

REENGINEERING
YOUR COMPANY
—AN EASY GUIDE

图解

作者：小林 裕

译者：纪香君

企业经营再造工程

— 改造企业的简易守则

中国企业现代化的捷径

- 组织及工作流程的改造
- 美国企业为何回复竞争力

企业的经验如何

北京出版社 • 朝阳堂文化事业



企业经营再造工程

改造企业的简易守则

作者：小林 裕

译者：纪香君

(京)新登字 200 号

企业经营再造工程

QIYE JINGYING ZAIZAO GONGCHENG

(日)小林 裕著 (台)纪香君译

*

北京出版社·台湾朝阳堂文化事业股份有限公司出版

(北京北三环中路 6 号)

邮政编码:100011

北京出版社总发行

新华书店北京发行所经销

北京朝阳展望印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 5.25 印张 100 000 字

1995 年 6 月第 1 版 1995 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—10000

ISBN 7-200-02739-1

F·202 定价:10.00 元

序 文

再造工程是一股新风潮。我曾在日经产业新闻、钻石周刊、日经商业周刊以及其他杂志与演讲中,就再造工程的有效性做PR性质的介绍。去年夏天发行的前一本著作“强化竞争力的再构筑战略”一书,则是日本首次从正面谈到再造工程的单行本。

如此说来,我也是引发这股风潮的一份子。但是,虽然是带头的人,心中却挂念着尚未有一本介绍再造工程全貌的书籍。

市面上出版的几本冠上再造工程之名的书,几乎全是仿效这股风潮、没有实际体验的人根据文献资讯等等就下笔出书,范围不出思想方法的介绍,甚至内容有明显错误的也不少。

结果,实业界的企业人士各个领域都不同,以致于对再造工程的认识产生混乱的现象。此外,再造工程与企业结构再组有什么不同? SIS 与 CIM 是相同的吗? 与以往的做法有什么大同小异的吗? 想法是可以理解,但如何进行较好呢? 有没有符合日本个性而不同于美国的方法? 这些都是许多企业人的疑问。

原本,预定将我及 A. T. 卡尼公司在日本实际辅导之顾问实例的做法整理后出版成书。这个预定没变,但混乱若不尽早澄清的话,恐怕好不容易产生的新式经营手法也会跟着不景气的复苏一起在一时的风潮中结束,所以在这个计划尚未出版前,想先消解前面提到有关再造工程的疑问。

2 企业经营再造工程

就是在这样的时机下接到约稿写这本书的。所以,在明确地呈现再造工程的全貌、消除许多误解的同时,并把握具体做法的便是本书的编排结构。

在抱定这个目的之外,同时根据现实的顾问经验所写成的本书,在目前出版有关再造工程的书籍中,应该是最具体并且实用的一本书。

我希望越多的人越早读到本书,好了解真正的再造工程,因此,为了让各位读得轻松,图表资料既不会过多,文章表现也近于口语化。

此外,这本书当然不是我一人之力所能成就的。精工艾普生股份有限公司的人江昭夫专务、土桥光广专务、艾普生销售股份有限公司的木村登志男社长、东京制铁股份有限公司的尾关秀夫专务、日本电气股份有限公司的铃木祥弘常务等人,提供了许多可活用的宝贵意见。

本书所介绍的大多根据 A. T. 卡尼公司的顾问经验,我的顾问同事 Henry P. Conn、宫本启治、泽田康伸等人提供了许多点子。还有,感谢日经商业周刊为首的日经集团在各报纸杂志刊登消息稿给与惠助。

话说回来,劝诱我动笔的则是中经出版社大屋绅二主编及编辑部的浅井美纪小姐二人。接到写书讯息已是年关在即的十二月十日,也是我出差最忙的时候,面对一月底的出书时间压力当然不小,通过传真及快递的联络等等,给二位带来极大的辛苦。谨由衷表达谢意。

一九九四年元旦

小林 裕

序

不只中国企业在追求现代化,美国及日本的企业也正在求创新。例如美国为了追求国际竞争力的复活,最近致力于提高经营效率;而日本也用心于企业的再造以求早日走出泡沫经济崩溃的谷底。因此,企业再造对全世界的企业而言,可说是共通的最重大课题。

在美国及日本企业再造有两个共通点:其中之一是两国皆以提高消费者满意度的想法为基础来追求品质的向上。另一点是藉著作业过程的效率化来降低费用。此两点也正是中国企业现代化的精髓所在。因此中国企业可参考美国及日本经验,加速企业再造的早日达成。

朝阳堂文化事业公司愿为中国企业的现代化贡献一己之力,希望能以这本书提供中国企业的经营者最好的参考。

一九九五年元旦于台北

杨朝阳 博士

目 录

第 1 章 企业再造工程的革命开始了	1
1 蔚为世界风潮的再造工程	2
2 美国企业的复活与再造工程	4
3 在“工作的做法”上力求企业的竞争力	7
4 美国企业以“时间”的差异化复活	9
5 何谓再造工程.....	12
6 企业结构再组与再造工程的差异.....	16
7 再造工程的四个关键字.....	22
8 再造工程在日本的现况.....	27
第 2 章 再造工程如何改造企业	31
9 CS 的彻底执行带来成本降低	32
10 在每个企业的工作流程谋求效率化、高性能化.....	39
11 彻底排除无谓的工作	43
12 缩短周期	48
13 撤除企业的框限	52
14 再造工程的成效何时显现	57
15 成效显著的企业、成效不显著的企业.....	60

第 3 章	以再造工程改变组织	62
16	破除组织壁垒	63
17	废除视为理所当然的工作	69
18	超越企业框限获得革命性效果	71
19	再造工程如何改造公司	73
第 4 章	采用再造工程革新人事管理	77
20	授权将改变组织	78
21	执行授权前应该先做的事	82
22	朝自主管理的组织前进	90
23	什么事可以革新企业?	95
第 5 章	再造工程的手法	97
24	以 CS 调查掌握真正的顾客满意度	98
25	实施测定基准,设定目标	101
26	以并行工程缩短周期时间	106
27	以流动成本将间接费用分配给直接费用	111
第 6 章	再造工程的实行顺序	113
28	将前景与战略明确化	116
29	整备计划实施时的内部体制	118
30	成立计划小组	120
31	设定大胆的目标	121
32	决定流程的优先顺序	124
33	进行创意的训练	129

34	遵从五大原则创意.....	130
35	活用并强化关键要素.....	135
36	坚持培养核心技术.....	138
37	再造工程的成本.....	140
第 7 章 日本型再造工程的成功关键		141
38	社长必须发挥强劲的领导力.....	142
39	创造提升生产性的基础.....	144
40	防止士气低落的结果回馈与职衔的维持.....	147
41	革命性的成果来自彻底执行.....	149



企业再造工程的革命开始了

蔚为世界风潮的再造工程

美国企业的复活与再造工程

在“工作的做法”上力求企业的竞争力

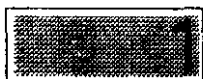
美国企业以“时间”的差异化复活

何谓再造工程

企业结构再组与再造工程的差异

再造工程的四个关键字

再造工程在日本的现状



蔚为世界风潮的再造工程

将先进企业的 KNOW-HOW 汇整成经验法则

目前,美国的企业正处于复苏的景象中,最大的理由即在于再造工程的引进。事实上,再造工程并不局限于美国企业,而是当今世界的风潮。就近举例来说,日本的 A. T. 卡尼顾问公司共有 38 处办公室遍布全球,其营业额的三分之一即是以再造工程为主的。相对于日本,邻近的韩国也有许多实例为证。总而言之,再造工程已是全球一致的风潮了。

但是,为什么再造工程会成为现在的流行风潮呢?究竟何谓再造工程呢?

虽然这股风潮的背景确实是深受迈可·韩默所著“企业的再造工程”(REENGINEERING THE CORPORATION)一书的影响,但是,并不是先有再造工程的理论才使得适用的企业得以回复业绩;事实上,各类企业在竞争力渐渐复苏之中,前瞻它的共同点,并将之汇整成一个概念。因此,即使不用再造工程这

再造工程(REENGINEERING)

原义为“重组某些要素,创造出具价值的成果。”

个词汇,不论美国或是日本,从以前到现在即有不少的公司在执行着相同的事情。

例如,精工艾普生虽然一概不用再造工程一词,但是现在执行中的做法却与再造工程的思想、方法论非常近似。绩优厂商的花王、7-ELEVEN 也一样,他们的想法都很接近再造工程。

总而言之,并不是先有理论然后企业才开始采纳的,将先进企业的 KNOW-HOW 汇整成一项经验法则,附加在体系上并构筑出概念的,这即是再造工程。

再造工程与历来的手法有相似的地方,理由便在此。但是,在此想强调的是,其实再造工程与历来的手法是迥然不同的。首先,先说明再造工程在美国诞生的来龙去脉,然后再叙述具体的手法。

先进企业

奇异、波音、福特等公司早已捷足先登,引进再造工程并且成效卓著。



美国企业的复活与再造工程

企业缩编导致低品质与高成本

为什么美国企业比日本企业先有再造工程的创意与做法呢？只要了解其经纬始末，即可更深入理解再造工程。

诚如众所周知，这几年美国企业以所谓[DOWNSIZING]进行企业缩编。但是，却因缩编过度，导致品质低劣、成本提高的严重问题。

因为，单只进行组织缩编而不改变工作的方法，反而带来工作上的障碍。于是美国人开始反省这个问题：“缩编虽有必要，但是如不从工作的方法上改起，则无法真正地提高生产性能。”事实上，美国企业单只进行缩编的结果反而使问题扩大，因而在商品品质方面形成日本企业一枝独秀的局势。

从这些态势看来，重新考虑工作方法的本身已是势在必行的趋势，这正是再造工程的形成理由之一。

企业缩编(DOWNSIZING)

企业瘦身化等，意指小型化或缩编，在电脑界原指大型主机系统转移成小型主机中心的资讯网路系统。

同时达到提升品质与降低成本的效果

现在,只要提到再造工程,人们所注意的焦点竟是缩短开发周期以及降低成本,而非品质以及顾客满意度等事项。事实上在美国人的概念中,最重视的正是品质提升以及顾客满意度的提升。

所谓再造工程并不单是降低成本而已,对于提升顾客满意度以及提升品质也都是它的最大目的。

提起品质,让我们先从参考的朱兰先生之论文谈起。朱兰先生可说是将 QC 制度导入日本的两位先锋之一,1993 年夏季,他曾在“哈佛商业评论”中发表有关品质的论文。

最近美国盛行一股风潮,亦即各大企业的高层领导人亲自出席原由中级经理参加的品质管理座谈会,这说明了一个显著的变化——美国企业已经开始认真思考品质这个问题。

逆转的美日成本结构

虽说再造工程是从提升品质开始的,实际上,一面提升品质;一面改变工作做法以求企业瘦身的过程中,工作做法的改变与大幅降低成本有着相当大的关连。此外,由于分工过细会浪费许多时间,因而产生了缩短时间以求降低成本的想法。事实上,美国正借由企业的做为在成本结构上进行超越日本的缩编化。

最近,日本福特公司的铃木弘然社长接受日经商业周刊的

哈佛商业评论(HAVARD BUSINESS REVIEW)

哈佛大学的代表性杂志,堪称世界上最具权威的商业杂志。

访问。铃木社长曾在丰田汽车公司任职,提起丰田汽车,大家都知道该公司的成本控管非常严格,宛如要将一条风干的抹布继续扭挤出水似地。这样出身的铃木先生,当他看到福特的制造原价时,仍然有“当真如此”的惊讶。由此可见,现今美国企业的成本结构上起了多大的变化。

日本企业在泡沫经济时期做了相当多的投资,成为所谓的固定费用结构;美国企业却因缩编过度而付出代价,现在则凭借重新评价的再造工程,达到更为精确的成本削减。

这些正·负的成本差距相当庞大,使得美日的成本结构起了逆转现象。

固定费用结构

意指经营上固定费用的比例较高的财务结构。但是,因为损益分歧点较高,所以不景气时便显出疲势。



在“工作的作法”上力求 企业的竞争力

以商品力求取差别化的时代已经结束

目前为止,企业竞争力的强度全在一个劲地追求商品力。亦即在产品上力求与其他厂牌的差异化,但就事实而言,即使固守着优良产品的专利许可,结果半年至一年左右当其他厂牌也推出相同的产品,便很难做到差异化。

当然,也有像日本任天堂公司的电视游乐器一样,以非常严谨的保护措施让人无法抄袭,但是一般而言,总有人会钻专利法的漏洞而快速制造出相同的产品。

因此,以产品或商品进行差异化,对领先者而言,享有好处亦即所谓创业者利益期的时间越来越短。因为,在产品所形成的差异化上已经出现界限了。

如此一来,开发出不易被其他公司模仿的差异化便愈加必要。但是,究竟以什么做为差异化较好呢? 有下列两个方法。

在工作流程上(PROCESS=工作的做法)求取差异化

方法之一便是利用流程加以差异化。

提起流程,应先理解工作的计划以及做法。流程与企业的个性、文化等等习习相关,而且因为每家企业均有其固有习性,不是一朝一夕即可完成的。总之,这是其他公司无法轻易模仿的。在流程上求取与其他公司差异化的想法便是由此衍生来的。

以前强调战略的 4P——PRODUCT(产品)、PRICE(价格)、PLACE(场所)、PROMOTION(营业活动、促销),现在还要加上 PROCESS(流程),可以说战略 5P 的时代已经开始了。

所谓以流程、工作的做法加以差异化,换句话说,乃是在成本结构或是在创造优良新品质时的计划等等加以差异化的意思。这也是孕育出再造工程的背景之一。总而言之,要改变工作的做法、要产生新的价值以达到差异化,其代名词便是流程·再造工程。

流程(PROCESS)

工作的结构、工作的做法。流程与企业的独特个性以及文化等有着密切关系。
