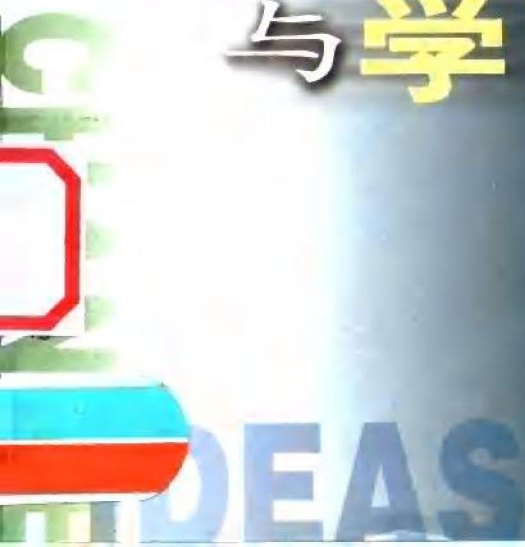


观念变革是应对世纪变革的关键



世纪变革 与学习革命

石湛宜 著



生活·讀書·新知 三联书店

观念变革



中财 B0117350

CD110/17

世纪变革

石滋宜 著

与学习革命

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

分类号

78747

F 270/419

生活·读书·新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

世纪变革与学习革命/石滋宜著. - 北京:生活·读书·新知三联书店, 1998. 12
(观念变革)
ISBN 7-108-01229-4

I. 世… II. 石… III. 企业管理-观念-更新-研究 IV.

F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 24087 号

观念变革丛书

书 名 世纪变革与学习革命

责任编辑 薛松奎

封面设计 罗 洪

版式设计 姜仁依

●

出版发行 生活·读书·新知三联书店

(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

排 版 北京新知电脑印制事务所

印 刷 北京京海印刷厂

版 次 1998 年 12 月北京第 1 版

1998 年 12 月北京第 1 次印刷

●

开 本 850×1168 毫米 32 开本 印张 9.25

字 数 201 千字

印 数 00,001 - 10,000 册

定 价 15.00 元



一位重感情、爱桑梓的知识分子

赵耀东

我认识石滋宜博士是在 1982 年的夏天，那年他四十五岁，在加拿大 GE(通用电气公司)担任高级主管的职位，这样的职位和待遇是许多人一辈子追求的目标。当时，他正回台湾省亲，李国鼎先生请他为台湾的工业提供一些意见。他非常仔细地看过许多家工厂，对政府经济主管部门提出他对中小企业如何借自动化生产创造竞争优势的看法，给我留下的印象极为深刻。简报后的三天我早晚紧迫钉人，极力说服他回到台湾服务。他说了许多为难的理由，但最后我以一句话打动了他，我说：“我三十七岁从大陆来台湾，后半辈子都奉献给了这块土地，你是土生土长的台湾人，难道不能回来为你的家乡服务吗？”他答应了。

没想到他答应后，一待就是十六年，我很庆幸为台湾争取到这么一个人才，但又始终觉得对他有所愧欠。因为他当时的接受是一种牺牲——牺牲了在一个世界级企业发展的机会、牺牲了优渥的待遇、也牺牲了在国外高品质的生活和工作环境，而尤其让我感到愧疚的是他的家庭与家人，当时他的小孩正在青少年成长期，需要父亲的关爱，他的夫人离乡背井，好不容易和他胼手胝足在异地建立了家庭和事业，却不得不忍受两地相望、母兼父职的辛苦。



全球性的格局

他为什么愿意这么做？这是因为石博士是个重感情的人，他非常爱家乡，他觉得身为台湾人是一种骄傲，也是一种责任。由于他爱台湾、爱这块他生长的土地、爱这里与他流着相同血液的人们，他对政府政策的走向、对政府领导人的视野、对经济发展的战略、对企业竞争优势的开创，都有一些“爱之深，责之切”的期许，尽管他的建言和评论和他的个性都一样率直，但我认为他的看法有全球性的格局、有战略性的远景并带有务实性的行动指引意义。

石博士知道我喜欢看书，每次到国外总会带几本新书送我看。我发现他挑的书都是具有趋势性、前瞻性，而且和我谈起来，不但这些书的观点他都能掌握，同时他还有自己的实践经验和创见。所以，他平常除了演讲之外，也不断地通过报章杂志将他的想法整理、传达出来。这本书集结了他近两年来对时局、经贸环境以及企业经营策略的看法，很有创见。例如：他谈到领导人时，认为右脑比左脑重要；又如他认为推动政府服务网络化，自然就可达成“政府组织扁平化”；再如他建议中小企业要先立足大陆市场，然后逐鹿全球等。

为中小企业找市场利基

而我认为本书最值得一提的是他所以提出这些新观念，并不是来自一时的构想，而是来自亲身不断的实践与体验。

在他过去的工作经验中，特别是他曾经领导的中国生产力中心成功地辅导过许多企业转型，除了帮助中小企业找出市场竞争的利基外，生产力中心的变革也是企业界的先驱；他担任台湾省政府的科技顾问，协助省营事业进行组织改造及民营化；他主张两岸要借互动建立互信，自己常在受邀访大陆之余，深入大陆国有企业、乡镇企业、合资企业了解问题，这些经验成为他著作中最宝贵的证言，所以我认为他也是一位勇于实践的开拓者。

最后，我认为他今天在台湾继续为企业服务是一种牺牲、是一种奉献，我们应该好好地用他，不然真的是有愧于为国举才。

我觉得要看一个人的著作，必须先从了解他的人开始，这样读他的书，才会生动有趣，故乐于为之序。

一位重感情、爱桑梓的知识分子	赵耀东	1
----------------------	-----	---



自序	3
第一章 为什么要变革?	6
第二章 变革工程的意义	30
第三章 第一门心法:思维模式的转换	41
第四章 第二门心法:顾客导向	55
第五章 第三门心法:人员的活性化	67
第六章 第四门心法:系统思考的流程改造	85
第七章 第五门心法:资讯科技的运用	99
第八章 变革共识的建立与变革的战略	116



自序 不会学习,是一种罪恶	133
---------------------	-----

第一部 企业再变

1 下一个千年的启示	138
------------------	-----



2	价值独占,市场赢家	142
3	不景气的竞争之道	147
4	右脑领导	152
5	流通革命	156
6	永续经营的秘诀	161

第二部 组织更新

7	变,是惟一的不变	168
	案例:CPC 的组织变革	172

第三部 国家优势

8	打造经济实力	182
9	以核心专长创造优势	187
10	从“心”做起	192
11	建立网络基础工程	196
12	缔造台湾企业优势	200
13	该是面对现实的时候了	204

第四部 精实政府

14	“变革”与“变天”	210
----	-----------------	-----

15	以企业家精神经营政府	215
16	如何运用民间资金进行铁路地下化?	220
17	先企业化,再民营化	225
18	改变愈慢,伤害愈大	230
19	“一个政府”的服务观念	235

第五部 教育革心

20	开启右脑,倍速学习	242
21	“心”的教育改革	246
22	从人格教化开始	251
23	学习如何学习	256
24	迎接一场学习革命	262

第六部 创新社会

25	因果思考,解决问题	268
26	照亮心中的明镜	272
27	扫除台湾的情绪文盲	277
28	尊重生命的社会	281

编后记	286
-----------	-----

世纪变革

自序

多数人熟知过去,只有少数人能够预测未来。

多数人因为看见了才相信,只有少数人因为相信而看得见。

多数人期望从别人处得到答案,只有少数人会自己去发掘答案。

多数人遵循既有的游戏规则,只有少数人能够创造新的游戏规则。

“变革工程”(reengineering)在韩默(Michael Hammer)与钱辟(James Champy)两位出版《企业改造》(*Reengineering the Corporation*)一书后,成为管理界的显学。近两三年来,《企业改造》被翻成多国文字,发行的数量超过两三百万本,各种探讨“变革工程”的书籍、录像带、录音带也纷纷问世,单单在日本就有四十几本书探讨“变革工程”的内涵。有人认为它不过是延续了“组织结构重组”、“企业流程改造”或“经营管理改善”等手法的应用,所以预测它也会像其他管理名词,在新的概念诞生后就沦为历史的陈迹。

但是,我认为它不是一种流行而已。如同我将它翻译成“变革工程”,而非“再造工程”或“再生工程”的理由是一样

的。“变革”是今天所有企业共同面临的课题，因为环境改变的速度太快了，不是一两次的改变就可使企业安稳地航向未来的。“变革”也不是少数人心血来潮的一时冲动，而是在累积发展过程中许多痛苦与失败的教训后得出的必然结论。

以我曾经工作过的美国通用电气（GE）公司为例，杰克·威尔许（Jack Welch）在80年代展开一连串的变革，许多人批评他太无情，因为在当时通用电气的业绩还是非常好，大多数的管理者没有感觉到必需要改变的危机。但是同样在80年代仍然执电脑界牛耳的IBM公司，却因为改变太慢，到了1989年开始出现巨额的亏损。即使是日本公司如松下电器、SONY也在进入90年代后获利率大幅降低。可是通用电气公司却能展现傲人的业绩。有人问威尔许：如果重来一次，他会怎么做？他的答案是：我应该改变得更快！

所以当我看过诸多探讨“变革工程”的书籍后，我觉得有必要将我个人的观察与体会写成一本“变革工程”的书。因为我认为“变革工程”不只是“流程改造”而已。“流程改造”过于重视手法的导入，而非观念的改变，它的确会如一般管理理论走入学术的象牙塔。

以我对“变革工程”的了解，它必须从思维模式的转换开始，脑筋不改变，要改变既有的行为往往会徒劳无功。事实上，许多企业战略专家为大企业研拟出一流的策略，但是如果违反了高级管理者的个人价值观或既有的企业文化，虽然勉强实施，最后的结局一定是让大家失望的。在这本书中，我列举了许多例子说明思维模式转换的必要性。除此之外，“变革工程”还需要有其他四个重要的观念相佐：顾客满意、人员的活性化、系统思考的流程改造以及资讯科技的运用，我将之称为“变革工程”的五门心法。

这本书强调的是观念篇的“心法”，未来也许会再谈实践篇的“手法”，希望各方能多给我鼓励与指教！另外，由于我平常对资讯是信手拈来，很少整理，所以一些数字或架构的出处并不那么精确，如有错误，亦请不吝指正！

最后，我要感谢陈生民先生在文字整理方面的投入以及其他同仁热心的协助校稿、作图，否则本书是无法这么快问世的！

石滋宜

第一章

为什么要变革？

|| 这是个爆炸性变动的时代，而我们正站在爆炸的
|| 原点。

石滋宜

在协助台湾公营事业企业化与民营化的过程中，我通常会问他们一个问题：谁是我们的敌人？

这些公营事业的员工告诉我：“是那些要我们民营化的人！”

对台湾汽车客运公司来说是省政府官员、省议员、新闻记者和主张路权开放的学者专家；对中国石油公司的员工来说是政府经济主管部门官员、立法委员和主张让台塑加入市场竞争以及开放国际油品进口的学者专家。

我告诉他们：“错了！”

我们的敌人是环境。我们今天所有的问题是：环境变了，我们却没有变！我们用老的想法、老的方法做事，而期望得到不同的结果，这就是所谓“笨”的定义。所以说，其实我们最大的敌人是“自己”。

今天，环境变化的速度超过我们的想像。

日本大藏省的官员问一位有名的外汇经纪人，问他决定

买与卖的关键因素是什么？

经纪人说：“很多的因素，有的短期，有的是中期，但有的时候会考虑长期。”

这位官员再问他：“什么是长期？”

经纪人回答：“大概是十分钟吧！”

你可以想像在外汇交易中的短期是多长吗？

不要说外汇市场，科技的变化更是如此。

从 70 年代到 90 年代，电脑科技以重力加速度的方式取代传统技术，以电子符号为基础结构的经济体系隐然成形，工业机器人、资讯网络、卫星通讯、多媒体电脑已成为大众生活的一部分，但未来学家阿尔温·托夫勒(Alvin Toffler)认为：今天我们还只是站在资讯化时代的开始。

因为引发这一波变动的不是土地或是资本，而是知识的力量。知识借由电脑科技可以快速地创造、复制、分享、传播，因此带动巨大的改变。不过，科技的更新换代实在太快，现在我们使用的所谓先进科技，如电脑辅助设计/制造(CAD/CAM)、电传视讯、虚拟现实(virtual reality)等，将来都可能只是“石器时代的原始工具”。

90 年代可以说是工业化社会与资讯化社会的分水岭，我们已经清楚地察觉到它们的不同：(如图 1—1 所示)

一、工业化社会注重组织，组织是金字塔型的结构；资讯型社会注重个人，组织必须扁平化，结构为网状。过去工业化社会，上面发号施令，下面的人照办即可，销售、生产等，都有层层关系，不必和顾客直接接触。设计部门的人听不到顾客的声音，设计出来的产品永远无法确实符合顾客的需求。但是资讯型社会是顾客导向，顾客居中，整个公司的人围着顾客，这些人分别负责设计、生产、采购等。由于直接和顾客接

工业社会 与 资讯社会 之差异

组织	↔	个人
安定	↔	变化
地位	↔	工作意义
制度	↔	是非
市场占有率	↔	创造市场
管理导向	↔	领导导向
金字塔型组织	↔	网状组织
量	↔	质

图 1-1

触,顾客可以直接告诉设计部门他要怎样的东西,可以让顾客在最短时间内得到自己真正想要的东西。

二、工业化社会重安定,不要变化;资讯型社会要变化,而且非变不可。因为环境变迁太迅速,不变就会被淘汰。工业化社会谈地位,资讯型社会谈工作意义。例如台湾现在义工愈来愈多,因为这些义工的工作性质是他们真正喜欢的,他们不计较金钱,他们要的是做自己喜欢做的事,自己认为有意义的事。

三、工业化社会重制度,资讯型社会重是非。工业化社会因为环境变化慢,可以规定一大堆制度,但是规定太多会让人动弹不得,受到重重束缚的情况下,什么都做不了,而且浪费金钱。因此资讯型社会重视的是事情的是非,必须在工作场合讲究什么事情是对的,只要认为是对的就该放手去做。

四、工业化社会重视市场占有率,认为要赚钱就要有高的市场占有率,因而拼命地延伸增加产品种类 (line extention) 而遗忘核心产品 (losing focus)。但是占有率愈高,负担会愈重,造