

第 一 部 分

成功的要素

1

阅读本书须知

本书的宗旨是帮助你改革成功，我们假定你已经知道改革的含义。不过，为保险起见，还是让我们作一简要的回顾。

这是特别重要的 因为过去几年中“改革”这一术语已被严重滥用，或干脆被误用，所以让我们以一个定义来开篇。

改革：正式的定义

为实现工作绩效的显著提高，彻底反思和重新设计企业的流程。

该定义有四个关键词，首先是“显著”(dramatic)提高这一概念。改革并非对你的业务进行微不足道的改善，不是使事情变好 5%或 10%，而是要使工作绩效实现大幅度飞跃，取得突破。绩效可以用多种方式来衡量，如成本降低、速度加快、精确度提高，具体选择哪一个，则要根据何者对你的业务重要而由你自己掌握。改革的标志总是工作绩效的显著突破。

第二个关键词是“彻底”(radical)，这意味着深入到事物的根基。改革并非改进已有的某个东西，相反，它是抛弃现成东西从头做起，即如常言所说的从一片空白起步，重新确立你的工作流程。某些人可能认为这一观念太过极端，甚至不无危险，但采取这一坚定立场的人决不限于我们两人。

让我们听听年产 300 亿美元消费品的宝洁公司(P&G)首席执行官 CEO 埃德温·阿兹特是如何说的。当该公司 1993 年发起改革运动时，阿兹特首先提出这个问题：“假如现在没有

宝洁公司，我们如何来创造它？”这种问题不是我们惯常从高级主管那里听得到的。更典型的情况是，首席执行官会强调公司百年的辉煌，在许多产品门类中独占鳌头、举世无双的增长，以及营销与广告的实力。可阿兹特却说：“我们要一块砖一块砖地拆除这个地方 然而再重起炉灶。”以此来召唤改革决非下策。

定义中的第三个关键词是“流程”这是指一组结合在一起能为客户创造价值的相关工作。例如，履行订单是一个流程，包括一系列的工作 接受订单、将它输入电脑、审核客户的信用、从库存中划拨所列货品、将货品移出仓库、装箱、装车 等等。所有这些活动中没有一样对客户有任何一点兴趣或价值，客户唯一关心的是由所有这些相关活动所创造的最终结果，即交付的货品。

在传统组织中 流程是无人照看的孤儿 它们被零散地分割到许多部门中，基本上无影无踪，完全未加管理。可是，流程却是每个企业的核心要害，公司正是以此为手段来为客户创造价值的。

如果履行客户订单要花去很长时间，这往往不是因为完成各项工作本身耗费时日，而是工作之间的衔接浪费了时间和金钱。改革告诉我们，工作绩效之所以出问题，病因就在于这种零散分割的做法。因此要实现工作绩效的显著改善，唯一的途径就是以全局的眼光总揽这些从头至尾的流程。

定义中的第四个关键词是“重新设计”改革涉及工作流程的设计。我们经常认为设计仅仅适用于产品。然而，改革往往基于这样的前提：流程即如何完成工作的程序的设计是至关重要的。你的雇员可能精明能干、训练有素、奋发向上，并且受到各种形式的激励，可如果他们所做的工作构想平庸、设计糟糕，那么这份工作一定做不好。一个机构成功的起点便是设计优良的流程。

《改革公司》列出了许多改革流程的例子 在此我们提供两个新的例子，通用电话电子公司 (GTE 和联邦货车公司 (Federal Mogul)，借以说明改革是如何实际运作的。

通用电话电子公司的经验

通用电话电子公司是美国最大的一家提供地区电话服务的公司，其主要客户基地在加利福尼亚、佛罗里达和得克萨斯等州。就在我们写作本书时，该公司正在进行一场大规模的重新塑造整个公司的改革运动，以求适应新的技术、新的管制环境以及不断变幻和日趋激烈的竞争。

改革已经产生显著影响的方面是保养和维修流程。作为通用电话电子公司的客户，假如你的电话坏了，你向公司通报有关问题。以前，他们会把你转到一位维修人员那里，维修员不过记下情况，却并无工具、技能或权力来多做点什么。然后，该情况转给叫做线路检测员的某个人，由他去检查是否公司中枢开关或者线路出了什么故障。如果确定，线路检测员将情况转给中心技师，或者转给调度员，由他将事情派给维修技工。最后，这位技工上门维修设备。

从客户的角度看 这一流程中不确定因素很多 非常让人不满意。当你的电话出问题，你首先希望的是尽快修复。问题是维修员能够保证何时修复，此外却可能无能为力。由于流程中环节太多，最后修好电话几乎一定会花去你所希望的更多的时间。

通用电话电子公司改革了这个流程，现在保养和维修从头至尾只由一人完成，此人叫做顾客利益维护员 (customer care advocate, CCA)。当你用电话通报自己的问题时，与你交谈的维护员有能力并有工具检测线路、调整中枢软件或找到电话线

网的问题，一切都在与客户交谈的同时进行。很多情况下，维护员甚至在你还拿着电话时便查出并解决了问题。如果不能马上修好，维护员便起到调度员的作用，查阅维修技工的日程安排，告诉你维修工何时到你家里或办公室。

工作绩效于是就有了极大改善，原先花数小时完成的修理现在只花数分钟。电话公司设身处地为客户着想，认识到顾客满意与否关键取决于与他接谈的人员所能解决问题的程度。在旧的流程中，接谈人员只能完成 1%，而在新流程中，维护员可以在客户仍拿着电话时便解决其 40% 的问题。公司期望到 1998 年时，实现 70% 的客户问题‘一举’解决的目标。

这一简单的案例说明了我们的改革定义的所有方面。值得指出的是，改革的出发点是顾客第一，这是改革的又一关键因素。公司首先发现顾客的愿望，然后确定能实现这一愿望的最佳办法。

联邦货车公司

通用电话电子公司是一家服务性公司，让我们看一家生产型公司即生产和分销 18 亿美元汽车零件的联邦货车公司。该公司的关键流程之一是样品开发，当汽车制造商向联邦货车公司及其竞争者提供最新设计汽车的零件规格时，这一流程便告起步。由这一起点开始，联邦货车公司与其竞争者即展开一场设计和生产新零件样品的竞赛。为了赢得制造该零件的合同，各方必须向汽车公司提交样品，以供评判和测试。

在联邦货车公司的旧流程下，公司销售代表首先拜访客户，即汽车制造商，获取零件的规格。然后，规格交由设计零件的工程师，接着便需按这一设计制造出样品。根据现有的生产能力，公司的一家工厂被选中进行制造，设计通过美国邮政系统送达。

在工厂里 设计首先进入“工具间”在那里先要设计并生产出制造零件的工具。此后，工具进入制造车间，在这里进行金属翻砂、橡胶浇制和零件组装。最后，将成品件送交客户。

这一流程通常要花 20 周时间，联邦货车公司的竞争者中最差的也能用 10 周完成同一工作，最好者则只需用 6 周。汽车公司在接到样品件后会提出反馈意见，因此在联邦货车公司首次提交其样品时，最快的竞争者有可能已做过数次修改。无需赘言，联邦货车公司获得的订单不会很多。

于是公司进行改革。对整个流程进行了重新思考，就像在电话公司一样。结果是，一位销售代表和一位工程师组成一个小组一起拜访客户，这避免了原销售代表向工程师转交规格时会出现的含糊与误解。然后，工程师开始设计。不过，工程师的工作现在已经重新组织，它融入了一个非常重要的事实，即大多数设计实际上只需对原有零件作些调整而已。

在旧流程下 工程师每次都坐下来从零开始。如今 他首先查阅电脑数据库，看看是否有同样形状的零件。如果有，新零件的各项参数输入电脑系统，电脑自动地调整原有零件的形状，以符合新的规格。用联邦货车公司一位经理的话说：“以前要花三天的事 现在一分钟即可完成。”

另一个变化是，公司现在不再使用美国邮政系统。所有部门 包括销售、工程和制造部门 都由一个电子工作流系统连接，这样每个人都能立即了解其他每个人的活动和需求。

安装机床设备工厂的做法现在也截然不同。在旧流程下，即使工厂拥有现成的生产能力，但工具车间的设备会经常有积活，致使出现较长时间的耽搁。现在，公司运作时不再假定，样品工具必须在制造样品的同一家工厂翻制。如果某一工厂的工具间积活很多，那就联系其它有空闲能力的厂家，在那里加工工具，然后再带回原厂，用于制造样品。这或许是理所当然的，但

在以前却是无法想象的。

最后，每个相关的人员，从销售、设计到加工工具和实际制造，都在相同的基础上进行考核和奖励：即样品从头至尾开发流程中的绩效。这就消除了支离破碎的旧系统下那种视野狭隘、目标不一的现象。

联邦货车公司改革的结果的确让人称奇，公司的生产周期由原来的 20 周缩短到 18 天，获得的新订单增加了 4 倍，赢利则翻了 1 倍多。

通用电话电子公司和联邦货车公司两则例子表明，改革并不是千篇一律的，没有两个流程看起来一样。它们面临不同的问题和需要，因而采取了不同的形式。在前一例中，办法是把所有的工作都压缩到一个工种（即顾客利益维护员）；在后一例中，通过共同的信息和共同的目标把一批不同的工作人员组合成一个团队。

然而，在这两个例子中，要点都是改善总体流程的绩效，而不是提高单打一的任务效率。在两个例子中，都打破了一直存在的假设（即专业化分工是必要的，工具加工和设计应该如何进行），并抛弃了以往的做法。在两例中，客户的需求都是彻底重塑工作流程的出发点，而且两个例子都取得了工作绩效的突破。

改革不是什么

有关改革的本质，存在许多流传甚广的错误概念。改革并不是缩小规模，缩小规模意味着为改善短期的财务状况而裁减人员与岗位，改革截然不同于对问题作出表面与简单的反应。改革是从头开始重新设计工作，去除不必要的工作，并为必要的工作找到更好的处理方法。改革要裁减的是工作，而不是岗位或人员。当然，在许多情况下，当彻底地重新设计工作后，你或

许不再需要以前那么多人手，但那不是这项事业的精髓或本义。

改革也不是“改组”(restructuring)，改组已经成为围绕着一张组织机构图搬搬位子以及廉价出售某些业务单位的常用委婉语。改革的中心是工作如何做，而不是机构如何设置。改革也不应与自动化混为一谈。即使技术在改革中发挥重要的作用，其作用也是协助贯彻新的流程设计，而不是只为实施旧的流程提供新的手段。

改革也不是赶时髦，不是一长串昙花一现的管理妙法或者“90天奇迹”中的最新一种，这都是些信口开河却又无从兑现的东西。改革的独特性建立在其确实管用的事实上，也建立在全球各地的组织机构通过应用其原则而取得的巨大进展之上。最后，改革不是量变，它实际上是一场革命，是150年前工业革命出现以来最重要的企业革命。改革的出发点是一项全新的原则，即工作设计不应该基于等级管理和劳动专业化，而应该基于从头至尾的整个流程和为客户创造价值上。

企业制度

改革从流程的重新设计开始，但它决不就此止步。彻底改变流程必然会对企业管理制度的所有其他部分产生连锁影响。例如，在通用电话电子公司，对服务流程的重新设计导致了一个新工种的出现，这就是顾客利益维护员。该工种与公司中以前任何岗位都不一样，它要求一个人具备特殊的背景和特别的技能，其成功是以速度、客户满意和解决问题，而不是以单打一的任务效率和让老板满意来衡量的。

同样，在联邦货车公司，新的样品开发流程对于考核与奖惩标准、员工的职业生涯、员工组合的方式、管理人员的角色以及员工的基本价值观体系，都产生了巨大的影响。

这些后果并非是偶然或意外得到的，它们也是改革的本质特征。根据我们的看法，一个组织具有四个相关的方面。最主要的是流程，即完成工作和创造价值的机制，企业流程的设计影响到对岗位及配置这些岗位的人员的设计。这些又会产生一套相应的用于考评、雇用、培训和开发这些人员的组织结构和管理制度，而这些制度本身包括了一整套态度、信仰和文化规范，它们告诉人们什么是重要的，并且支撑着流程的运作。改革以流程设计起始，但必然渗透到一个组织机构的所有层面，从而创造一个在所有方面都有别于旧机构的全新机构。

为什么要改革？

正如一位企业领导人对我们所说：“除非你万不得已，你不会进行改革。”而这些年来，几乎每家公司都不得不进行改革。《改革公司》将改革的动力确定为“3C”，即客户、竞争和变化（Customers, Competition, Change）。客户变得更加老练和挑剔，他们的选择范围更大更广，对自己的需求也了解得更多，他们对供货者施加着越来越大的压力。竞争原先只限于本地而且比较温和，现在已扩大到全球范围并且严重到你死我活的地步。至于变化，不管是在地缘政治、技术还是在客户的偏好方面，都让人感到眼花缭乱，昨日还是匪夷所思，如今却已平淡无奇。

在这个迅速变迁的世界中，各种组织机构必须转移重心，从传统上强调计划、控制和调控下的增长转向强调速度、创新、灵活、质量、服务和成本。只图不痛不痒地改型翻新就想适应这个新现实，简直是缘木求鱼，而唯有改革才是出路。

改革的阵容

改革要靠一批人员发挥作用，站在最前列的是改革的领导者，这应是一位有权力同时又有志于发动这样一场巨大运动的资深人员。假如缺乏坚定有力的领导，进行如此激烈的变革的努力将会迅速夭折。改革需要对整个流程有一种全局性理解，而这种全局眼光不是处在或靠近第一线的人通常具备的，只有领导者（其具体作用将在第三章中详加探讨）才会具备这种眼光。不过，单靠领导者也无法完成改革。

改革某一特定的流程 这是该流程主持人的职责 这是一位由领导者指定、为流程及其绩效担负全程责任的资深人员。为了改革某一流程，流程主持人建立一个包括两类人员，即内部人员和外部人员的班子。内部人员指工作于目前流程、为这一班子贡献知识、经验和可靠性的那些人；与之相对并起着补充作用的外部人员，则指那些完全不了解现有流程，但凭借其新鲜与客观的视角而能提供创新思维的人。

一个切实矢志于改革的组织机构很可能同时会有一批这样的班子在运作，如何协调、推进和支持其工作便是改革领导者的任务。领导者为各个流程主持人提供指导，并且保证所有各项工作不仅从单项角度而且从整体角度看都是成功的。

在重温了这一概述和这些关键术语后，让我们开始探讨如何让改革在你的组织机构中取得成功。

2

改革中的十大错误

有关改革，人们经常向我们提出这个问题：其成功率有多大？悲观者则喜欢从反面来问：其失败率有多高？我们觉得这两个问题都给人以困扰和误导，因为两者均使用了“率”这个字，听起来好像改革的成功或失败是一个概率问题，就如化学反应的结果一样。它们暗示：如果你进行了 100 场改革，其中一部分必定成功，而其余的必定失败。其隐含的意思便是，改革的成功基本上是靠碰运气，并非改革者所能掌握。这是完全错误的，改革的成败有道理可寻，不是由概率决定。每一项改革的命运都是由围绕这一努力的特定环境所决定的，而不是取决于任何一组综合的统计数字。

我们在《改革公司》中估计 50% 至 70% 的改革未能成功地取得如期的突破性效果。很不幸，这一简单表述的结论被人们广泛地误解，并被曲解为一个规范性判断。换言之，很多人认为，这意味着所有改革中有 50% 至 70% 一定会失败。何其谬哉！改革并不含有内在的固定的成败率，其结果完全取决于这一努力的质量、强度和智慧。失败不是由宇宙射线、运气不佳或其他人力无法控制的因素所造成，其原因在于人们对自己的所作所为不甚了解，或者以并不正确的方式从事改革。

改革的成功并不需要个人豪迈的英雄行为、非凡的聪明才干或者不断的福星高照，改革成功的真正关键就在于击中要害，同时避免愚蠢的错误。绝大多数改革的失败都可归因于很少几个基本问题。这里我们必须回到经典哲学，来区分一下直接原

因和根本原因。直接原因是问题的近因，而基本原因则是问题的本因。如果压断骆驼脊背的最后那根草是直接原因的话，那么，首先拼命地往骆驼上堆草便是根本原因。

改革失败的直接原因形形色色，各种组织机构都充满了新的犯错误的可能性。然而，失败最可能源自一个基本问题，即改革中的人们对自己的所作所为不甚了了，他们误解或不理解改革的根本性质，采用的手段并非基于现实经验之上，而是临时拼凑、没有章法的。如果你对改革是什么、改革如何运作缺乏清楚的了解，那么，当你的改革陷入困境时，你就决不应该大惊小怪。

因此，我们把改革成功的秘诀归结为四个字：不要失败。这并不是同语反复，其意思是如果你了解自己的行为并且避免最常见的改革错误，就有足够的理由期待成功。改革之路跨越一个雷区，但我们可以向你提供一份标明大多数地雷位置的地图。以下我们对改革中常犯的错误进行描述，就好像标出了掉以轻心者频频踩响的那些地雷。

第一个错误是，实际并不在改革却说正在进行改革。许多人向我们抱怨：“你告诉我们如果改革，我们会取得显著效果，可是我们并没有取得显著效果。”经过考察发现，他们根本就没有进行改革，只是做了其他某件事情，然后称之为改革。亚伯拉罕·林肯喜欢给人出这样一个谜语：如果你把马的尾巴称为腿，那么马有多少条腿？谜底是四条，把尾巴称为腿并不多生出一条腿。假如你没有真正从事改革，而空喊你在改革，则完全于事无补。随着改革这一词汇突然走红，许多人简直是把去年没有通过财政审议的提案拿出来，贴上一个改革的标签，然后期望它今年能通过。

由于“改革”一词可以随手拈来，许许多多毫不相干的思想都被不恰当地称为改革。其中有些不过是指略微的质量改善，有些强调职能的合理化，其他一些则涉及安装电脑系统。很多

这类思想是有效和值得的，也有些是愚蠢和欠妥的，但它们都无法取得真正改革所能创造的突破性巨大成效。

告诫 在尝试改革之前 确信你知道改革的真义 然后做改革的事 而不是其他事。

第二个易犯的错误是第一个错误的变种，即把改革用于不恰当的方面。人们经常告诉我们，他们在改革销售部或财务部或中西部地区的部门，这些说法都文不对题。你无法改革一个单位“改革”作为一个动词 其宾语只能是业务流程 而不是任何其他东西。我们改革工作的流程，改革由投入创造产出的流程，但我们不可能也不会去改革部门。改革销售部是指什么？“销售部”只是一群人的代名词，去改革张三李四王五有什么意思？那没有任何意义。

你不能改革一个部门，因为部门不担负整个流程的责任。通常情况下，一个部门只履行一小部分任务。如果把重点放在部门上，你就不会具备真正进行彻底改革所需要的宽广视野，因为你受制于两端，即你的上游和下游，目光局限于他们的需求，这样就会限制变革你自己工作的思路。只有改革总的流程，唯客户需求是瞻，你才能拥有进行真正彻底变革所需要的灵活性。视野越窄，变革的能力就越小。

认清你的业务流程是改革中不可或缺的一部分。但这偏偏是人们经常完全跳过或者马虎了事的部分。这几乎是可以原谅的，因为认清流程基本上是整个改革大业中最费思量的部分。认清流程要求你以流程为单位进行思考，而对此在行的企业家并不多。人们习惯于以自己的活动、自己的部门，以及自己上面的管理层级为思考的单位，不善于以从头至尾、跨职能的流程为单位进行思考。他们单项地考虑接收订单、核对信用、划拨存

货、挑拣与包装、安排运输，而不是总体的履行订单。流程就在眼前，我们日复一日地去做，可总体上就是视而不见。我们中某人有一位今年 18 岁的女儿，她儿时常去爸爸的办公室，人们问爸爸在干啥，她的回答是：“他在打电话、削铅笔。”要说她错也不尽然，可这样的描述没能抓住我们工作的要害，这完全是个角度问题。就事论事的思维，就像那位小女孩那样，只着眼于表面现象，而以流程为单位的思维则着眼于客观及最终的结果。角度的转换并不容易，但必须要做，要是人们不注重流程，最终只会去改革那些无法改革的东西。

有些人采取偷懒的办法，他们使用“流程”这一术语，却并未真正理解它，也没有经历理解该术语所必需的角度转换。举个例子，当我们请某人说出其公司的流程时，得到的回答是：“销售、营销、生产、后勤和财务。”单纯地罗列职能程序并不使之成为流程，流程按其定义是跨越职能和注重结果的，它们超越而不是拘泥于部门的界限。

为帮助你确定你在言谈和思维中是否真有流程的意识，我们提供下列快速判断法：

- ◆你应该能够描述每一流程具体的投入与产出。
- ◆每一流程应该跨越部门的界限，一个简单的测定方法是：如果所涉及的人少于三个，那它就不是一个流程。
- ◆应该强调目标和结果，而不是行为和手段。一个流程应回答“什么？”的问题，而不是“如何？”的问题。
- ◆流程及其投入与产出应该能为组织中的任何人轻易理解，复杂意味着分工过头，不是一个好现象。
- ◆所有的流程或者直接，或者协助其他流程，关联着客户及其需求。

告诫：改革的对象只能是流程，必须先识别流程，然后再进行改革。

第三，或许也是改革中最常犯的的错误就是花过多的时间分析现有流程。在创造新方案之前，的确需要理解现有流程。然而，太多的人将一般理解与全面分析混为一谈。那么，分析与理解之间究竟有多大区别呢？我们喜欢的回答是：大约 14 个月。

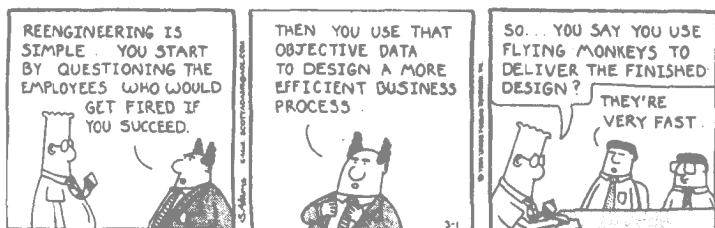
理解指就现有流程获得一个面向目标的宏观概貌，它为你从头开始进行改革提供刚好足够的信息。与之相对，分析却需要对现有流程的几乎每个侧面都作详尽的记录。这里的区别在于机制与详略。理解着眼于流程的“什么”与“为何”即它做些什么、为何要完成这些东西，它忽视流程是如何运作的这一问题，因为这种运作的方式改革后反正是要改变的。分析则追求完整，它力图确认并记录流程如何运作的每个侧面。

在改革状态下进行分析会有两个问题。第一个问题是非常浪费时间。分析将带来有关现有流程如何运作的一大堆详尽的描述，这些东西你随即就将抛弃。改革的前提是，现有工作方式已经严重背离你的需求，无法加以修理，唯一的选择便是弃置一边重起炉灶。既然知道这一点，那不分巨细的一堆详尽记录还有什么价值呢？不是就要扔掉的吗？

分析的第二个问题是妨碍变革。花大量时间分析与记录会扼杀想象力，过于沉醉于旧的运作方式会使你再也不能设想其他任何方式，你会只见树木不见森林。最后，在长时间研究了现有流程后，该流程会显出它的合理性，你会觉得它还不错，你的认知过程必然会迁就于你正在分析的这个业务流程。结果是，你失去了进行清晰和创造性思维的能力，在与原流程融洽相处之后，你便无力提出对它进行彻底变革的任何方案。

既然分析很明显如此浪费时间，那它为什么又这样司空见

惯呢 因为它是安全、熟悉和令人欣慰的。从许多先例看 分析的确有许多合情合理的地方。传统上，我们注重自动化而不是改革。为了使一个流程实现自动化 确实需要详尽的分析 因为你需要精确地了解流程的运作方式，这样才能精确地告诉电脑人员他们该使用什么软件。同样，如果你在进行全面质量管理（本质上这是一种问题求解的操练）你必须对现有流程作一详尽分析，即通常所说的如实描述。为了把局部的问题从流程中分解出来并且解决问题 这样的描述是必要的。然而 改革不是自动化也不是问题求解 改革是指重新设计工作方式 现有流程的详细描绘与改革风马牛不相及。不过，由于人们一般对分析驾轻就熟，因而会难以遏制分析的冲动。



改革很简单，要开始改革 你只需问雇员 如果他成功 该解雇谁。

然后你用这一目标数据 设计一个更加有效的业务流程。

这么说……你说你要用 飞奔的猴子来送交完成的设计。
它们的的确跑得很快。

由于分析会产生一种取得进步的幻觉，因而它也令人欣慰。我们每天上班、采访、研究、写报告、填表格 感觉好像在实现某样东西。可是 这种虚假的成就感比单纯感到欣慰还要糟糕 它替代了行动，因此是很危险的。我们分析目前运作的方式花的时间越长 我们逃避必须切实变革的严峻日子也就越远 分析于是变成了避免进行根本变革的自卫花招。

为防止掉入分析的泥潭，你应当总是限制研究现有流程的