



打造

# 核心 竞争力

黄锡伟 编著

 人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

# 打造核心竞争力

黄锡伟 编著

人民邮电出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

打造核心竞争力/黄锡伟编著.—北京:人民邮电出版社,2004.10

ISBN 7-115-12619-4

I.打... II.黄... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 093156 号

### 打造核心竞争力

---

◆ 编 著 黄锡伟

责任编辑 梁 凝

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

读者热线 010-67129258

北京朝阳展望印刷厂印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16

印张: 25.5

字数: 525 千字

2004 年 10 月第 1 版

印数: 1-4 000 册

2004 年 10 月北京第 1 次印刷

ISBN 7-115-12619-4/TN · 2340

---

定价: 39.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

## 内 容 提 要

本书是以信息企业的运作模式为主要描述对象,讲述在分级演化体系下,从现有的无序工作模式。如何进化到尊重质量的有序运作模式、到实现共享能力的具有核变效应的高速发展模式、到实现定量分析和客观研究的 6Sigma 控制模式、进一步发展成具有民主文化氛围下主动适应外部变革的持续卓越模式。本书汇集了近百年经济学、管理学以及社会学的关于效率、民主、激励以及相应的组织理论的精要,特别近 60 年以来质量学的三位大师的精髓理论,以及近 10 年以来在信息产业运作作业体系方面的进步,如国际标准化组织 ISO、卡耐基梅隆软件工程学院、美国国防部、IBM、微软等在软件作业体系方面的研究。

从人文角度,去探讨企业的运作,引入“民主免费”的概念,将民主实现不只作为目的,更作为手段,采用分阶的实施方法,给出一个新颖而务实的企业运作模式(而不只是管理模式)演化实施途径。书中提到的方案摒弃了“强力推行”的泰勒管理模式,转向更为人性化的激励理论和马斯洛的自我实现理论,指明了组织中管理层和员工的责任和互动的方式。这对于我国企业变革、参与国际竞争、提高组织效率、增强员工的满意感和成就感,具有现实的指导意义。

书中提到的悖论和流行的观点,发人深思,证明了许多流行观点,如软件流水线、现有棒槌形人才结构等观点存在相当的不足、甚至是谬误,时下的许多流行的管理书籍和文章,和网络上广泛传诵的“联想不是家”、“华为的冬天”等论点,再一次表现国内管理和文化处于相当原始的阶段。这些观点可能会影响到中国企业可持续的长期发展能力;作者以其实践和对管理和质量理论以及文化的理解,提出了一套系统可实践的工作理论和指南,提供企业管理者和工作者思考和借鉴。

读者对象为:志愿探索组织发展的实践者,如企业的 CEO 和 中层经理、咨询人员等;软件项目管理者 和项目经理,以及有志于去献身软件事业的软件工作者。

本书深入分析了 6Sigma、CMMI、TQM 基本理论和观点,也可作为质量学教材使用。

# 序 言

在过去的 10 年中，我常常冥思苦想着这样的问题：

为何质量问题推行数十年始终没有寻找到合适的方法，卓越的企业和质量的关系是什么，既然克劳斯比告诉我们质量是免费的，为何 CEO 却很少关注质量问题？

ISO 9000 是质量作业体系，为何却是从客户输入开始，关注业务流程，体现为组织制度制定和运作，质量和企业的运作是什么关系，为何这么多企业通过了 ISO 9000 认证，但是质量却没有提升，设计这些认证机制的目的在哪里？

质量大师戴明告诉我们，要推行质量体系必须放弃考评体系，认为绩效考评不足以支持组织能力和工作的修正，然而即使在大师推行质量体系卓有成效的日本和美国，也几乎没有一个组织是这样做的，是否质量大师和企业运营者的思考之间存在天然的差异，大师们的方法难道不适合于组织的运作流程？

有许多人将知识工程当作个人知识外化的工程，希望组织可以不再依赖于个人，不仅管理者是这样认为，而且实际操作者和使用者也是这样认为，如果是如此，谁又会去做真正进行知识共享呢，怪不得许多组织配置的服务器中存放的都不是最新的版本，即使是最新版本却不是将过程中的闪光经验教训记述其中，在这样的封闭环境中，组织的进步和个人能力提高都是缓慢、高成本和低效的，组织中人员培养多通过直接实践（直接经验）方式进行，这是和信息时代不相一致的知识传播方式。如何打开这样的死结呢？

软件行业将 CMM / CMMI 作为蓝领化培养过程，似乎 CMM/CMMI 的推行可以分离高中低层次技术人员，从而提高效果，从成熟度 2 级到成熟度 5 级似乎只是需要满足特定动作和流程，只要时间、资源得到满足，并强力推行就可以达到，的确我们看到越来越多的企业达到成熟度 2 级、3 级甚至 5 级，但是个人和组织的效率和技能却并没有提高，只是多了更多是文档，这样流程有何意义呢？回到软件蓝领化的过程，核心的思想是将人工具化，这是 CMM / CMMI、或 ISO 9000 以及其他标准的目的吗？为何在上个世纪 50 年代质量圈摒弃的观点今日在中国还有市场？在 50 年前提出的激励理论、马斯洛需求理论、X-Y 理论以及 Z 理论所否定的观点，为什么今天还能登大雅之堂？如果从蓝领化的立场出发，我们的组织运作会走向哪里？

通常认为中国不乏企业家，却没有很好的职业经理人，因为企业家只对自己的东西负责，而职业经理人需对他人的财产负责，难道就只是这样的区别吗？只要企业私有化，成了企业家，就一定具备了战略能力、市场能力和技术能力了吗？所谓制度先行，我们缺的难道只是产权制度明晰化吗？其他能力呢？市场化要的民主和诚信对于我们这个时代的意



义是什么？难道那些已经和即将昙花一现的企业，缺的只是战略定位、财务运作或其他直观要素，而没有灵魂上和道德上的缺失吗？

道德缺失只是带来灵魂是不安宁吗？对于组织效率会有什么样的影响，当高举市场化大旗，甚至将其引入到组织内部运作过程中，认为计划远不如市场有效。然而经济学家告诉我们，市场交易过程中存在的基本要素是不信任，为此需要采用合同、试探、交流，以及更多和时间相关的策略去消除不信任，这种不信任是源于对将来利益没有共同认识，在企业、组织和团体中，显然应该存在对将来的契约，计划性需要怎样的文化机制和契约机制才能具有较之于市场更高的效率和更低的成本呢？

民主难道只是一个口号和目的，没有实质的内容，或者只是一个良好的意愿，难道民主不是效率提高之根本吗？没有人思考这样的问题，民主难道不是激励每一个人主动投入、积极向上，难道不是一个有限投入、翻倍产出的过程，难道不是一个降低监督成本的方法吗？如果回答“是”，仿照克劳斯比的“质量免费”的提法，我们不如提出“民主免费”的概念，这里不是说民主不值钱；而是说如果假之以方法，也许民主的效率要远高于相对的专制运作。

在过去的 10 年中，作者伴随中国软件从弱小走向强大，作为其中的一员，体会到其中的酸甜苦辣；从技术走向管理，作为中国领先应用软件开发企业的高级管理人员，确实也体会到企业运作之艰辛和困难，在整个社会缺乏高效率配置的资本市场、人才市场和技术市场，企业维持其运作已属不易，而若能发展则更拜托机会和天助，作为管理者希望能够服务好客户、寻找对市场、现金流不要断（很多款项不能及时回来，金融市场一不小心就紧缩银根，控制贷款）、激励部下和员工，又要抓住机会，实在是没有更多精力去考虑其他事情。作者所看到的几乎所有组织的老总都是希望组织能够高效地运作，但是同时执行的手段和措施，常常又多趋于严格控制和管理，似乎所有的人都是被动的员工，稍不留意就会犯错误。对于如惠普之道中的种种对员工信任的故事，似乎是来自于遥远国度的传说。同时，现实也告诉我们，似乎没有这样的管理，组织更会陷于更加的混乱和不堪，没有办法只有这样下去，以此种种，管理书籍上的激励、民主、引导、领导、职业生涯、360 度考评、平衡卡等等方法，逐步变成了“术”，这些“术”的应用似乎根本无法达到这些“术”的发明者或推崇者所希望和所承诺的效果，如何去做呢？

对以上种种的问题，许多其实是可作为企业管理学、社会学以及群体政治学的课题进行研究，但是作为企业的管理者，显然不允许作者去作这样的理会，在迷茫和困惑，在企业努力生存和发展的同时，在作者和团队积极向前时，在经历困难和挫折仍然执著向前时，又发现了其实有许多东西是相通的，透过这些相通的东西，其实我们能够找到更为务实和现实的管理方法，这就是“模式”，个人和组织运作的“模式”，模式中包含了质量、运作和文化，模式中包含了如何从初级走向高级，模式告诉我们所有事情不能一蹴而就，模式告诉我们不仅是 CEO，而且是所有员工都必须是企业的主人，需要民主、需要社会尊重、



需要自我实现，就需要我们有责任、热情、持续能力，如果我们生活在阳光之下，沐浴着光辉，我们需要积极向上；如果我们生不逢时，落入阴暗之中，我们更要积极努力，因为没有人能抛弃我们，只有我们自己，只要我们去努力，我们就能鼓舞我们的同伴，我们就会将 1% 的机会变成 100% 的成功。我们如何去做呢？

执行只是刚刚开始，执行只是完成一件任务，而这只是走向成功的第一步，我们需执行：战略定位、组织规划、工序到位、项目完成，认真地完成每一个服务于客户的产品，去做好每一件事。

我们不仅需要做好每一件事情，我们更需要追求每一步都将工作作到位，任何错误都要有若干个过程去补救，都要付出数倍的努力去纠正，因此我们需要“第一次就作对”，我们需要建立尊重质量的“纪律”文化，只有这样，我们的一切工作才是有效率的，我们才能减少返工和低效率，才能在相同的投入之中产生更多产出，我们才能摆脱粗放型的发展模式进入精耕细作式的集约化发展模式，这不仅是组织所期望实现的目标，也是我们企业所希望做到的。这就是全面质量管理 TQM (Total Quality Management) 和 ISO 9000 所告诉我们的。

往下我们更要产生聚合之能，产生组织的效果，如何去做呢？唯有共享，只有共享，技术才能快速传播；唯有共享，个人的经验和教训才能转化成组织能力。但共享不能凭空而来，这里需要组织在价值观上有对员工的尊重，知道组织的协同和个体的动力两者相加才是组织发展的动力源，而不能只依赖 CEO 一人的思考和努力，只有在制度上确定了知识提供者和使用者的贡献，才会有更多人去共享知识和利用知识，这才会有一个共享的环境和文化。

只有当尊重质量和崇尚奉献成为组织的运作基因时，我们才是有效率的，为了更好地发展，我们必须对外部的世界有更好的认知和掌控，这里就引入了统计学的管理和分析，这实际就是 6Sigma 管理方法所告诉我们的，所有的一切都是可以度量的，在度量之中我们更深切地把握住变动的实质，去消除变动，使得所有工作变得有序化和留有余量，让所有工序之间井然有序，让个体努力和付出变得更有效果，让组织之间更能够协同和帮助。

在此之后，我们追求的才是卓越，我们才有可能在组织中推行新的知识和方法，更重要的是我们形成一个“主动”文化，在这个文化中我们更面向市场、更感触市场的变化，每一个人都积极投入到组织的运作之中，我们在变化之中生生不息，这时候发现组织和我们都变得富有生命力，都更有了激情。

这其实说的就是一个企业成熟度 ML (Maturity Level)，从 ML1 到 ML5 的过程，这是克劳斯比提出的质量矩阵和美国卡耐基梅隆软件工程学院 SEI 提出的能力成熟度模型 CMM (Capability Maturity Model)。克劳斯比强调是现象，CMM 讲述的是软件企业中不同级别需要实现的制度（或流程，在 CMM 中称为过程 Process），但是他们并没有将成熟度扩展到企业的整体运作，也没有将其扩展到文化支持，我们看到了许多达到 ML5 的企业，



其文化支持更多是在 ML2 级，其实很难发挥 ML3~ML5 制度的优越性，也没有说出 CMM 制度如何扩展到组织的战略、个人发展以及知识工程中，扩展到组织的其他管理中，没有这些扩展，CMM 及其后续模型 CMMI（CMM Integration，集成 CMM，综合了系统工程、软件工程、并行开发以及外包管理等多种活动的 SEI 提出后续模型）可能只是一个管理模型，而不能对组织和个人发展有更为深远的意义。本书将 CMMI 作为其模式的关键组成，但作了更多的推演和导出，以及在组织模式的各个相关方面的应用。

本书更为重要的是回答在企业中如何去作，才能解决前面的困惑，而不是只是在概念上有所触动。这实际上就是回答组织核心竞争力的要素。核心竞争力不只是组织外在体现，如品牌、市场、研发能力、技术能力，而更应该是其核心的思考和工作方法。组织经思考推演出文化和战略，工作方法推演出流程、制度、技能和知识管理。只有这些才是组织得以保持长久的核心，这是核心竞争力的要求，也是模式的内涵。本书分成 5 个章节，分别讲述以下内容：

第 1 章“从悖论开始”，显然所有的行动必须以正确思想作为导引，没有正确的导引，任何技术和方法只不过都成为错误的工具，只能收到“南辕北辙”的效果，可是许多流行的观点往往是错误的。在这一章中给出了对 4 个悖论分析：

■ 变革和平稳：所有人都希望轰轰烈烈地改革，如摧枯拉朽一般打掉旧世界，建立新世界。历史学告诉我们，从法国大革命到中国清政府的覆灭，往往是更专政的制度代替另外一个制度，并不一定带来民主和新世界，对于企业的发展如果若期望假之以只能通过革命取得发展，是很危险的，这也是走上下坡路的企业外聘 CEO 很难有所改进的原因。这时更应强调如何在保持组织文化、组织战略、人力资源以及核心竞争力的同时，从绩效出发有力和有序地改变组织前行的方向，这样才有可能获得组织的变革。因此，变革是困难和有风险的，我们更应该期望建立依赖于自我动力前进的组织，而不是用外力的方法强行变革组织制度，毕竟任何组织都不是玩具。

■ 中国软件业的悖论：从网路青年、企业家、经济学家、业内专家和教授、教育界以及政府都在为中国软件业和信息业把脉，但是却往往不能切中要害。这里关键在于不知道软件行业的三个分支：系统软件、应用软件和外包软件，其实根本是完全不同的经济模型，也有不同的竞争状态、资源要求和人力要求，没有分开地理解和辨识，开出一个“万金油”式的方子是根本是无用的。其次，虽然知道我们的技术管理能力相对比较弱，但若以此评判我们人才结构是纺锤形，而不是金字塔，这显然是错的，这里根本就不知道人才的标准和层次，实际上我们具备太多的非正规工作人员，这些人员组织团队决不是一个“干部团”，而更是未经训练的“游击队”；对于高层人才，没有相当的中层作为支持，妄图以引进的方式，其实也是很难有所突破。至于如蓝领化和软件流水线等概念反映的更多是这个时代管理理论和能力的初级和不到位，以此方法引导中国组织进行管理可能更多会走上不归之路。





■ 低成本的运作、高质量的产品以及高质量易得性是一个讨论企业内部运作的管理问题，自克劳士比推出“质量免费”以后，人们对这两者的共存似乎全面接受，但这可能会让人误以为质量工作是一个简单的工作，所以对这一个悖论我们不是讨论这两者的关系，更多地去解析质量工作所包含的真实意义。首先需要明确的是各种质量方法和指导原则的根本，本书提出了“模式”的概念，作为质量工程的替代，更加强调组织系统性、过程进化特征以及根据环境进行变革，同时吸收了大师们的关于质量工程的精髓。特别提出对于质量的长期和短期作用，长期的效益必须能够用短期的利益进行表达，质量工作才能具有进一步发展的机会。

■ 个人和团队的关系，这是讨论知识企业中如何构建能力快速成长的团队。知识企业中的知识传播对组织能力提高是非常关键的，这是个人和团队关于贡献和索取的过程，需要从行为学和心理学的角度去讨论。一个企业员工的表现状态和其所处的团队有着密切的关系，如何构建一个积极学习的气氛和环境是非常重要的，单纯从奉献角度对待知识的传播显然是一个单向的误区，我们必须能够构建一个自我强化的组织过程，在这个过程中，每个参与者都能获得技能上的提高，这需要寻找合适的切入点和建立相应的激励机制。文中以在软件企业最常见的文档、评审以及技术管理，讨论了个人和组织之间的关系。

第2章“模式构建原则”，主要探索如何建立一个具有生命力的组织，我们的目的不是简单分离出优秀和平庸的企业特质，我们更期望能知道隐含在这些积极向上、生机勃勃的氛围背后的动力和源泉，也希望知道导致人心惶惶、士气不振的原因和条件，这是一个思考和探索的过程。我们认为，所有的一切都是关联的，今天的结果是昨天之前一系列行动的积累，我们更相信人的主观能动性在组织模式形成之中的关键作用。组织模式的定义必须和功用相关，必须从社会运作链角度出发，因此组织模式必须关注环境、资源、能力和文化四个方面，其中能力和文化组成模式的核心要素。组织能力（执行能力）又细分成组织技术能力以及管理能力，前者是完成具体工作，后者是协调完成具体工作；组织文化是组织价值观、环境和默认规则的表达，又是以组织协同能力和组织进取能力作为标志。模式构建原则可分成：进化、价值、动力和质量四大原则：

■ 进化表示了组织的原则必须和具体条件相结合，单纯的理想设计是不符合组织发展规律的，单纯设置一些规则或制度，要求组织去完成和实施，可能并不符合组织发展的规律，这里引入了“路径依赖”概念，任何组织都会有其独特的发展轨迹，任何制度和文化的自我强化能力，因此组织改变进化方向必须有相应的力量才能打破这种自我锁定的机制，这里更强调责任线及组织中层和员工在组织进步方面的努力和试探作用。

■ 价值表示组织对之所以存在的认知，客户、个人和股东应该有明晰的排列顺序，其中特别是客户作为第一位的价值基点，其实也是评估一切工作的基础，但是很多企业并不知道如何处理客户关系，其实更应是尊重而不是控制，尊重是最好的策略，我们常常说“站在客户角度思考问题”，其实我们很多时候连对自己的定位和发展都不明确，更不用说



站在别人的立场上思考问题了，因此如何服务客户必须以自己有明确定位为前提，然后才是以客户为中心构造价值链，再确定组织的服务价值和环节，这实际上是一个三步走的过程。至于股东的价值，则多在利益回报，但其实不完全是利润，更重要的是获得将来的连续盈利能力，这种能力应该结合到组织日常项目的判决过程中。


■ 动力表示组织向前的发展方向和机会，通常情况是 CEO 作为组织动力之源，或者是分权制度之下组织管理层协同向前，当然最佳模式是组织中的所有人都是动力源泉，这正代表了从 ML1 到 ML3 到 ML5 不同成熟度下的组织权力分布，书中给出在二战时期通用汽车公司构建的分权模型，这是一个超大型组织如何保持组织活力的方法。如果要建立组织的发动机，就必须有相应的人文环境，试图构建全部动力机制的组织，是必须首先将组织个体作为主动的人，这里就有了“自我验证”的概念，也就有了“皮格马力翁”效应。

■ 质量表示组织做事的方式，全面的质量管理不再只是对产品，更是对过程，对组织的战略、人力资源、组织作业体系，客户满意度以及经营结果的考评，因此质量管理再也不只是质量检测部门和质量保证部门的工作，也不是测试产品是否合格的工作，质量管理成为对组织中所有事情和所有过程进行思考和处置的方法。

第 3 章“模式的表述”，确定了模式是由四个原则、三个要素、两个核心以及一个坐标组成的，其中第三章重点在讨论三个要素和两个核心，其中坐标对应过程描述留在第四章。这里有：

■ 三个要素：文化、规则和技能，这是模式的内涵。文化对应进取性和协同性，组织文化处于的状态是确定组织模式的成熟度标志，从这个角度去看待模式将使我们能更清晰地判决组织处于的位置，而不只是简单检讨是实现了标准规定的过程域；规则，则对应制度或流程，是管理能力显现和隐含的部分，是一个组织中团队内部或不同团队之间工作的准则；技能，是组织的工作能力，是组织得以完成其社会使命的关键，模式的绩效体现是通过技术部分去实现的。在模式描述中，主要会以规则为核心描述对象，同时兼顾文化的适配性，当需要其他专用技术时，我们会涉及到技术因素。

■ 两个核心：方法论和度量，方法论主要是规则、流程以及模式推进的具体方法表示，其中最为主要的有：绩效和模式互动理论和知行互动理论，就其实质两者都是知行统一的规则。管理学科是一个实践性很强的学科，由于组织的条件、环境、资源等诸多不同，会导致相异的处理方式，同时管理者本身的路径依赖会影响到其对新方法、新模式的吸收，因此管理能力是综合社会范围内价值观和认知能力的体现。就当前而言，我们认为更需要对方法论进行反思，从粗放型经营转向精致型经营中去，在这里必须需要注意：[1] 对模式方法需要实质性的理解，知道其为什么这样作，由此判决和本部门、本单位结合的可能性，没有与本部门实际相结合而选择的方法最终肯定是无用的方法；[2] 对模式的实践，需要有对整体和细节的理解，整体让我们知道需要作的所有工作，细节让我们不再是粗枝大叶的理解和管理，否则再好的工作方式也会让很好的模式归于无用。这里我们特别强调



“知”的环节，强调如何去作，更重要的是做什么，这是做的目标，以及为什么作，这是做的原则，HOW—WHAT—WHY 三个环节中，特别在于为什么的环节，只要确定了理由和原则，工作中才会有动力和责任，才能有愿望和持续力。在核心要素中引入的度量则是一切计划、实践、考评的要素点，即一切以数据说明，何谓好、何谓不好、何谓优势、何谓劣势、何谓满意、何谓不满意等等，需要有定量的数据，去分析数据的分布、变化、原因，辨别出主要因素，去判决实践的结果，去预测风险的存在，不要概念化的表达和陈述，这是相对于抽象和无谓的争论而言的，许多概念化争执在具体条件下会变得冰消雪融，变得非常直接和明显。

■ 一个座标：采用四维空间表示，纬度分别为：项目、组织、支持和工程。其中项目是组织的核心，其表达在一个项目组如何展开工作，如何协调成员之间的活动；组织表示在公司层面，对于知识、流程的关注以及在公司层面如何对流程的优化；支持则是表示在所有活动过程中所需要的工具和方法支持；工程则是完成具体项目中会用到的具体技术方法。这四个纬度实际上也同时是模式制度核心需要表述的内容，为了更清晰地说明各个过程域的关系，我们将其用四维空间表示。这样实质也导致了过程域的两种表示方法，其一是过程域的能力级表示，针对单一过程域的连续性表达；其二是组织成熟度表示，是针对组织演化过程中，若干过程域的协同表示。前者便于组织根据需要规划企业的模式变革，体现模式开放性的方面，分成四组讨论过程域也便于实践者理解；后者明确了过程域之间的关系，组织据此可评估所处的位置，指出了模式变革的通用发展之路。有关制度的4类25个过程域的详细描述和要求，可以参见本书的参考书“CMMI 解析和实践”，深入描述了需要完成每一个过程，需要达到的目标，以及在该目标下建议采取的行动。

第4章“在模式和绩效互动中成长”，这是讨论模式应用，也是模式得以推行的基础。包括组织思考（战略规划）、组织行动（流程设计和流程重组）、组织评估、组织积累（知识工程）、组织的个人（人力工程）等五个方面：

■ 组织思考，是组织的战略定位和规划，这是将组织行动方向的决策作为一个项目对待的模式应用，对应有从计划到执行到跟踪到度量的过程，有从项目处理、发动组织到主动适应的不同分层。这里需要讨论的是组织在整个行业中地位如何，行业将向哪个方向发展、客户需求将会有什么样的变化、组织的强项和弱项是什么、组织的资源支持怎么样、组织定位和策略是什么，这是战略的思考，这是组织一切活动的基础，这是组织层的PDCA过程的开始，是一个组织思考的过程，没有了这样的思考，组织整体的研发、市场、销售、管理、质量、资金和人力政策将失去依据。战略能力是横亘在ML2和ML3之间的障碍，没有这个层次的跨越，则根本就没有后续的高效率的活动。

■ 组织行动，是组织根据战略要求和现有工作模式，确定如何提高组织运作效率，即所谓的流程重返。这里推荐采用的是IDEAL作业模型，是从初始化（明确为什么）到诊断（做什么）、确定（如何作）、行动（去作）以及学习（总结和提高）的过程，是将组织



## 打造核心竞争力

流程重返作为项目对待的模式应用过程，在变革中需同步关注在各个层次上文化的需求，注意这里文化需求是指组织成熟度必须有相应匹配的文化特质予以支持，如 ML5 要求“主动”和“民主”的文化；ML4 要求“客观”和“数据说明”以及“主动预防”文化；ML3 要求“共享”文化；ML2 要求“尊重质量”和“纪律”文化，而 ML1 则更多是“执行”文化，是一种不顾将来只为今天完成任务的文化，对于模式而言的各个层次要求相应的文化适配，才能发挥这个层次模式的效率，例如“共享”的文化显然更有利于项目层的经验传到组织层，并扩展到其他项目，并很容易形成组织的知识和过程财富库，提高组织协作能力，但是并不是“共享”文化发挥到极致就一定有利于该层次工作的展开，如形成类似于俱乐部的文化可能反而会影响到 ML2 的“纪律”文化的贯彻。因此组织应具备兼容不同文化的能力，当然不同企业会有不同的文化特质组织形式，但是如果缺乏某一种文化特质肯定会对特定层次模式的效率发挥有很大的影响。

■ 组织评估，是组织去认知和理解自己的过程，是确定向何处去以及确定需要改进之处的方法，深谙考试方法的我们，却常常会摸索出“应付之道”，从而本末倒置了。在组织评估中用到了 ISO 15504 的 SPICE 评估标准对组织流程进行评估，我们建议对组织的技能和文化进行评估，没有这些评估则会让人“不识庐山真面目”，没有评估就没有对现有状态的理解和对变革结果的认知。

■ 知识工程，组织运作过程中产生的各种知识、教训和经验，如果只能局限于个体，这些知识显然是低效的，如何构建一个知识共享的运作体系，对于保证组织战略、业务流程的运作和知识技能的提高至为重要，这里就必须从战略出发，分析需要知识共享的方向和要求；从文化出发，确定共享的范围和手段；从知识工程出发，确定在不同层次可以完成知识共享的形式。在模式体系中，达到 ML2 层，这是一个可以和项目活动开展并行知识积累和团队知识共享的过程，这一工作展开有助于项目组内部的任务完成和成员技能的提高；在 ML3 层以上可以开始构建组织层的知识共享，这是传统定义的知识工程的工作，建立相应知识管理委员会，促进组织内部的显性知识共享化、隐性知识显性化以及隐性知识的团队化等工作；在 ML4 层以上可以定量考评组织知识工程的运作效率和对组织发展的促进作用，实际在 ML5 层的组织革新和推广 OI 的核心包括的对于技术知识和工作方法的推广，这也就是知识工程的目的。

■ 组织中个人是整个组织发展的基础和中心，在长时间内组织运作将人物化，国内提出的“流水线”或“蓝领工人”，表现组织对个人的不尊重或管理处于相当初级阶段，实际上作为信息和工业社会的基础运作单元的企业有责任完成整个社会的“以人为本”理念的实现，因此员工不仅是整个组织运作的基础，也是模式改进的中心和目标。这里分成两个方面，其一是人力资源计划，这不是企业人事部门的政策和方法，而是全组织各个层次必须提高组织中每一个人的工作方法、技能，满足其自我实现和自我尊重的方法，在 ML2~ML5 构建了不同的过程域，完成从人力配置、绩效管理到技能提高、定量管理、导师制等



多种方法，形成组织和个人的良好互动，这是模式理念在组织管理方面的应用；其二是个人工作模式的转换，就个人而言，工作模式转变实际上也必须是从思想、行为、绩效，从责任、愿望、持续力等多个角度，探索一个个人能力提高的过程，书中介绍的基于软件的个体改进过程，只是给出在制度层面上的具体应用，但就实质而言，更多的是解决如何在一个民主环境中，建立一种自强不息的工作精神的方法。

第5章“面向将来：知之不易，行亦更难”，这是一个争议和讨论的章节，我们分别介绍了质量大师戴明、朱兰和克劳斯比的学说，比较了他们的学说和模式之间的差异点；介绍了6Sigma、TQM、ISO 9000以及CMM/CMMI标准，及其和模式的关系。作者并不是说模式会高于这些标准和学派，更是告诉读者模式也是受惠于这些前人的成就！任何知识都是进化的。然后讨论了许多流行书籍的观点，从基业常青、从优秀到卓越、执行、追求卓越、杰克·韦尔奇、郭士纳以及两本流行书《谁动了我的奶酪》、《送信给加西亚》和中国企业家的观点，其中有许多值得企业管理者和个人学习借鉴的地方，我们试图用模式的方法去解析和分析，从中看到即使在中国，最优秀的组织可能也只处于ML2~ML3状态，因此从执行到卓越，可谓任重而道远啊！

作者

2004年7月

# 目 录

第 1 章 从悖论开始	1
1.1 平稳的基础和剧烈的变革	2
1.1.1 变革的内部和外部动因	2
1.1.2 变革分析方法	4
1.2 中国软件产业发展的悖论	8
1.2.1 现状分析	11
1.2.2 发展机会	14
1.2.3 软件流水线, 蓝领、金领人才和软件人才的培养	16
1.3 低成本的运作、高质量的产品及高质量易得性	23
1.3.1 从组织发展角度看待	25
1.3.2 从组织覆盖范围来看	27
1.3.3 从认知角度看待	28
1.4 个人和团队的关系: 贡献和索取的博弈	34
1.4.1 技术评审的主要障碍	36
1.4.2 技术成果文档化是否可能限制个体的发展	36
1.4.3 技术管理上的花费是否会成为自我技能提高的障碍	38
1.5 小结: 悖论只是开始	39
第 2 章 模式构建之原则	42
2.1 模式定义——一切分析的基础	44
2.2 进化——我们在发展	50
2.2.1 模式成长的方式	51
2.2.2 模式的路径依赖	54
2.2.3 模式进化对变革推动者的要求	57
2.3 价值——存在的基础	60
2.3.1 组织的价值决定了评价的出发点	61
2.3.2 客户——我们真的不明白	65



2.3.3	企业价值——不只是财务的评估	67
2.3.4	企业价值观——共性和个性的统一	72
2.4	动力——我们在努力	75
2.4.1	发动机组成单元——责任、愿望和持续力	79
2.4.2	发机构建的方法——自我验证	82
2.4.3	发动机的配置——权力分散	86
2.5	质量——不是唯一的关键	92
2.5.1	质量焦点和管理方式映射	95
2.5.2	质量收益和关联者关系	98
2.5.3	质量基本组成和工具	100
2.6	小结：一个有生命力的模式	104
<b>第3章</b>	<b>模式表述</b>	<b>109</b>
3.1	组织活动和模式座标	114
3.1.1	组织活动表示：项目	114
3.1.2	项目完成的保证：规则和流程	118
3.1.3	过程域能力表示	127
3.1.4	通用目标和通用实践	130
3.2	模式进化表示	134
3.2.1	模式成熟度分级表示	135
3.2.2	模式分级表示以及与过程能力级的关系	144
3.3	组织模式之核心：方法论和度量	146
3.3.1	模式关键之方法论：知的三步曲	148
3.3.2	知行互动方法的扩展和应用	152
3.3.3	模式改进和方法论表示：度量	160
3.4	模式到实践：模式应用现实方法	163
3.4.1	管理层、组织成员和理论：我们是否有答案	164
3.4.2	战略、文化和制度：需要协同发展	168
3.4.3	交流通道和循序渐进：成功必经轨迹	175
3.5	小结：知行统一的模式	179
<b>第4章</b>	<b>在模式和绩效互动中成长</b>	<b>186</b>
4.1	组织的思考：战略定位和策略	192
4.1.1	战略定位之文化需求	196



4.1.2 组织思考和模式关联 .....	199
4.1.3 战略分析方法 .....	201
4.1.4 战略选择和战略计划 .....	209
4.1.5 模式和平衡计分卡比较 .....	213
4.2 组织的行动：模式提高和流程重组 .....	217
4.2.1 行动前提：知之三步曲 .....	217
4.2.2 针对组织成熟度提高的流程重组（过程改进） .....	222
4.2.3 流程改进之生命周期模型 .....	232
4.3 组织的评估：在理解中成长 .....	250
4.3.1 评估理解：知之三步曲 .....	252
4.3.2 评估过程要求 .....	260
4.3.3 组织流程的正式评估 SCAMPI .....	268
4.4 组织的知识：在积累中成长 .....	277
4.4.1 知识和知识工程定义 .....	278
4.4.2 知识工程动因和目标 .....	281
4.4.3 知识工程的范围和内容 .....	288
4.4.4 知识工程展开 .....	295
4.5 组织中的个人：成长的基础和中心 .....	306
4.5.1 组织对人力的文化和政策 .....	307
4.5.2 过程改进实践：团队和个人 .....	318
4.6 小结：模式和行动 .....	331
<b>第5章 面向将来：知之不易，行亦更难 .....</b>	<b>334</b>
5.1 以历史看发展 .....	335
5.1.1 质量大师的理论 .....	338
5.1.2 主要相关标准 .....	343
5.2 从流行看观点 .....	348
5.2.1 持续改进的组织宣言 .....	348
5.2.2 企业家对组织的思考 .....	368
5.2.3 寓言告诉我们的道理 .....	375
5.3 结束语：对个体的忠告 .....	377
<b>主要参考文献 .....</b>	<b>378</b>
<b>后记 .....</b>	<b>382</b>



## 第 1 章 从悖论开始

当前，中国经济蓬勃发展，然而中国又是市场化时间过短的国度，却要面临全球市场化竞争，这是这个时代的企业所面临的全新的挑战。西方的企业家、管理学家、社会学家、经济学家、政治学家或历史学家的演讲和书籍成为关注的焦点，中国企业家们更加熟悉杰克·韦尔奇（通用电子前任总裁）、比尔·盖茨（微软创始人）、郭士纳（IBM 前任董事长）、萨尔谬森（诺贝尔经济学获得者）、迈克尔·波特（战略大师）、科特勒（营销大师）、德鲁克（管理大师）以及朱兰（质量大师）、戴明（质量大师）、克劳士比（质量免费的提出者）等等，也许试图穷尽需要开列的名单会更长；也有更多的流行书籍在告诉我们有多少管理的方式、领导的作用在哪里、企业如何成长、员工应该如何工作等等，这里更多的是史诗般的故事，并没有告诉我们如何去作，这些故事中也存在着相当多的矛盾和不易理解，这让中国企业界感到惶惑：是首席执行官决定了企业的发展，是他们在危难时刻拯救了整个企业，或抓住了某一个特定的机会导致了整个企业走向坦途吗？《从优秀到卓越》、《基业常青》的作者告诉我们这就是第 5 级领导人才能够完成的任务。若此，那么我们如何找到一个第 5 级的领导者，而且组织中其他各级执行官和员工是否就不必为企业走向卓越负任何责任呢？

那么，为何有这么多企业家的演讲和著述中，埋怨企业中员工并不关心企业的发展和生死存亡，有的企业家在问：“当冬天来临时，员工是否愿意降低工资或付出更多为一个企业渡过难关而努力？”，有的则说：“中国并不缺乏企业家，但是我们却缺少大量训练有素的专业人员”，他们非常羡慕“美国的产业革命催生了管理的概念以及专业化的管理队伍”。又有多少企业家去反思他们对企业文化和人才培养的贡献呢？他们在羡慕日本的北国风光时，却不去思考企业对员工和对社会的责任，难道“作为非上市企业真的不需要对社会负责，只需对政府负责吗？”，在一个企业化不长的国度中难道我们真的不缺乏企业家吗？如果确实不乏可以帮助企业成长为卓越企业的企业家，那么何以造就如此不堪的员工呢，难道卓越企业不是通过卓越的员工体现的吗？为何我们并没有很多高效的企业和高速发展的生产效率呢？难道是我们企业的生存环境太恶劣了？为何西方经济学家称中国的高速增长只是来自于借来的资本（是由于高储蓄、高投入），而不是来自于科技和生产率的提高导致的？

以上许多问题是我们今天经济社会中经常遇到和讨论的，许多管理学家、经济学家和社会学家为此提出这样或那样的解决思路和方案政策，抛开具体思路，我们会发现这