

现代企业管理前沿问题研究丛书

企业再造

QIYE ZAIZAO

◎ 颜光华 刘正周 等著



上海财经大学出版社

现代企业管理前沿问题丛书

企 业 再 造

颜光华 刘正周 等著

上海财经大学出版社

企业再造

QIYE ZAIZAO

颜光华 刘正周 等著

责任编辑 黄 勇

封面设计 周卫民

出 版 上海财经大学出版社

(上海市中山北一路 369 号 邮编 200083)

发 行 新华书店上海发行所

印 刷 上海印刷十厂

装 订 上海浦江装订厂

开 本 850×1168mm 1/32

印 张 7

字 数 175 千字

版 次 1998 年 5 月第 1 版 1998 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1—3000

书 号 ISBN 7-81049-153-9/F·118

定 价 14.00 元

《现代企业管理前沿问题丛书》

编纂委员会

主 编 颜光华

副主编 (以姓氏笔划为序)

张俊杰 周德孚 夏健明 贾砚林

郭秋杰 葛俊杰

编 委 (以姓氏笔划为序)

邓永成 朱 敏 刘正周 邱益中

张俊杰 张海涛 陈禹志 周德孚

林孟璋 欧进旺 夏健明 贾砚林

郭秋杰 殷建平 葛俊杰 蔡桂其

颜光华 颜寒松

总 序

随着世界经济和科学技术的迅猛发展,人类社会正在经历着由工业社会向信息社会过渡的大变革时代,作为国民经济细胞的企业,其所面临的时代背景和经营环境发生了巨大变化。为适应企业经营环境的变化和信息社会的到来,国外不少专家和学者密切注视当前世界企业管理出现的新动向,积极探索企业管理发展的一些前沿问题,并取得了一定的具有创建性的研究成果,诸如企业再造(重构)、学习型组织、团队精神、激励机制、情商等。对这些问题,国内的学术界陆续有些介绍和探讨,但深入系统的探索研究成果,迄今尚不多见。加之,我国正处在经济转型时期,经济体制改革与企业改革日益深化,为使企业改革同改组、改造、加强管理更有效地结合起来,正如邓小平所指出“必须大胆吸收和借鉴人类社会创造的一切文明成果,吸收和借鉴当今世界各国包括资本主义发达国家的一切反映现代化生产规律的先进经营方式、管理方法”。我们联系中国经济发展水平和历史文化传统,探索研究当今世界企业管理发展的前沿问题,必将有助于推动决策的科学化与管理的现代化进程,促进我国企业管理科学化、现代化水平的提高和社会主义市场经济体制的建立。因此,编写这套《现代企业管理前沿问题丛书》具有重要的理论意义和现实意义。

这套丛书包括《企业再造》、《学习型组织》、《团队精神》、《管理激励》、《管理控制》、《管理制度创新》等。在这些分册中,既专门研究与系统介绍这些管理前沿问题的理论和方法,又深入探索其理

论与方法在我国实践，旨在把我国企业管理的现实问题与探讨世界上企业管理模式的发展趋势联系在一起，为读者奉献一套具有科学性、创建性、理论性和实践性的丛书。

这套丛书各分册的编著者，都是企业管理专业方面的教授、专家、博士和博士研究生，其中有几位博士、博士研究生还是大型企业的董事长或总经理。在这支作者队伍中，有的长期从事企业管理的教学与科研工作，理论基础坚实系统，并掌握着较多的国内外最新研究成果的资料；有的较长期从事企业高层领导工作，他们不仅有扎实的专业理论基础和宽广的专门知识，而且有丰富的实践经验；有的是来自台湾攻读博士学位的研究生，他们分别在美国和日本取得企业管理方面的硕士学位，熟悉西方企业管理发展的新动向，掌握着较多的世界企业管理变革趋势的信息资料；在编委会中还有来自企业主管部门具有高级职称的专家，了解企业改革的状况和掌握国家的方针、政策以及深化企业改革的发展趋势。因此，在这样知识结构合理搭配的情况下，编写出的这套丛书，具有以下几个特点：

第一，广泛吸收国外专家、学者研究的新成果，并加以综合探索，形成比较完整系统的结构体系，把当今世界上最新的管理理论和管理技术，系统地介绍给国内的读者。

第二，瞄准企业管理理论发展的前沿问题，进行超前性的研究探索，有助读者更新观念、开拓视野、掌握当今世界企业管理发展的新动向。

第三，结合我国国情和深化企业改革的现实问题，深入探讨发达国家创建的管理前沿性理论在我国企业现代化管理中的应用。书中立论新颖，推广应用的步骤措施较具体，实践的实例典型，问题的剖析比较透彻，提出的设想和建议具有针对性和可操作性，对读者在实际工作中有参考和借鉴作用。它适合企业主管部门和企业事业单位作为指导企业改革的参考用书，也可作为高校和科研单

位培训管理人才的教学参考资料。

这套丛书在撰写过程中,参阅了大量国内外有关文献资料,引用其中一些学术观点和借鉴一些研究成果及实例;丛书的出版得到了上海财经大学出版社的大力支持和帮助。我代表丛书编委会全体成员,在此谨向有关作者和出版社的领导,表示深切的谢意。

颜光华

1997年9月

前 言

90年代以来,在美国和其他工业发达国家兴起了一场轰轰烈烈的企业再造运动。在西方国家,企业再造运动被认为是继全面质量管理运动之后的第二次工商管理革命。这次管理革命的关键技术是重新整合被分割得支离破碎的业务流程。因此,企业再造运动被认为是对亚当·斯密(Adam Smith)分工理论的背叛,它对当今企业的影响可与分工理论对当时企业界的影响相提并论。据1994年底的一项调查显示,在欧美的600多家大型企业中,有七成企业正在推行企业再造计划,其余未进行的,也有半数正在积极考虑。亚洲国家的一些公司也开始重新审视企业的业务流程、组织体制、效率和竞争力等问题。

对企业再造运动的到来,原麻省理工学院教授迈克尔·哈默(M. Hammer)博士和管理咨询专家杰姆斯·钱辟(J. Champy)先生于1993年合著的《再造企业——工商管理革命宣言》一书和他们的积极倡导起了推波助澜的作用。该书出版,连续8周被美国《时代》杂志评为全美畅销书,至今该书英文版的销售量已超过170万册。该书出版后,陆续被译成19种不同语言的版本向世界各地传播,仅日本版在一年内,便出售30多万册,并随即引起了对日本式企业再造问题的研究和讨论,还出版了企业再造案例专集。该书的中文版在中国台湾出版后,在不到两年的时间里,就连续印刷了10次。在中国大陆,第一个企业再造研究中心已在上海成立。现在,这场管理革命运动引起了各国或地区理论界和实业界的密切关注和极大兴趣。

关于企业再造理论,国外的学者作了大量的研究,国内的学者也发表了一些介绍性或论述性的文章。但从目前国内的研究情况

来看,能形成完整的理论体系的研究成果尚不多见。本书的几位作者在掌握大量国外资料的基础上,凭借自身的管理学理论功底,现已构造出系统、完整的企业再造理论体系,即呈现在读者面前的这本《企业再造》。

全书共由十章构成。第一章分析了企业再造运动的理论渊源,指出企业再造属于现代组织学中组织转型的范畴;第二章和第三章分析了企业再造理论产生的背景和前提条件;第四章和第五章阐述了企业再造的指导思想和组织领导,指出能承担企业再造重任的是魅力型领导;第六章和第七章剖析了企业再造的核心领域和同步工程,认为企业再造活动是一个“四重奏”过程;第八章探讨了企业再造的阻力及其克服的措施和策略;第九章阐述了新型组织的精神基础、基本单元和工作环境;第十章探究了国外企业再造成败的关键。书后还附有比较典型的企业再造案例。本书是一本系统论述、深入探索企业再造理论的专著,它可以作为企业实施再造工程的理论指导书,也可作为高校管理专业研究生教学和企业高层管理者培训的教材,并可供有关研究工作者作为参考书。

本书由颜光华、刘正周设计整体结构框架和各章撰写要求,其中第一、三、四、五、六、七、八章由刘正周撰写,第二章由张海涛撰写,第九章由贾砚林撰写,第十章由李长淑撰写,附录由张海涛、李长淑编写,最后由颜光华修订、总纂和定稿。在本书的写作过程中,编著者参阅和直接引用了一些国内外学者的研究成果(参考文献附在书后),在此谨向被引用文献的著(作)者表示真诚的谢意。对书中的谬误和不当之处,敬请学术界同仁和专家批评指正。

本书的写作,得到上海财经大学出版社的大力支持和帮助,以及其他一些领导和朋友的热情鼓励,在此一并向他们表示真诚的感谢。

颜光华 刘正周

1997年4月

目 录

第一章 企业再造的理论渊源	(1)
第一节 组织转型	(1)
一、组织转型理论的产生背景及其含义	(1)
二、组织转型的过程和程序	(2)
三、组织转型与组织发展的关系	(5)
第二节 企业再造的定义及其理论特色	(7)
一、企业再造的定义	(7)
二、企业再造与其他管理理论和方法的区别	(9)
第三节 企业再造运动的理论准备和适用对象	(12)
一、企业再造运动的理论准备	(12)
二、企业再造理论的适用对象	(18)
第二章 企业再造理论产生的背景	(19)
第一节 分工理论的产生及其发展	(19)
一、分工理论的产生及其主要内容	(19)
二、分工理论的发展及其应用	(20)
第二节 顾客、竞争、变化与企业再造	(23)
一、顾客导向与企业再造	(23)
二、竞争加剧与企业再造	(26)
三、变化迅速与企业再造	(27)
第三节 人的因素、官僚体制与企业再造	(28)
一、人的因素与企业再造	(28)

二、官僚体制与企业再造..... (33)

第三章 企业再造的前提条件 (36)

第一节 信息技术革命及其对时空观念的影响 (36)

一、信息技术革命..... (36)

二、信息技术革命对时空观念的影响..... (38)

第二节 信息因素对传统组织设计的要求 (41)

一、信息联系对组织运行效率的影响..... (41)

二、传统的组织设计与信息因素的处理方式..... (43)

第三节 信息处理方式的变化及其对组织形式的影响 ... (47)

一、信息处理的新方式..... (47)

二、信息处理方式的变化对组织形式的影响..... (49)

第四节 信息技术对企业之间合作关系和产业结构的影响
..... (51)

一、信息技术改变了生产商、批发商和零售商的合作方式
..... (51)

二、信息技术对产业结构的影响..... (53)

第四章 企业再造的指导思想 (54)

第一节 顾客至上 (54)

一、顾客消费需求的变化..... (54)

二、了解顾客需求的方法..... (55)

三、满足顾客需要的方式..... (57)

四、建立“优质服务型”竞争优势..... (59)

第二节 以人为本 (61)

一、人本管理思想的产生和发展..... (61)

二、以人为本的激励措施..... (63)

三、企业再造对员工事业发展与规划的影响..... (66)

第三节 彻底改造	(68)
一、彻底抛弃旧信条	(68)
二、建立新的企业观	(69)
第五章 企业再造的组织领导	(71)
第一节 造就企业再造领袖	(71)
一、企业再造需要魅力型领导	(71)
二、魅力型领导的特征	(72)
三、转型式领导的使命和任务	(74)
四、魅力型领导的负效应及其预防措施	(75)
五、企业再造领袖的三大杠杆	(76)
第二节 任命流程负责人	(77)
一、任命流程负责人	(77)
二、组建改造小组	(78)
第三节 组建再造工程指导团	(80)
一、再造工程指导团的人员构成	(80)
二、再造工程指导团的职责	(81)
第四节 企业再造总动员	(81)
一、建立危机意识	(81)
二、勾画公司远景	(84)
第六章 企业再造的核心领域	(89)
第一节 流程的定义与分类	(89)
一、流程的定义与识别	(89)
二、传统流程中的分工	(90)
三、流程的分类	(91)
第二节 业务流程诊断与改造策略	(93)
一、业务流程诊断	(93)

二、业务流程改造策略·····	(94)
三、新流程的特点·····	(99)
四、建立流程维护制度·····	(100)
第三节 建立流程管理模式·····	(101)
一、流程管理的含义·····	(101)
二、流程管理模式成功的基础·····	(102)
 第七章 企业再造的同步工程·····	(105)
第一节 重新塑造企业价值观·····	(105)
一、西方企业价值观的演变·····	(105)
二、建立新的企业价值观·····	(108)
第二节 重新设计工作方式·····	(111)
一、工作设计的定义和内容·····	(111)
二、工作设计理论的发展·····	(113)
三、工作特征模型·····	(114)
四、社会技术系统方法·····	(118)
五、几点结论·····	(119)
第三节 重新设计考评体系·····	(120)
一、考评体系的构成要素·····	(120)
二、重新设置考核目标·····	(121)
三、设计奖励内容·····	(121)
四、确定分配制度·····	(122)
五、明确行为导向·····	(124)
六、注重信息反馈·····	(125)
七、考评体系的运行模式·····	(126)
 第八章 企业再造的阻力与克服·····	(128)
第一节 企业再造的阻力来源·····	(128)

一、员工个人对变革的阻力	(128)
二、群体对变革的阻力	(130)
三、社会对变革的阻力	(131)
第二节 处理企业再造阻力的措施和策略	(131)
一、对企业再造阻力的认识	(131)
二、克服企业再造阻力的基本措施	(133)
三、克服阻力的力场分析法	(135)
四、克服阻力的辅助措施	(139)
第三节 企业再造过程中的信息沟通	(142)
一、信息沟通的障碍	(142)
二、信息沟通的原则	(142)
三、提高信息沟通效率的途径	(144)
 第九章 企业再造后的新型组织	(146)
第一节 新型组织的精神基础	(146)
一、企业组织的持续发展问题	(146)
二、学习型组织的定义和特征	(148)
三、学习型组织的五项修炼	(149)
四、开发员工工作智慧的五种技术	(153)
第二节 新型组织的基本单元	(155)
一、工作小组制的含义及其特点	(155)
二、工作小组制的产生	(157)
三、工作小组的构造和维护	(160)
第三节 全新的工作环境	(161)
一、组织层面的变化	(161)
二、制度方面的变化	(162)
三、人员角色的变化	(162)
四、价值观的变化	(163)

第十章 企业再造成败的关键	(164)
第一节 做好企业再造的准备工作	(164)
一、选好企业再造的领导人	(164)
二、建立适度的危机意识	(165)
三、勾画清晰的远景	(165)
四、组建强而有力的再造工程指导团	(166)
五、做好面对阻力的思想准备	(168)
第二节 遵从企业再造的基本要求	(168)
一、大胆设想	(168)
二、专注于流程	(169)
三、彻底改造	(171)
四、集中力量	(172)
五、雷厉风行	(172)
六、提供激励	(173)
七、提供必要的资源	(174)
八、重新塑造企业文化	(174)
第三节 避免操作上的错误	(175)
一、避免预设立场	(175)
二、避免将“改善计划”当作“企业再造”	(176)
三、避免花费太多的时间在分析现有的流程上	(177)
四、避免冒进	(179)
五、避免在领导即将换届时实施再造工程	(180)
附录一 台湾宏碁集团企业再造案例	(181)
附录二 四大著名公司 HR 再造案例	(195)
主要参考文献	(206)

第一章 企业再造的理论渊源

企业再造理论,从现代组织学的观点看,它属于组织转型的范畴;从管理理论学派划分的角度看,它源于管理过程学派,是对管理过程学派的创新;从管理理论的经济学原理看,它是对古典分工理论的否定,提出了“合工”的思想。企业再造理论并不是一门科学,而是一种管理技术。

第一节 组织转型

一、组织转型理论的产生背景及其含义

组织转型理论(Organizational Transformation,简称 OT)是由组织发展理论(Organizational Development,简称 OD)发展而来的。该理论从 20 世纪 80 年代开始出现,是现代组织学研究的新领域。

组织转型理论产生的背景是:当今企业面临着全球化的经济环境,环境因素变化日趋频繁,企业之间的竞争日益激烈,企业员工素质普遍提高,特别是信息技术的发展影响到社会的各个方面。在这种情况下,企业组织必须进行根本的、彻底的、迅速的和全面的改造才能适应新的社会技术系统,于是组织发展理论的研究者和实践者提出了组织转型理论。

关于组织转型的含义,不同学者的解释和表述有所不同,组织学家贝克哈德(Beckhard,R.)所下的定义为,组织转型是“组织在

形式、结构和性质上发生的变革”。莱维(Levy)和默瑞(Merry)将组织转型表述为一种彻底的、全面的变革,认为“组织转型需要解决组织的核心流程、精神、意识、创新能力和进化等方面的问题”。巴克利(Buckley, K. W.)认为,“组织是一种整体——生态系统,组织转型是一种范式转换(Paradigm Shift)”。所谓范式,是指在组织发展过程中,组织成员所共有的关于组织自身、组织环境和组织中工作着的人们的观念和思维方式,它是在组织的价值观、管理理念和思维模式上进行的一次深刻的变革。土希曼(Tushman, M. L.)和纽曼(Newman, W. H.)等人认为,组织转型是一种脱胎换骨式(Frame—Breaking)的变革,这种变革带有革命性,进行这样的变革需要有高瞻远瞩的能力。巴图克(Bartunek, J. M.)解释为,组织转型是一种发生在组织对自身认识上的跳跃式的变革,并伴随着组织战略、结构、权力方式、规范、模式等各方面的变化。欧文(Owen, H.)称组织转型是从一种状态到另一种全新状态的、剧烈的、非连续的跳跃,并指出这种跳跃并不总是成功的。

上面介绍的这些含义,尽管表述不一,若我们对此稍加分析、归纳,可以得出这样一个综合的认识:组织转型是一种根本性的、质的、剧烈的、跳跃式的变革;组织转型是一种范式转换,是一种对自我认知方式的彻底转变,包括在管理理念、思维方式和价值观等方面的彻底变革,并伴随着组织战略、结构、行为方式、运行机制等方面的全方位变革;组织转型是组织的一次再生,是一种寻求最佳的努力,但这种努力并不总是成功的;组织转型是面向未来的,它使组织更具人性化,组织视员工的基本权利是神圣不可侵犯的,将尊重员工人格看作管理的目的,从而将等级制管理方式转变为参与式管理方式。

二、组织转型的过程和程序

对组织转型的过程和程序,不同的学者给出了不同的模式。