



# 企业组织变革管理

—— 实现卓越绩效的途径

焦叔斌 / 著

# 企业组织变革管理

焦叔斌/著

——实现卓越绩效的途径

**图书在版编目(CIP)数据**

企业组织变革管理——实现卓越绩效的途径/焦叔斌著  
北京:中国人民大学出版社, 2003

ISBN 7-300-04703-3/F·1454

- I. 企…
- II. 焦…
- III. 企业管理-组织管理学
- IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 043163 号

北京市社会科学理论著作出版基金资助

**企业组织变革管理**

——实现卓越绩效的途径

焦叔斌 著

---

出版发行 中国人民大学出版社  
社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080  
电 话 010-62511242(总编室) 010-62511239(出版部)  
010-62515351(邮购部) 010-62514148(门市部)  
网 址 <http://www.crup.com.cn>  
<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)  
经 销 新华书店  
印 刷 北京东方圣雅印刷有限公司  
开 本 890×1240 毫米 1/32 版 次 2003 年 8 月第 1 版  
印 张 8.5 插页 1 印 次 2003 年 8 月第 1 次印刷  
字 数 235 000 定 价 28.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**

# 目 录

<b>第一章</b>	<b>导 论</b>	(1)
第一节	变革是企业组织生存与发展的必由之路……	(1)
第二节	有关企业与企业管理若干基本问题的 认识 ……………	(8)
第三节	历史的回顾与启示 ……………	(28)
<b>第二章</b>	<b>卓越企业模式与组织变革的框架</b>	(44)
第一节	戴明、彼得斯等人的观点 ……………	(45)
第二节	各国的质量奖模式 ……………	(51)
第三节	对全面质量管理的认识 ……………	(62)
第四节	ISO9000 质量管理体系模式 ……………	(70)
第五节	质量奖、TQM、ISO9000 之间的 关系 ……………	(76)
第六节	平衡计分卡模式 ……………	(79)
第七节	组织变革的综合模式 ……………	(82)

<b>第三章</b>	<b>聚焦于顾客的经营立场</b>	(83)
	第一节 从“立足于我”到“面向顾客”	(84)
	第二节 顾客的认识	(87)
	第三节 顾客的需要、期望与满意	(90)
	第四节 由顾客满意到顾客忠诚	(96)
	第五节 企业运行模式的转变	(100)
<b>第四章</b>	<b>组织变革的领导与战略部署</b>	(102)
	第一节 组织的使命、愿景和价值观	(103)
	第二节 企业组织变革的战略部署	(118)
	第三节 营造促进变革的文化	(122)
<b>第五章</b>	<b>从固守职能碉堡到面向横向的过程</b>	(135)
	第一节 职能碉堡的局限性	(136)
	第二节 从过程的视角来看组织	(139)
	第三节 对过程的认识	(143)
	第四节 过程改进的各种方法论	(154)
<b>第六章</b>	<b>建造过程导向的组织结构</b>	(178)
	第一节 结构中的“纵”与“横”的矛盾	(178)
	第二节 组织结构的协调与整合	(182)
	第三节 团队的类型与特点	(185)
	第四节 案例评述——奥迪康公司的“面条式组织”	(196)
<b>第七章</b>	<b>通过活性化的雇员建设活性化的组织</b>	(202)
	第一节 活性化的员工、管理者与组织	(202)
	第二节 实现人员活性化的途径	(209)

结束语	(221)
附录 1 2003 年卓越绩效标准的特征与结构	(227)
附录 2 2003 年卓越绩效标准评分指南	(231)
附录 3 美国马尔科姆·鲍德里奇国家质量奖 ——2003 卓越绩效标准 (2003 Criteria for Performance Excellence)	(234)
主要参考文献	(261)
致谢	(264)

# Contents

<b>Chapter 1</b>	<b>Introduction</b>	(1)
	1. Change Is The Only Way for Enterprise to Survive and Develop .....	(1)
	2. Some Basic Understanding About Busi- ness Administration .....	(8)
	3. Review on the history of business ma- nagement development .....	(28)
<b>Chapter 2</b>	<b>The Performance Excellence Mode vs. the Framework of The Organizational Change</b>	(44)
	1. Review on the Views from Deming and Peters .....	(45)
	2. The National Quality Award Mode .....	(51)
	3. A Review on Total Quality Management .....	(62)

	4. ISO9000 Quality Management System .....	(70)
	5. The Relationship between the Quality Award, TQM, ISO9000 .....	(76)
	6. The Balanced Scorecard .....	(79)
	7. The Integrated Mode for Organizational Change .....	(82)
<b>Chapter 3</b>	<b>The Standpoint which Focus on Customer</b> .....	(83)
	1. From "Me Only" to "Facing Customer" .....	(84)
	2. The Recognizing of Customer .....	(87)
	3. The Needs, Expectation and Satisfactory of the Customer .....	(90)
	4. From Customer satisfactory to Customer Loyalty .....	(96)
	5. The Transformation of Enterprise Operation Mode .....	(100)
<b>Chapter 4</b>	<b>The Leadership and Strategic Deployment for Organizational change</b> .....	(102)
	1. The Mission, Vision and Values .....	(103)
	2. The Strategic Deployment for Organizational Change .....	(118)
	3. Building a Culture for Facilitate Change .....	(122)
<b>Chapter 5</b>	<b>From Functional Silo to Process Orientation</b> .....	(135)
	1. The Deficiency of the Functional Silo .....	(136)
	2. To Look the Organization from the Process Viewpoint .....	(139)



	3. The Understanding for The Processes .....	(143)
	4. The Methodologies of the Process Improve- ment .....	(154)
<b>Chapter 6</b>	<b>Building A Process Oriented Structure</b>	(178)
	1. The Antinomy between the “Vertical” and the “Horizontal” of the Structure .....	(178)
	2. The Harmonizing and Integration of the Organizational Structure .....	(182)
	3. The Patterns and Characteristic of The Teams .....	(185)
	4. A Case Discussion About Oticon’s “Spagh- etti Organization” .....	(196)
<b>Chapter 7</b>	<b>From Empowered Employee to Empowered Organization</b>	(202)
	1. The Features of Empowered Employee, Managers and Organization .....	(202)
	2. The Approaches to Empowerment .....	(209)
	<b>The Concluding Remarks</b> .....	(221)
	<b>Appendix 1</b> .....	(227)
	<b>Appendix 2</b> .....	(231)
	<b>Appendix 3</b> .....	(234)
	<b>Reference</b> .....	(261)
	<b>Acknow Ledgments</b> .....	(264)

# 第一章

## 导 论

当今的企业正面临着前所未有的挑战。应对迅速的变化已经成为组织及其管理者所面对的最普遍的问题。变革已成为近十几年来全球企业管理领域中的最强的呼声。

### 第一节 变革是企业组织生存与发展的必由之路

近几十年来，企业所面临的竞争环境呈现出日益严酷的趋势。企业的管理者们始终处于改进业绩的强大压力之下。正因为如此，最近几年来，企业界充斥着各种名目的管理变革处方，如水平型组织、精益制造、并行工程、基于活动的成本和管理、业务过程再造、学习型组织、虚拟企业、企业e化，等等。各种各样的“管理创新”令人目不暇接。

在这样一种复杂多变的局面当中，企业的管理者们所承担的责任比以往任何时候都更为重大。为了能够到达胜利的彼岸，他们必须清楚地理解所处的局面，必须有明确的方向感，必须能够审时度

势，必须能够最大限度地与人们同舟共济。他们必须清楚地认识到，在今天这样的经营环境下，变革是企业生存和发展的必由之路，但同时变革又是有风险的。不理解事物本质的仓促变革所造成的后果往往是灾难性的。要取得企业变革的成功，我们就必须对于变革的动因、对象、内容、方式等问题有一个清楚的认识。

### 一、环境的变化是促使企业组织进行变革的根本动因

近 20 多年来，世界的经济与社会环境发生了前所未有的变化，对各国的经济活动和企业经营产生了难以估量的深远影响。当今的环境完全不同于以往的情况，顾客的需要、产品的生命周期、技术变化的方向与程度、竞争的性质、市场的成长等各个方面都成为了不可预测的变数。对这一环境用简单的几句话是很难加以描述的，但在这一环境中存在着驱动和影响企业和社会经济活动的几种最为重要的力量，这几种力量便是被人们称为 3C 的变化（change）、顾客（customer）和竞争（competition）。通过对这些主要力量的了解，将有助于把握当今的经济和社会环境的基本轮廓。

变化构成了当今环境的最主要的特征。正如人们时常所言，当今的工商企业界除了变化本身之外，没有什么东西是不变的。变化成为司空见惯的现象，变化的速度和频率在不断地提高，变化发生在政治、经济、技术、社会文化等几乎所有的领域。

在政治方面，全球的两极体制崩溃之后，不同的政治力量与经济力量纠缠在一起进行着新一轮的角逐和重新组合，特别是在“9·11”事件以后，全球的政治局势变得比以往任何时候都更加云谲波诡，难以把握。总的来说，世界政治呈现出日益多极化的格局。各国在世界范围内政治力量的对比是以经济力量的较量为特征的，经济实力的强弱从根本上决定了各国在政治舞台上的地位。

在经济方面，全球性的市场正逐步形成，国际贸易持续增长；跨国公司的力量逐日上升，跨国经营已成为大公司发展的重要战略；跨国投资不断增加，资本在世界范围内的流动速度加快；“信息经济”已现端倪，知识和信息成为战略性资源，个人和组织的知

识处于不断更新之中；消费多元化、市场细分化和服务革命日渐成为新的现实。与全球化并行的还有区域性的经济合作的迅猛发展。到 20 世纪 70 年代末期，全球已有 119 个国家参加了各种形式的 23 个区域性经济集团。近年来，区域性经济合作进入了一个更为广泛、更加紧密和更高层次的阶段。欧盟与北美自由贸易区是世界上最为成熟的两大区域性经济集团，它们的一举一动对于世界经济的发展都有着举足轻重的影响。亚洲各国的经济合作尽管起步较晚，但也呈现出日益加速的势头。朱镕基总理于 2001 年提出了中国东盟共同构建自由贸易区的新设想，这一设想势必对亚洲地区乃至世界的贸易格局产生深远的影响。

在技术方面，当今世界的技术发展呈现出日益加速的趋势，并对企业的生产、经营及管理造成了深远的影响。尤其是近年来飞速发展的信息技术、自动化技术以及互联网技术更是极大地改变着企业存在及活动的方式。在制造业中，计算机集成制造技术（CIM）的发展导致了规模化定制生产方式（mass-customization）的出现，使得传统上人们认为互相矛盾的规模经济的要求与多元化的要求得以同时实现。除此之外，电子、通信、能源、材料、生物、航天等领域中的技术正在不断取得突破，这些突破无疑将会带来生产力的新的飞跃，也必将会对企业、社会的经济活动以及其他各方面造成更大的冲击。

在社会文化方面，随着生活水平和教育水平的普遍提高，人们开始重新审视自我、审视生活的意义和生命的价值。工业社会中形成的人是自然的主宰这样一种信条已经日渐动摇，取而代之的是一种人与自然和谐共生的新的社会价值观。保护人类所赖以生存的环境如今已成为一个全球关注的热点问题。1992 年联合国环境与发展大会所确立的可持续发展模式已成为世界上绝大多数国家的企业界和人民的共识，大多数国家对世界环境的未来做出了承诺。这意味着今后将有更多的绿色条款出现在各种国际条约中，绿色经济和绿色贸易将成为 21 世纪经贸关系的重要原则，绿色产业也将成为 21 世纪的主导产业。污染周围的空气、河流和土壤，危害人类及

动植物的健康和安全的企业及产品将失去存在的资格。人们的生活态度、工作方式和行为准则等正在发生着深刻的改变，进而冲击着企业的目标、管理方式、企业文化等诸多方面。

除了这些深刻而广泛的变化之外，顾客与厂商力量对比的逆转成为当今企业经营环境的另一主导性特征。曾几何时，在厂商眼中，顾客只不过是千人一面的大众，他们对厂商提供的产品只有诚惶诚恐地接受而已，厂商似乎永远是高高在上的主宰者。但这种情况近年来发生了根本的变化，买方与卖方之间的力量对比关系发生了一百八十度的转变。主导权开始转到顾客的手中。短缺经济时代正在离我们而去。每一个顾客都是具有特定的需要、爱好和性格的个性化的主体，平均意义上的顾客已经不复存在。顾客明确地知道自己需要什么，清楚自己应当为这种需要付出什么代价，也懂得如何使卖主按照自己的意愿就范。在今天的交易中，王牌掌握在顾客的手中。顾客用钞票来投票从而决定企业的兴衰存亡。不理解或认识不到这种对比关系的转变、不能从顾客的角度出发考虑问题、不能使顾客满意的企业，注定会被淘汰出局。有一句话说得好：如果你不能关照好自己的顾客，别人会的。因此，顾客成为企业关注的焦点，能否满足顾客的需要成为企业生存与发展的关键。

无所不在的竞争成为变化与顾客之外的第三种重要力量。当今的市场竞争无论是从规模、范围还是从激烈程度上来看都是前所未有的。竞争覆盖了几几乎所有的社会领域，从传统的工商业，一直到金融、服务、教育、医疗卫生、大众传媒、通信，等等，同时也超越了地区、国家，而越来越呈现出国际化的特征。最低的价格、最高的质量、最优的服务和最快的速度成为所有企业的标准。在价格、质量、服务和速度方面处于劣势的企业将会被逐出竞技场外。在这种格局下，或者成为世界最优，或者被打败，除此之外别无选择。这种竞争也使得过去的业绩、资历、规模等变得无足轻重，如果因抱残守缺、固步自封而不能跟上形势，无论过去曾经多么辉煌，在激烈的竞争面前都会变得不堪一击。

由于上述各种因素的影响，企业及其行为方式也正在发生或将

要发生各种深刻的变化。从企业的目标来看，将从以往单纯的“股东（shareholder）利益最大化”目标转向综合考虑利害共担者各方（stakeholders）利益的目标。所谓利害共担者，是指除股东之外，包括政府、供应商、顾客、社会公众等在内的各个方面。从企业的组织来看，组织的结构将趋于扁平化，部门间的界限将更加模糊甚至消失，自我导向的团队将成为组织活动的核心。横向的过程联系将取代纵向的部门分割而成为管理的核心。从企业间的关系来看，企业间将出现一种新型的竞争与协作的关系，在竞争不断加剧的同时，协作也在不断的加强，从而形成一种共生共荣的企业生态系统。战略联盟、网络企业、外包经营（outsourcing）等形式的出现将使得企业概念本身变得更加丰富。经济活动的日益全球化以及技术的飞速进步极大地促进了创新的发生。产品和服务的生命周期从以年为单位变成了以月为单位。当初福特的 T 型车的生命周期几乎相当于一个人的寿命，而今天计算机的生命周期却几乎超不过两年。除此之外，企业从新产品开发出来到投入市场的时间也越来越短，仅有质量高、价格低和服务好还远远不够，速度还必须快。失去了先机，就意味着落了后手，就会受制于人。

顾客、竞争及变化这三 C 使得工商企业界变成了一个新的世界。在这个新世界中，传统上所信奉的规模、秩序、正规、效率等信条反而成为企业生存和发展的桎梏，一个企业要适应环境的要求生存下去并能够在竞争中取胜，就必须具备 FFII 特征，也就是必须快速（fast）、灵活（flexible）、勇于创新（innovation）并能够持续不断地改进（improvement）。在这种局面下，变革已经成为企业生存和发展的必由之路。

## 二、企业组织变革的内因与现实

就普遍意义而言，当今企业管理所依托的原则，仍然是 200 多年前亚当·斯密所主张的专业化分工的原则。迄今为止，绝大多数企业以及各种社会经济组织都是按照职能分工的原则来组织活动的。组织划分为各种职能部门，具有相同的技能和知识背景的人员

集中在同一部门中从事同种类型的工作。这种方式是一种专业化的、纵向分割的方式，一项任务或活动分散在若干不同的职能部门中协作完成。其优势在于能够发挥规模经济效益，有利于专门知识的积累、同行之间的交流和专业人才的培养。自工业革命以来的200多年中，这种方式一直在发挥着巨大的作用，离开了专业化和分工，很难想象人类社会的经济水准能够发展到今天这样的高度。

但是，在今天这样一个3C的时代，这种专业化分工方式存在着一个致命的缺陷，这就是它基本上是以企业为中心，以“我”为尊，以“我”为思考问题的出发点，它反映只是企业和员工的价值而不是顾客的价值，顾客考虑什么是无关紧要的。这种方式的横向协调性极差，一个个职能部门犹如一个个林立的“碉堡”，其中的人们常常表现为所谓的“隧道视野”，每一个部门都只关注着自己所分担的那一块任务，但没有人为整体负责，没有人为顾客的需要负责。如果说这种方式在一个相对稳定、以短缺为主要特征的经济环境中曾经非常有效的話，那么在今天这种顾客主导的、变化无常而又竞争激烈的经济环境中便再也难以适应了。正是外部环境的强大压力和内部状况的不适应这一矛盾，在进入20世纪90年代以后引发了一场全球范围的轰轰烈烈的企业变革运动。

为了在当今充满挑战的经营环境中更具有竞争力，许多企业都采取了旨在使自己脱胎换骨的种种大刀阔斧的变革举措。这些举措通常贴着这样那样的标签，例如，业务过程再造、全面质量管理(TQM)、雇员的活性化、供应链管理等等。许多管理文献都允诺这些处方会带来显著的疗效。顾客将会因此而愉悦，消除了混乱的工作将会使员工兴奋并充满干劲，公司的利润也会随之增加。然而，现实情况却常常令人失望。有相当多的公司，尽管有许多专门人员的长期努力，尽管在变革上投下了巨资，但顾客并没有高兴，在基本的业绩指标方面也未能取得预期的改进，而雇员却变得更加精神紧张、疲惫不堪。

就我国而言，随着我国企业改革的不断深化，到20世纪90年代的中、后期，企业变革的力度达到了前所未有的程度。在笔者曾

调研过的一个1万多人的大企业中，一年当中下岗分流的职工总数竟高达3000多人。采取如此激烈的变革举措的企业并非少数，变革之惨烈、所面临的困难之大不言而喻。在现实中，由于下岗分流工作的难度，有的企业采取针对每个部门平均分配下岗指标的做法，于是，在下岗职工队伍中就不乏劳模、紧缺的技术人才，甚至还有好不容易招聘而来的应届大学毕业生！在这些企业中，改革付出的是最高的代价，但却未得到相应的收获。许多的企业领导者空有满腔的变革热忱和勇气，却没有比较科学和有效的变革方法论的指导。这种变革所能取得的效果也自不待言。

欧洲管理学院（INSEED）的杜塔和曼佐尼（Soumitra Dutta and Jean-François Manzoni, 1999）指出了企业变革中存在的三种可辨识的失败类型。<sup>①</sup> 第一种类型表现为变革举措基本上没产生效果，开始时这些举措曾经备受关注，亦曾有大量的计划方案和一大串项目，但由于过早的半途而废而夭折。这种失败会使人们对于以后的变革也失去信心。第二种类型的失败表现为变革有一个不错的开端，但却是虎头蛇尾，一段时间后又旧病复发。有时这是由于随着新鲜感和紧迫感消失而转移了注意力，导致目前的改进举措得不到充分的重视而招致失败。有时是因为改进只是通过超常规的努力和注意力而取得的，但人们不可能长期地在110%的负荷下工作。有些公司通过单纯的裁人来削减支出，但这种节约很快就会为重新雇人而抵消。第三种类型的失败是项目确实实现了业绩的改进，但改进的步伐未能持续下去。这种类型不能算是完全的失败，但也称不上是完全的成功。

总之，能够长期保持持续改进的变革举措并不像各种管理文献所宣称的那样容易获得。那么，企业应当如何实施和管理变革过程才有利于实现持久的改进效果和积极的改进步伐呢？这便是本书所要讨论的主题。以系统论的观点为指导，吸取现代管理学以及相关

---

<sup>①</sup> 参见苏米特拉·杜塔、让-弗朗索瓦·曼佐尼：《过程再造、组织变革与绩效改进》，2页，北京，中国人民大学出版社，2001。



学科的研究成果，为企业变革描绘出一幅综合全面的大图景（big picture），是本书的基本目的之所在。

## 第二节 有关企业与企业经营管理若干基本问题的认识

要探讨企业的管理与变革，首先必须对与此有关的一些最基本的问题加以界定和认识。这些问题如企业的本质、企业的制度、企业的治理与管理、企业的经营与管理、企业与环境的关系、企业经营的意义、企业的成长，等等。对于这些问题的认识构成了一个讨论问题的基础或平台。

### 一、企业的概念与特征

概括地说，企业（enterprise, establishment）是依法设立的从事营利性的商品生产、流通或服务性经营活动，进行独立核算的社会基本经济组织。企业具有如下特征：

（1）企业是社会基本经济组织。企业是由多数人组成的群体，拥有特定的组织机构和活动规则。企业作为社会经济组织，必须有比较固定的人员、经营场所和财产，才能长期、连续地进行经营性活动。只是偶然或短期地从事经营性活动的组织并不能看做是企业。

（2）企业是从事营利性经济活动（business）的组织。企业作为社会经济组织的功能就是从事生产经营活动，创造社会财富。这种活动是营利性的，而非无偿的公益性活动。只是为了满足消费需要或者公益需要而进行非营利性经济活动的组织不能被视为是企业。

（3）企业是实行独立核算的经济组织。作为营利性的经济活动，企业必须独立经济核算，即单独计算企业生产经营活动过程中所发生的成本与费用，收支相抵后的盈余便是利润。不实行独立经济核算的经济组织不是企业。