



改革丛书

改革公司

企业革命的宣言书

[美] 迈克尔·哈默 詹姆斯·钱皮著
胡毓源 徐获洲 周敦仁译

Michael Hammer, James Champy
REENGINEERING THE CORPORATION
A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION

Harper Collins Publishers Inc. 1994
根据美国哈珀柯林斯公司 1994 年版译出

©Copyright 1994 by Michael Hammer and
James Champy
Chinese language edition arranged with
LINDA MICHAELS LTD.
Simplified Chinese copyright 1998
Shanghai Translation Publishing House

图字: 09-1998-042 号

改 革 公 司
——企业革命的宣言书

[美] 迈克尔·哈默 著
詹姆斯·钱皮

胡毓源 徐获洲 周敦仁 译

上海译文出版社出版、发行
上海延安中路 955 弄 14 号
全国新华书店经销
文华新技术公司排版
上海市印刷七厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 8.25 插页 4 字数 196,000
1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷
印数: 0,001—6,000 册

ISBN 7-5327-2129-9/F·100

定价: 18.20 元

译者序

美国学者迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮合著的《改革公司》一书精装本于1993年在美国出版后，立刻引起了广泛的注意，它在最具影响的《纽约时报书评》非小说类畅销书名单上稳坐了六个月，还被译成十多国文字，实在是非同小可。喜欢夸张的美国传媒称此书是“企业改革的圣经”。美国《商业周刊》评论说，此书“……也许是自《追求卓越》出版以来写得最好，分析推理最有力的一本企业管理书”。美国当代管理学大师彼得·德鲁克说，“企业改革是新事物，企业不搞改革不行。”

《改革公司》英文原书名是 Reengineering Corporation。Reengineering 在汉语中可解释为“重组”、“重建”、“重新设计”、“改革”、“革新”、“再造”等等。本译本采用了“改革”一义，既体现了本书的宗旨，也包含了以上所说的各种含义。

这本书，或者说它所阐明的企业改革的思想如此成功，于是在企业管理界出现了几乎人人争说企业改革的热闹场面。1994年便接着出了平装本。可是在平装本的补充部分中，哈默和钱皮两位作者却不无愤慨地表示，有不少人以为“企业改革是个筐，什么都往里面装”。

两位作者的愤慨之词实在值得玩味，我们不妨更深入地探讨一下。希望这个探讨有助于理解这本书，尤其是有助于比较明确地把握什么是企业改革。

一般说来，世界上不少事物发展到“什么都往里面装”的程

度,说明它已经具有很大的广泛性与迫切性了。美国现代意义的企业管理改革从 60 年代就已兴起,几乎和美国社会开始进入后工业社会/信息社会的历史阶段同步。改革的理论和实践步子越走越大,而且越来越广泛和迫切。计划改革的声音,实施改革的行动,检讨改革成败的讨论,从董事会会议室一直到基层生产经营的现场,处处可见可闻。大家意识到在新的历史环境下,不但企业的发展壮大系于改革,就是企业的生死存亡也系于改革。可以说美国企业改革的场面最热闹,而且不断地影响到其他国家和地区。我们应该看到这一切的后面有一股市场的力量、历史的力量在推动着。这些力量推动的企业改革愈演愈烈,于今为最。其深刻的历史背景不可不知。

据研究统计,西方世界的经济增长速度在第二次世界大战以后不断放慢。大致而言,60 年代的年平均增长率为 5%。70 年代就下降到 3.6%,80 年代进一步降到 2.8%。90 年代上半期则在 2% 左右。资本主义在短短二十年间就丧失了 60% 的增长势头。经济增长速度在我们这个历史阶段仍然主要是一个量的概念。量的迅速增长在需要与可能两方面都会受到限制。量上不去,对质的要求就相应提高。质的提高则主要靠企业生产经营管理的改革来实现。竞争日趋激烈,企业受到的压力有增无减。这一历史趋势恐怕不久也将会出现在目前经济高速增长的大多数亚洲各国。

也有资料说,“自 70 年代中期以来,在全球范围内企业的平均寿命缩短了。西方中小型企业平均寿命不到 7 年,而且其中大约三分之一的寿命不到 2.5 年。大型企业的寿命固然要长数倍,但也少于 40 年。”其实寿命的缩短又何止企业本身。产品和服务的商业寿命也同时大大缩短了。一件商品的使用寿命可能很长,但是在市场上的商业寿命却难以持久。对企业来说最重要的当然是商业寿命。商店货架上和电视广告上的“新面孔”

不断涌现、层出不穷。激烈的竞争要求产品和服务品牌新,功能新,式样新,型号新,包装新,价格新,甚至观念新,产地新。压力如此无情,在竞争中吃败仗被淘汰的企业及其产品和服务比比皆是,已经有许多触目惊心的例子。

从一定的意义上说,这是一种历史的进步,得益的主体是广大消费者。广大消费者日益要求得到更好、更新和相对价格更低廉的商品和服务,他们变得更加挑剔,更加难“侍候”。面对顾客日益提高的要求和同行日益激烈的竞争,企业要求生存求发展便只有求变一条路。体现在市场中的历史力量常常像一根鞭子,驱赶着企业去适应历史的需要。既然这是历史性的力量,它所要求改变的不只是表面的东西,不只是局部的东西,不只是暂时起作用的东西。

当今企业改革的对象是一整套旧的生产经营管理制度及其背后的理念和原则。这一套东西是工业社会,尤其是早期工业社会的产物,而且越来越不适应后工业社会/信息社会的需要。有意思的是,这一套东西在工业社会,尤其是早期,曾经发挥过进步的作用。可是,今天企业改革、企业重组锋芒所指的主要问题,恰恰就是当初工业时代留下来的“传统”和“遗产”,这好像是一种历史的嘲讽。

工业时代的企业生产经营业务讲究细致的专业分工,力求功能的分割和进程中具体环节的单立和细化。相对于早期农业、手工业式的粗放运作,这是一种进步,适合于信息和信息技术还不发达的机器大工业生产。由此产生的后果之一是加工一件产品或者办一件事要经过十几道、几十道工序和手续。生产经营过程被分到几乎不可再分的地步,形成一条单向的链。其理想的模式是根据机械逻辑和高度理性建立起来的无限伸展的“流水线”。“流水线”的效率在很大程度上依赖于线上每一个环节及时精确的动作。但由于人性和人体自然的不完美性,由于

这根线外多种有关因素的可变性,“流水线”的优势发挥受到很大的阻碍。每一环节都可能造成阻滞和延误,严格的前后顺序又不能在同一时间办几件事,因此不论有多么精巧的设计和多么有力的物质报酬刺激,这条路是越来越难走了。但是,这种精细分工、单向单线的“流水线”和着眼于改进具体细节的思维模式,在当今不少人的头脑中仍然扎根甚固,只看到它当年“科学的”一面,因而思想受到严重的束缚。

工业时代企业经营指挥系统的特点是科层化。它的结构像多层金字塔,指挥垂直向下,一级向一级负责。生产和经营中每出现一个新的发展或需要,就增设一个岗位或添加一道管理层,而且要垂直领导。这在从农业和手工业分散的小规模生产转向生产规模急剧扩大、生产程序迅速复杂的时代起到了作用。可是,这个体制促使权力盲目向上集中,使下级只需向“顶头上司”负责,剥夺了下级的积极性和主动性。这个体制造成了信息的垄断和阻隔,大大妨碍了横向和斜向的协调与沟通。使经理人员对横向、斜向的联合协作和信息交流不感兴趣,视自己的工作岗位为个人或部门的“世袭领地”而抱住不放。他们眼睛向内、眼睛向上,看不到企业的整体利益和最终效益,看不到企业的服务对象顾客和客户。这个体制下的经理和工作人员有时在压力下也“改进”自己的工作。他们可以为促销而促销,广告铺天盖地;可以为自动化而自动化,且不管本部门本岗位的自动化在生产进程和企业的全局中有没有需要,起不起作用;也可以为电脑化而购置安装许多电脑,但却不懂得或者不愿意通过电脑提供信息、交流信息和加工信息。工作忙忙碌碌却失去正确的目标和最终的效益,与其说为顾客服务还不如说为自己服务。工业时代典型的管理层大都像动作迟缓的恐龙式的庞然大物。大公司如此,中小企业也跟着模仿。

工业时代是大机器生产时代。曾有思想家说过,机器是人

臂膊的延伸。可是在资本主义企业制度的恶性发展中,广大员工却成了机器部件的延伸。许多“科学的”管理制度都有一个不言自明的终极目标,那就是把员工变成这样那样从属于机器的“机器人”。这不只是出现在卓别林电影中的生产线上,仔细想一想,其他地方和岗位上也有不同程度的存在,人的创造性和主动性被剥夺了,实际上是让机器控制了人。这个制度在工业社会早期的确提高过生产效率,在低工资的条件下也产生过不少经济效益。可是随着时代的发展,对广大生产者的知识和信息的要求不断提高,对生产者主观能动性和创造性要求提高,这个体制逐渐走向了反面。它剥夺了当今企业最重要和最生动的资源——人力资源。后工业社会/信息社会中,一个生产者最重要的是脑而不是手。工业社会体制对工人的要求恰恰相反,要的是手而不是脑。现在企业改革的一个必要条件是提高员工素质,下放决策层次,把动手不动脑的“机器人”变成具有专门知识技能的“脑力”劳动者,并可以根据必要的信息和自己掌握的知识作出适当的决策。这样的员工是企业的财富,因为现代企业的竞争主要不是“斗力”而是“斗智”。

由此可见企业改革是时代转化期的产物,它在基本的理念和原则上对产生于工业社会的企业管理制度大胆地质疑,勇敢地挑战。这也就是为什么本书的作者敢于大胆地说,把你所得的那一套生意经统统置诸脑后吧!

作者在给企业改革下定义时用了四个关键词:“基本的”(Fundamental),“彻底的”(Radical),“显著的”(Dramatic)和“流程”(Process),并且指出对企业改革来说“彻底的”一词最要紧,无论是反思、开辟新路还是重新设计都要“彻底地”进行。不要就事论事小修小补搞渐进主义。实行改革的企业要大刀阔斧,有革命者摧毁旧事物建设新事物的气概和追求。作者如此登高一呼并不是哗众取宠,他们在现实生活实践中看到了很多浅尝

即止或半途而废的改革,其成效不大甚至没有成效的一个主要原因就是不能采取“彻底的”态度同老一套东西决裂。本书中四家美国公司的案例可以证明这一点。

作者又认为光强调“彻底”还不够,更重要的是“流程”。彻底地改革流程常常是改革成功的关键所在。

流程这个词的英文是 Process。汉语中很难找到与 Process 完全对应的词语。可以译为“过程”、“流程”或“进程”,也许其意义是三者的综合再加上一个投入产出的框架。在企业改革的特定范围内流程乃是一个系统论的概念。作者把相互联系、彼此影响、有前因后果关系的一系列事物,有投入和产出的一系列事物,称为一个流程。流程在时间和空间上可长可短,是一个有人力、物力和信息投入也有结果产出的过程。按照这个概念,可以把千头万绪形形色色的企业生产经营活动梳理出头绪来,成为一个个“流程”。研究每个“流程”的头尾和中间环节,看一看每个组成部分在其间的地位和作用,尤其是看何种的投入可得到何种的产出。不只看个别环节合理不合理,合算不合算,更要看整个“流程”合理不合理,合算不合算。如果整个企业是一个总系统,这一个个“流程”就是子系统,或者是子系统的子系统。这些“流程”可以并行和交叉,还可以延伸到企业之外,比如延伸到供应商和顾客那里去,延伸到行业管理和政府部门那里去。

在企业改革的实践中,由于工业社会思维模式的影响,不少人常常对“流程”视而不见,尤其看不见不同层次和不同范围的“流程”。他们着眼于“分”和“细节”;企业改革则着眼于“合”和“整体”;他们着眼于单向单线,企业改革则着眼于多方向和环线。书中有个例子。一家快餐连锁店以前只注重一个个具体环节的优化和改进,比如要求助理经理能够高度熟练地拆装油炸锅,可是从顾客的要求来看,油炸锅的拆装并不重要,重要的是价廉物美的食物和及时到位的服务。即使每个助理经理在熟练

拆装上全部达标,从总的流程角度来看却是一件无足轻重的小事。但老式的管理方法常常自得于这一类的达标。从流程的角度看也许根本不需要在每个店里搞一个油炸锅。从系统论角度看问题,还可以避免简单化的理解和机械的处理。比方说,公司各部门都安装电脑,也不能说解决了流程的问题。因为光有硬件还不行,还要有相互支持匹配的软件。进一步说,还需要有更重要的“软件”,即有关的规章制度和主流的企业文化,以保障和促使信息的交流和分享。更进一步说,还要有不断的信息投入和信息创造,使之在整个系统中,在各个流程中流动循环来产生价值和附加值。还要能从更大的流程角度看问题,跳出局部的框框,或者干脆取消现有的低效率流程,或者把旧的流程推倒重来,以“彻底的”态度重新设计流程。例如,近来美国有越来越多的企业看出“大而全”的弊病,加大力度搞外部采购,即通过外协作、外加工、外承包,把企业中效率和盈利较低的生产经营活动转移出去,形成一个新的流程。过去企业一般都重视自己的产品,在上而下功夫,这固然是无可厚非。但本书的作者却另具慧眼,把注意力从产品移到企业的流程上来,从这里产生新的竞争优势。从根本上说,一个企业流程的问题解决得不好,产品在竞争中也好不到哪里去。当然对生产经营中流程的认识还没有一个完整细密的理论指导,要靠管理层和改革者去具体事物具体分析。但是不从流程的角度去着手改革,就不能算是真正的改革。

作者反复强调,不要把企业改革看成凭空飞来的灵丹妙药。改革中许多实施手段并不是作者创造发明的。比方信息技术的应用,质量的全面管理,职工多面手的培养,决策权力的下放,团队精神发扬,顾客第一思想作主导等等。企业改革充分利用这些观念和手段,从新的高度和流程的视角来进行“彻底的”改革,在这个口号走红的时候出现“什么都往里面装”的现象是很

自然的,由此产生的概念混乱和迷惘也是可以理解的。作者之所以有愤慨之感,是因为一些企业和改革者虽然也搞了一点改革,但是没有从改革两大基本点着手,成效不大,但却声称他们搞的是企业改革,影响了企业改革的名声。也有的管理层和改革者发现,改革的实施手段和思想指导同其他手段有相似重复之处,反倒产生了失望和不信任的情绪,也会影响企业改革的名声。所以在我们把握企业改革的理论时,一定要注意它和其他改革手段的相似处和不同处。否则就容易迷失改革的方向,尤其是要能从错综复杂的事务中看到企业各流程的内在联系,用系统论的方法来进行彻底的重新设计。

到1996年,实行企业改革的有关人士注意到,企业改革热已开始降温,好像已过了高峰。一些企业又把眼光重新投向60、70年代盛行的企业“战略策划”(Strategic planning)。这一情况并不说明企业改革已经过时。事实上在美国认真实现了企业改革的公司还在少数,企业改革仍然大有可为。问题是企业改革是一项艰苦复杂的工作,其产生的效益回报常常难以简单地科学地实现量化,尤其是在短期内量化有困难。在一个崇拜数据的国家里,失去了强有力的持续的数据支撑,人们的热情有时就会减退。80年代末到90年代中期企业改革确实行时了好一阵子,至今还有许多企业在这方面努力。也许今后企业改革的涵盖面会更宽广一些。

企业改革的着眼点是公司内部各个流程。1996年重新兴起的“战略策划”则把眼光移到流程以外的地方。比方说,如何检讨失去的市场,如何创造明天的新市场。例如战略策划的专家不纠缠于IBM公司内部各流程的改组,但却指出IBM公司当初战略策划不当,未能保住公司在个人电脑方面的领先地位,放弃了不该放弃的东西,结果丢失了价值900亿美元之巨的个人电脑市场。类似的例子还有苹果电脑公司,其董事长斯

卡利未能在 80 年代中期对苹果操作系统申请许可证专利, 损失也在 200 亿到 400 亿美元之间。

喜欢赶浪潮的美国人也许从现在起又要大谈特谈企业的战略策划了。但是从历史转型的背景来看, 企业改革和战略策划实际上是相辅相成的东西, 是信息社会的产物。了解这一背景, 再来读《改革公司》这本书, 虽不敢说是一通百通, 但对当今任何企业改革都是有所启迪的。

本书由胡毓源(译前言、第一至第四章)、徐荻洲(第五至第九章)和周敦仁(第十至全书结束)翻译。胡毓源先生统校。倘有疏漏之处, 祈望读者指正。

周敦仁 谨识

1997 年 3 月于复旦大学美国研究中心

本书献给我的双亲，他们给我指点前进的道路；
本书献给我的妻子，她是我人生道路上的伴侣；
本书赠给我的孩子们，他们将踏上人生的征途。

迈克尔·哈默

本书献给我的妻子洛伊斯，我向她学习到许多东西；
本书赠给我的儿子亚当，我在教他的过程中得到了乐趣。

詹姆斯·钱皮

鸣 谢

本书的中心主题是，美国的企业至少应该立即着手采取措施，对本企业如何进行工作的方式进行彻底的改革，重新做起。这个主题也许很能吸引一些人。不过，为了稳妥起见，我们急需补充一句：我们提出的建议和结论都是以极少数几家突出的公司当前正在取得的成就作为根据的。我们把这些成就主要归功于这些公司及其有远见卓识的主管人员和经理。尽管应予赞扬的人很多，但要突出赞扬的是少数几位，即：福特汽车公司的戴维·巴里、哈尔马克贺卡公司的鲍勃·斯塔克、资本控股公司的诺姆·费尔普斯和帕姆·戈德温、伊斯曼柯达公司的伍迪·诺克逊和艾尔·范·德·莫尔、查布保险公司的查克·麦凯格、塔科贝尔公司的约翰·马丁、国际商用机器信用公司的斯蒂芬·伊斯雷尔和韦恩·胡佛、大西洋贝尔公司的里吉斯·菲尔茨（已故）、艾特纳人寿和意外伤害保险公司的罗恩·康普顿以及进步保险公司的布鲁斯·马洛。上述几位人士及其所属的企业是改革企业的先驱者，起到了示范作用。

我们还应感谢许多同仁和老师。我们在过去几年里从他们那里了解到许多情况。虽然不可能在这里一一列举他们的姓名，但其中有两位是值得特别提出来的。他们是彼得·德鲁克和托尼·阿索斯。这两位对公司企业的真知灼见渗透在我们的这部著作中。我们还要感谢在 CSC Index^①工作的好多位人士。他们同我们一起讨论具体的经验，收集有关事例的材料，并协助

本书完稿。本书各章都可以看到他们作出的贡献。

我们尤其要感谢为使本书出版作出无可估量的贡献的那几位人士,其中有:唐娜·萨蒙斯·卡彭特、汤姆·里奇曼和艾比·所罗门,他们以杰出的编辑才能,协助我们把一大堆初步的资料整理成文,而且条理清楚,前后连贯;海伦·里斯,我们的代理人,教我们如何解决出版事务;弗吉尼亚·史密斯,哈珀出版社编辑,对我们的每一步工作都给予了支持。

最后,凡是在自己的组织中促使改革成为现实,帮助我们大家认识到企业经营已进入新时代的人士,我们对他们都表示最高的赞赏。

① CSC Index 系美国的一家有关企业管理的咨询公司,设在美国马萨诸塞州坎布里奇市。——译者

告 读 者

你手中的这部精装书自从 1993 年初版以来已经成了近年来的畅销书之一。《改革公司》问世以后的六个多月里一直被《纽约时报》列入非小说类通俗读物的畅销书名单,这对于一部有关企业的著作来说是非同寻常的。而且,《改革公司》问世后迄今已经译成十四种不同的文字出版,在全世界也成了一部畅销书。

在我们撰写本书时,“改革”(“reengineering”)一词的知名度还不大。但时隔不久,今天购买、阅读了本书并知道改革的涵义及其重要意义的人数已达数十万人。本书受到人们的热情接受,我们自然由此而感到非常高兴。更令人振奋的是,它已激励人们采取行动。许许多多的公司企业现在已经认识到需要进行改革,并着手进行艰巨的、最终会获得回报的企业改革工作。对此,我们无可抱怨,但确实有某种担心。

尽管我们因自己的想法得到人们的赞同而感到高兴,但我们担心“改革”一词会被人误用或滥用。“改革”一词上了广播,出现在电视新闻和访谈节目中,出现在对话中,它成了商业报刊的常用语,更有甚者,它还成了推销某些产品和服务时的广告用语。不幸的是,许多人使用这个词而不了解它的涵义。结果是,近来在关于“改革”一词上出现了许多模糊不清、似是而非的观念,有些简直是胡言乱语,而且到处流传,泛滥成灾。因此,我们希望《改革公司》平装本的出版能有助于正本清源,扭转这种

趋势。

我们还想借此机会，就对本书的两点评论作些说明。首先，有些人指责我们这部书的语气比较狂热。我们在撰写本书或论述改革时，由于改革不仅仅只是改善某家企业经营结果的又一种方法，我们确实感到有一种布道者的狂热。更确切些说，我们认为改革就是许多美国公司——事实上，乃至整个美国经济——在竞争中免遭灭顶之灾的唯一出路。此情此景使我们难免感情激动，敬希读者见谅。

其次，许多人对我们说，他们不是浏览泛读这部书，而是对它作了研究。这正是我们写《改革公司》一书的期望所在。尽管我们希望本书能感动人，但并不指望它列入可以令人激动地看一遍，然后束之高阁的那一类书籍。接受改革这种新的基本概念，这仅仅是第一步；要取得进一步的进展，还需要对改革的具体实践予以密切的注意。为此，我们期望读者以后将再次翻阅本书。

绪 论

两百多年前确立的一套原则曾经在整个 19 世纪和 20 世纪塑造了美国企业的结构、管理和业绩。可是我们将在本书中指出,告别这套原则,采用一套新的原则的时刻已经来到。可供整个美国选择的解决办法就是关上原有的企业模式的大门,从中摆脱出来。

这种选择是那么简单干脆,又那么冷酷严峻。

一百多年来,美国人对大规模生产的市场产品和服务的需求日益增长,美国的企业家、主管和经理们所创办和经营的公司满足了他们的这种需求。美国的管理人员及其经营的公司曾经为世界上其他国家的企业的运作树立了典范。遗憾的是,这种情况不再继续下去。

您手中的这部书将阐述一种观念上崭新的经营模式和一套相关的方法。美国的管理人员们为了在一个新的天地里进行竞争,将不得不采用这些模式和方法重振企业。

为了重振自己的企业,美国的经理们必须抛弃关于企业应该怎样组织和运作的旧观念。他们必须抛弃自己现在运用的组织原则和经营原则,树立全新的原则。

新的组织从外表上看跟今天的公司将迥然不同。两者在产品的采购、制造、销售和运送货物以及提供服务的方式方法上也将大相径庭。这种新组织是专门为在今天的和明天的世界中运作而设计的企业。它不是那种从以前的时代继承下来的组织。