

变革与创新

——企业再造研究

郑文堂 著



海军出版社

变革与创新

Biange Yu Chuangxin

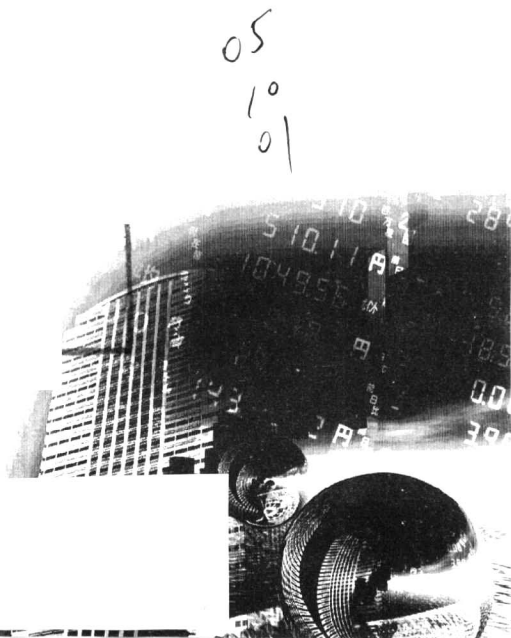
企业再造研究

郑文堂 著



海洋出版社

2003年·北京



图书在版编目(CIP)数据

变革与创新:企业再造研究/郑文堂编. - 北京:海洋出版社,
2003.6

ISBN 7-5027-5873-9

I. 变… II. 郑… III. 企业管理-研究-中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 037130 号

责任编辑 宋 敏

责任印刷 刘志恒

海洋出版社 出版发行

<http://www.oceanpress.com.cn>

(100081 北京市海淀区大慧寺路 8 号)

北京海洋印刷厂印刷 新华书店总店发行

2003 年 5 月第 1 版 2003 年 5 月第 1 次印刷

开本: 850×1168mm 1/32 印张: 4.375

字数: 115 千字 印数: 1~2000 册

定价: 16.00 元

海洋版图书印、装错误可随时退换

前 言

当人类迈进 21 世纪的时候,人们无不感受到经济全球化和科技飞速发展扑面带来的各种影响,不能不考虑如何应对这种形势,趋利避害,跟上时代步伐。尤其是我国的企业,既受到国际形势的影响,又受到我国加入 WTO、建立社会主义市场经济体制以及深化企业改革的多重影响,同时各种影响呈胶着状态,对企业共同渗透、相互作用。于是乎,企业怎么办?至少从企业管理的角度,研究和实施企业再造已成为一个不容忽视与回避的课题。

企业再造自上世纪 80 年代末 90 年代初首先从西方国家兴起,至今才有 10 多年的历史。尽管其实施也非尽善尽美,效果不一,但它确实适应了时代要求,为企业发展指出了一条路子。考虑到我国企业有与国外企业不同的内外部条件,加之,现有的企业再造方面的论述既不系统也不规范,不可能将西方的企业再造模式予以照搬照用。鉴于此,本书试图构建我国的企业再造论,为企业实施再造工程提供理论支持和实践指导。

西方的企业再造论,首先内容很复杂甚至很庞杂。为了联系中国的企业实际以及叙述的方便,本文首先从企业再造的背景揭示开始,重点探讨企业再造的兴起、企业再造的实质及核心、企业再造的动因、我国企业实施再造的意义等。在此基础上,提出企业再造与相关对接问题的辨析,如

与现代企业制度、与企业重组、与企业创新、与知识管理、与企业改革、与企业改造等各方面的关系。在企业再造的理论研究方面,本文从企业学、组织学、管理学、经济学、系统学等五方面予以探讨,提出了企业周期理论、组织转型理论、管理变革理论、经济整合理论、系统第二定律等思想;在企业再造的内容体系构建方面,本文提出了按照企业内涵构建、按照企业运行构建、按照企业管理构建、按照企业结构构建等四种方式;在企业再造实施方面,本文首先对企业再造的对象进行确定,然后进行企业流程剖析、现有流程的系统化改造、流程设计因素分析、流程再造切入选择等研究,基本勾画了实施的过程。为了保证企业再造取得预期效果,在企业再造评价的章节中,明确了流程绩效度量、企业原造的改进测度等方面的问题;由于实施企业再造,离不开企业再造方法选择,本文从整合集成、流程再造自动化、再造的虚拟化等方面予以研究;考虑到我国实施企业再造的企业还不太多,本文特选宝钢现货公司和海尔公司作为实践示范予以介绍;最后对企业再造在动态与静态、目标体系、技术取舍、阻力等方面的难点问题进行思考。

目 次

1 企业再造的背景揭示	1
1.1 企业再造的兴起	1
1.2 企业再造现状	2
1.3 企业再造的实质与核心	3
1.4 企业再造的动因	5
1.5 我国企业实施再造的意义	9
2 企业再造的对接问题辨析	11
2.1 企业再造与现代企业制度	11
2.2 企业再造与企业重组	12
2.3 企业再造与企业创新	13
2.4 企业再造与知识管理	13
2.5 企业再造与企业改革	14
2.6 企业再造与企业改造	15
3 企业再造的基础理论研究	16
3.1 企业生命周期理论	16
3.2 组织转型理论	17
3.3 管理变革理论	18
3.4 经济整合理论	19
3.5 系统第二定律	20
4 企业再造的内容体系构建	22
4.1 按照企业内涵构建	22
4.2 按照企业运行构建	23
4.3 按照企业管理构建	25
4.4 按照企业结构构建	27

5 企业再造的实施	29
5.1 企业再造的对象确定	29
5.2 企业的流程剖析	32
5.3 系统化改造现有流程	45
5.4 流程设计应考虑的因素	56
5.5 流程再造的切入点选择	67
6 企业再造的评价	71
6.1 流程绩效度量	71
6.2 企业原造的改进测度	74
7 企业再造的方法选择	80
7.1 整合、集成与流程再造	80
7.2 企业生产流程再造的自动化	89
7.3 企业再造虚拟化	103
7.4 企业核心能力及其再造	108
7.5 运用 BPR 思想实施企业再造	113
8 企业再造的实践效应	117
8.1 我国企业实施再造的案例分析	117
8.2 再造海尔	122
9 企业再造的难点问题探讨	125
9.1 企业再造的动态与静态问题	125
9.2 企业再造的目标体系问题	125
9.3 企业再造的技术取舍问题	126
9.4 企业再造的阻力问题	126
参考文献	128
后记	130

Contents

1. Opening-out of Background of enterprise reengineering	1
1.1 The rise of enterprise reengineering	1
1.2 Status quo of enterprise reengineering	2
1.3 The essential and core of enterprise reengineering	3
1.4 The motive of enterprise reengineering	5
1.5 The significance of carrying out the enterprise reengineering in the enterprises in our country	9
2. Differentiation and analysis of problems of butt-joint of enterprise reengineering	11
2.1 Enterprise reengineering and systems of modern enterprises	11
2.2 Enterprise reengineering and enterprise reorganization	12
2.3 Enterprise reengineering and enterprise innovation	13
2.4 Enterprise reengineering and knowledge-based management	13
2.5 Enterprise reengineering and enterprise reform	14
2.6 Enterprise reengineering and enterprise rectification ...	15
3. Study of basic theories of enterprise reengineering	16
3.1 Theory of life cycle of enterprises	16
3.2 Theory of organizational transformation	17
3.3 Theory of changes	18
3.4 Theory of integration	19
3.5 The second law of systems	20
4. Construction of contents system of enterprise reengineering ...	22
4.1 Construct the system in line with the connotation of an enterprise	22
4.2 Construction in line with enterprise's operation	23
4.3 Construction in line with enterprise's management	25
4.4 Construction in line with enterprise's structure	27

5. Implementation of enterprise reengineering	29
5.1 Determination of the object of enterprise reengineering	29
5.2 Analysis of enterprises' flow	32
5.3 Systematic transformation of the existing enterprises' flow	45
5.4 Factors to be taken into account when designing flow	56
5.5 Selection of cut-in points of flow reengineering	67
6. Evaluation of enterprise reengineering	71
6.1 Measuring of flow performance	71
6.2 Measuring of improvements of enterprises of different types	74
7. Selection of approaches to enterprise reengineering	80
7.1 Consolidation, integration and flow reengineering	80
7.2 Automation of reengineering of enterprises' production flow	89
7.3 Virtualization of enterprise reengineering	103
7.4 The core capabilities of an enterprise and its reengineering	108
7.5 Reengineer enterprises by using BPR ideas	113
8. The domino effect of practicing enterprise reengineering	117
8.1 Case studies of enterprise reengineering in our country	117
8.2 Reengineer Hair Group	122
9. Exploration of difficulties in enterprise reengineering	125
9.1 Dynamic and static problems in enterprise reengineering	125
9.2 Objective set of enterprise reengineering	125
9.3 Problems of choices of technologies in enterprise reengineering	126
9.4 Problems on resistance in enterprise reengineering	126
References	128
Postscript	130

1.1 企业再造的兴起

1.1.1 企业再造是一种管理新理论、新实践

企业再造是 20 世纪 80 年代末、90 年代初发展起来的企业管理的又一新理论、新实践。1993 年迈克尔·哈默(Michael Hammer)与杰姆斯·钱皮(James Champy)联合撰写了《企业再造工程》(《Reengineering the Corporation》)一书,最早提出企业再造问题。

目前,见诸报端的有关对企业再造总的评述认为其为企业管理范畴,表明企业再造是指导企业、管理企业决胜于市场竞争的一种选择。因为管理本身内涵具有历史性和开放性,不同的阶段、为适应不同的环境(企业内部和外部)的变化,相应产生一定的理论和实践,因此将企业再造作为企业管理在新时期的新的理念与实践也是顺理成章的。

1.1.2 企业再造是一场管理革命

应该说,管理理论和管理实践可以也必然是多种多样的。无论是管理 18 法、人本管理、知识管理、适时管理、柔性管理,还是网络管理、MRPII、博弈论等管理理论与实践,自 20 世纪下半叶以来,显现一片繁荣景象。那么,如果只将企业再造放入这样一个大范围之内进行表述,确实没有揭示其最大的特点,即企业再造是一场管理革命,而不是一般意义上的改良。这一表述说明企业再造与其他相关

理论最大的不同是主张对企业的生产工艺流程、管理组织系统进行重建、再造,也就是工作单位划分的基础从职能变成以流程为基础;工作内容从单一变成丰富;人员的角色从被控制转变为有决策权;获得工作能力的方法从没有系统的训练,变成有全盘计划的教育;绩效评核与奖励方面,从观察单一活动变成观察其整体活动的结果;在价值观方面,将为主管而工作变成为顾客而工作;生产线上的管理人员,由监督变成教练;组织结构,由层级式变成扁平化;高层主管,由事后评分变为对员工主动引导。

1.1.3 企业再造是一种管理创新

管理创新是指创造一种新的更有效的资源整合范式,这种范式既可以是新的有效整合资源以达到企业目标和责任的全程式管理,也可以是新的具体资源整合及其目标制定等方面的细节管理,这样一种理解至少包括五种情况:提出一种新经营思路并加以有效实施;创设一个新的组织机构并使之有效地运转;提出一个新的管理方式方法;设计一种新的管理模式;进行一项制度创新。可见企业再造是一种近乎全新的管理模式,它将使企业总体资源实现有效配置,成为一种企业综合性的管理范式。但此种范式并不囿于管理,如果说是为强调而言,侧重管理也就无妨,然而企业再造更应突出企业创新,或者更借助于企业全面创新而实施企业再造,否则必将制约其运作。

1.2 企业再造现状

企业再造一经提出便受到理论界、管理界和企业界的广泛关注,其论述及其案例不断见诸书刊杂志,尽管其表述和核心内容差异不多,但其形式却颇有不同,因此深入探讨企业再造的发展,有必要对其现状进行分析,揭示其实质,辨析其与相关问题的关系。

自 20 世纪 80 年代后期,特别是 90 年代以来,在美国和其他工业发达国家企业再造运动形成热潮。据 1994 年底的一项调查显示,

在欧美的 600 多家大型企业中,有 70% 以上的企业在推行企业再造计划,其余未进行的,也有 50% 的正在积极考虑之中。亚洲国家的一些公司也开始重新审视企业的业务流程、组织体制、效率和竞争力等问题。我国的一些企业也在理论界研究企业再造的带动下,逐渐由注重企业重组转向企业再造,如北京开关厂、东北制药总厂、葫芦岛锌厂、海尔集团等。

1.2.1 实例一览说明

- 柯达公司:运用企业再造创出崭新的产品开发过程;
- 英国 Vulcan 工程保险公司:通过企业再造使企业获得再生;
- 丹麦 Oticon 公司:运用企业再造使公司的组织蜕变;
- 台湾宏基集团:通过企业再造使企业走向世界;
- 哈尔马克卡片公司;
- 塔果贝尔快餐公司;
- 大西洋贝尔公司。

1.2.2 发展重点

1.2.2.1 西方国家

再造工程实施的步骤及方法研究;再造工程机制及案例研究;再造工程影响因素研究;信息技术再造研究;企业再造工程与创新。

1.2.2.2 我国情况

企业再造理论模型研究;企业再造的系统分析;企业再造的环境分析;企业再造的控制与评价。

1.3 企业再造的实质与核心

1.3.1 企业再造的实质

企业再造的实质是企业要素(资源)再配置。由人财物、技术、信

息、观念的“金字塔式”层级组织(职能制结构)到扁平化组织(网络状结构);由科研开发、生产、销售的“橄榄形”格局到“哑铃形”态势;由一般的营销到网络营销、绿色营销、知识营销;由实体经营到实体经营、虚拟经营并举;由大规模生产(或规模生产)到大规模定制;由传统商贸到电子商务;由关心有形资产到有形资产、无形资产共同关注。

企业再造的实质是实现企业管理的升级换代。由生产管理、生产经营管理、生产经营与开拓管理、资产经营管理、资本经营管理到知识管理;由产品生产管理、现货贸易管理到现货、期货经营管理;由工厂管理、公司管理到上市运作;由追求企业规模(产品数量、员工、固定资产、利税等)最大化到追求企业价值(销售收入、市值等)最大化。

1.3.2 企业再造的核心

企业再造涉及企业方方面面,其内容错综复杂。那么其核心是什么?核心是流程。之所以如此,原因有二:

一是企业原造的建立是基于劳动分工理论,本着提高效率的思路,按照职能制的形式而形成的,其各项任务或者活动突出服从于上级和听从上司的要求,以至于活动或者任务忽视其间协调和服务对象及最终顾客负责,造成追求效率后的无效率,因此企业再造的核心不再是原来意义上的任务或者活动,而是流程。

二是流程也被赋予新的内涵。就是指完成一件任务或一件事或一项活动的全过程,这一全过程由一系列的工作环节或步骤所组成,相互之间有先后顺序,有一定指向。然而,如果说企业原有流程也存在的话,其实际运行中已发生了变种(形),并非做到各项环节间按照先后次序进行工作,这也正是再造的缘由所在。另外,原有流程在运行目标上也不甚明了,在追求完成任务、讨好上司的同时,将为服务对象和最终顾客提供条件和商品的责任搁置起来。因此流程中存在的问题是企业再造的核心问题,将企业再造的核心确定为流程就成

为顺理之事。

1.4 企业再造的动因

“企业再造”又称企业业务流程重组(Business Process Reengineering, 简称 BPR), 是 20 世纪 80 年代末、90 年代初发展起来的企业再造理论。由于其恰当地揭示了企业在当今世界的发展规律, 认为企业只有从根本上重新思考、彻底改造业务流程, 才能提高绩效, 使得美国及西方工业发达国家纷纷兴起企业再造运动, 并进而形成一场“工商管理革命”(哈默博士用语)。我国企业伴随着改革与发展的不断深入与提高, 使企业在制度建设和管理水平上取得了长足进展。当前, 企业正面临中国已经加入 WTO 的新形势, 如何抓住机遇, 借鉴国外成功经验, 探寻继续发展之路, 将是理论界和企业界共同关注的问题。企业再造作为既有理论又有实践的一种发展模式, 可以结合我国企业的具体情况予以推广应用, 现仅就其动因探究如下:

企业再造的产生是由方方面面的动因形成的, 但其实质可以归结为企业环境变化和企业生命周期影响。

1.4.1 企业环境变化

1.4.1.1 知识经济的到来

企业是集多种要素于一体的胶着体、复杂体, 其各要素均受到知识经济的实质影响。其中, 人财物与产供销要素受知识经济的影响使得企业由重视传统的生产要素到突出知识、品牌、理念要素, 由强调分工到鼓励协作, 由机械化、自动化到突出信息化、网络化、智能化; 生产力与生产关系要素受知识经济的影响是企业将“知本”作为生产经营的关键要素, 使企业的集约化程度更高, 使企业员工的简单合作关系转向网络状关系, 经济组织与社会组织要素受知识经济的影响使企业既要追求经济效益, 又要强化人的价值最大化, 使企业由

封闭走向开放,出现了虚拟企业、虚拟组织;生产者与经营者要素受到知识经济的影响使企业结构(组织、资金、投资、人员)由“橄榄型”转向“哑铃型”,使企业更加突出知识管理;产品生产与人的培养要素受知识经济的影响使企业产品的知识含量增加,使企业员工由一般的脑力劳动者向知识劳动者发展,使企业成为文化园地;责任与权力要素受知识经济的影响使得企业增加了享有知识、维护知识的权利,使企业由注重有形权利到追求无形权利,使企业更加关心运用知识、创造知识的责权利统一与对等。

1.4.1.2 科学技术的推动

企业作为国民经济的微观基础,其经济活动的全过程可概括为运用一定的生产技术,对诸多材料进行加工和再加工,生产出满足社会需要的产品,实现企业利润最大化。而其中所涉及到的生产技术、材料、贸易等无不受到科技发展的影响和推动。

310年前,以牛顿发表代表作《自然哲学的数学原理》为标志,确立经典力学的科学体系,从而导致第一次科学革命,进而迎来18世纪的产业革命,使人类进入以大机器生产为主要标志的工业化革命,使社会性生产达到空前的水平。

19世纪以电的应用为标志的技术革命,促成了电力、电器、化工、运输等新产业诞生,为20世纪的经济的发展奠定了产业基础,而且这一时期提出的细胞学说、能量守恒与转化以及生物进化论等三大科学理论,为辩证唯物论的形成,提供了坚实而直接的理论根基。

相对论、量子理论以及遗传密码的发现,是20世纪人类科学智慧三大杰作。相对论揭示了时间、空间、物质和运动的普遍性规律,为高能物理、天体物理、放射化等一批新型科学及航天技术、核能应用技术等一批高技术的产生,开辟了道路。量子力学成为结构化学、凝聚态物理、理论生物学的学科理论基础,为微电子、光电子、激光技术、新材料、核技术等技术及其产业的问世打开了大门。生物学的突飞猛进,产生的基因工程技术,为人类解决粮食、健康、环境等问题的困扰提供了钥匙,展现了曙光。

再看现实中的各产业部门、工厂企业,无不受到新科技、新工艺、新材料、新设备、新装置、新方法、新手段的冲击,使得企业不得不去适应、去迎接、去应对、去消化,最终导致企业走再造之路。

1.4.1.3 最新管理的昭示

管理的发展源远流长,较乐观的观点认为至今已进入第四阶段,即最新管理阶段。这里不赘述其全部内容,仅从其特点即可表明其独创性与效能性。例如现代准时生产制管理(JIT),其特点是采用看板系统和倒流水拉动方式的生产管理模式,追求零库存,保证成品在销售时能准时生产出来并发送、组件能准时送入总装、部件能准时进入组装、零件能准时进入部装、原材料能准时转化为零件,旨在消除超过生产所绝对必要的最少量的设备、材料、零件和工作时间部分。现代制造资源计划(MRP II)的特点,是在闭环MRP基础上,不仅涉及材料而且将生产、财务、销售、技术、采购等各个子系统结合成一个一体化的系统。现代柔性制造系统(FMS)的特点按成本效益原则,以自动化技术为基础,以“及时”的方式适应产品品种变化的加工制造系统。现代计算机集成生产系统管理(CIMS)的特点,是借助计算机技术集成产品设计制造系统。现代敏捷制造管理(AM)的特点,是以提高素质与协同良好的工作人员为核心,采用企业间网络技术,从而形成快速适应市场的社会化制造体系。

1.4.1.4 WTO 的促进

当今世界经济的总局势是全球化经济,尽管不少国家和地区还以保守民族经济和维护自身当前利益出发,自觉或不自觉地抵制其进程,但这一趋势是不以人们的意志为转移的。我国政府顺应历史潮流,自1986年就开始积极争取恢复关贸协定缔约国的谈判。WTO取代关贸协定以后,我国更为积极申请加入WTO,并进行了卓有成效的工作,取得了突破,为中国经济进一步融入世界经济迈出了坚实的步伐。应该看到,加入WTO对于我国企业既是机遇也是挑战。特别是企业原有的生产格局、组织体系、贸易方式、经营理念等绝不再是原有意义上的定式,其参照物顷刻间由国内变为国际。

因此,加入 WTO 必将促进我国企业加速再造步伐。

1.4.2 企业生命周期影响

1.4.2.1 要素生命周期影响

由于企业环境始终处于变化状态,构成企业的诸要素也必然呈阶段性态势,无论是产品、组织、流程、方针、理念等都具有周期性特点。当各要素从一个周期转向另一个周期时,则带动企业从局部到整体的变化和飞跃,同时应该看到这种变化和飞跃也不会是自然形成,只有通过主动的再造工程才能予以实现。

1.4.2.2 企业发展要求

生命本是针对动植物而言的,但人们往往将其应用于产品、设备、技术,甚至于组织、流程等,形成了相应的生命周期理论。由于企业在生存基础上要谋求发展,因此通过再造寻求产品、设备、技术等发挥最佳效能成为必然,而且不是一次性的。

1.4.2.3 企业顾客、竞争的周期影响

企业顾客由被动变为主动的周期变化——从世界范围看,在 20 世纪的大部分时间,企业崇尚的是大规模市场这个概念,认为顾客或多或少地相近或相似,是被动的接收者,企业只是提供标准化的产品来满足其需求。自 80 年代以来,供需(销售者、顾客)关系中的决定性力量发生了革命性变化,顾客变被动为主动,成为关键因素,其购买行为呈非整体性态势,个体顾客的概念逐渐形成并日益强化,迫使企业经过再造以适应这种要求并不断创造这种要求。

企业竞争由简单走向复杂的周期变化——企业间竞争早已存在,这是不争的事实,但当今的竞争绝不是过去竞争的再现,而是有了质的飞跃。已由单一竞争到多元竞争,由局部竞争到全局竞争,由一方面竞争到多方面的竞争,由浅层次竞争到深层次竞争,由单方位竞争到全方位竞争,由国内竞争到国际竞争,因此企业试图以已有的和一成不变的“原造”去迎接日趋激烈的竞争,是不可想象的,其实施再造将是必然的。