



改革丛书

改革 管理

新领导者的使命

[美] 詹姆斯·钱皮著 杨宇光等译



改革丛书

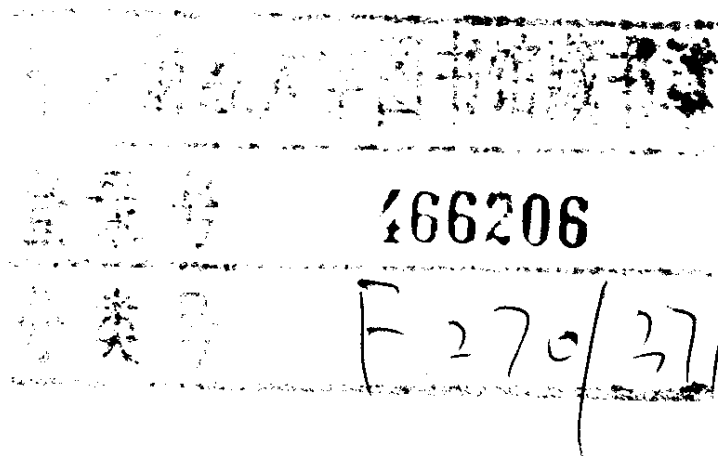
改革管理

CD110/06

新领导者的使命

[美] 詹姆斯·钱皮著 杨宇光等译

上海译文出版社



James Champy
REENGINEERING MANAGEMENT

The Mandate for New Leadership

Harper-Collins Publishers 1995

本书根据美国哈珀-柯林斯公司 1995 年版译出

©Copyright 1995 by James Champy

Chinese language edition arranged with

LINDA MICHAELS LTD.

Simplified Chinese Copyright 1998

Shanghai Translation Publishing House

图字:09-1998-093 号

改 革 管 理

——新领导者的使命

[美]詹姆斯·钱皮 著

杨宇光等 译

上海译文出版社出版、发行

上海延安中路 955 弄 14 号

全国新华书店经销

上海市印刷七厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 6.75 插页 4 字数 162,000

1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷

印数:0,001—6,000 册

ISBN 7-5327-2180-9/F·101

定价:16.40 元

译者的话

本世纪 80 年代,西方许多管理学者经过数十年孜孜不倦的探索 and 总结,终于发展出一套适用于工业化生产的科学管理模式。但是随着战后科学技术的突飞猛进,特别是近 20 年以来信息科技的日新月异,国际经济一体化的不断发展,各国企业又面对新的情况和新的挑战。企业唯有锐意进取,鼎力改革,才能在国际市场上生存和发展。

本书作者詹姆斯·钱皮是总部设在美国马萨诸塞州坎布里奇市的 CSC 管理咨询集团董事长及 CSC 指数公司创建人。钱皮敏锐地看到了企业不改革就没有出路趋势。1993 年他与哈默博士合著的《改革公司》出版,书中率先提出了 Reengineering(即“改革”,“改造”)的概念,掀起了美国大小公司彻底改革工作和业务流程的热潮,从而提高了企业的绩效。由于该书观点新颖、内容翔实、论述有力,所以出版后就跻身美国《纽约时报》非小说畅销书排行榜,并蜚声全球。但是作者在改革实践中体会到,除了整个工作(或业务)流程要作重大的、根本的改革外,管理流程也必须作出相应的彻底变化,改革的目标才会真正达到。有鉴于此,钱皮撰写了这本《改革管理》。从这个角度来说,这本书的问世具有十分重要的现实意义。

在《改革管理》这本书中,作者进一步阐述了改革管理的意义,改革管理的重点和改革的目标。作者运用大量实例阐明了一些改革管理的措施,如改革旧的企业文化,培育新的企业

文化,树立新的价值观,高级管理人员要有使命感,要有远见卓识的洞察力,要加强经理和员工之间的沟通,提高员工的素质,正确地衡量和回报员工的绩效等等,这些都很有启迪和借鉴价值。正如美国管理大师彼得·德鲁克所评论的:“在今后的许多年里,本书仍将是一本关于管理改革这个主题的权威性的论著。”

“他山之石,可以攻玉”。今天我们把《改革管理》中译本奉献给大家,希望它能有助于大家拓宽管理的视野,并根据我国国情有选择地吸收其中的精华,更好地为推进“四化”建设服务。

本书除杨宇光同志担任主要翻译并校订全书外,上海复旦大学经济学院部分同志也参加了翻译工作,谨此致以衷心的感谢!在翻译过程中,为了力求译文准确流畅,我们特地为某些疑难词句请教过来华访问的几位美国学者。即使如此,本书译文恐怕仍难免有不妥之处,敬希读者不吝指正。

致 谢

差不多两年前随同《改革公司》一书出版而开始的管理革命正是在成千上万个经理的支持下才得以继续开展下来。我感谢他们为正在发展中的“改革学”作出的贡献。我特别要感谢为本书而参与了我们的研究工作的那些管理者们。他们的经验和真知灼见使本书增色不少。我无法向他们一一道谢,只能列举其中几位:威斯康星电气公司的迪克·阿布杜;CIGNA 保健公司的拉里·英格利希;亚利桑那公用事业公司的马克·德米凯莱;休利特—帕卡德公司的吉姆·奥尔森;纳特拉斯维特公司的迈克·维尼茨基和汉纳福德兄弟公司的里克·扎法拉诺。

我还感谢与我共事一起发展有关改革的观点和实践的人们。他们是:现任沃顿商学院院长汤姆·格里蒂;《改革公司》的作者之一迈克尔·哈默;以及在 CSC 咨询集团公司里我的所有同事,他们仍在推动管理改革的实践,其中有 CSC 指数公司执行副总经理盖里·古尔登和 CSC 研究与咨询服务公司副总经理鲍勃·莫里森。

在为本书的撰写和问世发挥了作用的人们中,我感谢小纳尔逊·W·阿尔德里奇;唐纳·萨蒙斯·卡彭特;塞巴斯蒂安·斯图亚特以及其他才华出众的作者、编辑,沃德沃克斯公司的研究人员——苏珊·巴克鲍姆;莫里斯·科伊尔;埃里克·汉森;柯梯斯·哈特曼;马萨·劳勒;迈克·马蒂尔;辛迪·萨蒙斯和查尔斯·西蒙斯。至于哈珀—柯林斯公司,我要感谢编辑艾德里安·扎克海姆

为本书去芜存菁、精益求精贡献了他的智慧和帮助,感谢出版家杰克·麦基翁的一贯支持,感谢发行人利莎·贝科威茨热情地把本书推荐给市场。

我尤其感激 CSC 指数公司资深的副总经理汤姆·韦特,他为本书的内容出了很多点子,并且从本书的酝酿到最终出版都起了至关重要的作用。他也一直是本书最出色的评论家和支持者。我还感谢 CSC 指数公司的休·沃尔思曼和 CSC 咨询公司的鲍勃·巴迪及鲍勃·吉尔伯特,他们为排印和推销本书作出了努力。我也要向迪伊·哈格蒂致谢,是他使我的著述工作有条不紊。我的代理人海伦·里斯不断指导我应付错综复杂的出版界(出版界应当进行改革了!),所以我谨此同样向她道谢。

最后,我必须感谢我的许多“老师”,长期以来他们在课堂上以及在我工作后一直鼓励我去了解和思考经理的工作。他们中包括托尼·阿索斯和彼得·德鲁克,这两位大师曾为我们中的许许多多作者给予了鼓舞和激励。

目 录

致谢	1
1 管理？为什么要改革管理？	1
2 管理的艰难历程	8
3 不断地解决问题	22
4 本企业的目标究竟是什么？	39
5 从适当实例看我们如何决策	59
6 我们需要什么样的企业文化？	75
7 从适当实例看我们的要求	96
8 我们应该如何工作？	112
9 从适当实例思考管理流程	132
10 我们希望与怎样的员工共事？	153
11 从适当实例看我们如何选择人	184
12 第二次管理革命	207

1

管理？为什么要改革管理？

结果看出来了：改革起到了作用——在一定程度上起到了作用。障碍是在管理方面。

我们能充分实现改革承诺的唯一方法是通过改造自己来着手改革管理。

改革(Reengineering)陷入了困境。要我承认这一点不容易。我是提出改革这个概念的两个人之一。

《改革公司》一书自 1993 年出版以来,在全世界销售了将近二百万册。对一本经济类图书来说,这个数字是一个令人惊叹的成就了。但这是你们衡量管理思想是否成功的最终标准,而不是我们的衡量标准。按照我们的标准,还有许许多多改革工作要做。

《改革公司》这本书的写作目的是想告诉管理者如何彻底改革主要的业务流程——例如产品开发或履行订单——从而改善企业绩效。这本书已经发挥了作用。我访问了数十家实行改革的公司,耳闻目睹了证明这本书的作用的实例。我还为该书花了 18 个月以上时间同 150 多个经理面谈,从他们那里收集见证。我也取得了第一份透彻地研究未来管理革命效果的报告所提供的证据。

这份《改革状况研究报告》是 1994 年初由我领导的 CSC 咨询集团公司的战略管理咨询分公司 CSC 指数公司撰写的,621 家公司作为北美和欧洲 6000 家大公司的样本,填写了内容广泛

的问卷。这个抽样调查表明,回答问卷的 497 家美国公司中的 69%、124 家欧洲公司中的 75%,已经实行了一项以上的改革计划,余下公司的一半正在考虑改革。

在北美,改革计划往往受到竞争和顾客压力的推动,因此重点放在与顾客直接联系的过程上,如对顾客的服务(占 25%),履行订单(占 16%)和争取顾客(占 11%)。在欧洲,重点放在制造业和服务业降低成本的倡议上(占 23%)。在这两个大陆上,只有少数改革计划涵盖各种业务流程;进口供应链上各个环节占 9%,公司信息系统占 6%,产品开发占 4%,等等。

许多公司报告说,他们进行了巨大的改革,并取得了重大的收获。例如,美国一家矿业公司发觉收益增加了 30%,市场份额增加了 20%,而成本下降了 12%,产品周转时间减少 25%。欧洲一个零售业集团的产品周转时间减少了 50%,劳动生产率提高了 15%。美国的一个服装制造厂改革了存货补充流程后,销售额翻了一番,市场份额增加了 50%,产品周转时间减少了 25%。北美一家化学公司把订购到交货时间缩短了 50%以上,成本减少了 3 亿多美元。

还有许多同样引人注目的成功事例。然而总的来说,即使改革取得了很大的收获,看来还远远没有把潜力充分发挥出来。《改革公司》一书曾确定了宏伟的目标:产品周转时间应缩短 70%,成本降低 40%,顾客满意率、质量和收益提高 40%,市场份额增长 25%。尽管专家评判委员会还只评审了我们抽样调查的、正在进行改革的北美公司的 71%,但研究表明,所有进行改革的公司都未能达到这些目标水准的 30%。

这种局部的改革不是我所谋求的。据我所知,近 18 个月来我们发动的这场革命充其量只能说是进行了一半。我还了解到,有一半的改革比不改革好不了多少。事实上甚至更糟。

我们以前写的那本书基本上论述如何改革工作——销售

员、职员、工厂和仓库里的工人、修理人员、工程师、技师、商店营业员、驻现场代表以及任何处于增值链上的工作人员所执行的操作和经营流程。现在这本书中,我必须改变重点。本书不是论述操作和经营流程,而是**论述**管理,为管理人员而写,值得管理人员一读的书。它是论述我们自己,论述改革我们的管理工作,改革我们思考、组织、激励、部署、实施、衡量和回报增值的操作和经营方式的书。它论述改革管理本身。

但是而今究竟谁是管理者呢?当我们碰到管理者时,怎么知道他就是这样的人呢?

在全心全意地进行过改革的公司里,责任和权力在整个组织中得到广泛分配,所以只要从工作上看,每个人实际上都变成了管理者。不过,还有两件事不应忽视。第一,正如我们的研究报告表明的那样,经过彻底改革的公司至今仍是凤毛麟角。第二,即使机构重组的巨大改革仍会使有些人比另一些人拥有更广泛的权力和责任。旧的金字塔式的结构也许已经扁平化了,但是在管理责任方面金字塔式结构遗留的痕迹还是明显可见的:

- ◆自我管理者——这些员工也许并不认为自己是管理者,因为归根结蒂他们只要对自己工作的质量负责。例如,顾客服务代表、研究人员、推销人员、律师和会计,简而言之,指可以个别地工作或作为班组一员进行工作的人。
- ◆流程和人事的管理者——这些人要对其他人的工作负责,其他人通常指个人、班组或与顾客密切联系或执行某一具体工作流程的班组。例如一个专题班组的**管理者**,他管理的一批人各有处理某种具体流程所必需的技能——比方说安装电话、销售保险单或开发新药。在进行改革的工作单位,雇员常常根据情况需要轮流担负管理责任。
- ◆专门知识的管理者——这些人员负责和关心公司的智力开

发(从这个词的所有意义上说)。例如,技术管理者和人力资源开发计划管理者。

- ◆**企业管理者——公司首席执行官(有时指“总经理”),部门头头,所有对企业盈余和亏损负责的人员。如果他们通过多年服务在企业里树立了权威,我们通常称这些人为“高级管理人员”。**

本书就是为上述所有层次的管理者写的。它以确凿的事实为依据,深信没有这些管理者的帮助,由我们 1993 年出版的那本书启动的革命就将令人痛心夭折。当然,那时候我们就会知道,管理对于改革的成功是至关重要的。但是直到我们对这种想法在实践中能起多大作用有了真正的感受之后,我们才开始切实理解管理者本身原应彻底地改变他们的办事方法,以实现许诺的改革目标了。如果管理不变革,改革就搞不下去,我们可不能让这种情况发生。

请看看操作和经营进行了改革而管理层却没有改革时会发生什么情况吧:

- ◆**一家大计算机公司的三位副总经理(分别管理销售、服务和完成订单)激动地认为,改革工作流程可望缩短一半的产品引进时间,提高顾客回头率 20%,在各自管理的领域内减少行政管理成本 30%。但是他们都不大乐于自动放弃对各自领域的控制并进行合作。结果:改革进行一年后就偃旗息鼓了。**
- ◆**欧洲一家制造飞机的大公司承认自己陷入困境,鼓励推出各种改革措施。公司授权成立重新设计流程小组,并且提议对各个经营部门作出根本性变革。有关的报告提交给高级管理层,但没有采取任何行动。公司前途问题束缚了他们的手脚,使他们无法动弹。一切变革的努力停顿下来。结果工人士气低落。公司最好的前景是接受购并。**

- ◆一家大型制药公司发觉顾客对于不得不与公司各业务部门分别打交道越来越感到恼火。公司作出改革的决议,把各部门的销售和分配业务统一归并。各部门头头表示抗议,说他们必须保留对这些职能的控制。总经理和董事长害怕改革不可避免地会带来破坏,所以也拒绝进行必要的变革。他们说,在最近这次经济衰退之前,本企业业绩不差,等到经济衰退结束后,业绩必将振作,重新看好。结果对这家公司来说,衰退一直持续下去。
- ◆一家保险公司雄心勃勃地进行改革,试图采用让班组参与争取新顾客的做法,但旧的管理惯例却干扰了这种改革。摩擦起源于班组成员将相互评估绩效这个消息。人力资源部主管声称,这种措施“从未行得通”,还说绩效只能由“客观的观察者”即经理来评估。结果班组不参与了,改革也终止了。
- ◆我还看到许多正在开展改革的公司存在着其他一些奇怪的现象。高层管理者恼怒地发牢骚,说中层管理者设置自我保护的壁垒,妨碍必要的变革;而中层管理者尖刻地抱怨高层管理者既没有远见,又缺乏毅力,未能使企业实施改革。正如你已经知道的那样,双方的指责中都可能有些正确的地方。

事实已经证明,“改革”是一个非常受欢迎的概念。麻烦之处在于,受欢迎的概念有时候好像魔术;它们越受欢迎,魔术好像越神奇。有些管理者在一厢情愿的打算的误导下,认为只要重复《改革公司》一书中的关键词就足以实现改造,就像连环漫画中的报童高喊一声“变”,就会成为强大无比的马芙尔船长一样。经理们一直在说:“根本性的!”“重大的!”“彻底的!”“流程!”等等,可是你瞧,他们宣称如何如何,只不过是他们的希望而已。

可惜,没有任何事情会如此简单。改革需要行动,而不是言词;需要进行艰苦、长期的行动,而不单是像缩小规模或从外部采购那种一蹴而就的权宜行为。改革需要经历持续多年、也许我们一辈子管理时间的航程。

对我们管理人员来讲,似乎再也没有什么事情是稳当可靠的了,无论是我们的专业知识,还是事业道路——当然还有职业保障,也不是稳定不变的了。对于遭到失败的公司首席执行官来说,高级职员离职补助金(gold parachute)部分地减轻了失败造成的痛苦,但是离职补助金本身也是一种对公司高层管理者增加压力的措施。对一些充满风险的职业层已经加强了管理。

我将在随后的篇幅中详细阐述上述情况,实实在在地探讨改革实践(成功或失败)已经引起的一些重大问题,而阐述这些问题的目的是为了使改革取得成功。我打算谈四个大问题:

◆目的问题。新的管理人员应该坚持不懈、始终如一和坚韧不拔地问个“为什么?”我们所在的企业是干什么的?这个流程是干什么的?这个产品有什么用处?这个任务有什么目的?这个班组呢?这个岗位呢?我们在这里究竟要干什么?

◆企业文化问题。如果成功的改革需要整个公司文化作出变革,正如许多实例所表明的那样,仍靠在旧文化中十分奏效的管理方法怎么能实现改革的目标呢?如果在公司充满忧虑(以及与此结伴而来的猜疑)的气氛下,改革不可能成功的话,我们应如何开创一个更好的环境,例如一个乐于进取和彼此信任的环境?

◆流程和绩效问题。我们如何制订出企业所需要的业务流程?如何从员工那里得到我们需要的绩效?如何确定规范或标准,如何衡量结果——衡量工人的绩效、管理者的绩效和整个企业的绩效?改革常常要求有激进的目标、领导能

力和政治手腕。但是我们如何知道自己是否具备了这些条件？今天，要成为一个优秀的管理者应当具备些什么？

◆人事问题。我们想与谁共事？如何从公司内和公司外找到他们？如何使他们愿意与我们一起共事？如何知道他们是否就是我们所需要的那种员工？

尽管这些问题的提出就已颇费心思，要回答它们更难，学会有效地解决问题则更困难得多。当我观察今天的企业管理实践时，我常想起贝克特的《等待戈多》一书中弗拉迪米尔和埃斯特拉贡之间的交谈。这两个倒霉的人一直默不作声、慢吞吞地走着，突然埃斯特拉贡呻吟道：“我再也忍受不了啦！”弗拉迪米尔针对他的话说：“啊，不，你能忍受。”

幸而事情并不如此糟。对我们大多数人来说，“你能忍受”还不是一种咒语。重新改造自己对我们来说应当是一个机会。

我们必须求助于自己，求助于同事，找到完成工作所需要的个人禀赋——勇气、信任和聪明。我希望这就是本书特别有益之处。我可以提供一些想法，甚至进行一点鼓励。但是管理者如果不首先勇敢地面对紧张、问题和今天公司领导人之间的冲突，就别指望对雇员和投资者尽到自己的责任。

本书是为那些想干一番惊天动地事业的男女员工写的。他们是我们这个时代伟大戏剧中的主人公——他们创造出更好的工作场所，创造出大量财富。但是这台戏以前从来没有像现在这样充满风险、冲突和忧虑，也从来没有碰到过这么多的意外事件。而个人或公司的机会如此众多，如此具有回报的潜力也是前所未见的。谨以本书献给面对现实、积极奋斗、决心取胜的员工们。

2

管理的艰难历程

现在我们必须显著地提高企业效益,而且只能一面争取人心,一面提高效益。

使事情更加难办的是,“现在”没有任何传统、没有任何先例、没有任何经受过时间考验的方案。现在是从未经历过的时期。

现在没有一件事情是简单的,也没有一件事情是稳定不变的。企业环境在我们眼前迅速、彻底、错综复杂地变化着。

现在,无论我们做什么都是不够的。我们所习惯的是渐进的变革:即通过精心规划,广泛达成一致意见和有控制地执行,我们可以渐渐对付的那种变革。现在我们不仅必须对付变革,而且必须创造迅速而又巨大的变革。如果我们因优哉游哉地考虑问题而止步不前,形势会在我们的眼前发生巨大的变化,于是我们仔细作出的判断又不适用了。

事事都会发生问题。旧的管理方法不再奏效。组织系统图,工资方案,层级制,管理生产和销售全过程的纵向机构,一整套指挥和控制的管理技巧,都不再行得通。

人人都必须转变。这种转变将比技术革新更深入;它不但涉及经理的行动,而且涉及到他们的为人;不仅涉及他们对任务的認識,而且涉及到他们对自己的认识;不仅涉及他们观察世界的方法,而且涉及到他们立身处世的方式。

在本书中,下面这些句子会不断出现:没有一件事情是简单

的;无论你做什么都是不够的;事事都会发生问题;人人都必须转变。

仔细想想来自萨杜恩的消息——这里萨杜恩(Saturn)指通用汽车公司萨杜恩分公司,不是指土星。1991年8月2日,在萨杜恩第一年生产完成时,萨杜恩物资管理处主任阿伦·G·珀里顿,在密执安州特拉弗斯市老汽车城中心作了一次讲演。他的讲演实际上向你发出了“为了萨杜恩,为了通用汽车公司,为了美国!”的响亮呼吁。

调查表明,在新车出口销售中,萨杜恩敌得上或超过本田,而且明显地超过丰田。……

我们客户中的98%常常热情地把他们的萨杜恩车介绍给朋友、邻里或亲戚。后者因购买萨杜恩车而同样激动不已。

J·D·鲍尔的最初质量调查为萨杜恩捧回了金质奖牌。

这里我想告诉大家的是,萨杜恩公司已经出手不凡,成绩斐然。

两年半以后的今天,萨杜恩仍制造优质汽车;对萨杜恩车仍有一群受过高等教育、在生育高峰期(1947—1961年)出生的崇拜者,萨杜恩仍有先进的、符合时代节奏的生产体系和一呼百应、彬彬有礼的销售服务体系,通用汽车公司其他分公司的经理对此羡慕不已;萨杜恩仍与工会订立有助于那些体系运行的协议,因此萨杜恩公司仍在获取边际利润。

1994年3月,《纽约时报》头版新闻报道说,“萨杜恩——通用汽车公司成功的希望所在——首次遭到指责”。我们从文章中得知存货分析员的看法,工会会员的意见,以及关于通用汽车