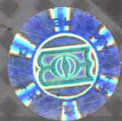


孟宪国 著

基于流程和战略的 组织设计



中国标准出版社

www.bzcpb.com

基于流程和 战略的 组织设计

孟宪国 著

中国标准出版社

图书在版编目(CIP)数据

基于流程和战略的组织设计/孟宪国著. —北京:中国标准出版社, 2003

ISBN 7-5066-2872-4

I. 基… II. 孟… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 008634 号

中国标准出版社出版

北京复兴门外三里河北街 16 号

邮政编码:100045

电话:68523946 68517548

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

*

开本 880×1230 1/32 印张 8% 字数 153 千字

2003 年 7 月第一版 2003 年 7 月第一次印刷

*

印数 1—3 000 定价 **20.00 元**

网址 [www. bzchs. com](http://www.bzchs.com)

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68533533

前 言

这不是一本很厚的书,但前前后后却写了两年多,呈现在读者面前的已经是第 9 次修改稿,并且我相信,当我自己看到正式出版后的书时,肯定又会有许多不满意之处。究其原因,不仅仅是自身对内容的追求,更重要的是外部环境的变化确实太快了——现实中一些曾经辉煌过的公司的破产以及更多新公司的迅速崛起,所有这些都在无情地冲击着企业管理的权威理论,使人们不得不重新认识我们的内外部环境及所面临的挑战。在这种背景下,对组织设计的理论和方法也必须再度审视,以适应甚至于超越社会和经济条件的变化,这也是本书的出发点。

组织设计不是新概念,但在经历了 20 世纪末和 21 世纪初不断发生的公司危机之后,股东、社会和员工们都从不同角度关注着企业的组织设计,什么样的组织结构和组织运行模式才能同时保证安全、高效和创造价值?事实上,这一切的基础都依赖于核心流程,如果说和传统的组织设计有什么不同的话,那么其关键性区别就是是否关注核心流程,而核心流程的根本标志就是能否为顾客创造价值,若不能为顾客创造价值,那么一个组织就不会有真正的长远利益。所以,要追求价值最大化或者狭义的利益最大化,关键在于核心流程本身的结构和优化。离开了核心流程,组织设计就不可能是最优的,由此而产

生的管理体系自然不可能满足安全、高效和价值创造的要求。

作者不能确保本书的观点一定是正确的,但至少是理论和实践碰撞的结果。在本书成书过程中,笔者不仅参考了国内外大量相关的文章和专著,而且认真分析了几十家不同类型的公司的实际状况——从事顾问工作近6年的经历为这一工作提供了条件。对本书自觉或不自觉产生影响的人也许难以胜数,但我必须对以下人士表达我诚挚的谢意:中国地质大学校长赵鹏大院士、广东明珠集团张坚力董事长、日本东京大学金田博彰教授、美国加州大学落衫矶分校邝国强教授、广州本田汽车有限公司门胁轰二总经理、广东大顶矿业股份有限公司罗建强董事长、广东宝供物流集团刘武总裁、广东春晖股份有限公司吴军总经理。感谢一起创业、发展和勇敢变革的和我长期合作伙伴吴乔、敖景和陈永裔,书中的许多结论都是我们集体智慧的结晶。

孟宪国

2002. 11

目 录

第 1 篇 核心流程 关注价值创造	1
第 1 章 发展之本——探索核心竞争力	3
1.1 简化的定义:洞察、预见、实施和更新	3
1.2 评估核心竞争力	9
1.3 塑造核心竞争力	15
第 2 章 认识流程——特征及其分析工具	23
2.1 从新的角度认识流程	23
2.2 流程分析技术和工具	30
2.3 6 σ :不仅是统计分析方法	33
2.4 制约理论:物理学家提出的工具	38
第 3 章 核心流程——识别、描述和改进	47
3.1 认识核心流程	47
3.2 寻找并描述核心流程	54
3.3 评估和改进核心流程	60
第 4 章 流程管理——优化永无止境	74
4.1 围绕核心流程的结构和决策	74
4.2 通过评估流程绩效来管理流程	78
4.3 在更宽的视野上关注流程管理	83
第 2 篇 战略管理 切勿迷失方向	87
第 5 章 解读战略——不同视角的思考	89

5.1	说明性战略学派·····	89
5.2	实践性战略学派·····	94
5.3	结构性战略学派·····	99
5.4	解读战略小结·····	103
第6章	战略基础——揭开SWOT分析的 面纱·····	105
6.1	影响战略的外部因素·····	106
6.2	影响战略的内部因素·····	114
6.3	可供选择的战略类型·····	121
第7章	制定和实施战略——克服变革的 阻力·····	124
7.1	战略分析与选择·····	124
7.2	战略的基础是把握商机·····	129
第3篇	组织设计 基于流程和战略·····	135
第8章	基础背景——为什么要设计组织·····	137
8.1	组织和组织理论·····	138
8.2	选择合适的组织形式·····	143
8.3	组织的方向·····	146
第9章	卓越领导——组织创新的灵魂·····	152
9.1	领导者的品质·····	152
9.2	组织领导者应将人视为资产·····	155
9.3	做真正的改革领导人·····	160
9.4	提高领导技能·····	167

第 10 章	组织结构——规模、技术和信息·····	174
10.1	公司规模:是否越大越好·····	174
10.2	组织技术:投入转化为产出的工具·····	178
10.3	信息技术:在知识网络中创造价值·····	182
第 11 章	设计原则——注重可操作性·····	189
11.1	可操作性是根本·····	189
11.2	决策过程和权力结构·····	194
11.3	组织设计应考虑适度的团队建设·····	200
11.4	通过组织设计建设企业文化·····	204
11.5	绩效管理是组织有效性的工具·····	210
11.6	内部关系正确定位·····	217
第 12 章	程序要点——现实中的组织设计·····	222
12.1	环境、战略和价值观:决定变革 方式和类型·····	223
12.2	核心流程和组织技术:组织 设计的依据·····	229
12.3	设计组织形式和部门:权力 结构和决策·····	234
12.4	制定必需的制度:岗位职责和 流程规则·····	239
12.5	组织的持续改进:组织业绩和 组织有效性·····	244
附录 A	案例分析——标路管理顾问有限公司·····	251

第 1 篇

核心流程 关注价值创造

21 世纪最重要的竞争手段之一就是流程管理,为顾客创造的价值、为股东增加的财富,都是核心流程的力量,流程大于部门、流程大于岗位,这是我们今天的认识观。

——题记

第 1 章

发展之本 ——探索核心竞争力

世界的急剧变化使我们不得不重新评价组织存在和发展的基础,而这一问题必然联系到核心竞争力。核心竞争力这一字眼大家并不陌生,但在理解上却千差万别,学者们习惯于给出深奥莫测的定义,企业家们往往将其视为核心产品或者核心技术。那么,核心竞争力究竟该如何理解?怎样建立核心竞争力?核心竞争力和流程有什么样的关联?

1.1 简化的定义: 洞察、预见、实施和更新

1.1.1 核心竞争力的定义

早在1990年,普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和哈默尔(G. Hamel)就提出了核心竞争力(Core Competence)

**基于流程和战略的
组织设计**

的概念,其后被许多人引用和发展,并且大都认为核心竞争力是提供竞争优势基础的技能和技术的集合,但具体理解和应用似乎显得过于抽象。事实上,专利、技术、产品不能被看为核心竞争力,一般的管理能力也不是核心竞争力,质量、生产率、客户满意等概念也不能称为核心竞争力。对核心竞争力的定义,作者更倾向于接受麦肯锡等机构的表述方式,并以其为基础将所谓核心竞争力的含义可归纳为:

(1)组织对外部环境不确定性和其中存在的机遇的预见能力;

(2)组织对内外部风险和问题的洞察能力;

(3)组织对战略、决策的实施能力;

(4)在内外条件变化时超前的核心竞争力更新能力。

这样,我们可以用最简化的方式理解核心竞争力:预见、洞察、实施、更新,其中预见、洞察和更新依赖组织的最高层包括董事会、总经理等,而实施则体现在一线,需要中层和基层管理者们的力量,仅有处于第一层的预见、洞察是不能变化为竞争优势的,更谈不上更新,而仅有实施就会偏离方向——如果是错误的战略,实施能力再强也不能为组织创造希望的价值,不能使组织真正发展壮大。

(1)预见

世界上没有任何人和任何公司能够驾驭商业游戏规

则的变化,但我们可以努力走在变化的前面,而不是仅仅感叹这世界变化太快而无法适应,这就需要具备预见能力。为什么亚洲金融危机时有的公司几乎破产,而有的公司却顺利渡过难关?差别就在于预见能力。全球化的结果使得没有哪家公司能完全忽视来自世界各地的不确定性因素,打开的大门不能再关上,而任何重大事件决不是毫无征兆,那些具备预见能力的公司能够通过并不清楚的表象看到即将到来的风雨,也能够黑暗中看到黎明的曙光,所以他们可以回避风险,可以抓住机遇。

(2) 洞察

洞察能力的意义和预见能力在很大程度上是一致的,否则,当你得意洋洋于成功的喜悦时,可能危险已经降临到你的头上,特别是经营、管理一个组织,洞察能力决定了你能否驾驶你的战舰穿过大洋、躲过冰山,胜利到达你选定的港湾,以补充能量重新驶向远方。

(3) 实施

组织有了预见和洞察能力是一件值得骄傲的事,但这还不够,如果没有一线实施能力,再好的设想也会落空。中国预见到汽车需求迅速增长的人不在少数,但我们没有实施制造优质汽车的能力,只能眼睁睁看着国外的汽车生产商左右我们的汽车市场;民用航空业的发展导致民用客机需求的高速增长也是一个不难预测的事件,同样我们不具备相应的能力。但是,在未来急速增长的行业中,如果我们从更广泛的角度看问题,肯定能找到

具备实施能力的机遇,可以在特定范围内形成自己的核心竞争力。

(4)更新

当今世界的变化速度超越以往任何时期,客户对更高质量和更好服务的需求、吸引和留住最好人才的能力、新的国际经济环境和不断变化的技术成为商业战略的发动机,而这些因素使得我们不得不对自己的核心竞争力适时更新,没有任何能力可以一成不变地保持领先,对核心竞争力也必须冷静地审视,经常看一看我们所做的有什么不妥,怎样才能做得更好,目前的做法能否保持竞争优势等等。在不同的发展阶段和不同的商业环境下,核心竞争力没有永远的适宜性,更新应是我们需要坚持的主要原则之一。

1.1.2 核心竞争力特征

在一些学术刊物上,不少人在讨论核心竞争力时集中笔墨于其特征上,有代表性的是所谓的核心竞争力的4个特征:

(1)核心竞争力为企业提供了进入多种产品市场的潜在途径,即核心竞争力具有延展性——注意这里强调的多种产品市场,但如此以来,许多致力于特定细分市场公司岂不是无核心竞争力可言?显然不是,我们不能以延展性作为核心竞争力的门槛,尽管不否认延展性有时是存在的;

(2)核心竞争力能为顾客带来较大价值——也许我们无理由反对这一点,但似乎说了不言自明的话,因为所有的竞争力都需要为顾客创造价值,否则,公司何以得到回报?

(3)核心竞争力不易被竞争对手模仿——这种所谓的独特性也不能在大多数情况下成立,因为我们可能难以找到无法模仿的东西了,如果一被模仿就不是核心竞争力,那么,这么脆弱的东西有条件作为核心竞争力吗?真正有竞争力的东西可能体现在比竞争对手更快的变化上,模仿的只能是过去和现在,而不能是未来;

(4)核心竞争力具有叠加性,即两项或多项核心竞争力可以叠加后派生出新的核心竞争力——这样的解释有时成立,但不尽然,奔驰和克莱斯勒的合并案似乎成了优势的抵消,当核心竞争力的结构不同时,简单叠加不能带来新的优势。

此外,核心竞争力不应和多元化一定联系起来,我们可能无法否定麦当劳、肯德基的核心竞争力,但他们是多元化经营吗?当然不是。

1.1.3 企业经营理论与核心竞争力

当代管理大师彼得·杜拉克提倡的企业经营理论也是和核心竞争力一脉相承,他认为经营理论由3个部分组成,即对组织所处环境的假设,包括公司结构、市场、顾客和产品技术;对自身根本目标的假设;对核心竞争力的

假设。第一个假设定义了公司的收入来源,第二个假设定义了公司可以接受的结果,第三个假设定义了公司如何才能竞争中获得成功。当然,关于环境、任务及核心竞争力的假设必须符合事实,必须各个假设相互协调,并且在组织内部得到正确理解和实施。还有重要的一点是,经营理论必须得到验证,在不适宜时予以更新。为了预防经营理论的失败,我们在必要时应放弃,否则会把最佳的资源浪费在毫无意义的地方。事实上,许多人过分强调行业的特性,但行业之外的东西却值得我们学习,综观企业经营的历次突破,其中由于行业外部因素导致的不在少数,甚至于重大的突破几乎都离不开学习行业外部的优秀之处。出人意料的成功和出人意料和失败都是经营理论的警告信号,此时必须审视自己的经营理论是否能适应环境的变化,而其结果往往是发现理论需要更新了。在彼得·杜拉克的论述中,我们应特别关注两个原则:一是放弃,二是学习行业之外的东西。

1.1.4 核心竞争力的界定

核心竞争力的界定方式是无法自下而上进行的,而是应自上而下,因为只有普遍的、总揽全局的要素才能构成核心竞争力。可以说,对核心竞争力的定位过程就是重新认识自我的过程,在这一过程中,我们必须具备学习能力,弄懂原来没有接触过的知识,然后去整合各种知识,以使其成为创造价值的工具。为了使核心竞争力得

以清楚地定义和强化,我们还需要在全局范围内利用局部认识的能力,即透过现象看清本质,防止一个范围的成功成为另一个范围的失败。

具体到现实中的公司,他们是如何界定自己的核心竞争力的?对这一问题的了解显然有助于我们真正掌握核心竞争力的实际内涵。英国航空公司是世界上最有影响的航空公司之一,该公司认为在客户服务与品牌方面是其与其他公司的主要差别,而保持这些差别就是该公司的核心竞争力之一;惠普公司将自己的核心竞争力解释为“能够有效地管理联盟”;美国生产台式多媒体产品的 First Virtual 公司有两项核心竞争力:迅速持久的创新能力和建立强大合作关系的能力;海尔认为自己的核心竞争力是创新——这一点在中国的企业界很有代表性,因为几乎所有的中国大牌公司至少在口头上都宣称自己致力于创新。

1.2 评估核心竞争力

1.2.1 评估标准

即便是没有核心竞争力,组织起码具备一定的贯穿于组织的竞争力,否则就不能在经济世界中生存。但是,一项竞争力如果想要成为核心竞争力,那么就必须适用于市场,应对客户利益作出贡献,即能为客户创造价值,