

趋势书系

新

管理变革

世纪之交

No. 4

再造工程

● 张金成 编著

天津人民出版社

世纪之交管理变革新趋势书系

编 委 会

主 编： 陈炳富 李国津

副主编： 张玉利

编 委： 韩经纶 戴昌钧

张金成 王迎军

张建生 周祖城

总 序

管理活动、管理工作，自有人类以来就存在，可以说源远流长。对管理学科的研究，即使从美国泰勒的《科学管理原理》一书问世算起，也还不到一百年。但近一百年来，发展很快，学派林立，流派众多，真可谓色彩缤纷，使人目不暇接。但它们都紧紧围绕着一个共同的主题，即提高管理效率（Efficiency），增加管理效益（Effectiveness），概莫例外。简言之，就是追求卓越。

追求卓越不仅是一种思想、一种观念，也是一种管理思维方法。我国古代兵圣、伟大军事战略家孙武子在其《孙子兵法》中说道“是故胜兵先胜而后求战”。这就是说，凡是打胜仗的军队，总是要创造取胜的条件，然后才同敌人作战。现在商场中也是如此。在企业经营中如要获得优势，在企业占领上超越竞争对手，就要以追求卓越的策略为基础，并有自觉行动，才有可能获得成功。

“知识”是力量，是财富。美国著名未来学家托夫勒（A. Toffler）在其新著中称“知识是21世纪的生产要素中最重要的资源”，知识与其他生产要素中资源不同，是

一和越用越聪明，越用智慧越丰富的一种特殊资源。知识不仅是人们思想、观念、理论的基础，而且也能提供凝聚智慧的管理技巧和方法。比如管理事业部制不仅使美国通用汽车公司（GMC）摆脱了艰难的困境，而且引发了管理思想的变革。又如从 TQC、TQM（全面质量控制、管理）到目前 TCS（全面顾客满意），不仅是管理内容的变化，而且是管理思想的提高与升华。

二

在本世纪初，弗雷德里克·W·泰勒（Frederick W. Taylor）、亨利·法约尔（Henri Fayol）、马克斯·韦伯（Max Weber）等一大批管理学者总结提出了一系列管理原则，进而构建出了管理理论的基本框架。而后，管理理论在业务管理、管理职能和管理理论等不同维度上得到了快速拓展，管理理论体系更加繁荣、完善，管理理论在实践中的应用也产生了巨大的效益。

回顾管理理论的发展历程可以看出，对卓越的不断追求促使管理理论研究热潮不断涌现。本世纪前二三十年里，人们致力于提高生产效率；30年代至60年代，行为科学理论受到格外的重视；六七十年代，关注环境、强调整体、注重权变成为管理理论的主流；80年代，美日管理比较研究产生了一大批管理畅销著作，并促使人们关注企业文化和软要素管理；90年代，一些经典的管理思想原理（如分工、统一领导等）受到前所未有的挑战，随之而来的是“再造热”、“团队热”、“联盟热”。这些新

的管理思想方法不仅是人们在新的环境下对管理理论和管理实践认真思考的结果,也是迎接 21 世纪的到来所做的准备。

20 世纪即将过去,21 世纪即将到来,处于世纪之交的中国企业家们有必要及时了解管理理论发展的前沿问题,为迎接即将到来的严峻挑战做好准备。

从《科学管理原理》一书出版算起,管理学的发展快有百年历史了。值得欣慰的是,人们对管理理论及实践的重视丝毫未因时间的推移而淡化,反而日趋强烈。近十多年来,有许多新思想、新方法很值得介绍给中国的企业家们。最近,我们本着影响大、观念新、操作性强的原则选择了 8 个题目编写成册,作为《世纪之交管理变革新趋势书系》的首批书目于 1996 年陆续出版,重点面向中国的企业家和管理人员、主管企业的政府干部、大中专院校师生,以及对管理感兴趣的各阶层人士。

三

计划出版的这 8 本书涵盖了当今世界管理领域的重大变革思想,它们来自于企业追求卓越的实践,反映着管理思想的动向。我们奉献给读者的,不是为提供解决问题的系统方法,而是希望激起读者新思想的火花。

每本书的主要内容如下:

《企业伦理》将中国传统道德理念中的精华与现代伦理学结合起来,以企业的社会责任为出发点,讨论中国企业在市场经济条件下,在经营管理活动中的道德现象。

并对如何实施“企业伦理”以及如何透过企业伦理建设增强企业竞争力等问题，开展了分析和讨论。

《战略信息系统》是80年代中期发展起来的跨学科、多领域的新兴管理学科，它从企业战略的高度认识信息技术，并利用战略信息系统寻求企业的竞争优势。该书分析了战略信息系统产生的背景、发展状况和发展趋势，对战略信息系统的基本模式、开发管理及运作进行了深入的讨论。

《标杆瞄准》的基本思想是通过规范而连续的比较分析，寻找、确认、跟踪、学习、超越企业的竞争目标，使企业成为市场竞争中的强中之强。该书在介绍了标杆战略的基本概念、类型的基础上，深入讨论了战略性标杆战略和战术性标杆战略，以及在成本、新产品开发、人力资源开发等方面的标杆战略。

《再造工程》被称为90年代管理革命宣言。再造工程不是一种空洞抽象的管理时尚，也不是讲某些企业的奇闻轶事，它所包含的是行动，其关键是经营过程的再造，它关系到企业中的每一个人和每一项活动。中国的企业家们应该迅速迎接新时期的挑战，从自己企业再造的实践中，创造企业竞争力的新支点。

《战略联盟》是近年来国际上新兴的竞争模式，是一种重要的战略思维模式。该书对战略联盟形成的环境、动因和本质进行了深入浅出的分析，结合实例介绍了战略联盟的形成过程、运行与控制，讨论了战略联盟的竞争优势和战略风险。

《战略杠杆》是企业为实现追求卓越的战略目标，有

效利用各和资源，提高企业竞争地位的一种战略设计思想。该书集中讨论了企业经营杠杆、企业核心能力、战略杠杆的运作方式、原则及战略陷阱。

《服务营销》是当今企业竞争的重要领域，是80年代中期发展起来的新的管理理论和方法。该书系统介绍了服务营销产品管理、服务营销质量管理、服务营销过程管理、服务营销企业结构以及服务营销战略管理等方面的知识。

《重新设计组织》重点抓住网络化、扁平化、大企业内部的小企业化经营、团队建设等几个国外大公司普遍重视的企业组织变革主题，认真分析目前企业组织变革的基本趋势，探讨了组织变革实践对企业管理实践可能带来的各种影响。

为了让我国的企业家们能够从这些书中真正有所收获，我们首先挑选了教学效果好、实际经验较多、具有博士或副教授以上职称者为本书系的作者。同时，在篇幅上强调适中，基本保持在每本10万字左右；在写作风格上，做到通俗易懂；在内容上，选择了一些较短但说服力较强的案例。

四

管理学的理论和方法具有普遍的意义，同时也应注意，在管理史上还不存在一项可以超越时空仍表现出永恒合理性的“成功的管理模式”，每一项成功的管理措施都是管理理论与实际情况良好结合的产物。正所谓“循

门而入，破门而出。学我者生，似我者死。学我之心，不学我手”。日本的成功是美国经验与日本文化结合的产物，美国人在吸收日本经验时同样充分认识到日本的某些作法在美国未必行得通。借鉴国外的管理思想和方法，并在中国取得成效，应当结合本地实际情况。如果这几本小书在我国企业发展中有所裨益，不胜荣幸。

陈炳富

1996年5月于南开园

目 录

1. 企业再造工程的兴起.....	(1)
1·1 什么是企业再造工程	(3)
1·2 企业再造工程的特点	(12)
1·3 实施再造工程后的过程	(15)
1·4 企业再造工程的动因	(23)
1·5 管理革命的宣言	(29)
2. 企业再造工程的管理.....	(36)
2·1 谁是企业再造工程者	(36)
2·2 再造工程需要什么样的企业文化	(50)
2·3 再造工程的管理	(59)
3. 企业再造工程与信息技术.....	(67)
3·1 信息化：企业发展的必然要求	(67)
3·2 再造工程不等于单纯信息化	(75)
3·3 再造工程：企业信息化的新思路	(77)
4. 企业再造工程与全面质量管理.....	(87)
4·1 质量管理新世纪的到来	(87)
4·2 企业再造工程与全面质量管理的根本 区别	(99)
4·3 再造工程与全面质量管理的集成.....	(100)
5. 企业再造工程的实施	(105)

5 • 1 再造工程的发动	(105)
5 • 2 再造过程的选择	(113)
5 • 3 再造过程的再设计	(122)
5 • 4 组织的影射和分析	(123)
6. 企业再造工程的误区	(146)
6 • 1 企业再造工程的误区	(146)
6 • 2 如何走出企业再造工程的误区	(156)
附：再造工程的成功案例	(169)
主要参考文献	(190)
后 记	(192)

1. 企业再造工程的兴起

90年代管理领域讨论最多的当属再造工程(Reengineering)。

80年代,有两个美国人,一个是被美国《商业周刊》誉为90年代管理学四大宗师之一的前麻省理工学院计算机教授、现麻省剑桥 Hammer and Company 顾问公司经理迈克尔·海默(Michael Hammer),另一个是实施商业再造活动的权威、CSC Index 顾问公司执行长詹姆斯·钱皮(James Champy),他们在广泛深入的企业调研中发现,一些公司由于较大幅度地改变了它们的工作方法而在一个或多个领域取得了戏剧般的惊人成就。这些公司并没有改变它们所从事的业务,而只是改变了在那些业务中所遵循的业务过程或者干脆取消了那些陈旧的业务过程。

通过进一步观察他们还发现,追求根本性的改变而不是渐进式改良是这些企业的另一特点。它们首先向自己提出的问题,不是“如何把我们所做的事情做得更快”、“如何把我们的事情做得更好”和“如何用最低的成本来完成我们现在所做的事情”,而是“为什么我们要做现在正在做的事情”。

围绕“为什么我们要做现在正在做的事情”这一问

题，海默和钱皮更广泛地向美国其他公司进行了提问和调研。令人惊讶的是，调查结果表明，公司职员们所完成的许多任务与满足顾客的需求无关，他们所做的许多事情并不能创造高质量、低价格的产品和提供出色的服务，而只能简单地满足公司本组织的内部规定和要求。

通过对企业长期大量的调查研究，他们逐渐分清了企业中哪些活动可以导致成功、哪些不能，最后终于发现了一套关于在企业如何形成有效的彻底改变的理论、方法和步骤。1993年迈克尔·海默和杰姆斯·钱皮把他们多年的研究成果公诸于世，以《企业再造工程——管理革命的宣言》为书名联名出版了专著。这本书的发表不仅在美国而且在全世界引起了异乎寻常的反响。该书是美国最畅销的书籍之一，曾在连续6个月内被《纽约时报》列为非小说类的头号畅销书，并在出版的当年——1993年被译成14种不同语言的版本向世界各国传播。据不完全统计，至今在全球已售出200多万册，在商务书刊中能问鼎如此惊人成功的实不多见。更值得注意的是，目前世界范围内不仅在理论界已形成一股研究和探讨企业再造工程理论的热潮，而且在实业界已经有许许多多的公司开始进行企业再造工程的尝试和实践。1994年初，CSC Index顾问公司为编写“再造工程实施情况的报告”，调查抽取了一个由621家公司组成的样本，这些企业都是北美和欧洲最具实力的企业。调查结果表明，在497家美国公司中有69%、在124家欧洲企业中有75%都推行了一项或多项不同的企业再造工程项目；在余下的企业中，有半数已将企业再造工程排进了企业

的议事日程。

企业再造工程的热潮正在从北美和西欧向亚洲等地蔓延，企业再造工程正在世界范围内兴起。

1 · 1 什么是企业再造工程

企业再造工程 (Reengineering the Corporation) 也可称企业再生工程，其规范化的定义是：企业再造工程就是为了获取可以用诸如成本、质量、服务和速度等方面的业绩来进行衡量的戏剧性的成就，而对企业过程进行根本性的再思考和关键性的再设计。这个定义中包含了“根本性”、“关键性”、“戏剧性”和“过程”这样4个关键词。

第一个关键词是“根本性”。根本性是说，在再造过程中，企业人员必须就公司自身以及公司的运营方式提出几个最根本性的问题，即“为什么我们要做我们所做的事情？”、“为什么我们要用现在的工作方法做事情？”提出这些根本性的问题就是要使人们对他们管理企业的方法所基于的不成文的规则与假设进行观察和思考，通过观察和思考，往往会发现这些规则和假设已经是过时的、甚至是错误的，因而不适用的。

实施再造工程的人们从一开始头脑中就不带任何条条框框。任何实施再造工程的公司必须摒弃绝大多数企业通常已经认可的许多假设。若提出“我们应该如何才能更有效地完成客户的审查工作”，这个问题中已经假设顾客信用必须予以审查。然而，在许多情况下，信用审

查费用实际上也许会超过审查工作可以避免的坏帐损失。企业再造工程首先向企业提出的问题不是“如何把我们现在正在做的事情做得更好、更快、更省”，而是首先决定一个公司必须做什么以及怎么做。再造工程对一切都不想当然，它不计较事情现在的样子，而是关心事物的本来面目，或者说关心事物应该是什么样子。

第二个关键词是“关键性”。关键性再设计意味着对事物追根溯源，对既定的现存事物不是进行肤浅的改变或调整修补，而是抛弃所有的陈规陋习以及忽视一切规定的结构与过程，创造发明全新的完成工作的方法；它是对企业进行重新构造，而不是对企业进行改良、增强或调整。

第三个关键词是“戏剧性”。再造工程不是要取得小的改善，而是要取得业绩上的突飞猛进。如果一家公司的业绩距应达到的水平还只差10%，如果它的成本高出了10%，如果它的产品质量低了10%，那么这家公司不必实施再造工程，因为许多传统办法，从激励员工队伍到建立质量保证计划，都能给公司带来10%的改进。只有当公司需要彻底改变时，公司才应实施再造工程。小的改善只需逐步调整就可以取得；戏剧性的成就则需要消除一切陈旧事物而代之以崭新的内容。

前面提到，一家公司要想在业绩上提高10%则无须实施企业再造工程，这并不是说企业再造工程对这类公司不适用。经验表明，实施再造工程的企业有三类：

第一类是发现自己已陷入困境的企业，它们别无选择。如果一家公司的生产经营成本要比竞争对手或行业

水平高出许多；如果它们对顾客的服务极端差劲以致经常遭受到顾客的公开指责；如果公司的废品率竟是对手的2倍、3倍或5倍，换言之，如果一家公司在经营的道路上已经撞墙，并且已经遍体鳞伤而倒卧在地，不动大手术、不进行彻底改变便会遭遇灭顶之灾时，它最适于实施企业再造工程。

第二类是还没有遇到麻烦但管理层已经预见到麻烦即将来临的公司。这一类公司是为了摆脱潜伏的困境而提前实施企业再造工程的，它们就好像正在驾驶着一部高速行进的越野车，车前灯里已经照出有某种异物袭来，若不采取改变措施，弄不好就会撞墙倒地。

第三类是正处于鼎盛时期的企业，它们现在或将来都没有明显可见的困难。但这些公司的管理者雄心勃勃、积极进取，他们把再造工程视为提高公司竞争力的一种机会。随着自身经营业绩的提高，这些公司筑起了更高的保护屏障，使任何其他对手的经营举步维艰。这类公司就好比在一个晴朗的下午行驶的一辆汽车，前方没有任何障碍，驾驶者选中了这个阳光明媚的大好时刻，决定趁此机会把车停下来给其他对手设置一道障碍。这样的人有雄心壮志和咄咄逼人的气势，他们是升高竞争标准和为竞争对手设置堵墙的人。很明显，鼎盛时期的再造工程实施起来既困难又有风险，因为你已经在比赛中取得胜利，为什么还要改写行动方案呢？事实上，真正成功的公司其特点就在于勇于放弃长期以来成功的做法。一个真正了不起的公司为了推出更美好的东西会情愿抛弃长久以来效果良好的习惯做法。

企业再造工程确实为很多公司带来了惊人的变化。IBM 信贷公司通过实施企业再造工程把为顾客提供融资服务的生产周期减少了 90%（由原来的 7 天压缩为 4 个小时），而把生产力提高了 100 倍；福特公司在实施再造工程之后把负责帐款支付的人员由 500 人减少到 125 人，它的某些分公司把耗费在帐款支付上的营业费用减少了 95%；柯达公司对新产品开发实施企业再造工程，结果把 35 毫米焦距一次性照像机从产品概念到产品生产所需要的开发时间一下子缩减了 50%，从原来的 38 周降低到 19 周；一家美国的矿业公司实现了总收入增长 30%，市场份额增长 20%，成本压缩 12% 以及工作周期缩短 25% 的好成绩；欧洲一个零售组织将工作周期缩短了 50%，并使生产率提高了 15%；一家北美化学公司的订单传递时间缩短了 50% 还多，所节约的成本超过 300 万美元。

类似的实例还可举出很多。尽管如此，从总体上讲，再造工程为人们带来的实际利益还远未达到它所具有的潜力。因为“戏剧性”的成就所定下的目标十分宏伟，它要求生产周期缩短 70%，成本降低 40%，顾客的满意度、产品质量和总收入均提高 40%。

企业再造工程的规范化定义中的第四个关键词是“过程”。企业中包含各式各样的过程，任一过程均包含三个要素，一是输入，二是输出，三是把输入转变为输出的活动，因此，可以把过程定义为：利用一种或多种输入来创造载有顾客所需要价值的输出的一系列活动。企业中存在着各式各样的过程。在产品开发中，从新产

品的构思和新产品概念的形成到投产是一个过程；在生产制造时，从原材料的投入到成品的形成是一个过程；在原材料采购时，从订购单的发出到原材料的入库也是一个过程。企业中还有其他一些重要的过程，比如对顾客的订单的处理过程，对顾客订单的完成过程等。过程可以进一步细化为更具体的过程。

在根本性、关键性、戏剧性和过程这四个关键词中，人们一度曾以企业的成就为导向而强调戏剧性。实践表明，在实施再造工程中，应该强调的是过程。虽然这个过程最重要，但它也是许多公司感到最头痛和最难办的，因为过程总是要跨越部门，过程的改变会引起企业内的动乱，大多数企业领导人并不以过程为中心，他们往往把注意力集中于任务、工作、人员和组织结构而不是过程。例如，现代公司的经理们常把精力集中在订单兑付过程中的接受订单表、从仓库提货等单项任务上，而逐渐忽视了把购物传送到顾客手中这一最终目标。订单兑付过程中的单项固然很重要，但是如果整个过程不起作用，那么所有的任务对顾客来说都无关紧要。

企业再造工程应集中精力于那些将能产生最大收益的过程，对这些过程进行重新设计，而不是从企业的部门或其他组织单位入手。针对一个组织单位进行再造所付出的努力注定要无济于事。实际上，只要对过程实施了再造工程，那么完成工作所真正需要的组织结构形式将会变得越来越清晰，这种新的组织结构形式看起来也许不会再像原来的组织，有些部门或单位也许会消失。在企业再造工程中，企业内部原来的工作名称、组织安排、