

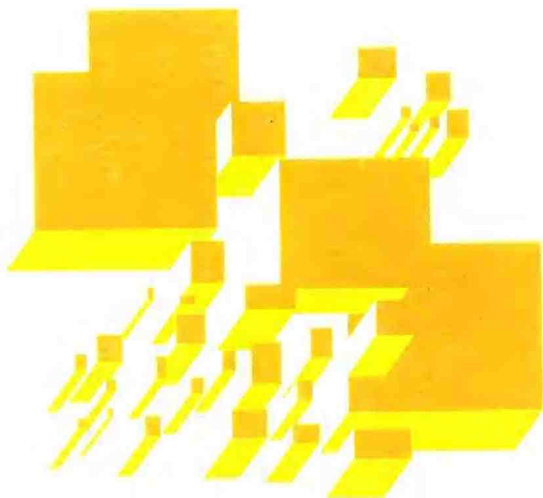
走向21世纪工商管理丛书

21世纪工商管理革命

MANAGEMENT REVOLUTION
OF 21th CENTURY

公司再造

企业流程的改造与实践



主 编 R.R. Arrow

99
F276.6
341
2

21 世纪工商管理革命

公司再造

——企业流程的改造与实践

主编 R·R·ARROW

14 101



企业管理出版社



3 0102 7435 9

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪工商管理革命/R·R·ARROW 主编. —北京:企业管理出版社,1999.4
ISBN 7-80147-200-4

I. 21… I. ARROW II. 工商企业—企业管理—研究 N.F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 12653 号

责任编辑:何 斌

封面设计:王 晖

版式设计:曹术钢

21 世纪工商管理革命

R·R·ARROW 主编

企业管理出版社出版发行
(北京市海淀区紫竹院南路 17 号)

全国新华书店经销

北京通县华龙印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/16 开 154 印张 3,500 千字

1999 年 4 月第一版 1999 年 4 月第一次印刷

印数:1—5000 册

ISBN 7-80147-200-4/F·198

定价:880.00 元(全五册)

《21 世纪工商管理革命》 全五册书目

第一册 第三代管理

——知识经济时代工商管理导论

第二册 经理革命

——公司的权力变迁、分化与重组

第三册 公司再造

——企业流程的改造与实践

第四册 网络化生存

——网络世界中的机遇与挑战

第五册 知识英雄

——影响中国与世界经济的前驱们

《21 世纪工商管理革命》

本书立意传播管理新观念,阐述 21 世纪——知识经济时代企业的组织变革、控制变革、权力变迁、产权重整等问题。书中出现的新概念、新观念与新原理,相信大多数国内读者都是第一次接触,是一本真正可以称之为“全新”的二十世纪工商管理教科书。

本书分如下五册:

第一册 《第三代管理——知识经济时代工商管理导论》

本册全面系统地介绍了知识经济时代工商管理的新观念、新变革与新拓展,并将其与农业经济时代与工业经济时代的传统管理作了充分与细致的比较,因此才称之为“第三代管理”。本册着重介绍以下内容:知识经济时代工商管理的新理念、知识资本运营、管理道德、虚拟组织、学习理论、网络沟通、自我领导、虚拟激励和基于 INTERNET 的管理控制等,这是国内第一部全面介绍知识经济时代工商管理内容、体系与发展方向的高水平普及著作。

第二册 《经理革命——公司的权力变迁、分化与重组》

这是中国第一部介绍公司权力学与企业产权演变的著作。它第一次揭示出一个令人震惊但又非常朴素的真理:企业内外部的权力斗争始终是企业成长与发展的主线,同时权力斗争的结果又演绎着企业兴旺或衰落的结局。本书解释了公司权力的法律渊源、所有权的再分配、企业结构演进与权力重组、代理角色与企业的治理结构、内部产权规制、企业的资本市场操作等。

第三册 《公司再造——企业流程的改造与实践》

《公司再造》是一本介绍企业流程改造及实践的著作。此书从亚当·斯密的《国富论》谈起,论述了公司再造的时代背景及其基本思路,介绍了流程改造的难点和可能的误区。向巨人挑战是一些先进公司进行流程改造的目标,在这一目标导向下,再造实力全方位的管理革命,为此企业必须重视人才、借助外部智力、更

新观念、真正体现顾客利益,做到将欲取之,必先予之。本书依次论述了如下内容:公司再造的基本思想、组织领导核心领域、相应的同步工程、新型组织、阻力与克服等。

第四册 《网络化生存——网络世界中的机遇与挑战》

《网络化生存》讲述的是计算机和网上技术正以惊人的速度改变着商业世界。网上经济的爆炸标志着商业时代将面临一个转折点。全世界的公司和企业都面临着巨大的挑战 and 机会。轻轻一击鼠标,你的计算机上就会出现全世界各地潜在的客户的合作者的名单。网上世界是商业史上有史以来最大的市场,任何富有创造性的公司和个人都面临着一个极大的机遇。本册系统介绍了以下内容:国际电信自由与网络革命、全球网络下的新型作业管理与新型企业组织、新型政企合作关系、新型国际经济关系以及与政府的新型关系、电子商务、电子商务与消费行为选择、电子商务与企业管理变化等。

第五册 《知识英雄——影响中国与世界经济的先驱们》

本册讲述的是在汹涌澎湃的知识经济到来之际,知识革命与管理革命的先驱们超前的思维与“十倍速”的生存的故事。知识社会的来临源于知识价值革命。在知识社会里,在生活中多用“智慧”和知识才是受人尊敬的,而且只有包含“智慧”和知识的商品才会畅销。读过这册且只有读过这册之后,你才能深切地感受到当前管理所处的危机形势。

《21 世纪工商管理革命》编委会

1999 年 3 月

目 录

第一篇 公司再造理论探索

第一章 管理革命的演进	(3)
第一节 第一次管理革命	(3)
第二节 顾客、竞争、变化	(5)
一、顾客	(5)
二、竞争	(6)
三、变化	(7)
第三节 信息技术使幻想成现实	(8)
第二章 细说“公司再造”	(14)
第一节 “公司再造”ABC	(14)
第二节 谁主沉浮	(17)
第三节 业务流程脱胎换骨	(20)
一、系统虽全，互不协调	(20)
二、拣了芝麻，丢弃西瓜	(21)
三、事涉赚钱，也照样无人管	(21)
四、发现准备阶段	(31)
五、重新设计阶段	(33)
六、具体实施阶段	(33)
第四节 流程再造补遗	(34)
一、人	(35)
二、工作	(36)
三、组织结构	(36)

第三章 “公司再造”经验概述	(38)
第一节 哈尔马克卡片公司(Hallmark)	(38)
第二节 塔贝尔快餐公司(Taco Bell)	(41)
第三节 资本控股公司(Capital Holding)	(44)
第四节 大西洋贝尔公司(Bell Atlantic)	(47)
第四章 “再造”的革命:管理再造	(50)
第一节 权力转移的振荡	(50)
第二节 文化、价值观和沟通	(51)
一、家庭式文化	(52)
二、埃菲尔铁塔式文化	(53)
三、导弹式文化	(53)
四、孵化器式文化	(54)
第三节 领导新观念与管理流程再造	(57)
第五章 关于公司再造理论的几点反思	(61)
第一节 现代企业的蓝本问题	(61)
第二节 纵向切割与横向协调	(63)
第三节 借重外部智力	(67)
第四节 通才教育及其他	(69)

第二篇 公司再造实践

第一章 基本指导思想	(75)
第一节 顾客至上	(75)
一、顾客消费需求的变化	(75)
二、了解顾客需求的方法	(76)
三、满足顾客需要的方式	(77)
四、建立“优质服务型”竞争优势	(77)
第二节 以人为本	(79)
一、人本管理思想的产生和发展	(79)
二、以人为本的激励措施	(80)
三、企业再造对员工事业发展与规划的影响	(81)

第三节 彻底改造	(82)
一、彻底抛弃旧信条	(82)
二、建立新的企业观	(83)
第二章 企业再造的组织领导	(84)
第一节 造就企业再造领袖	(84)
一、企业再造需要魅力型领导	(84)
二、魅力型领导的特征	(85)
三、转型式领导的使命和任务	(86)
四、魅力型领导的负效应及其预防措施	(86)
五、企业再造领袖的三大杠杆	(87)
第二节 任命流程负责人	(88)
一、任命流程负责人	(88)
二、组建改造小组	(88)
第三节 组建再造工程指导团	(89)
一、再造工程指导团的人员构成	(89)
二、再造工程指导团的职责	(90)
第四节 企业再造总动员	(90)
一、建立危机意识	(90)
二、勾画公司远景	(92)
第三章 企业再造的核心领域	(94)
第一节 流程的定义与分类	(94)
一、流程的定义与识别	(94)
二、传统流程中的分工	(94)
三、流程的分类	(95)
第二节 业务流程诊断与改造策略	(96)
一、业务流程诊断	(96)
二、业务流程改造策略	(97)
三、新流程的特点	(99)
四、建立流程维护制度	(100)
第三节 建立流程管理模式	(101)
一、流程管理的含义	(101)
二、流程管理模式成功的基础	(101)
第四章 企业再造的同步工程	(103)
第一节 重新塑造企业价值观	(103)
一、西方企业价值观的演变	(103)
二、建立新的企业价值观	(105)

第二节 重新设计工作方式	(106)
一、工作设计的定义和内容	(106)
二、工作设计理论的发展	(108)
三、工作特征模型	(109)
四、社会技术系统方法	(111)
五、几点结论	(112)
第三节 重新设计考评体系	(112)
一、考评体系的构成要素	(112)
二、重新设置考核目标	(112)
三、设计奖励内容	(113)
四、确定分配制度	(114)
五、明确行为导向	(114)
六、注重信息反馈	(115)
七、考评体系的运行模式	(116)
第五章 企业再造的阻力与克服	(118)
第一节 企业再造的阻力来源	(118)
一、员工个人对变革的阻力	(118)
二、群体对变革的阻力	(119)
三、社会对变革的阻力	(120)
第二节 处理企业再造阻力的措施和策略	(120)
一、对企业再造阻力的认识	(120)
二、克服企业再造阻力的基本措施	(121)
三、克服阻力的力场分析法	(122)
四、克服阻力的辅助措施	(124)
第三节 企业再造过程中的信息沟通	(125)
一、信息沟通的障碍	(125)
二、信息沟通的原则	(126)
三、提高信息沟通效率的途径	(126)
第六章 企业再造后的新型组织	(128)
第一节 新型组织的精神基础	(128)
一、企业组织的持续发展问题	(128)
二、学习型组织的定义和特征	(129)
三、学习型组织的五项修炼	(130)
四、开发员工工作智慧的五种技术	(131)
第二节 新型组织的基本单元	(133)
一、工作小组制的含义及其特点	(133)
二、工作小组制的产生	(134)
三、工作小组的构造和维护	(136)

第三节 全新的工作环境	(137)
一、组织层面的变化	(137)
二、制度方面的变化	(137)
三、人员角色的变化	(138)
四、价值观的变化	(138)
第七章 企业再造成败的关键	(139)
第一节 做好企业再造的准备工作	(139)
一、选好企业再造的领导人	(139)
二、建立适度的危机意识	(140)
三、勾画清晰的远景	(140)
四、组建强而有力的再造工程指导团	(140)
五、做好面对阻力的思想准备	(141)
第二节 遵从企业再造的基本要求	(141)
一、大胆设想	(141)
二、专注于流程	(142)
三、彻底改造	(142)
四、集中力量	(143)
五、雷厉风行	(143)
六、提供激励	(144)
七、提供必要的资源	(144)
八、重新塑造企业文化	(144)
第三节 避免操作上的错误	(145)
一、避免预设立场	(145)
二、避免将“改善计划”当作“企业再造”	(145)
三、避免花费太多的时间在分析现有的流程上	(146)
四、避免冒进	(147)
五、避免在领导即将换届时实施再造工程	(147)

第三篇 公司再造实务

第一章 企业的流程	(151)
第一节 企业流程的基本概念	(151)
一、流程的含义	(151)
二、企业流程的概念	(152)

第二节 企业流程的特性	(153)
一、目标性	(153)
二、内在性	(153)
三、整体性	(154)
四、动态性	(154)
五、层次性	(155)
六、结构性	(155)
第三节 企业流程的功能	(157)
一、展示活动间的关系	(157)
二、实现分工的一体化	(158)
三、标明任务完成的时间与阶段性	(159)
四、界定活动的执行者与接受者及其相互关系	(160)
第二章 企业流程产生的理论基础	(162)
第一节 企业流程的产生	(162)
一、人类社会一般分工——产业的形成	(162)
二、手工业内部分工——职业的出现	(163)
三、市场内个别分工——企业流程的产生	(164)
第二节 企业流程的“分工理论”	(164)
一、亚当·斯密的“分工理论”	(165)
二、查尔斯·巴贝奇对“分工理论”的发展	(167)
三、“分工理论”在企业中的运用与发展	(168)
第三节 企业流程的逻辑理论	(179)
一、逻辑	(179)
二、企业流程的逻辑产生	(180)
第三章 企业基本流程的构造	(181)
第一节 企业流程基本要素	(181)
一、活动	(184)
二、活动间的逻辑关系	(188)
三、活动的实现方式	(192)
四、活动的承担者	(194)
第二节 企业基本流程类型	(196)
一、按企业活动性质划分流程	(196)
二、按流程的处理对象来划分流程	(200)
三、按流程跨越组织的范围来划分流程	(203)
四、按流程的结构特性划分流程	(206)
五、根据活动间的中介程度与合作程度来划分流程	(206)

第四章 企业流程的基本内核	(209)
第一节 价值观、理念	(209)
一、价值观、理念的概念	(210)
二、企业价值观、理念的形成	(213)
三、企业价值观、理念对企业流程的影响	(214)
第二节 领导风范和方式	(217)
一、领导概述	(217)
二、领导风格对企业流程的影响	(220)
第五章 再造流程的契机及含义	(222)
第一节 企业外部环境的变化	(224)
一、顾客需求的多样性	(224)
二、企业竞争的白热化	(227)
三、锐意发展的科学技术革命	(229)
第二节 企业内部环境的变化	(231)
一、工作方式变化的内在要求	(231)
二、员工期望的深切呼唤	(233)
三、工具技术进步的外在驱动	(236)
第三节 再造流程的内涵	(240)
一、流程再造的先行者——福特汽车公司再造简介	(240)
二、流程再造的含义	(242)
三、流程再造的理论探源	(246)
第六章 再造流程的过程	(252)
第一节 再造队伍的构筑	(253)
一、领导者	(253)
二、流程负责人	(255)
三、再造小组	(256)
四、指导委员会	(258)
五、再造总监	(258)
第二节 流程的识别与流程图的绘制	(259)
一、企业流程的识别与命名	(260)
二、企业流程图的特性	(260)
三、企业流程图的类型	(261)
四、企业流程图的绘制方法	(265)
第三节 企业流程的分析	(267)
一、关键流程的选择	(267)
二、关键流程的认识	(270)

第四节 流程关键点的处置	(273)
一、流程关键点的含义与识别	(274)
二、流程关键点的突破	(276)
第五节 创意思考	(286)
一、测定基准法	(286)
二、零基思考	(287)
三、价值链分析法	(288)
四、改善心智模式	(290)
第六节 实施运转	(291)
第七章 再造流程的基本方式	(293)
第一节 企业流程的局部再造	(294)
一、柯达(电子)再造流程的过程	(294)
二、再造流程给柯达(电子)带来的变化	(296)
三、柯达电子(电子)流程局部再造的分析	(297)
第二节 企业流程的系统性再造	(298)
一、宏碁再造的过程	(298)
二、宏碁系统性再造的分析	(302)

第四篇 再造公司创新管理

第一章 创新管理一般原理	(307)
第一节 创新源管理	(307)
一、创新源的概念	(307)
二、用户创新	(310)
三、其他职能式创新源	(314)
四、创新者利益和创新源	(315)
五、各类创新源	(316)
第二节 研究开发管理	(318)
一、R&D与技术创新过程	(318)
二、R&D的沟通与交流	(324)
三、R&D的人员激励与组织	(329)
四、全球技术战略中的R&D	(333)
第三节 营销管理	(339)
一、创新采用与扩散过程	(340)
二、PLC中消费者行为分析	(342)

三、创新过程的发展与概念测试	(346)
四、营销研究如何阻碍了重大创新	(352)
五、导引用户	(355)
第四节 制造与经营管理	(360)
一、制造业与竞争力	(361)
二、制造战略	(364)
三、技术与制造管理	(369)
四、生产制造与市场	(374)
五、新产品开发和制造启动	(380)
六、生产率与质量管理	(382)
第五节 联结管理	(387)
一、战略联结	(387)
二、团队作业	(394)
三、R&D—营销界面	(398)
四、R&D—企业联结	(403)
五、跨国企业的创新过程	(406)
第二章 创新管理过程综述	(413)
第一节 远景规划	(413)
一、远景规划的因素	(413)
二、传达远景规划	(414)
三、发展远景规划	(414)
四、实践远景规划	(415)
五、所有权	(416)
六、激励你的机构	(416)
第二节 文化管理创新	(417)
一、股东并非第一	(417)
二、金融分析家会感到困惑	(417)
三、没有顾客就没有金钱	(418)
四、每家公司都有一种文化	(419)
五、通用电器公司：文化变革的典范	(419)
六、发展公司文化是总裁的职责	(420)
第三节 机构变革创新	(420)
一、对未知事物的惧怕	(420)
二、自我激励是变革的关键	(421)
三、员工进行变革是因为他们需要	(421)
四、难以抗拒的迷恋	(422)
五、确立买入制	(423)
六、在全面质量管理中忽视“全面”是很危险的	(423)
七、缺乏信任是一个问题	(424)
八、领导者的自我评价	(425)

第四节 机构管理创新	(425)
一、抵抗变革的机构	(426)
二、赞成变革的机构	(428)
第五节 战略规划创新	(429)
一、脱离实际的传统战略规划	(429)
二、以顾客为中心的战略规划	(431)
三、战略性倾听	(432)
第六节 创建学习型组织	(433)
一、传统等级制度不支持学习	(433)
二、有效的成人学习	(433)
三、学习型组织中顾客满意程度的作用	(434)
第七节 团队	(435)
一、团队为何失败	(436)
二、激发团队成员	(437)
三、文化变革必须先于团队的成立	(438)
四、经理和团队概念	(438)
五、何时团队不成其为团队?	(439)
第八节 领导人员	(439)
一、问题往往是经理们做了什么	(440)
二、权力手段是报酬、认可、提升	(440)
三、从经理的视角看待事物	(440)
四、像是因为温度不适而责备温度计一样	(441)
五、盈利性是结果,而不是原因	(441)
六、雇员们十分敏感	(442)
七、理解并且接受后果	(442)
第九节 营销管理创新	(443)
一、大量的营销数据	(444)
二、非人性化做法	(444)
三、占有你的市场	(446)
四、工业部门落后于零售业	(446)
五、公司不重视顾客	(447)
六、公司开始接受这些概念	(447)
第十节 产品开发管理创新	(448)
一、解决阻碍产品开发的问题	(448)
二、对适销产品进行不断更新	(449)
三、衡量信任与忠诚	(449)
五、听取顾客意见可能有欺骗性	(450)
六、人类学市场调研	(451)
第十一节 顾客服务	(452)
一、有些经理监督顾客服务	(452)
二、赶牛刺棒法	(453)
三、麦当劳与塔科贝尔的对比发人深省	(453)
四、理解顾客是保险业的老话题	(454)

五、远景规划的清晰性不是简单的口号	(455)
六、实时反馈的简单程序	(457)
第十二节 谁是顾客?	(458)
一、常识决定谁的意见最重要	(458)
二、没人比零售商更接近顾客	(460)
三、销售人员是首要的顾客	(461)
三、理解与联合是个开端	(462)
第十三节 调查	(462)
一、调查中常见的错误	(463)
二、选定最佳办法取决于顾客	(465)
三、指数可能是个很有价值的手段	(466)
第十四节 关于报酬及福利待遇	(466)
一、财务奖励起作用	(467)
二、高度的不确定性会有损生产率	(467)
三、利润分配的问题	(469)
四、奖金计划失灵的混乱局面	(469)
第十五节 生产经营管理创新	(470)
一、故障里的生活并没有太大的改变	(471)
二、搞乱文件和不完善的想法	(472)
三、对长期过程作出承诺	(473)