

企业管理大师、引领流程革命风潮、畅销书《再造企业》作者最新力作
未来企业九大制胜方略

企业 行动纲领

[美] 迈克尔·哈默

**AGENDA: WHAT EVERY BUSINESS
MUST DO TO DOMINATE THE DECADE**

迈克尔·哈默：
入选

《商业周刊》“20世纪90年代最杰出的管理思想家”
《时代》杂志“全美25位最具影响力的人士”



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE



企业 行动纲领

[美] 迈克尔·哈默

AGENDA: WHAT EVERY BUSINESS
MUST DO TO DOMINATE THE DECADE

赵学凯 王建南 房成鑫 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

企业行动纲领 / (美) 哈默著; 赵学凯等译. -北京: 中信出版社, 2002.7

书名原文: Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade

ISBN 7-80073-515-X

I. 企… II. ①哈… ②赵… III. 企业管理-经营决策 IV. F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第043732号

Agenda: What Every Business Must Do to Dominate the Decade

Copyright © 2001 by Michael Hammer.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by Arrangement with Crown Business through Arts & Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

企业行动纲领

QIYE XINGDONG GANGLING

著 者: [美] 迈克尔·哈默

译 者: 赵学凯 王建南 房成鑫

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 100004)

责任编辑: 袁卫华 责任监制: 朱 磊 王祖力

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15 字 数: 238千字

版 次: 2002年8月第1版 印 次: 2002年8月第1次印刷

京权图字: 01-2002-2791

书 号: ISBN 7-80073-515-X/F · 365

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-64648783

序言

当我回顾本书写作过程，不由得想起了流行于1970年的颂歌《Truckin》，其中有一句歌词唱到“我后来意识到，这是一次多么漫长而陌生的旅行”。其实，本书的写作历尽艰辛，远非漫长和陌生两个词所能概括。

1964年，当时的我作为900名新生中的一员，进入麻省理工学院（MIT），从此开始了我的大学学习生涯。虽然在当时的情况下，我们那批人对计算机知之甚少，但是我们注定将要目睹计算机时代的到来，而且还将参与其中，在某些方面做出贡献。回想起来，运用计算机进行工作在人们心目中依然是一个模糊的概念，因而得不到更为真切的关注。在公众眼里，计算机是科学家的宠儿，是财会人员专门用来财务计算的工具，而对于平民百姓来说，则毫无实际用处。人们的这种理解不能说毫无道理，因为按照现代的标准，20世纪60年代的计算机功能还很微弱。尽管如此，计算机所展现出的某些功能还是令我们那一代人着迷。它那极为精确的计算和清晰的运转原理给我们留下了深刻的印象。我们还发现，我们可以通过计算机对其他威力巨大的机器实施控制，用以完成超越人类极限的工作。正是这一具有魔力的警报的召唤，我们之中的许多人放弃了其他更为传统的研究领域，怀着探索者的激情，走上了撩开软硬件技术神秘面纱的漫长征程。如今，人们对软件工程师和计算机科学家这样的称谓早已习以为常，而在当时，这些称谓还没有出现，我们已经开始从事软件开发和计算机应用的工作了。硅谷也许代表了当代计算机科学的中心。但是，我清楚地知道，

20世纪60年代和70年代的麻省理工学院是现代计算机业的发源地，是剑桥（麻省理工学院所在地）的熔炉锻造了这个行业的钢筋铁骨。以太网（Ethernet）和Lotus 123的发明凝结了我的老师和同学们的心血，互联网的建设也离不开他们的付出。我至今仍旧能够感受到那时的剑桥所呈现出来的创造与发明的热烈气氛。我被这里的氛围所感染，它赋予我剑桥时代的精神。在麻省理工学院，我完成了自己的本科学业，并一直深造下去直至获得计算机科学博士学位，并留校任教。

然而，随着岁月的流逝，我越来越深切地感到，与周围的同事们对计算机技术研究的热情和专注相比，我对计算机应用怀有更大的兴趣。同时，我还想了解人们应用计算机技术的目的，以及这种技术如何改变人们工作和生活方式。这些想法强烈地萦绕于我的心头，使我产生了到真实的商业环境里探个究竟的愿望。于是，在1982年，我辞去了多年的教学工作，潜心探索计算机技术在真正的商业世界中所发挥的作用。

进行这样的尝试，我想我所具有的最大优势就是：我从没有进过任何商学院，从来没有系统地学习过商业知识。这样，我不会像毕业于商学院的学生那样看待商业。我眼中的商业不存在任何条条框框，也没有既定的模式，我尝试看清它的本来面目。然而，当商业的真实面貌清晰地呈现在我的眼前时，我为自己发现的一切感到震惊。

由于自己长期从事教学工作和学术研究，不可避免地带有学究式的倾向。因此，在投入商海之前，我一直以为精明的商业人士在以富于创造性的方式充分应用计算机。实际情况并非如此，我发现绝大多数公司只是把计算机技术当做一块起美化作用的装饰布，盖在陈旧的传统商业经营模式之上。这就如同在小路上铺一层石子，无非是一种点缀。如果以这种态度看待计算机技术的应用，我不知道商业经营的想像力何在？创造力何在？商业经营技巧与高科技完美结合所体现出的那种和谐优雅何在？更为糟糕的是，当我作进一步的观察时，我发现，不管是所谓的自动化程度高的大公司还是自动化程度低的小公司，它们的运作都处于危险之中，一切都没有经过精心设计，

效率低下，浪费严重。由于经济形势好，消费者又好说话，这些公司白白地浪费了计算机技术提供的大好商机。他们以陈旧的方式经营着。在使用计算机时，从未认真思考过如何使用才是最大限度地发挥其效率，从不用真正富有创见的方式充分发挥它们在生意场上的作用。对于像我这样的软件工程师来说，这样做几乎等于犯罪。

呈现在我眼前的商界，已是一片荒凉。不过情况并没有这么悲观，在满目荒凉中，我还是发现了一些令人振奋的亮点。在我的商海游历中，有幸碰到一些公司，它们已经开始以与众不同的方式经营自己的企业。这些公司之所以敢于打破常规，直接原因是公司的财务状况已处于崩溃的边缘，只有根本性的变革才能为企业带来一线生机。这意味着以全新的角度思考经营管理之道，创造管理理念，用前所未有的方式经营企业。他们对旧的经营方式进行革新，不再一成不变地沿用它们。他们有效地使用计算机技术支持这些革新措施。结果证明，这些公司所取得的成果令人吃惊，因为它完全超出了原有的最大胆的预测。

面对着这样的工作，我感到热血沸腾。但我知道，我对它还缺乏全面的了解。由于我长期从事学术研究，在数学和软件工程方面受过严格的训练，这一背景促使我努力寻找进行革新的理论基础。因此，面对一件事情，我试图从中发现运作的原理，最起码是某个公式，或是应用原理。不幸的是，我的努力总是毫无结果。这些创新的公司所完成的革新完全是即兴之作，根本没有按照教科书上说的去做。它们完全凭借实践经验，在实际运用中创造了全新的工作方式。对它们来说，在革新之前先创造一套理论，这简直是一种负担不起的奢侈品。这个任务也就历史性地落在了我的肩上。我从它们的实践经验中获得第一手资料，然后结合我学到的理论知识，为它们的所作所为总结出理论根据和指导方法，以满足商业竞争的需要。经过这一番不懈努力，“再造”这一概念得以产生。

“再造”是我专门创造的用以描述经营的革新方法的术语。如果说20世纪80年代是少数公司以“再造”的管理理念进行经营的年代，那么到了90

年代，我欣慰地看到越来越多的公司加入到创新的队伍之列。这时的“再造”已从试验性阶段进入到真刀真枪的商业实践中。它不但得到了上百家大公司的青睐，而且受到了不计其数的小公司的热烈欢迎。在这10年中，我不断深化对创新性公司的研究，探索其全新的经营模式以及在实施过程中遇到的挑战。我已将这10年来的发现另立成书，以飨读者。

回顾一下自己的研究历程，我感到受益匪浅。其中最重要的收获可以借用电影《街头无赖》中的主角克雷的一句话加以说明。他说：“一生只做一件事。”意思是说每个人在一生当中应该全神贯注于一个目标。的确，从人生的角度来讲，这是个明智的建议。但是如果在商业中照搬这一原则，后果将不堪设想，甚至比被牛群踏死还惨（这是电影中的一个镜头）。现实世界与影片中虚构的场景截然相反，对于商业中的种种问题，从来都不存在“灵丹妙药”似的解决方法。经营者不可能依赖某项高新技术使濒临倒闭的企业起死回生，也无法凭借某个好点子使企业迈向成功。

我常常想，像我这样的“书呆子”进入商界，一定会触犯不少业界规矩。在我犯下的所有“罪过”中，有一项罪名我十分乐于承担，那就是给一成不变的商界带来了新的想法，这些想法又引发了更多的创新想法的涌现。《再造企业》一书正是这一努力的结果。蕴含在该书中的核心理念是：在企业的运作中，绩效的显著提升只有通过根本性的变革才能实现。我想强调的是，“再造”不是增强企业竞争力的灵丹妙药。要想打败竞争对手，“再造”只是解决方法之一。这本书之所以受人欢迎，得益于成功地推出了一些经营理念。但是，不管这些理念受到怎样的称赞，也不能把它们视为企业获取成功的灵丹妙药。如果错误地理解或夸大了它们的实际作用，就会引起误解，企业的经营管理者就会把精力投入到寻找灵验的理念之中去，就像所有的猎人都希望得到百发百中的“银子弹”。那样，反过来会促使其他经营者争先恐后地推销他们钟爱的“银子弹”。在将近10年的时间里，从事商业活动的人拼命地找寻那些声称可以提供简单的成功处方的商业书籍，希望从中获得可以一夜成名的经营诀窍。如果说我以前的写作触犯了商业界的传统规则，那么

本书的出版就算我对无意之间发表的种种“冒犯性的言论”的道歉之举

然而，克雷的话确实说得不对。在商界，根本不可能找到什么“银子弹”。根据我在过去10年所作的研究，我发现经营出色的公司一直在一个宽广的前沿领域进行革新：毫无疑问，对本企业的运作进行再造。但在同时，也进行其他方面的革新。这些企业的领导人对每一个既定的运作模式提出质疑，对每个运作环节发出疑问，在重新思考的过程中，对长期以来形成的企业经营模式与管理细节提出新的设想，从而形成新的运作模式。他们从经理人在企业中担当的角色入手，进而深入到对整个考核体系的重新认识——由此波及对供应商与客户之间关系的再认识——这是进行再造的最佳场所。总之，这些革新完全摒弃旧有的商业经营理论和既定规则，而是另辟蹊径。它们为经营者在新的商业环境下从战略的高度应对全新挑战提供了任意驰骋的天地。因此，这些革新的驱动力以及所取得的成功理应被亲身经历者记载下来，并加以详细的说明。《企业行动纲领》正是这一思路的直接产物。

本书旨在阐明构成一个完整体系的9个管理概念。它们揭示了那些在本行业中出类拔萃的公司如何在当今纷乱芜杂的商业环境中做到泰然自若、从容面对。本书议题广泛，包括众多最新的革新管理理念，如企业运作过程动力论、企业部门边界消失论和企业文化变革深化论等等。所有这些在本书中均得到了讨论。其中的9章，每章论述一个商业概念。各章节既相互联系又自成一体。我希望通过9个章节的专门论述，使读者高度关注这9大管理概念。同时，我也期待越来越多的人对它们的重要性获得更加明晰的认识，从而为得到商业界的广泛认可打下基础。对于任何一家想生存下去并获得发展的企业，对于任何一名来自工作一线的基层管理者或是来自董事会的高层管理者，了解并按照这9大管理概念经营企业都是至关重要的。任何做到这一点的企业或企业内部的管理者将准确地捕捉到在商业最前沿发生的变化，为未来10年的发展打造出一套新型的管理模式。就好像20世纪最后10年形成的“再造”理论为管理注入活力一样。

我在序言的开始部分曾经说过，本书的写作是一次漫长而陌生的旅行。

序 言

的确如此，然而，在结束的时候，我也想告诉亲爱的读者，写作本书同时又是一次激动人心、令人痴迷的旅行。我希望本书能够把我在旅途中感受到的兴奋与激动带给您，我同时希望您在到达终点时也能够拥有一份愉快的心情，如同我在走完这段旅程时感受到的一样。

致谢

有些书似乎是自然天成的；而本书却绝非如此。我感到十分幸运，在写作本书的过程中能够得到那么多人的帮助。没有他们助我一臂之力，我根本无法把这块饱经风雨的巨石推上山顶。

感谢杰夫·戈丁和约翰·休斯，他们在调查和了解方面的贡献为本书的观点打下了坚实的实践基础。本书的写作过程犹如走在遍布裂缝的冰原上，稍不留神就会身陷其中。感谢汉纳·比尔·威尔和林赛·菲尔德的支持，是他们保护我走过了艰险的地带。还要感谢唐娜·萨蒙斯·卡彭特，是她第一个提醒我写作本书的重要性，并督促我完成。在整个写作过程中，她向我提出了许多具有远见卓识的宝贵意见，令我获益匪浅。感谢鲍勃·巴尼特，他负责文字润色，尽心竭力，出色的工作完全出乎人们的意料。感谢约翰·马哈尼，作为皇冠商业出版社的责任编辑，自始至终向我提出中肯的批评和出色的建议。最后，我要感谢妻子菲莉斯，是她的智慧和乐观精神使我不至于半途而废。她和我们的4个孩子对于我一遍遍的改稿表现出极大的耐心，并创造了轻松的氛围，使我因写作不畅而变得日益烦躁的情绪得以化解。对于所有这一切，我谨致以最诚挚的谢意。

AGENDA: WHAT EVERY BUSINESS MUST DO TO DOMINATE THE DECADE

当今世界，客户难缠，对手刁蛮，经营环境进入了一个前所未有的过度竞争时代，《企业行动纲领》一书为这样的世界提供了9种既具强大功能，又具实用性的经营思路。

如今的商业运作步履维艰，20世纪90年代末曾一度令人眼花缭乱的解决方案被证明只是在虚张声势；已经有越来越多的人认识到，对于企业而言，那些繁花似锦的好时光是反常的，艰难时世才是常态。认真负责的业务人员都知道，在现实世界中，根本没有什么简便易行的应对措施，也没有什么单一现成的答案。人们需要一整套能反映新思路和新技术的解决方案。

管理学大师迈克尔·哈默，在管理学界掀起风暴的《再造企业》（*Reengineering the Corporation*）的作者，在本书中阐释了构成一个完整体系的9个管理概念，讨论了诸如客户中心、企业运作过程动力论、企业部门边界消失和企业文化变革等问题。每一个概念既各自独立又相互关联。它们完全抛弃旧有的商业经营理论和既定规则，另辟蹊径。对于任何一家想生存并发展的企业，对于任何一名来自工作一线的基层管理者或董事会的高层管理者，了解并按照这9大管理概念经营企业都是至关重要的。这些概念将帮助企业管理者准确地捕捉到商业最前沿发生的变化，为企业未来10年的发展打造出一套新型的管理模式。

AGENDA: WHAT EVERY BUSINESS MUST DO TO DOMINATE THE DECADE

迈克尔·哈默博士是世界最著名的管理学家之一。他是企业再造和业务流程理念的创始人，他的思想使现代经营管理领域发生了深刻的变化。遍及全球的许多企业将他所倡导的理念运用于自身的经营活动和组织结构中，创造了惊人的业绩。《商业周刊》把他列为20世纪90年代4位杰出的管理思想家之一；在《时代》杂志列出的第一份全美25位最有影响的人物名单中，哈默博士榜上有名。

责任编辑 袁卫华
责任监制 王祖力 朱磊
封面设计 耀午书装工作室

经销：中信联合发行有限公司

目录

V	——▶	致谢	
VII	——▶	序言	
1	——▶	第一章 对商业重新抱以认真的态度	——欢迎进入客户经济时代
13	——▶	第二章 以客户为企业的经营导向	——成为易于做生意的企业
33	——▶	第三章 为客户提供他们真正想要的东西	——提供更多的附加值（MVA）
43	——▶	第四章 业务流程至上	——使追求优异绩效的愿望变为现实
71	——▶	第五章 乱中求治	——使创新工作系统化
91	——▶	第六章 重视工作绩效的测定	——使测定工作成为管理的一个组成部分， 而不是数据统计的一项任务
111	——▶	第七章 无结构化管理	——从结构模糊化的威力中受益
129	——▶	第八章 将重点放在最终客户	——把分销链变成分销利益共同体
143	——▶	第九章 推倒公司的外“墙”	——竭尽全力与其他公司全面合作
171	——▶	第十章 企业拓展	——虚拟整合，而非垂直整合

目 录

189 —▶ 第十一章 贯彻落实
——行动纲领的实施

207 —▶ 第十二章 未雨绸缪
——使应对变革的能力制度化

225 —▶ 译后记

第一章



对商业重新抱以认真的态度

——欢迎进入客户经济时代

突然之间，生意不再那么好做了。

20世纪90年代末期，在一个非常短暂的时期里，商人们似乎再也不用为生意上的事情烦恼。无论走到何处，都是一派生意兴隆的景象。现有的公司看到自己的销售记录不断被打破，公司收入持续上升；新成立的公司则拥有充足的资金支持。大家都干得不错，所有的人都在赚钱。公司持续成长，成功接踵而至，一切都在情理之中。商人们信心十足，消费者在疯狂地购物，股票市场的走势一路攀升。

一时间，大家认为只要做买卖就能发财。做生意不再需要知识、技术和经验，只要精力充沛、敢想敢干就行。实现新的美国梦不再需要勤奋苦干、坚韧不拔的毅力；无须与别人合作，而只要有自己的特色，脑袋里装着个好主意，再花费一段时间让公众知道自己这个天才的创意；无须别人的帮助，只凭个人的力量，就可以大获成功。那些自称为构想家的人预言，我们迎来了“新经济时代”——这是当今商业的特征。在这样一个时代里，商业周期早已成了落伍的概念。因为互联网的出现，似乎所有的传统商业模式都发生了改变。长期以来，作为经营者，必须对诸如成本预算、质量管理、库存控制等一系列管理核心问题进行思考，现在考虑这些问题已经成为可有可无的事情。

正在一切都那么天遂人愿的时候，谁也没想到好日子已到了尽头。美国历史上最长的经济扩张时期正在慢慢终止。90年代那些“繁花似锦的日子”如今已成了记忆中的风景线。在写作本书的时候，我们可以明显地看出

商业报道的内容已大不如前。翻开以前的报纸杂志，随处可见某某企业超负荷运转，某某公司空缺严重，某某新成立的公司得到巨额的风险投资。然而现在，我们不断地看到有关失业的报道，有关买卖关张的报道，还有能源短缺，成本飞涨，广告量下降，利润降低，收入预期迷失，股票市场下跌。上商学院的人数持续增多，首次公开发行股票（IPO）却不断下挫。

生意人的沾沾自喜顷刻间化为焦虑不安。他们发现效益增长不再是理所当然的事情。谁要再随口说出“今年会比去年更好”，会立即被人看做疯话。现在，他们必须为顾客是否购买其产品绞尽脑汁。同时，成本上涨的压力，竞争者尾随其后犹如摆脱不掉的鬼影，搞得他们寝食不安。这一切迫使他们对自己原有的经营理念重新思考，因为他们已经开始怀疑自己经营的基本前提是否仍然发挥作用。他们发现，虽然市场上的竞争越来越激烈，公司纷纷倒闭，但有的公司却蒸蒸日上。实际上，这种剧烈起伏的市场现象里蕴藏着巨大的商机。它向雄心勃勃的企业家传达出一个明确的信息：必须创造增长，而且是快速的增长，收获是等不来的。企业里的各级经理深刻地体会到，新想法固然可贵，但真正能够开花结果的想法少之又少，从最初的想法到最终的成功必然要经历无数次的淘汰。因此大多数想法会自生自灭，不用过分惋惜；有新成立的公司就有刚倒闭的公司，这是铁一般的市场规律；而资源永远是稀缺的。所有这一切可以用一句话来概括：商业不是业余者的游戏。

职业经理人再次发现，企业经营的核心问题实际上是寻找管理之道。它与是否建立某种“经营模式”或能否吸引大众的注意力没有太大关系，也与能否创造一个好的工作空间或策划一个新产品发布会无关。突然之间失去了严重缩水的股票市场评估——像一个减震垫，一方面使公司免费接管和同时支付员工股票而不是现金；另一方面，使消费者陷入生活富有和自由消费的虚幻之中——而生意人乘机开始关注每一分钱。他们开始懂得仅仅争取到订单是不够的，满足订单上的要求才是关键；仅仅有改进产品的想法是不够的，把想法具体落实到产品上才是关键。即使是华尔街的分析家也有可能被一时流行的某个商业概念所迷惑。今天的商业已不再是凭借某个宏大构想，再加上一股冲天的干劲就可以一举成功的行业。那种某个无聊的商业概念大行其道，靠某种经营时尚就能赚上一大笔钱的时代已经过去了。今天的商业

强调的是尽心尽力的工作态度和有效的公司运转机制，这可是一件十分严肃的事情。

即使现在的下降被证明是一种短期现象，即使财政和货币政策的制定者使尽浑身解数，也不可能唤回那单纯的90年代。正如“大萧条”给整整一代投资者留下了永远无法抹去的伤疤一样，一代经理人因为90年代末期的泡沫破灭而改变了模样。他们已经变得务实而认真。他们为未来的商业环境 and 不安定而时刻担心。

事情本来就是这样。90年代的太平盛世不是商业环境中的常态，艰难时世才是常态。那种依靠外部力量刺激国内消费而不需要商业机制发挥作用的好事几乎没有。那时，商业几乎能够不费力地操作。20世纪50年代就是这样一个时期。当时，只有美国拥有完好无损的经济条件，从而得以充分利用战后的繁荣。90年代末期是另一个时期。但是在这样的偶然的幕间休息之间，商业的确非常难做。在一般情况下，商人们必须跟竞争对手比拼后才能获得市场份额。想方设法把消费者手中仅有的一点钱争取过来，赢得成功而不是守株待兔。每天早晨醒来就能清醒地意识到昨天的一切成就已经成为过去，今天仍需从头做起。这正是我们在70年代、在能源危机之后的几个时期和80年代所面临的问题，当时我们遭遇到日本进口产品的猛攻。这才是我们今天的现实，今后还将继续面对这种现实。

简而言之，今天的职业经理人已经再次发现，经商绝非易事。在人类的所有行为中，管理过去是，今后也将是最复杂、最具风险、最不能确定的行为之一。的确，有谁能否认这一点呢？

如果管理简单易行，为什么大多数新创立的企业纷纷关张呢？如果外科医生那么好做，医学院早就办不下去了。

如果管理好做，为什么有如此之多的新产品在投入市场之后纷纷以失败而告终呢？从福特公司的Edsel（Ford Edsel）车型到苹果公司的牛顿新型计算机（Apple Newton），再到新可乐（New Coke），商业领域到处可见曾经来势汹汹的产品撞得头破血流之后留下的斑斑血迹。

如果管理是轻而易举的事情，为什么连成功的公司也只能保持短暂的巅峰状态然后就开始走下坡路了？为什么泛美航空公司（Pan Am）破产了？为什么施乐公司（Xerox）濒临破产，为什么数码设备公司（Digital