

企业改革改制的试验报告

中国企业再造实务

张俊杰 张溯 编著 © ZHONGGUO QIYE ZAIZAO SHIWU



上海财经大学出版社

企业改革改制的试验报告



中国企业再造实务

张俊杰 编著
张 溯

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业再造实务/张俊杰、张溯编著. —上海:上海财经大学出版社, 2004. 10

(企业改革改制的试验报告)

ISBN 7-81098-192-7/F·171

I. 中… II. ①张… ②张… III. 企业培训-教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 063848 号

☐ 策 划 何苏湘
☐ 责任编辑 任 可
☐ 封面设计 周卫民

ZHONGGUO QIYE ZAIZAO SHIWU

中 国 企 业 再 造 实 务

张俊杰 编著
张 溯

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海市印刷七厂一分厂装订

2004 年 10 月第 1 版 2005 年 5 月第 2 次印刷

787mm×960mm 1/16 21.25 印张 452 千字

印数: 4 001—7 000 定价: 32.00 元

序

20 世纪 90 年代以来,在美国和其他工业发达国家兴起了一场轰轰烈烈的企业再造运动。该运动被认为是继全面质量管理运动之后的第二次工商管理革命,引起了各国理论界和实业界的密切关注和极大兴趣。不少人认为,这场管理革命对当今企业的影响可与两个世纪前亚当·斯密(Adam Smith)提出的分工理论对当时企业界的影响相提并论。

企业再造(Reengineering)是当代世界企业管理发展的一种新思潮、新理论,又是一种管理技术。它是由美国麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M. Hammer)于 1990 年提出的,用以表示企业的这种全面改造思想和实践,并为这场运动的兴起赋予了准确的内涵及其名称。1993 年,他与管理咨询专家杰姆斯·钱辟(J. Champy)合著出版《企业再造——工商管理革命宣言》(Reengineering the Corporation——A Manifesto for Business Revolution)一书,对企业再造的理论与方法进行了精辟的论述。1995 年,哈默又与斯坦顿(S. A. Stanton)联合推出《再造革命》(The Reengineering Revolution)一书,为实施企业再造的实践提供一本指导性手册。接着,哈默又在 1996 年出版《超越再造——以流程为中心的组织怎样改变我们的工作和生活》(Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives)一书,着重分析企业再造运动对人们生活和工作可能带来的影响,以及人们如何做好思想准备。因此,这场管理革命运动,便在哈默他们积极倡导和推波助澜的作用下,把企业再造实践推向高潮。

企业再造是 20 世纪 90 年代西方管理理论中最有影响的一种新思潮。企业再造理论是现代企业管理前沿性的新理论,它对变革与创新现代企业的管理理论和管理模式,具有重要的理论意义和实践意义。由于不同国家的经济发展水平、企业管理水平和民族文化不同,对实施企业再造的基本思路和主要内容是会有差异的。这就要求在实施企业再造时,要从本国国情出发,大胆吸收和借鉴国外企业再造的理论与方法,并要“勇于思考、勇于探索、勇于变革、勇于创新”,走出一条具有本国特色的企业再造之路。20

世纪 90 年代,我国正处在经济体制转型时期,经济体制改革和企业改革日益深化,为适应信息时代的到来,以及使我国的企业改革重组、改造和加强管理更有效地结合起来,进一步提高我国企业管理现代化、科学化水平,西方国家出现的“企业再造”原理正好可为我国企业彻底改革提供新的思路与方式。

张俊杰教授为当今世界出现的企业再造理论适应中国的实际,自 20 世纪 90 年代中期开始,便着手探索研究企业再造理论的“本土化”问题,即运用企业再造的原理,探讨出一套符合我国国情的企业再造理论与方法。这是因为,我国的企业再造确有其特殊性,绝不简单的是企业内部的业务流程再造,而是随着中国市场经济发展和现代企业制度的建立,我国的企业、社会、市场都在重组再造。这样,我国企业和业务流程再造,必然应从政企分开、转变政府管理企业的职能开始,想对企业内部和业务流程进行彻底改造,就必须彻底改革“大而全”、“小而全”的企业组织结构,又要延伸到社会结构重组再造,完善和发展社会协作体系,剥离和分流企业中原本属于社会的功能。

《中国企业再造实务》一书,是作者多年来运用“企业再造”原理,密切结合中国国情,积极探索研究中国企业再造理论与实务的成果结晶。这部著作,从国际经济形势的影响、现代企业的经营管理理念、中国企业改革的方案设计、现代企业的管理方式设计、中国企业的再造设计等 5 个方面,深刻而细密地探究了中国企业再造理论,创建性地提出富有中国特色的企业重组再造理论体系,对进一步研究中国企业再造理论,颇有启迪作用和参阅价值。在中国企业再造实务方面,该著作中提供了一些代表性、实用性强的中国企业再造案例及其分析,不仅验证了上述中国企业重组再造理论在企业中的运用实效,还给出了中国企业实施重组再造的工作程序、方式和方法。

《中国企业再造实务》是一部视角独特、观点新颖、内容丰富、案例众多的具有相当水平的科学著作,对企业再造研究人员、大学相关专业师生、企业再造实施人员,均有参考价值。我相信,这部力作的问世,将会受到广大读者的关注和喜好。

颜光华

2004 年 3 月于上海

前言

有了企业就有了管理,其间经历了一个漫长的时期。18世纪60年代开始的产业革命,既是一场技术革命,也是一场社会结构变革的革命。手工制造业向机器大工业发展过渡,社会的生产单元从家庭走向工厂。正是企业管理制度的出现,导致了生产组织和社会结构的巨大变革。

当今社会,伴随全球化的扩展、合成材料与生物技术的广泛运用、网络技术与信息社会的形成,开始从工业经济时代向知识经济时代发展。1993年迈克尔·哈默(M. Hammer)与杰姆斯·钱辟(J. Champy)合著的《企业再造——工商管理革命宣言》一书,突破了分工论,可称为第二次管理革命。

企业再造的根基在于破除分工论,所以,不论是国外企业还是国内企业,企业再造绝不是简单的企业内部管理的流程改造,也不仅仅是现代组织学的管理技术问题,而是企业管理的彻底革命。当今的社会结构发生巨变,企业从国内走向国际,从企业内部走向社会,正如二百多年前企业从手工作坊走向社会化大生产,一系列的管理理念需要重新认识,特别是中国企业要从计划经济向市场经济过渡,与国际企业管理接轨,必须经历一次实质性的、深刻的内部变革。企业再造在欧美及发达国家推行的重点是企业内部流程的再造,是在市场经济环境中运营,企业内部本来就很精干,相对的劳动生产率和工作效率都很高。几十年来,中国的企业在计划经济环境中运营,形成的“大而全”、“小而全”的企业组织结构,无法照搬国外方式,再加上不发达的社会协作体系和不发达的第三产业服务功能所形成的社会结构,就不是一个简单的企业内部再造问题。中国企业要从产权、资本、市场、产品、人才、社会、知识和组织结构八个方面进行再造。

本书运用“企业再造”原理,提出一整套中国企业再造的理论和办法,有利于进一步深化当前企业的改革与发展。

本书的内容包括三个部分,分为三编:

第一部分,也就是第一编,分析了国际经济形势发展对国内外企业的影响。在此基础上,论述了中国企业再造的特点:破除分工论,中国的企业管理革命要从企业各个方

面进行观念变革;剖析了中国企业失去竞争力的种种原因。最后,提出了中国企业改革必须进行的几个方面的重组再造的具体内容。

第二部分,也就是第二编,提出了一套企业再造改革设计的依据,以便企业在观念变革、组织体系设计、基层管理方式设计、分配制度与用工制度改革设计、运营机制设计及人力资源开发培训与管理等方面进行企业再造设计。

第三部分,也就是第三编,是中国企业再造实务,提供一些实用性强、有代表性的企业再造案例。

具体地说,本书涉及以下方面的内容:

1. 说明什么是现代化管理,阐述现代化管理理念,分析企业再造的一套全新管理观念,如责权不等、工序服从、专业搭接、企业系统工程构成、企业运营形象等。这是从企业内部认识现代企业。

2. 分析国内国际经济形势对现代企业管理的影响,以及由此使现代企业产生的变化。

3. 系统论述了中国企业从计划经济向市场经济转轨必须进行改革的内容。

4. 探索性地提出中国企业要从八个方面进行的重组再造。这种再造必须同社会重组再造相一致,这是中国的特点,不同于外国。

5. 从当代中国社会具体环境和作者长期的管理实践的经验与感悟出发,提出了中国企业再造的三大发展空间、五大战略。

6. 着眼于企业再造必须涉及的激励机制、发展机制、约束机制、运营机制四大机制,提出了独特的设计思路。

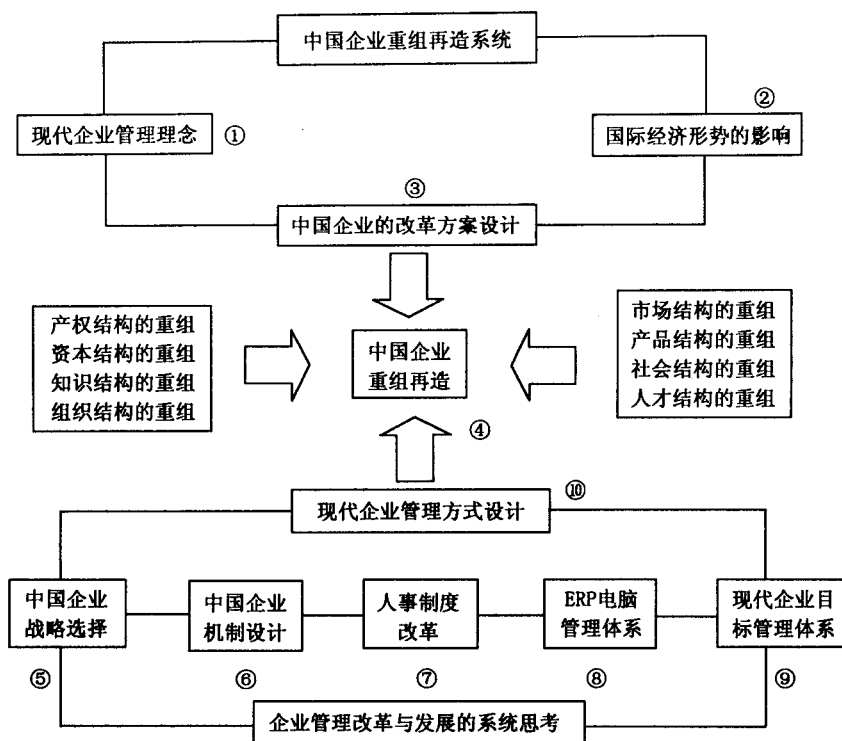
7. 倡导人才第一主义,着手人事管理流程的再造,形成企业功能管理。通过人事总监管理企业效率、财务总监管理企业效益,系统地改革分配制度、用工制度、财务制度、产权制度、建立人才战略体系。

8. 分析现代信息技术,特别是ERP管理系统在企业再造中的运用。通过运营、人事、财务、会计、生产作业、应收应付、采购、库存、销售等多个环节进行数据收集、整合,形成总经理决策系统,建立决策报警系统,以全新的现代化管理手段促进现代化管理水平提高。

9. 最终形成企业目标管理体系,以目标管理整合全部企业管理纲要,利用计算机运作,取消了一部分人考核另一部分人管理的方式,建立起企业的功能网络。

10. 在研究了上述问题的基础上,提出中国现代企业管理方式设计,提出现代企业管理模式以供参考,但对在设计中涉及到的主要环节又进行了相应分解。

本书的逻辑体系如下图所示。



本书在编辑出版过程中,得到了上海财经大学出版社副编审何苏湘女士的大力支持,为本书的出版,她倾注了大量心血,表现出女性特有的细腻作风与高度的敬业精神,本人深为感动。上海财经大学企业管理专业叶志桂博士对本书进行了体例编定与文句梳理工作,付出了艰辛劳动,本人在此一并致谢。

本人特别要感谢多年的亲密战友上海财经大学博导颜光华教授,他是国内最早系统介绍与专门研究企业再造理论的著名学者之一,不惮烦冗为本书作序,使本书顿然生色。

本书中的内容在本人长期的管理实践、企业咨询与 MBA 教学中得到不断充实,不断完善,是本人毕生心血之所在。在此,我愿将它奉献于所有有志于中国企业再造实践与理论研究的广大同仁,其中错误与疏漏之处,期予批评指正。

张俊杰

2004 年 6 月

目 录

序.....	(1)
--------	-----

前言.....	(1)
---------	-----

第一编 总论

第一章 国际经济形势对中国企业的影响.....	(3)
-------------------------	-----

第一节 企业进入知识经济时代.....	(3)
---------------------	-----

第二节 企业失去竞争力的原因剖析	(15)
------------------------	------

本章小结	(20)
------------	------

复习思考题	(20)
-------------	------

第二章 中国企业的重组再造	(21)
---------------------	------

第一节 企业、市场、社会的重组再造	(21)
-------------------------	------

第二节 中国企业再造体系	(28)
--------------------	------

本章小结	(33)
------------	------

复习思考题	(33)
-------------	------

第二编 中国企业再造设计

第三章 现代企业经营管理理念	(37)
----------------------	------

第一节 健全现代企业管理体系	(37)
----------------------	------

第二节	树立现代企业管理理念	(40)
第三节	重视企业文化建设	(41)
第四节	五项修炼与企业活力	(49)
本章小结		(55)
复习思考题		(55)
第四章	企业再造对企业家的要求	(56)
第一节	中国企业家面临的形势与五大要素的挑战	(56)
第二节	企业家的领导能力再造	(58)
第三节	企业家的行为模式再造	(60)
第四节	企业家的领导行为再造	(63)
第五节	企业家的领导艺术再造	(69)
本章小结		(74)
复习思考题		(74)
第五章	国有企业产权制度改革设计	(75)
第一节	企业产权制度改革的重要性	(75)
第二节	国有企业产权多元化的条件	(78)
第三节	国有产权出售和出让方式	(79)
第四节	产权制度改革后的运营	(82)
本章小结		(83)
复习思考题		(84)
第六章	国有企业财务制度改革设计	(85)
第一节	企业的行为目标	(85)
第二节	现代企业财务制度	(88)
第三节	财务机制	(90)
第四节	标准成本管理	(96)
第五节	计划值	(99)
本章小结		(106)
复习思考题		(106)
第七章	企业分配制度设计	(107)
第一节	中国企业分配制度沿革	(107)

第二节 国外企业分配制度·····	(109)
第三节 现代企业分配制度设计原理·····	(113)
本章小结·····	(118)
复习思考题·····	(118)
第八章 人力资源开发与管理体系设计·····	(119)
第一节 人力资源管理的变革·····	(119)
第二节 现代企业功能管理·····	(124)
第三节 人力资源评估方法·····	(136)
第四节 人力资源开发与培训模型·····	(149)
本章小结·····	(151)
复习思考题·····	(151)
第九章 企业管理组织设计·····	(152)
第一节 组织结构设计类型及其内容·····	(152)
第二节 基层组织结构设计·····	(159)
第三节 第一线管理者与基层组织结构·····	(172)
本章小结·····	(179)
复习思考题·····	(180)
第十章 企业再造与企业经营机制设计·····	(181)
第一节 企业运营机制设计·····	(181)
第二节 企业再造与企业资源计划·····	(186)
本章小结·····	(192)
复习思考题·····	(192)

第三编 中国企业再造案例

第十一章 国有企业改革再造·····	(195)
第一节 大型企业再造——宝钢集团企业的再造实践分析·····	(195)
第二节 中型企业再造——上海兰生集团的再造实践分析·····	(213)
本章小结·····	(216)
复习思考题·····	(216)

第十二章 非国有企业改革再造	(217)
第一节 上海××公司改革实践.....	(217)
第二节 ××私有企业再造实践.....	(224)
本章小结.....	(230)
复习思考题.....	(230)
第十三章 企业专项改革与再造	(231)
第一节 企业诊断报告.....	(231)
第二节 产权制度改革与再造.....	(241)
第三节 组织体制改革与再造.....	(256)
第四节 运营机制改革与再造.....	(267)
第五节 分配制度改革与再造.....	(274)
第六节 人事制度改革与再造.....	(286)
第七节 财务制度改革与再造.....	(302)
第八节 企业发展战略再造.....	(318)
本章小结.....	(325)
复习思考题.....	(325)
参考文献	(326)

第一编 总论

- 国际经济形势对中国企业的影响
- 中国企业的重组再造

第一章 国际经济形势对中国企业的影响

本章论述世界经济形势从工业经济到知识经济的变化,并由此引起企业内外部管理的影响,包括企业可能由此丧失的竞争力原因分析。

第一节 企业进入知识经济时代

一、世界经济发展中出现的三大变化

(一)第一个变化是信息社会的形成

信息社会的到来大大打破了经济的国家界限,网络技术的产生比原子弹的发明意义更重要;现在只要在山沟里有一台电脑,就可以与纽约、上海一样享用全球的信息资源。据某报载,一个学生一夜之间头发掉光了,到医院去看,大夫不知是什么病,大家以为没有救了。是他的同学,通过互联网络向世界求援,很快收到许多信息,有三个教授告之是什么病,怎么治。这个大夫觉得有道理,就按照这条信息进行医治,结果治好了这个学生的病。因此,任何人都可以通过网络把你需要的信息收集起来。所以,现在有一种观念,就是说,“企业管理就是信息处理”。过去,企业管理很复杂,设有很多部门,有很多人去管。现在,凭借着现代信息技术,将使得很多管理工作变得简单,为全员参与管理创造了条件。

图 1-1 以美日为例,分析了信息技术、知识经济和现代经济产业结构调整之间的联系。

(二)第二个变化是高科技的发展已经打破传统的管理模式

以我国特大型钢铁企业宝钢为例。宝钢 1985 年一期工程投产产量 300 万吨钢,25 200 人;国内同规模企业生产 300 万吨钢,10 万人;韩国某企业 1995 年投产,年生产 300 万吨钢,只有 876 人。可见,同样生产 300 万吨钢,宝钢、国内同规模企业、韩国同规模企业分别为 25 200 人、100 000 人和 876 人,这就是高科技下的现代化管理与传统

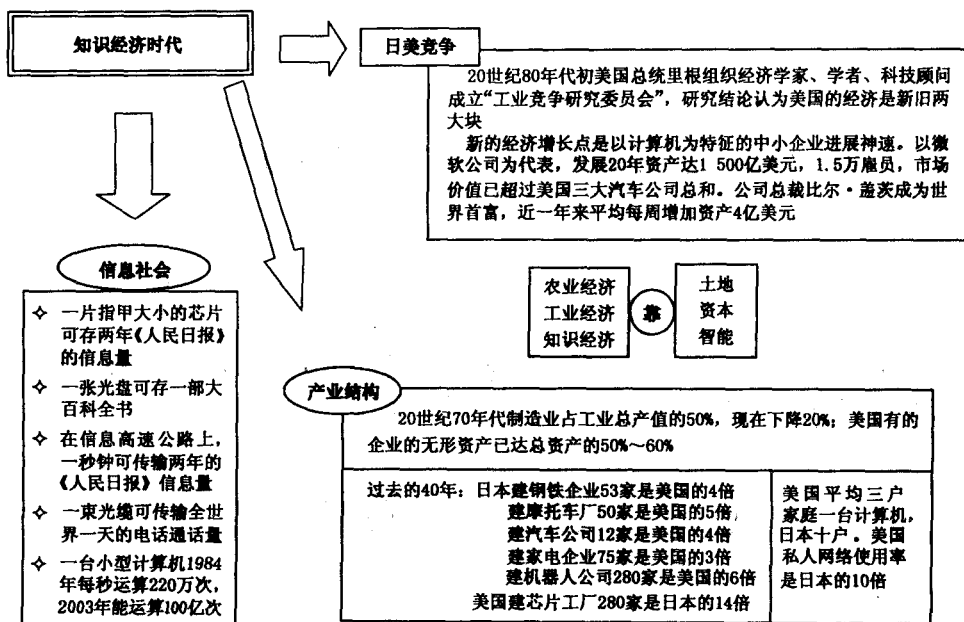


图 1-1 信息技术、知识经济与产业结构调整

管理的差距。同样规模下，10 万人的企业“大而全”、“小而全”，是典型的传统模式；25 200人的是现代管理传统技术；876 人的是信息管理现代技术，是工业革命的结果。

那么与高科技相适应的现代管理与传统管理到底有什么不同呢？在考察了国外企业之后，我们认为现代企业管理与传统管理相比有以下八个方面的变化：

一是企业没有车库，没有车队。企业所用的车都是社会协作公司的。以一家现代公司为例，总经理没有自备汽车。该经理认为，他开一天会，司机呆一天，车停一天，这就是浪费。因此在需要用车时，包租出租公司的车，也没有本公司的标记，出了事故，也不用他管。

二是没有食堂。职工吃饭到附近的饮食公司去，付钱吃饭，高工资无福利。

三是没有物资库。当前市场是全球买方市场，由于现代物流的发展，物资供应已转嫁给供方，物资库由供方企业提供，买谁的原料，谁负责运送，出库付钱。

四是没有成品库。现有的营销模式主要靠推销人员，自己养一批队伍，各地设办事处，成本很高。调查表明，跨国公司已将全球近半数的工业品包揽销售，它控制了全球的营销网络。这样可以低成本销售，如果一个小企业想把产品打到世界各地，你自己派人去营销是绝不可能的，你没有那么大的财力人力，怎么办？你只能找那些营销专业公司，请它去代理；现在有很多企业，要卖产品，就在全中国各地去设办事处，成本高，效率很

低,为何不找当地的代理机构?所以,代理机构的出现逐渐形成了跨国公司,因为跨国公司已在世界各地建好了营销网络。所以,今后只要我们生产的产品是社会需要的,就有人为你包销,其发展的趋势是:中小企业可以考虑不要自己搞营销,与跨国公司、综合商社、代理商联合,这是大趋势。

五是没有副职。各部门领导只设一个正职,实行单职制,没有副职,用人不疑,疑人不用,用目标管理代替过程管理。

六是没有报表。报表均在计算机内储存。你要资料,电脑可以告诉你。企业没有主管部门,用不着上报报表,实现无纸化管理。

七是没有过程考核,用结果代替过程。日本管理界有种说法:“考核别人的人是制造矛盾的人”。现在实现目标管理,ERP系统具有失误报警系统,用不着传统的考核。

八是没有专门的职能管理部门,实行全员管理。员工不仅是现场工作者,也是企业管理者。

(三)第三个变化是企业战略的全球化

跨国公司已将触角伸到了世界各地,实际上是无国界企业。100年前,美国可以通过《反垄断法》将垄断性企业控制住,制止垄断资本的发展,现在不行了,美国的一家企业,它的总部可能在法国,你很难控制它,所以,我们企业的立足点绝不是一个地区、一个国家,而是全球。从这个意义上讲的“四跨”:即跨地区、跨行业、跨所有制、跨国界是非常有道理的。现在,每个国家或地区不能简单地依靠自我封闭来保护自己,我们国家也不能简单地依靠自我封闭来保护自己,必须与国际接轨,这是全球化的大趋势,如果我们认识不清的话,我们是不可能走出困境的。

所以,企业再造,首先要研究国际上的三大发展趋势,这三个大趋势不是谁能左右得了的,你必须适应这个趋势的发展,如果你还是搞老一套,效率低、成本高,肯定会失去竞争力。

二、三大变化对企业管理的影响

1. 上述三大变化,也是推动社会发展的三大动力,将社会从工业经济社会推向知识经济社会。知识经济的特点及对企业的影响,参见图1-2。

2. 由于上述三大变化,促使企业的平均寿命越来越短。一大批企业家由于适应不了这种迅速变化的大趋势而使企业死亡。图1-3具体分析了这种情况。

3. 由于上述变化,“企业再造”要求企业进行一系列相应的变化:企业的组织要变,人员要变,产品要变,市场要变,装备要变,资本要变,产权要变,技术要变,观念要变,管理要变,形象要变,现代企业在市场经济的海洋中“争生存,求发展”,企业再造工程的外部环境驱动着企业要不断改革和创新。

企业再造工程外部环境驱动,参见图1-4。