求授权给一线工作人员,向他们提供信息并期望他们自己作出决策。在认为“工人太单纯,不能作出决策以及认为工人需要有人监管控制”是天经地义的组织中,这一要求被看作是异端邪说。简而言之,人们很快就明白,那种奇迹般地改善了经营业绩的新的运作方式是与现有的组织不相容的:它们的结构、人员、管理风格、文化、奖励和衡量制度等等。

这里只有两种选择:放弃曾经挽救了公司的新流程或者使公司适应新的运作方式。选择是显而易见的,尽管那是困难的并且在某种程度上是令人讨厌的。传统公司的丧钟正在敲响。取而代之将兴起一种新型的企业,在这种企业里,流程在企业的经营和管理中起到中心的作用:以流程为中心的组织。

没有一家公司把采用以流程为中心作为目的本身,也并非由于经理们认为这样做是有意义的、令人振奋的或者时髦的。公司这样做是因为它们没有其他选择,因为它们无法在旧的组织内进行新的高绩效