

Faster Cheaper Better

[美]迈克尔·哈默 丽莎·赫什曼 著
陈汝曦 译

The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done

再造奇迹

企业成功转型的

9大关键

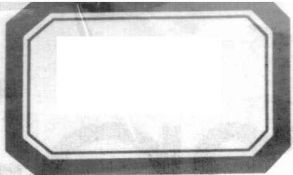
从软件开发到零售
从服务业到制造业
提升绩效与竞争力的实战原则



百万畅销书《企业再造》作者，企业流程再造之父
『全美50位最具影响力的人士』之一迈克尔·哈默凝聚毕生精髓



科学出版社



Faster

Cheaper Better

The 9 Levers for Transforming How Work Gets Done

再造奇迹

企业成功转型的⑨大关键

[美] 迈克尔·哈默 丽莎·赫什曼 著
陈汝曦 译



 科学出版社

本书经皇冠出版社授权在中国大陆发行销售
图书版权登记号01-2012-4216
版权所有 侵权必究

图书在版编目 (CIP) 数据

再造奇迹：企业成功转型的9大关键 / (美) 哈默 (Hamn, M.)
等著；陈汝曦译. -- 北京：科学出版社，2012.6
ISBN 978-7-03-034910-1

I. ①再… II. ①哈… ②陈… III. ①企业管理-研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第131139号

责任编辑：徐烁 / 营销编辑：王红梅

责任校对：仲济云 / 装帧设计：柏拉图 / 责任印制：张倩

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

http://www.longmenbooks.com

北京通州皇家印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年7月第 一 版 开本：B5 (720×1000)

2012年7月第一次印刷 印张：15 1/4

字数：200 000

定价：38.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

纪念迈克尔·哈默（1948.4-2008.9）

从事最平凡的工作也能获得意义和价值，只要执行人明白这项工作是如何造福他人的，哪怕是以最简单的形式。每个人都渴望接触到自己及自身需求以外的事物，基于流程的工作即能满足这一点。它能开阔我们的眼界，让我们彼此相连——连接队友，连接组织，连接客户。在以流程为中心的世界里，工作会再次让你找到自尊，那些从事重复性工作的员工早已丧失的自尊。

犹太人曾如此歌颂工作的精神价值：“工作是宝贵的，上帝创造的物种不计其数，他却只将工作赋予了人类。”作者想告诉我们，工作是灵魂、精神或智力的最完整表达。通过工作，我们展现着人类的自然属性，体现着神的力量，是工作让人类与其他生物相区别。这些预言般的文字抓住了流程工作的精髓。站在神的角度，21世纪的组织也能让工作实现价值。

——迈克尔·哈默，未公开手稿

有人会记得他的杰出，有人会记得他的睿智，但我们记得最多的是他无休止的爱，记得他教会我们要不断地去问为什么。

——菲利斯·哈默、杰西卡、艾莉森、达纳、大卫

感谢我的丈夫布兰特，他对我的信心有时甚至超过我的自信。为了这个项目的成功，他给予了我莫大的帮助。

感谢我的母亲多洛莉丝，她对生活的热情总是激励着我尝试新事物，探索新的可能。感谢我的姐姐纳丁，我的哥哥格雷戈，哥哥咖尔以及他的妻子米雪儿，感谢我的侄女梅丽莎和凯瑟琳——感谢你们从旁鼓励我。

感谢我的父亲卡尔，我每日都思念着他——希望我依然是你的骄傲。想念你。

最后，感谢上帝对我的护佑，感谢他赐予我的机遇、经历以及与我相遇的人。

——丽莎·威尔克斯·赫什曼

迈克尔·哈默是世界著名的管理学家之一。人们敬佩他的家庭责任感、大智慧以及成功的事业。他对流程再造和改善企业业绩的热情也为人津津乐道。与他接触得越多，你就越能发现他的更多特点，更能理解他的魅力。

他是我见过最优秀的讲师之一。他善用问答教学法，巧答妙对，记忆力超群，既有趣又不乏威严。我记得第一次上他的课，是为期四天的流程再造（process reengineering）课程。虽然我希望能更新自己的技术，但花四天时间重温设计技巧听起来实在无聊透顶。不过我简直大错特错。他语速很快，也会让听众广泛地参与讨论；他提出的见解独到、精辟，非常吸引人；为了陈述想法，他会引经据典，著名和不著名的都信手拈来。美国幽默作家多罗茜·帕克（Dorothy Parker）的名言是他的最爱，比如“你可以带妓女去有文化的地方，却没办法逼她动脑筋思考”。他对“培训”与“教育”的定义也很有意思（“性培训”和“性教育”：哪个是你会参加的？哪个是你会让孩子参加的）。在幻灯片里，他将流程道路比作圣经故事——这个对比大胆而准确，让人着迷，过目难忘。

我曾将他的理论运用于制造、服务和分销行业。他得知我的经历后便很有兴趣进行深入了解。他愿意与我合作，这让我感到无比欣慰。我把在许多企业中实施流程时遇到的问题和对策告诉了他，他给我提供了标杆基准数据、新方法以及从其他地方学到的已证实有效的应对方案。我们也进行了一些讨论：我挑战他的理论，他质疑我的方法。我们相互学到了很多東西。

20世纪90年代初，迈克尔凭借流程再造方面的研究成果，将业务改革推到了世人面前。《企业再造》（*Reengineering the Corporation*）是其中最重要的著作。各行各业的人都将这本书奉为他们流程改革的宝典。这让迈克尔困惑不已，因为那本书并不是指南，它仅仅引入了改革的概念，并未给出全面的解决方案。在它出版后的几年里，迈克尔继续研究如何重新思考业务中的细节。在企业主管向他征求建议时，他不会指导他们应该做什么（他们应该从事何种业务），而是告诉他们怎么做才是最好的，也就是如何通过改革工作的实际执行方法实现转变。为什么有的企业能成功，有的企业会失败？在你手中的这本书里，迈克尔寻求着全方位的解答。他调查了企业的成功与失败——做到的和没做到的——找出了企业遇到的障碍和获得成果的原因。迈克尔长期观察一批企业的发展，对很多案例的跟踪甚至已超过了十年。有些在《企业再造》中已经提过的案例将在本书中进行更深入的剖析。迈克尔在自己广泛研究的基础上提出假说，进行验证，再提炼完善，接着将暂时性研究结果与凤凰财团（Phoenix Consortium）旗下的公司进行分享。他们是哈默管理咨询和教育公司（Hammer & Co.）的客户，是一群决心实现突破性业绩的企业。最终在2005年，迈克尔打造了将描述转为对策的框架，并让它进入一些公司进行测试。很多企业都证明了它的超凡价值，进而把它制定成了自己改革工作的指南。本书以这些想法为基础并由此拓展出了一个业务改革的结构方案。迈克尔的框架就是流程和企业成熟度模型（PEMM）。2007年4月迈克尔在《哈佛商业评论》上发表了题为《流程稽查》（*The Process Audit*）一文，首次阐述了这个模型。

迈克尔相信，在这个变化翻天覆地的世界里，工作方法问题是成功的关键。我也如此认为。我们面对的是前所未有的宏观经济和业务因素集合，它们正创造着陌生的新业务环境。解决这些问题的方法说起来简单做起来难：挤出成本，让企业直接人工的薪酬与竞争对手给出的待遇不再有差别；多为客户提供服务，超越竞争对手的服务水平，由此获得的价值将超过任何额外的成本；提高灵活性，率先推出新产品，并保证质量的优越性，从而在各个方面超越竞争对手。

如果别无他法——确实没有其他的方法——那究竟问题何在？为什么企业无法完成这些显而易见的要求？

答案很简单，当今企业的组织和经营方式让他们无法实现所需的大幅度业绩改善，就算员工是超人也做不到。对工作方法进行深层次的根本改革是唯一的出路，而本书就是这条路的地图。

书中深入分析的案例之一是利乐集团（Tetra Pak）。这个食品包装企业曾是整个行业的领头羊。21世纪之初，集团呈现出衰退症状，它们往往标志着行业长期领先者的厄运（想想西尔斯公司Sears和通用汽车General Motors）。市场份额开始减少，客户经常抱怨业务合作的艰难，新兴竞争对手总是率先革新产品。这个大型集团似乎要成为另一个走入历史的巨人。

然而，利乐集团借助流程改革的想法创造了新的工作方式。他们的首批目标之一是让客户得知更准确的新商品上市时间。当时的上市延误率高达90%。通过重新思考产品开发和公布方式，准时上市率达到了90%——惊人的逆转。

这次改善并非昙花一现。首先，改变得到了维持，企业没有在收获成果后很快就退回原先的模式。更重要的是，它还只是一系列突破性进展的开端。利乐集团将接下来的重点转向了在客户工厂安装设备的方法，最终成倍地提高了客户满意度。接着企业调整了工程师在客户处维修和升级设备的日程安排，节约了成本，进一步提高客户满意度。通过重新思考供应链管理方式——订购原材料，安排生产，管理分销——企

业成功地将某些国家的库存减半，“完美订单”率提升至50%。市场份额重回上升趋势，成果还在源源不断地出现。

迈克尔对企业流程改革方式的研究着眼于相对少量（通常为5~10个）的端到端系列活动。这些活动实现了公司为客户创造的所有价值，它们包括订单完成、产品开发、客户问题解决、需求创造、供应链管理等。尽管这些流程一直存在，但以往却从未被人发觉。它们体现了一种看待企业经营的新方法——不再局限于大量孤立的职能部门所从事的零碎工作，而是放眼于大范围内的工作整体。

迈克尔的研究揭示了成功改革必备的九大妙招。它们分成两大类，第一类即是流程能动因素（process enablers）。为了在端到端流程中实现突破性业绩改善，企业必须重视这些因素：流程设计、合适的指标、流程员工、流程所有者以及有效的基础建设。以这五个关键元素为导向，企业就能获得流程改革的地图，进而创造卓越的成果。地图固然必要，但仅有这些是不够的。迈克尔发现，尽管有的公司有着绝佳的改革意图，他们还是无法在上述方面获得进步。这些公司似乎明白自己该做什么，可就是无力做到。迈克尔进一步发现，能够按地图完成工作的公司都拥有四项企业能力——让企业有能力进行基本改革的主要特性：领导力、文化、治理和专业技能。没有这些能力，企业就无法进行实现目标必需的流程改变；有了它们，企业就做好了踏上流程道路的准备，成功也会在前方静静地等候。

迈克尔·哈默不仅是一位严谨的学者、研究者和老师，他也懂得享受人生的乐趣。他热爱电影、音乐剧和摩城（Motown）音乐。英国六人喜剧团体蒙提·派森（Monty Python）也总是在他的演讲和谈话中被提及。他在这些乐趣中找到了颇具洞察力的元素。台词、话题、人物都能被他运用于现实世界的业务情境中。他还擅长模仿声音和姿势，是个技艺高超的娱乐家。

迈克尔也很热心。我记得我曾为了搞定某个主管而头疼不已。当时我正好有机会和迈克尔一起吃饭。我说：“迈克尔，我需要帮助……”

话还没说完，他就答道：“说吧。”那是我最后一次见到他。过了不到一个月，他就去世了。

他是好公民，是智慧的巨人，也是我的好朋友。他启迪我们，让我们笑，也让我们思考。他鼓励我们去创新，去尝试新事物。在他打造的地基之上，我们延续着他的工作。希望我们能让他感到骄傲。

丽莎·威尔克斯·赫什曼
哈默管理咨询和教育公司CEO

纪念迈克尔·哈默（1948.4 – 2008.9） / I

前 言 / III

导 论

企业英雄的兴衰 / 001

第一章

设计：从虫瞰到鸟瞰——流程设计原则 / 013

第二章

指标：设定正确的评价标准 / 041

第三章

流程所有者：为流程企业设立新职位 / 065

第四章

流程员工和基础建设：支持端到端工作 / 085

第五章

领导力与文化：创造改变，维持成果 / 109

第六章

企业治理和专业技能：保持流程的正确走向 / 131

第七章

整合一体 / 159

第八章

瑞典利乐公司：成功改革的企业 / 171

第九章

加美萨公司：打造全公司的流程文化 / 181

第十章

福尔阿塞斯公司：成果迟迟未现身 / 191

第十一章

哈特维有限公司：流程不是创可贴 / 199

第十二章

顶点公司：计划完美也不够 / 205

第十三章

流程成熟度模型：流程工作指南 / 215

第十四章

流程和企业成熟度模型（PEMM） / 225

企业英雄的兴衰

鲍勃是个企业英雄，人人都爱他。就在上周晚饭后，鲍勃打开了电视机，但他不是真的在看，而是像大多数晚上一样思考着工作上的事。突然，他想到自己忘了确认工程设计部有没有把新的线路图放进客户的货箱。明早第一件事就是出货，没有这个图，客户就无法运行设备。

“我不知道什么时候回来。”他对妻子抛下这句话便急匆匆地冲出家门，跳进车，飞速驶向工厂。

大门警卫杰瑞热情地对鲍勃打了个招呼，他已经习惯鲍勃在白天和夜间的任何时段出现在这里。鲍勃直奔出货台。果然，放在那里准备发出的货箱里没有线路图。鲍勃花了一小时找到一份线路图的复印件，他把图放进货箱并重新密封。午夜时分，鲍勃才回到家。

这就是鲍勃总是在做的事。他的老板很赏识他的敬业，经常称赞他，并为他加薪升职。在过去的两年里，鲍勃五次获得“当月最佳员工”的称号。同事们纷纷效仿，像他那样在工作中投入更多精力。

毫无疑问，鲍勃是伟大的，但问题是他的公司完成工作的方法简直是场灾难。鲍勃是忠实且有野心的员工，他努力战胜了公司混乱的工作流程，被迫成了英雄。他受到赞赏常常是因为弥补了流程中的不足，保住了客户。现有的流程总是导致不该发生的问题，所以鲍勃总是在创造意料之外的应急措施。更糟的是，鲍勃的行为以及对这种行为的肯定轻易地强化了一种观念：每个员工都应该灵活地应对流程系统。没有人领悟到只要系统改善了，像鲍勃这样的英雄是无须存在的。

有不计其数的公司和鲍勃的公司一样，无条理，无效率。他们仍能生存的唯一理由就是因为有鲍勃这样的员工在不停地查漏补缺。交付订货可能花了30天，而其中只有3天涉及实际工作，剩下的时间大家用来讨论订单的某一部分由谁负责，或是让订单在收件箱里苦等着被处理。这并不是因为大家懒惰，恰恰相反，大多数人都想做好工作。他们有工作指标，在为完成任务而奋斗。他们一心一意地把工作做对、做好，用汗水换来回报，但很少有人懂得被他们狭义理解的工作是如何嵌入公司试图实现的整体规划中的。因此，不同岗位上的员工可能有着不同的工作目的。

关于员工在不同目的下如何工作，我们最喜欢的案例是：一家大型日用消费品公司的销售人员从一位新客户手里签下了一份小额订单。客户非常明确：这是一次试验，如果这家公司能顺利交付订货，那接下来就可以进行更多的合作。销售人员明白这次表现的重要性，他在订单上贴满了“紧急”和“加速”的标签后才提交了订单。订单从一个部门传到另一个部门，最终到达发货部。发货人员扫了一眼订单，发现货品装不满一卡车，这会浪费开支。发货部经理知道自己的奖金取决于是否将物流费用降到了最低，于是下令将货品先堆放在装货处，等发向同一座城市的货品能填满一卡车后再发货。

显然我们会为此震惊，但发货部经理的决定却是完全合理的。减少货运开支是他的职责，也是他获得奖励的依据。延迟发货并不过分，也非不负责任，因为此时仓促发货确实违背了他被要求在工作中施行的原

则。他的选择令人心寒地合乎常理。公司丢失客户并不是他的错，是流程系统的错，发货只是这个系统里的一小部分。发货部经理的工作被狭隘的定义，脱离了大环境，使得将工作做好不仅帮不了公司，反而会适得其反。

这些问题并非只局限在企业里。政府、学校、医疗系统都因这些混乱饱受困扰。如果你在过去的几年里有过重大疾病，你就会懂这场病意味着什么：花数不清的时间预约看诊，在等候室里徒劳地等待，从一个专家转到另一个专家，终日被高额账单和保险单围绕着。

这种状况并非偶然。管理者通过将工作细化再细化，分割成越来越小的部分，在一个多世纪的时间里实现了大范围内生产率的提高。因此，现代企业已演变为多个专业职能部门的集合，像是销售部、工程设计部、生产部、运营部和财务部。在指定部门工作的员工都关注着同一个部门目标——广告部推动销售，发货部运输产品，采购部购买部件——他们向部门主管汇报工作，主管评价他们的表现，根据部门自己的规定进行奖惩。我们现在的运作方式沿袭于工业革命。革命早已结束，从中诞生的工作组织方式却在这个越来越小、越来越快、竞争越来越激烈的世界里存活下来。可它早已失去效用，你只需想想过去几年里的“灾难”就会明白。全球经济在悬崖边摇摇欲坠，通用和克莱斯勒在破产进程中重组，成百上千万员工——众多企业口中“我们最宝贵的财富”——丢了工作，丢了退休金，丢了自己的家。

在当今的信息时代，顾客拥有至高无上的地位。你知道现在比价购物是多么的容易。想买台新的平板电视，只需几分钟，你就能在网上搜到很多规格参数和价格。点一个按钮，两天后电视机就送来了。你的客户也可以这么做。假设一个客户在你的公司下了一个订单，他不会在意产品是在德克萨斯设计的，部件是在西班牙和巴西生产的，而成品是在土耳其组装的。国际化公司总是强调自己是全球化的，可区别在于，尽管国际化公司可能在其他国家设有销售办事处或生产厂，他们却从不会前进一步将各个部分进行一致性整合。这迫使客户也因公司内部混乱受

到影响：不同币种不同价格，不同货源不同发货安排，解决问题时有语言障碍。真正的全球化公司能打破国家之间的障碍，使顾客获得更简单、更透明的体验。他们懂得顾客只是想以实惠的价格在他们有需要的时间和地点买到质量过硬的产品。如果你的公司像鲍勃的公司那样混乱，你的客户也不会注意甚至根本不会在乎员工在完成订单时的英雄事迹。但总有一天你会丢失客户，可能因为鲍勃没有及时挽救工作，可能因为聪明的对手放低了价码。这不是“如果”的问题，而是“何时”的问题，是时候让我们的工作变得更快、更省、更好。

更快、更省、更好——生意中的三位一体，令人向往，却不易实现。做到更快更省，就做不到更好。做到更省更好，就做不到更快。做到更好更快，就做不到更省。总有一些障碍阻挡我们同时实现三个目标。

这样的事情不会再发生了，只要你相信一个简单的概念——组织工作的方法能改变一切。有一种方法能代替诞生于工业革命的无条理的工作流程，让我们同时实现更快、更省、更好。目标并不能轻易达成，也不会一夜之间实现，但对那些已熟练掌握此方法的管理者来说，最终的结果是惊人的。工作不是一系列分散的步骤，而是一个端到端的连续体。员工不会再全身心地只关注自己的工作，丝毫不知自己的工作将如何影响同事的工作能力甚至影响到客户。他们会考虑整体，而非局部；考虑结果，而非行动；考虑集体，而非个人。独立的板块会无缝地合并，形成统一的结构。所有员工只有一个目标：客户满意。迈克尔·哈默在1993年出版的《企业再造》中首先提出了端到端流程概念。经过17年的宣讲教学，以及见证了端到端流程在越来越多的企业中体现出巨大的潜力，我们可以确信这种安排工作的方式能让任何组织实现更快、更省、更好的目标。本书的目的即在于推广这样的工作方法，使这种新方法走入每一家想在国际经济中竞争与发展的企业。《企业再造》说明了为什么端到端流程优于其他工作方法，而《再造奇迹》将教会你如何利用这个简单的概念去增加收益，提升竞争力。

端到端流程将改变你和你所有员工的工作方式。它需要你彻底地重

新理解你的工作，进化你的工作方法。实行端到端流程中的最难点即在于维持努力的成果。有一种趋势是企业在流程实行初期获得大量收益时就宣布胜利，好一点的企业能继续坚持下去，而有的则返回沿用旧的流程。在这里停止前进的步伐，企业将无法实现未来更大的收益。

如果你认为流程就是些纸上谈兵的流程图表，那就大错特错了。流程关系着你用全新的方法运营企业，实现目标，让客户满意。它覆盖了企业的方方面面，从技术应用到销售人力全部囊括在内。它会让所有员工的工作方法变得积极有效。我们将花一点时间说一说我们的客户之一——在此称其为安德朗航天公司——是如何在端到端流程的帮助下获得了翻天覆地的改变。

2004年年末，航空电子零部件及系统的大型生产商安德朗航天公司遭遇了一个严峻的问题：他们最大的客户决定不再与他们合作。双方合作的一般流程是，客户将需求告知安德朗，安德朗反馈给他们一份图解表——对即将制造的特定系统的描述说明——以及报价和交货期。如果客户同意，安德朗即获得一份订单。而他们接下来的流程则是典型的缺乏条理。安德朗几乎从未按时交货，系统投入使用后也经常发生质量问题——组装过程出错，零部件损坏或缺失，抑或是价格清单有误。客户周期性地对安德朗发怒，威胁他们要迅速解决问题。安德朗承诺会改变工作方式，将工作做得更好，但结果从未改变。最终，客户告诉安德朗他们将有60天的时间退出，合作关系到此为止。

事情发生在安德朗刚刚引入端到端流程之时。我们将检查安德朗的保障流程，力求将端到端思维和技术应用于安德朗的业务中。这次事件给了我们一次绝佳的机会证明端到端思维能改变现状。如果我们能重新设计安德朗的流程，挽回与大客户的合作关系，安德朗将大大提升企业的可信度，因为他们与其他客户之间也存在着相同的问题。

这不是安德朗第一次试图解决问题。他们曾尝试实行被过分吹捧的六西格玛管理理论（Six Sigma）——实现不断进步的统计学方法，但毫无效用。六西格玛理论不适合安德朗这一事实可以说明问题并不在于执