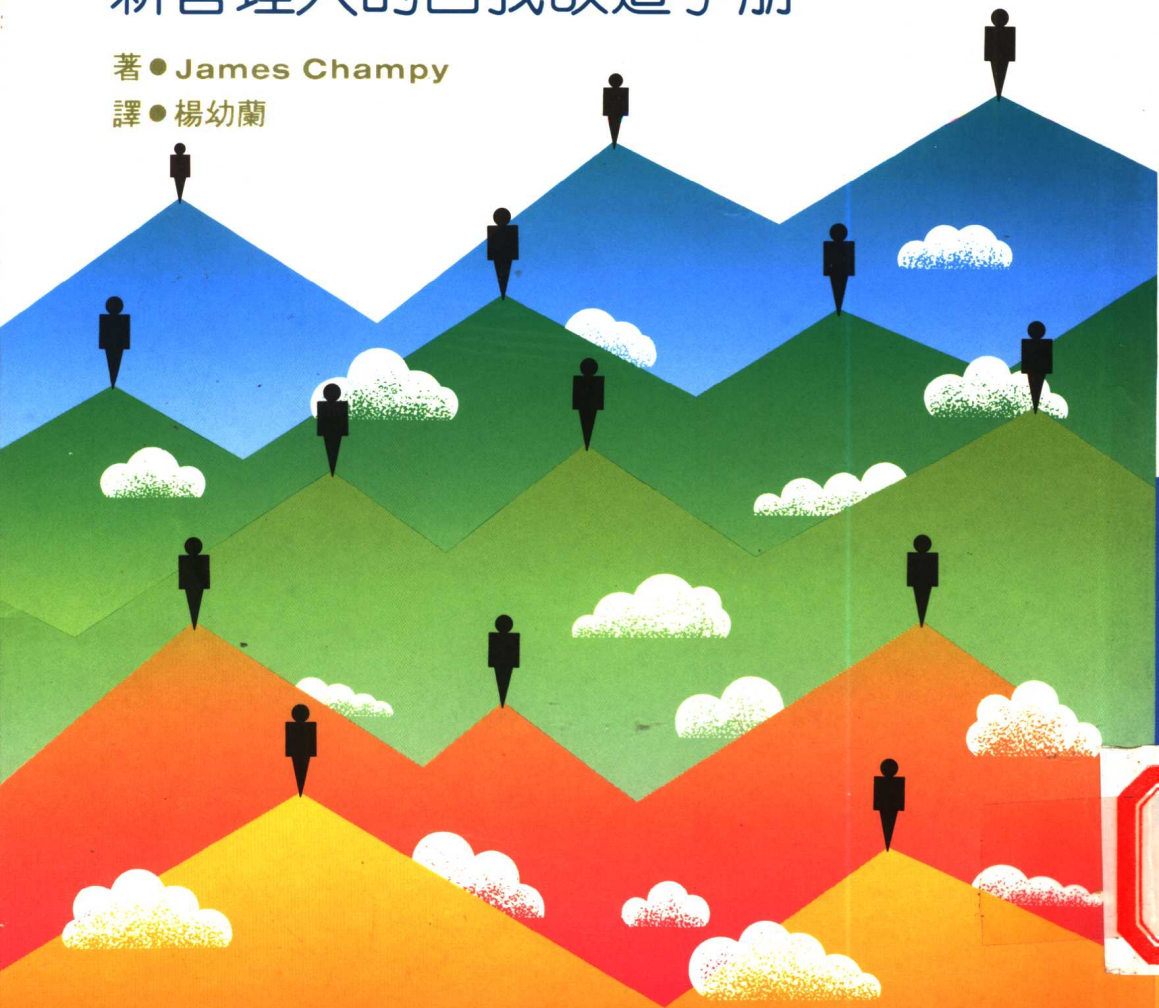


改造管理

新管理人的自我改造手冊

著 ● James Champy

譯 ● 楊幼蘭



REENGINEERING MANAGEMENT

The Mandate for New Leadership

牛頓時代叢書 15

改造管理

——新管理人的自我改造手冊

REENGINEERING MANAGEMENT
THE MANDATE FOR NEW LEADERSHIP

改造管理：新管理人的自我改造手冊 / James Champy著；楊幼蘭譯。--初版。--臺北市：牛頓，民85
面：公分。--(牛頓時代叢書；15)
譯自：Reengineering management: the mandate for new leadership
ISBN 957-627-484-2(平裝)

1. 企業管理 2. 組織(管理) 3. 領導論

494

85001133

牛頓時代叢書 15

改造管理—新管理人的自我改造手冊

出版者 / 牛頓出版股份有限公司
發行人 / 高源清
著作財產權人 / 牛頓出版股份有限公司
原著者 / James Champy
原出版者 / Harper Collins Publishers, Inc.
譯者 / 楊幼蘭
發行所 / 牛頓出版股份有限公司
地址 / 臺北市和平東路二段107巷25-1號一樓
電話 / 7061976 • 7061977 • 7059942
郵撥 / 1179402-3牛頓出版股份有限公司
製版 / 大象彩色印刷製版股份有限公司
印刷 / 翔豪印刷股份有限公司
定價 / 新臺幣300元
初版 / 中華民國85年2月15日

初版：刷 / 中華民國86年4月15日

出版登記證 / 局版臺業字第3139號

法律顧問 / 林樹旺律師

●版權所有・翻印必究●

本書如有缺頁、破損、裝訂錯誤，請寄回本公司更換。

Printed Taiwan, R.O.C. 1996

ISBN 957-627-484-2(平裝)

(英文版ISBN:0-88730-698-5)

版權代理 / 大蘋果版權代理有限公司

原書名 / Reengineering Management

—The Mandate For New Leadership

Copyright © 1993. James Champy.

Chinese language edition arranged with Linda Michaels Literary Agency through Big Apple Tuttle-Mori Agency.

Translation Copyright © 1996 by Newton Publishing Co., Ltd and agrees that upon the expiration of the present contract it will not use the Chinese translation in any other work, including a work compiled by itself, without prior permission in writing from the proprietor.

作者簡介

詹姆斯·錢辟 (James Champy)

詹姆斯·錢辟是《改造企業》(Reengineering the Corporation) 的合著者、CSC Index 管理顧問公司的創辦人以及 CSC 顧問集團的董事長。他也是實行企業改造的先驅與權威。透過 CSC Index，錢辟率先將改造企業的理论，實際應用在企業體上，並成功地改變了許多企業的體質。在改造企業中，錢辟尤其擅長與大企業的資深主管合作，共同進行「大躍進」式的改革，使企業重獲新生。並且常在《財星》、《紐約時報》、《波士頓地球報》、《華爾街日報》等媒體發表文章。

105

譯者簡介

楊幼蘭

東吳大學日文系畢業，美國密蘇里哥倫比亞大學新聞學院碩士。

曾任世界新聞學院講師、中央日報編輯，現任中央日報國際新聞版主編。譯有《工作急轉彎》、《電腦領導術》、《創意自動販賣機》、《好男人你在哪裡》、《新婚姻報告》、《改造企業》等書。

我謹以愛，將此書獻給內人路易絲，以及我們的兒子亞當。

「不當的管理難以持久。」

——愛默生

推薦序——

新世紀的管理典範

管康考

面對大環境的快速變動與強大競爭等壓力衝擊之下，國內外許多企業無論規模大小都已到了轉型的十字路口。今日企業問題的癥結在於以十九世紀設計出來的企業組織，去進入以資訊爲主的二十一世紀，結果當然是問題叢生。幾乎全球的企業都在跌撞與摸索中不斷地學習，學習如何在慘烈的市場競爭中應變以存活。

八〇年代的美國，企業減肥之風非常盛行，但是到了九〇年代，發現許多減肥後的公司依然缺乏競爭力，因此企業不能只靠脫售資產及裁員來重建。過去許多強調以「成本優勢」爲基本競爭策略的作法，在此一快速變動的環境下，似乎已經失去往日的光彩。除了原先之成本優勢外，不斷地創新、快速地服務顧客、大幅地提升顧客滿意度等企業行動，已成爲今日高績效企業的共同特徵。

面對未來的競爭必須要有勇氣向傳統挑戰，棄絕舊有的習慣和思考方式，使企業脫

胎換骨。因此，重要的是重新設計企業流程，從橫向的角度思考各部門的各種活動。這些年來，組織學習、組織扁平化、企業減肥、企業改造等各種與組織變革相關的議題，此起彼落，頗受各界重視。其中「企業改造」(Business Reengineering)為目前最受到廣泛討論的管理新知，國內外許多著名雜誌時而以其為封面故事報導討論。

自從企業改造的觀念被提倡之後，在世界各國造成了一股管理改革的旋風，襲捲工商與學術界。甚至由美國副總統高爾所主持的「改造聯邦政府計畫」，也已廣泛使用「企業改造」為主要行政改革的方法。亦即是運用資訊科技之優勢，蛻變成一個兼具效率及便民精神的企業化政府，以簡化官僚組織，提高行政績效，達到「一處交件，全程服務」的效率水準。

企業改造的觀念帶給管理界很大的衝擊，它所強調的是企業要反省整個流程、系統及組織，從根本開始改變，自我改造為市場導向型的企業。以瞭解顧客需求為起點，發揮本身的核心能力，致力於降低成本，並整合跨功能部門的整體努力程序，進而推出具競爭力的產品或服務，以達成企業的目標。為了改造企業流程，雖可藉助資訊科技，但最高經營階層的高瞻遠矚以及全員的投入才是成功的關鍵。一家企業所能擁有的最大競爭優勢，在於建立未來的遠景。建立未來遠景的最大好處，或許就是改變企業今日對自

己的看法。伴隨企業流程改造而來的是組織結構的改變，員工的工作內容及技能要求亦隨之改變，可說是「牽一髮而動全身」，企業價值觀與文化等軟性的層面亦得同時配合改變。新的企業文化的建立有賴於每位員工習慣的改變，當每個人的習慣（包括信念、行為、價值觀）改變之後，才有可能以一種新的遊戲規則（作業流程）來進行工作。

因此「全方位反應經營」(Total Response Management)成為決定企業成敗的關鍵，今日的企業必須重新學習如何競爭，不良體質的企業將被淘汰出局，至於留下來的企業，實力將比以往更堅強。企業改造的概念，勢必將成為新世紀的管理典範。

企業改造將是企業轉型的利器。企業改造是一種再思考的過程，而非所謂的裁員的手段。對許多公司而言，漸進式的改革已不足以挽救其頹勢；企業需要的是改造，特別是管理層次的改造。絕大部分的企業改造，都無法達成預期的效果，但是成功的個案其績效卻都是以倍數成長。事實上成功的關鍵在於所知與實力；懂得遊戲規則，知道如何規避錯誤，成功的勝算便很高。企業最大的風險是不冒風險，企業經營者與其緊張擔心，還不如以正確的認知面對風險，放手一搏。

大部份公司的企業改造，之所以無法在績效上達成所預期的倍數提升，而構成了所謂高失敗率，其主要原因是過度專注於流程作業面，而忽略掉了管理系統面的改造。本

書可說是針對作者原先的著作《改造企業》一書，所做的管理面之全方位補強。目前美國幾乎所有一流大學的商學院，在課程設計上都已加入了企業改造的主題，並已將該書列入必讀之參考資料。

（本文作者為政治大學企業管理系所專任教授兼系主任）

推薦序——

人性面的改造

杜忠誥

近幾年來，各行各業正面臨空前的競爭，其激烈的程度，已演變成企業若不力圖改革，以期能創造歷史，其本身便將成為歷史。「企業改造」遂應運而生，各公司行號莫不希望藉它來脫胎換骨，期以嶄新的企業體，發揮更大的競爭力，而免於淪為歷史。

企業改造 (Reengineering) 應包括流程改造及人的改造。本書作者James Champy曾與Michael Hammer合著《Reengineering the Corporation-A Manifesto for Business Revolution》該書曾由牛頓出版公司出版，譯名為《改造企業》。該書是以流程變革為導向，穿插實例與個案，說明企業如何進行改造。以個人近幾年來在AT&T GISS (現已因AT&T分家而改名為NCR) 參與推動企業改造的經驗，深知作業流程的改造，純屬對事，比較容易推行。而人的改造，因牽涉到人的習性及觀念，推行起來，勢將倍增困難。

很高興看到James Champy繼《改造企業》之後，又出版了一本名為《Reengineering Management-The Mandate for New Leadership》的鉅著，並再由牛頓出版公司出版，譯名為《改造管理——新管理人的自我改造手冊》。本書係以人性面的改造為出發點，說明如何訂定與「人」有密切關係的企業目標、如何選擇正確的企業價值觀及如何塑造優良的企業文化，而其精華便是管理流程新變革的闡述。就以「授權」為例，真正的授權是把決定權交到每一位基層員工手中，一般的主管人員是很難接受這種要求，而事實上，被授權的員工接受授權時，也會有茫然的感覺。因為平時他已被訓練成凡事都交給主管去做決定。因此，在企業改造裡，「授權」是主管人員及基層員工需要不斷學習的主要課題之一。

NCR (AT&T GIS) 兩年前由當時的CEO Jerre Stead親自領航推動企業改造，首先訂定企業理念 (Vision) 為：「Together, Always Delighting Our Customers」。接著確定企業價值觀 (Value Equation) 為：一、員工滿意；二、顧客滿意；三、股東滿意。並訂立五大信條，以作為所有員工行為及決策的準則：一、尊重個人；二、全力協助顧客；三、崇高的人格；四、創新；五、團隊精神。

為了落實五大信條能充分融入員工的日常工作中，所有員工的考核均以五大信條為

綱領，員工的獎賞也以五大信條為基礎，計分五大信條金牌及銀牌獎，得由任何員工推薦，經委員會審查核可。為求得更公開、公平的考核，公司並實施三六〇度考核辦法，即除了一般上對下的考核之外，另增加主管人員間的互相考核，以及下對上的考核。

在進行企業改造伊始，公司即採用以顧客為導向的經營模式（Customer Focus Business Model），以符合「滿足顧客」的經營理念。在組織圖上，顧客排在最上方，接下來是顧客導向團隊，所有顧客的問題，各該團隊均需能當場答覆並解決，而不需向上請示。團隊成員則包括各支援單位的代表，諸如財務、總務、工程等等。因此，團隊被充分「授權」。然而，如何充分發揮「授權」的功效，則有待全體員工不斷的學習溝通，並非一蹴可及。

此外，員工的稱呼也隨著更改，所有的經理，包括總經理，通稱為教練（Coach），一般員工則稱為同事（associates），教練們就像飛機上的一組空服員，同事就像是飛機上的乘客。教練得像空服員，把同事們服侍得舒舒服服，反過來，同事們才能高高興興地服侍顧客。而這些觀念與做法，都和本書的主旨不謀而合。

「人」是企業最重要的資產，但是每一個人因天生本質的差異，加上後天生長環境的不同，使「人的改造」變為複雜及艱難。本書作者有鑑於此，不厭其煩地列舉範例，

幫助讀者能有更深一層的體會。讀者繼《改造企業》一書之後，如能詳讀本書，則對企業改造的認識，才稱得上完整。

企業改造既然是企業爲求生存而不得不做的改革大事，那究竟如何才能確保改造的成功，個人願提供下列要點供讀者參考：

1. 企業主的親自參與及全力支持；
2. 建立明確的經營理念及價值觀；
3. 永續的流程管理與改善；
4. 公司全員的永續學習；
5. 有效的資訊系統配合；
6. 尋求各種管道的有效溝通；
7. 管理觀念的徹底改變。

（本文作者爲安迅資訊系統股份有限公司總經理）

謝辭

大約兩年前，隨著《改造企業》(Reengineering the Corporation)一書的付梓所掀起的革命，能夠持續至今，全賴無數管理人的支持。我由衷感謝他們為發展再造「科學」，所做的一切貢獻。同時，對於參與本書研究的管理人，我更致以十二萬分的謝意。他們的經驗與洞察力，為本書增色不少。我雖無法一一致謝，但有幾位卻是不能不特別一提的：威斯康辛電力 (Wisconsin Electric) 的狄克·亞布都 (Dick Abdoo)、康健人壽 (CIGNA HealthCare) 的勞倫斯·英格利許 (Lawrence English)、亞利桑那公共事業 (Arizona Public Service) 的馬克·德·米西爾 (Mark DeMichele)、惠普 (Hewlett-Packard) 的吉姆·歐森 (Jim Olson)、以及NutraSweet的麥可·維尼茲基 (Mike Vinitzky)。

另外，我所要感謝的，是那些曾與我攜手共同發展改造哲學以及改造實務的人，他們包括：現任華頓商學院 (Wharton School of Business) 院長湯姆·蓋瑞提 (Tom Geritty)、與我共著《改造企業》(Reengineering the Corporation)一書的作者麥克·

韓默 (Mike Hammer)，還有我在CSC的所有工作夥伴——至今，他們仍鍥而不舍，潛心改進改造企業的實務，這些人包括：CSC Index的執行副總裁蓋瑞·辜爾登 (Gary Gulden)，以及CSC研究與諮商服務 (CSC's Research and Advisory Services) 的鮑伯·莫瑞森 (Bob Morison)。

至於在籌備此書方面，我所要感謝的，有奈爾森·艾德瑞克二世 (Nelson W. Aldrich, Jr.)、唐娜·賽門斯·卡本特 (Donna Sammons Carpenter)、席巴斯欽·史都華 (Sebastian Stuart)，以及其他才華洋溢的作家、編輯，還有文字工作坊 (Wordworks, Inc.) 的研究員——蘇珊·巴克絲本 (Susan Buchsbaum)、毛利斯·柯伊 (Maurice Coyle)、寇迪斯·哈特曼 (Curtis Hartman)、瑪莎·勞勒 (Martha Lawler)、麥克·馬提爾 (Mike Mattil)、辛蒂·賽門斯 (Cindy Sammons) 與查爾斯·席門斯 (Charles Simmons)。此外，對哈潑考林斯出版公司 (HarperCollins)，我要感謝：編輯亞垂安·扎克罕 (Adrian Zackheim)，運用智慧，協助本書掌握重心，集中焦點，發行人傑克·麥考恩 (Jack McKeown) 能夠繼續支持我；公關麗莎·伯克維茲 (Lisa Berkowitz)，熱心為本書促銷。再提到CSC Index，我要特別感謝湯姆·威特 (Tom Waite)，在本書由概念化為現實的過程中，扮演了關鍵的角色。自始至終，他不僅是一流的評論家，也是最盡心的支