

# 9系统组织

[美] 艾伦·P. 布拉奇 (Alan P. Brache) 著  
王翔 译

## HOW ORGANIZATIONS WORK

TAKING A HOLISTIC  
APPROACH TO  
ENTERPRISE HEALTH

人民东方出版传媒



东方出版社  
The Oriental Press

# 9系统组织

[美] 艾伦·P. 布拉奇 (Alan P. Brache) 著

王翔 译

## HOW ORGANIZATIONS WORK

TAKING A HOLISTIC  
APPROACH TO  
ENTERPRISE HEALTH

图字: 01-2016-0727

All Right Reserved.

This translation published under license through John Willy & Sons International Rights, Inc.  
Simplified Chinese edition copyright © 2017 People's Oriental Publishing & Media Co., Ltd  
(Oriental Press)

#### 图书在版编目 (CIP) 数据

9 系统组织 / (美) 艾伦·P. 布拉奇 著; 王翔 译. —北京: 东方出版社, 2018. 1  
书名原文: How Organizations Work: Taking a Holistic Approach to Enterprise Health  
ISBN 978-7-5060-9537-2

I. ①9… II. ①艾… ②王… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 234042 号

#### 9 系统组织

(9 XITONG ZUZH) .....

作 者: [美] 艾伦·P. 布拉奇

译 者: 王 翔

责任编辑: 申 浩

出 版: 东方出版社

发 行: 人民东方出版传媒有限公司

地 址: 北京市东城区东四十条 113 号

邮 编: 100007

印 刷: 三河市金泰源印务有限公司

版 次: 2018 年 1 月第 1 版

印 次: 2018 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 1—5000 册

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 16.5

字 数: 200 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-9537-2

定 价: 50.00 元

发行电话: (010) 85924663 85924644 85924641 .....

版权所有, 违者必究

如有印装质量问题, 我社负责调换, 请拨打电话: (010) 85924602 85924603

## 推荐序

无论你在经营还是工作于一间制造公司、分销公司、金融机构、政府部门、互联网或通信公司，或任何规模、任何类型的组织，你和你的同事都会面对无情的绩效改进的挑战。

自然有许多的路径去提升绩效、达成更高的业绩。无论走哪条路，艰难的跋涉往往换来失望。人们来之不易的变革——无论是在客户服务、质量、周期时间、成本控制、士气，还是安全方面——无不趋于短命。究其原因，在于他们没有在问题的根本原因上、成功的必要因素上，以及永久解决机制上作回归本源的思考。

艾伦·布拉奇在这部著作中指出了根本缺陷：高管和经理们仅仅是不知道如何在正确的时间以正确的方式撬动正确的杠杆而已。但其结果却是，重大问题反复出现，商机错失，变革不可持续，改进行动所投入的资源如果尚有回报的话，也是收效甚微，甚而至于，从财务健康、竞争态势和员工士气角度而言，成本巨大。

艾伦的这部著作作为我们提供了清晰而完整的解决方案来弥补这个缺陷。他展示了一个新的“企业模型”，其中包含影响组织绩效的所有变量。你从《9 系统组织》中看到的是一个 360 度的组织动态图，以及利用它实现组织绩效持续改进的方法。

这部著作通过一系列的提问与读者互动。读者可以利用这些提问集来检测企业的生命特征。在完成全面体检之后，读者就能完全了解自己组织的健康状态。

书店里充斥着海量的变革管理和绩效改进书籍，但艾伦的著作却独树一帜：它基于一套完整的模型；它聚焦于变革的基本面，而非对变革的空想理论推断；它通俗易懂；它面向诊断的写作手法颇具带入感。《9 系统组织》致力于破解绩效改进的源代码。

这本著作能武装企业高管和各层级的经理人，尤其是岗位新人；那些绩效改进努力未达预期的人（其实是十分庞大的受众）；那些面对重大变革问题的人；那些在有限领域具备优势而又想超越优势，让变革成功的人。

艾伦的著作简明扼要，为那些寻找实操的概念和方法，帮助其组织成为更高效、更好之所在的高管和经理而写。《9 系统组织》是他们值得等待的重大发现。

里奇·提尔林克 (Rich Teerlink)

哈雷戴维森摩托车公司 前主席/CEO

## 致 谢

感谢我的母亲 Violet Brache 和父亲 Paul Brache，是他们鼓励我从事这种他们感觉很难以理解的职业。

感谢 Ben Tregoe，凯普纳-特里戈咨询（Kepner-Tregoe）的联合创始人，是他将职场学习、咨询事业和理性思考介绍给我。

感谢已故的 Tom Gilbert，践行集团（Praxis Corporation）的联合创始人，是他帮助我理解了人力资源绩效的影响因素。

感谢 Geary Rummler，我的拉姆勒-布拉奇集团（Rummler-Brache Group）前合伙人，是他让我认识到了业务流程的核心角色。

感谢我在凯普纳-特里戈和拉姆勒-布拉奇的客户，是他们提供了形成本书思想的熔炉。

感谢 Peter Tobia，我的出版编辑，是他为我校对文稿，安排出版，并让我成为不必费心于财务事物的幸运作者。

感谢 Bill Butterfield，我的资料管理员，感谢他颇具感染力的平和、对要求的无条件满足，以及对本书手稿大幅修改的耐心。

最后，特别感谢约翰威利出版公司（John Wiley）的 Larry Alexander 和 Matt Holt，感谢他们的鼓励、支持和指导。

## 中文版序

藉本书中文版发行之际，谨与中国的广大读者分享两个话题：

1. 自 2002 年本书英文原版发行至今，积累了哪些经验？
2. 如何将书中的模型及步骤方法，运用于不同文化背景的中国企业和政府机构？

### 过往的经验

在快速变化的时代，读者或许会问，这本成稿于 15 年前的书籍是否还具有现实意义。

自 2002 年本书发行以来，基于本书的核心框架“企业模型”，就我亲身所从事的工作经验而言，可以验证，它一直是有效的管理工具。原因在于，“企业模型”是以组织的根本属性和根本动力为基础，而非以特定的经济形势、特定行业、特定的组织结构，或特定的文化为基础而建立的。它并不提供答案，而是为人们提供诊断和改进企业的启发性提问集。

企业模型框架的作用，类似于心理咨询师在评估、分析和改善家庭机能时所采用的方法步骤。时过境迁，家庭的构成、外部环境、挑战，

以及家庭成员的个性特征都会改变。但是，对优秀的心理咨询师而言，诊断家庭健康的基础，是永恒不变的提问集：健康的家庭具备哪些特征？各家庭成员都在为家庭作相应的贡献吗？各家庭成员都具备必要的知识和技能为家庭作贡献吗？家庭成员间的沟通程度如何？家庭成员间是如何相互对待的？针对无可避免的冲突和变故，家庭成员是如何应对的？家庭功能失调的治疗一直以来都以，并将永远以这些提问的回答为依据。

第二个类比是，运用本书，可以如医生般做组织体检、维持组织健康、治疗组织疾患。医务人员目前拥有了许多先进的、前所未有的诊断工具，如核磁共振 MRI、虚拟现实 VR 与强化现实 AR、基于人工智能的放射学、机器人、食物扫描仪、3D 生物打印，以及基因编辑等。但，借由这些工具所要回答的问题（如，病人的心血管系统的健康度如何？他的肌肉力量够不够？骨骼完好吗？身体有毒素吗？）、所要进行的分析（导致身体羸弱的病因是什么？），以及所要实施的治疗（如，膳食控制、康复锻炼、生活方式变更、环境改善）却保持不变。

组织与人体同理。当我于 20 世纪 70 年代初开始我的组织改善职业生涯之时，时常疑惑：“如何能采集更多的信息让我作明智的决策？”现在，拜大数据及人工智能技术所赐，信息几乎将我们淹没。我们在解决问题或利用机会时，需要足够的信息，而这些信息往往不知在何处，所以，当下的问题是：“我们如何在堆积如山的信息中获取有用的信息？”

计算机是必备工具（本书“信息与知识管理”章节），但计算机需要知道哪些信息是需要采集的，而组织中的人则要知道如何使用计算机

给我们的信息。本书的一个重要目的，在于提供这类指引。

## 在中国的应用

尽管曾在中国工作，并与众多高管和经理们有过深入的交流，但我并不自诩为中国通。不过，我对中国与西方的文化差异还是有相当深刻的理解的，这些差异表现在：

- 政府角色
- 论资排辈
- 顾及颜面
- 儒家伦理
- 集体主义
- 等级观念
- 交流方式
- 用餐礼仪与着装规范

我发现，欧洲公司与美国公司的文化差异之大，不啻中西方文化差异。“文化”是本书讨论的一个重要变量，其对企业模型中其他变量都有着重大的影响。所以，企业文化是本书企业模型中深入、详细讨论的主题。

企业模型已成功地应用于大型、中型和小型的组织；家族企业和上市公司；制造业和服务业组织（我将政府视为不单是监管性质，而且是服务性质的组织）；新创公司和百年老店；高科技企业和低科技含量企

业；跨国公司和本土企业；受教育员工和未受教育员工企业；集权式管理和参与式管理企业。

就如医术高明的大夫对每一个病人都会因人而异、因病施治一样，企业模型也将每个组织都视为独特实体。

本书的知识内容锚定于以下几个提问：

- 企业当前和未来外部环境（经济、市场、竞争、技术、政策、社会、股东、供应商）的预判是怎样的？

- 能让企业在环境中生存发展并获得成功的**战略**是什么？

- 能让企业成功达成战略的**业务流程**是哪些？

- 为监控企业的业绩、实施中期修正，需要**测评与跟踪**什么？

- 企业需要哪些**人才能力**（技能、知识与价值观）来为业务流程补充有生力量？

- 企业需要哪些计算机化和非计算机化的**信息/知识系统**来加速企业战略的实施，并在必要时启动新战略的开发？

- 怎样的**组织结构和角色**能让企业的业务流程高效？

- 最好地支持企业战略与流程的**文化**是怎样的？

- 当组织出现机会与挑战时，利用机会与应对挑战的**方法步骤**是怎样的？

- 成功统合上述各变量（黑体标注）的**领导力**，是哪个类型的？

企业模型，作为一套工具而非理论，之所以具备延续性的原因在于，它并未为战略、组织结构、文化、计算机系统或领导风格开具固有

的处方，而是让使用者诊断企业现状，具体情况具体分析地开发出解决方案和改进计划。本书所提供的工具、方法和步骤，在 2017 年仍然如同在 2002 年一样对企业意义非凡。我预见，即便到 2027 年它也同样会对企业意义非凡。一如它适用于其他国家企业一样，也完全适用于中国企业。



艾伦·P. 布拉奇

夏威夷

2017 年 10 月

## 译者序

读这本书，需要系统论知识作前导。

系统医学认为，人体有9个系统：消化系统、循环系统、呼吸系统、泌尿系统、运动系统、生殖系统、内分泌系统、免疫系统和神经系统，其中，神经系统统筹协调其他8个系统，构成人体大系统。而人体大系统与自然环境和社会环境超系统（Super System）产生交互，形成耗散结构。

本书作者认为，企业也有9个系统：领导/领导力、战略、流程、目标/绩效、人才能力、知识/信息、组织/角色、文化，其中，领导/领导力统筹协调其他8个系统，构成企业大系统。而企业大系统与自然环境和社会环境超系统产生交互，形成耗散结构。

与系统论相对的，是还原论。笛卡儿在《谈谈方法》中，清楚地描述了还原论的方法。他说，要有意识地对一切进行分析，把它分成尽可能小的部分，小到一下就能清楚明白地洞察其本质。每一个部分都认识透彻之后，对全体也就得到了可靠的认识。

而系统论认为，即便对每一个部分都认识透彻，也不一定能对全体有可靠的认识。系统论的创立人贝塔朗菲强调，任何系统都是一个有机的整体，它不是各个部分的机械组合或简单相加。他用亚里士多德的

“整体大于部分之和”的名言来说明系统的整体性。另一位系统论大师霍兰认为，系统具备“涌现性（emergence）”。涌现性告诉我们，一旦把系统整体分解成为它的组成部分，这些特性就不复存在了。

系统的定义是：由若干要素以一定结构形式联结所构成的，具有某种功能的有机整体。系统、要素、结构、功能这四个概念，表明了要素与要素、要素与系统、系统与环境三方面的关系。

艾伦·布拉奇在本书中提出的组织系统思考框架“企业模型”正是按照系统四要素来设计的。企业模型描述了企业作为一个有机的系统，要在外部环境（Super System）中生存发展，就必须具备系统性的功能，而这些功能是由组织内部的9个系统构成的。其中，每一个系统除了要具备特定的功能外，还要与其他系统间相互关联、相互作用，实现系统的整体功能。

《9 系统组织》开篇第1章介绍了系统化的思考框架“企业模型”，第2章为读者解读组织系统的外部环境要考虑哪些要素与变量，从第3章开始到第11章用9章的篇幅，详尽为读者解释了组织九系统的内容，并给出了成体系、成套路的分析、评估、改善的方法。最后在第12章详细给出了如何实现组织的系统化整体改进与管理，提升组织功能，实现组织成长的思路和方法。

《9 系统组织》行文简要、用词洗练、案例翔实、细节丰满。艾伦谦虚地认为本书所介绍的知识不是理论，只是工具和方法。我则认为，它是系统论的一套“思考框架+方法论+工具+实施流程”，是一部既有理论高度又具落地实操性的、“一书在手管理无忧”的、不容错失、不易多得的著作和实操手册。

我于2006年接触艾伦·布拉奇的流程管理方法论，并将他与人合著作的《流程圣经》翻译成中文介绍给广大中国读者。又于2013年邀请艾伦来华讲学。经年的知识交流，令我十分敬佩与敬重艾伦·布拉奇。敬佩的是，艾伦的系统思维和看事物的精准，以及对问题的一针见血。敬重的是，艾伦以67岁的高龄，仍然坚持每年4次义务献血，坚守爱心；坚持每日晨练，保持身体健康与大脑灵敏。也因为艾伦，我的知识体系从单一的流程管理，扩展到了对整个组织的系统化认知和系统化思考，让我的企业管理咨询与培训工作更加有成效。

愿您能享受《9系统组织》。

译者：王翔

richardwangyx@icloud.com

2017. 10. 15

# 目 录

推 荐 序 // 001

致 谢 // 003

中文版序 // 005

译 者 序 // 011

## 第 1 章 新企业模型探究 ..... 001

避免掉入变革陷阱 // 001

实现组织健康 // 002

改变组织 DNA // 003

组织健康处方 // 004

组织绩效：了解变量 // 005

建立全局观 // 012

如何改进绩效？ // 013

## 第 2 章 了解企业外部环境 ..... 015

你所处的行业价值链是什么？ // 017

在你所处的价值链环节中什么决定成功? // 020

你的市场和客户是谁? // 022

谁是你的供应商? // 024

你的资源提供者是谁? // 025

你的竞争对手是谁? // 026

你的股东是谁? // 027

你的其他外部影响是什么? // 028

确定这些外部变量的顺序是怎样的? // 030

### 第 3 章 系统 1: 领导力——领导你的企业 ..... 033

什么是领导力? // 035

领导力为何重要? // 035

领导者该干什么? // 036

沟通扮演着什么角色? // 040

领导与管理有何不同 (领导力为何重要)? // 042

领导者有标准特征吗? // 043

领导者处在什么位置? // 044

领导者需要什么? // 046

领袖是天生的还是习得的? // 046

领导力的关键成分是什么? // 048

领导力典型误区有哪些? // 048

确定领导力变量的流程是什么? // 050

## 第 4 章 系统 2：战略——构建战略一致性 ..... 053

什么是战略？ // 054

战略回答哪些问题？ // 056

为何要花时间制定战略？ // 057

战略需要稳定的商业环境吗？ // 059

谁该制定战略？ // 061

战略文本该多长？ // 061

典型战略误区有哪些？ // 062

战略变量的处理过程是怎样的？ // 064

## 第 5 章 系统 3：业务流程——反思业务流程 ..... 071

什么是业务流程？ // 074

流程为何重要？ // 075

驱动流程的是什么？ // 077

流程驱动的是什么？ // 077

流程的典型误区有哪些？ // 079

流程设计/再设计的步骤是什么？ // 084

## 第 6 章 系统 4：目标测评——设定目标测评进度 ..... 091

什么是目标，它来自哪里？ // 093

为何要费心于目标？ // 095