

美国管理协会 · 斯米克管理丛书

[第4辑]

精干型 企业



主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 丹·迪芒塞斯库

[美] 彼得·海因斯 著

[美] 尼克·里奇

罗 汉 译

邬性宏 校



上海人民出版社 SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



[第4辑]

精干型 企业

主编 汪熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 丹·迪芒塞斯库

[美] 彼得·海因斯 著

[美] 尼克·里奇

罗汉译

邬性宏校

AM

责任编辑 吴书勇
封面装帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第四辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

精干型企业

[美]丹·迪芒塞斯库

[美]彼得·海因斯 著

[美]尼克·里奇

罗 汉 译

邬性宏 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 8.75 插页 2 字数 142,000

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-208-03061-8/F·615

定价 13.00 元

The Lean Enterprise

by Dan Dimancescu, Peter Hines, and Nick Rich

Copyright © 1997 Dan Dimancescu, Peter Hines, and Nick Rich

Original English-language edition

published by AMACOM, a division of American Management Association, International,

New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。

AAE-169

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association),简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构,它在美国各大城市设有 9 个分会,在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人,大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍,传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版,历久不衰,影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训,在长期合作的基础上,AMA 决定提供他们每年的最新出版物,由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998 年 12 月 7 日 上海

谨以此书献给
凯瑟琳、简和菲奥娜，
感谢她们的耐心和支持

序

管理人员已经被各种计划弄得精疲力尽,并且开始厌倦所谓的“技巧”!但他们知道自己身处不断变化的时代,犹如在脚下不断移动的沙子一样,昨天可行的今天行不通了。顾客的要求越来越高,竞争对手的攻势更加咄咄逼人。此外,东亚新崛起的市场和竞争者也在发出挑战。

过去 10 年中,大多数新的管理方法并未对赢亏线有持久的影响。他们只是来了又去。职员只是等待管理者失去兴趣然后转向下一个方案。中层管理人员变戏法似地改变计划,骗取资财来实施那些喊得最响的方案。高层管理人员则利用计划的变更在公司年度计划会议上吵着要资财,但他们很少静下心来,把本年震惊企业的其他冲击同自己的计划的结果搞清楚。

本书作者指出,变化本身对公司的生存有着重要的意义,因而需要明确地把它作为企业的核心过程来管理。他们提出了一种三层体系,用它来决定企业需

遵循的方向,集中资财于那些将产生最大收益的活动,以及把目标转变为具有明确业绩指标的工作项目。这种三层体系很灵,在我看来,它是使变化确实发生的最有力的手段之一。

但没有一家公司是孤立的海岛。每个公司贡献的只是顾客购买的最终价值的一部分,因此需要把这种三层变化体系扩展至价值共创环节的最重要盟友,这是很重要的。不过做比说要难!本书不仅阐述了需要做什么,而且还展示了许多公司如何成功地建立供应商协会,纠正和清除了合作生产价值过程中的浪费。

本书有助于弥补传言——哪家著名的公司宣称没有采取奇妙的管理方法——和现实:边际生产率、存货、总成本、市场份额和利润——之间的差距。前面所叙述的事例给那些管理人员探索公司和顾客未来更美好的道路提供了一幅清楚的蓝图。

丹尼尔·T·琼斯教授

《改变世界和干练思维的机器》的著者之一,威尔士大学加的夫商学院精干型企业研究中心主任

致 谢

我们要感谢在本书写作过程中给予帮助的许多个人、公司、研究机构和顾问。

特别要感谢马萨诸塞州坎布里奇的技术与战略集团、法国南特的人类与技术学院、波士顿大学管理学院以及威尔士加的夫商学院精干型企业研究中心的同事们。后者包括写序言的丹·琼斯、丽贝卡·埃利、萨拉·布拉格和罗杰·曼斯菲尔德。要感谢的还有：大西洋技术公司的伊维斯·托马斯、交互矩阵和产品开发国际协会的肯普·德温格、知识开发公司的迈克·麦克马斯特、麻省理工学院的詹姆斯·沃麦克和唐·克劳辛、圣迭戈州立大学的戴维·伯特、中央大学的岡田正芳、国际经济研究学院的丹羽俊雄和池田厚志及欧盟－日本中心的梯也利·康西尼。还要感谢供应厂商协会的合伙人保罗·莫里斯、策略部的约翰·穆恩、托尼·托马斯和威尔士发展署的项目经理们。

特别要感谢许多公司，本书的作者同这些公司保

持着联络,它们的经历将在后文描述。这些公司包括美国标准公司的分部特雷恩公司、惠普公司、米特尔公司、皮尔金顿光学仪器公司。我们要感谢那些参与供应体系发展项目的公司,这些公司有:巴斯酿酒厂、联合利华、布里特维奇软饮料公司、卡尔索尼克散热器公司、克拉克斯国际公司、德尔格蒂食品配料公司、IBM公司、ICI 化学品和聚合物公司、科威特石油公司、利弗兄弟公司、伦敦地铁公司、诺特尔公司、高级宠物食品公司、RS 配件公司、德斯科百货商店、联一公司、肯德伯食品公司和威尔士健康公共服务管理局。在这些公司里,要特别感谢林顿·琼斯、阿尔奇·登普斯特、安迪·狄克逊、凯文·霍尔、伊莱恩·哈多克、基思·佩西、戴维·诺布尔、伊恩·凯利和格雷厄姆·布斯,他们付出了大量的时间和精力。博格·华纳汽车公司,尤其是它在南威尔士的玛根公司、工厂、管理人员和小组,罗弗集团有限公司、TRW 驾驶系统有限公司、莱恩集团、通用汽车公司的温莎堡工厂、英国日产公司、特里科公司的戴维·琼斯和吉姆·泰勒以及丰田公司遍布世界各地的工厂的许多职员,帮助和收集了各有关公司的资料。

有关本书的细节或作者情况,请按以下地址联络:丹·迪芒塞斯库,马萨诸塞州坎布里奇,哈佛广场,TSG,381347 号信箱(电话:617-497-1111;e-mail:ts-gdd@aol.com)。

引言

大多数经理每天都面临进行变革的需要。销售业绩可能平平;竞争对手突然抢走一个重要的客户;保护性开支突然削减;一种新技术已转化为产品,导致你的产品落伍;股东们又叫嚷着要求公司发展;或是某项新规定即将开始生效。这种困境总会有解决办法的——但未必能在公司急需时找到。我们希望这本书能担当观察者、催化剂和创新者的角色。通过分析和解释其他公司的成功之道,我们可以帮助富有变革头脑的管理人员将成功的技巧运用到公司内部。

于是就有了本书的主题:如何驾驭越来越复杂的日常业务,向顾客提供他们推崇的商品和服务,从而获得利益。这个话题并不新鲜,新鲜的是一种于90年代进入西方公司主流的“战略性过程”理论,它是矫正分裂的、按部门的管理系统的方法,这种管理系统在高速发展的全球经济中已不再能有效地解决问题。这种迅速演化的管理新观点完全否定了旧观点,它首先把公

司作为一个整体来考虑,其次才考虑部分。换句话说,管理人员要学会系统地思考和行动。过程管理正是这种学习的一个重要表现。

重视过程的公司遍及美国、日本和欧洲的一些地方,我们对此类公司有第一手资料。过程管理的许多基本内容最早出现于 60 年代的日本,不过美国公司直到 80 年代后期才在过程重组热潮的推动下注意这种概念。稍后几年,欧洲也产生了同样的兴趣。但我们此处讨论的东西与过程重组关系较远,而与一种全新的竞争概念密切相关,这种概念以全公司范围的知识利用和创新能力为基础,两者都需要开展信息密集型活动,且对雇员的角色、能力和相互关系的重视不同以往。

同时,公司对于复杂理论的适用性的兴趣正悄悄地增长。这将有助于阐明刚刚出现的管理系统的一些关键特征。其中,最关键的一点是意识到非线性关系,这种关系作为新型企业的特征既非有序的也不是单纯以任务为基础的。它意味着当企业从事越来越复杂的活动时,控制活动过程中的个人或行动者越来越困难。这种情况导致越来越难以预测明确的结果,因为各种活动不再是线性或结果可预计的总和。意识到这一点是我们所解释的过程管理的关键,这样,读者就可感觉到本书偏重相互关系的非线性,认为它是精干型企业运作的一个关键要素。

可是在具体方面,读者可能会惊奇地发现许多事

例来自于威尔士地区的公司。威尔士是一个人口稀少的地区,300万居民集中于两个工业地带,一个位于英格兰曼彻斯特的西边,另一个则在南部首府加的夫周围。尽管这是由于两位作者是威尔士人,更重要的是,威尔士已经成为欧洲经济迅速发展的一個突出范例——“微型发动机”,观察家们常这样称呼此类地区,这要归功于一个有活力的政府发展机构、熟练和低廉的劳动力大军,以及不断从十几个国家移来的公司,其中多达45家公司来自日本。这些环境培育了一种独特的、富有革新精神的环境,它不断地吸收新管理思想,产生更新的融合百家之长的思想。因此我们采用威尔士地区的公司作为个案研究的公司,它们正从一种即将过时的19世纪和20世纪的工业结构转向适应全球竞争标准的结构。

我们把本书分为几个部分。它们可看作本书的“主干”,或者也可以看作相关的单个章节。此时我们建议读者细读第一章,因为该章为后面所有章节设定了背景或框架。第一部分各章节探讨了过程管理的特征和实际运用,特别强调了工作关系的非线性,把它视为显著特征。它的中心部分是三层体系。在惠普、米利肯和模拟数据设备公司这样的大公司中,由于部门或职能等级观念受到削弱,并积极地运用衡量标准作为保持重点和控制变化速度的手段,这个体系显示出强大的生命力。第二部分研究了三层体系中各个层次

的行动者:高级管理层、过程主管和行动队伍。基本的主题是整个公司权力和决策权的分派。第三部分全面地考察了两个核心的面向顾客的过程:完成定单和新产品开发。该部分还强调了把供应厂商视为共同承担商业风险和机遇的合伙人这种日益流行的做法。特别令人感兴趣的是“供应厂商协会”现象和威尔士、英格兰地区建立这种组织的独特试验。第四部分是一些案例,叙述了两家公司转向以过程为竞争战略的历程。第五部分指出现代公司演变的方向。最后,附录是对读者有实际帮助的规范性入门方法。

编写本书前,三位合著者进行了大量的调查,做了许多实际的工作。迪芒塞斯库和海因斯花了许多时间在日本进行调查访问。在此基础上,吸收了西方的有关研究成果,迪芒塞斯库写了《无缝的企业:使跨职能的管理起作用》(1993年),海因斯写了《建立世界水平的供应厂商》(1994年)。这些活动影响两位作者去共享知识,尽管研究方式不同却相互补充。1990年,迪芒塞斯库帮助建立并参加“国际产品开发协会”(IAPD)的领导,它同一家列于《幸福》杂志500强的电子子公司合作,其目标是探索横向过程管理和日本、美国及欧洲产品开发的最佳做法。《世界水平的新产品开发:衡量灵活的制造商的最优做法的标准》一书总结了5年来的研究成果。同时,海因斯还在威尔士首创了供应厂商协会,这是他与威尔士加的夫大学商学院精

干型企业研究中心同事合作的成果。他们都有额外的优势：研究过许多生产第一线的案例；接近个人和工作小组，归根结底，正是这些人的劳动和判断完成或打破了设计得最好的战略和计划。

从事 IAPD 工作的同时，海因斯和里奇在加的夫和贝思大学同事的支持下，通过“供应体系发展计划”（SCDP）集中了欧洲的 20 家提倡“精干型思考”的重要企业。这些革新者来自零售、汽车、电子、服装、加工和服务业。它们都有共同的兴趣：希望成为本行业的佼佼者。许多以过程为内容的变化的实例和趣闻就来自这些公司。

几年来，迪芒塞斯库邀请精干型思考者参加一系列会议，探讨过程管理概念的基本思想。最初的三次会议于 1988 年至 1993 年在达特默思大学的塞耶工程学院举行，随后，1994 年在阿贝耶德·维尔纳夫，1996 年在法国南特的人类和技术学院支持下又分别举行两次。受邀参加会议的有（商业和军事）管理人员、社会学和自然科学家、哲学家和系统理论家。会议旨在为讨论不断演变的公司概念提供一个非正式场合。

所有这些活动要达到的目的实际上也是本书的中心——即讲究实效的同时能保持不断有新思想。结论是本书不是一本管理方面的理论书籍，而是一本叙述一种刚出现的管理方式的书籍，该管理方式的战略是优化过程。

我们现有的管理模式就像歌剧一样，指挥需要把他所掌握的许多不同的群体组织起来。独唱演员、合唱队、芭蕾舞团和乐队都需要集中起来——按照同一个乐谱。今天我们谈论的是越来越多的各种不同的群体，他们必须按照同一个乐谱进行表演。

现在你需要的是爵士乐队。当你有了真正出色的爵士乐队时，它该是多大呢？

——彼得·杜拉克，《有线》
杂志，1996 年秋