

改革丛书

改革

公司

改革丛书

1985年出版 1985年出版 1985年出版  
1985年出版 1985年出版 1985年出版

## 译 者 序

美国学者迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮合著的《改革公司》一书精装本于1993年在美国出版后，立刻引起了广泛的注意，它在最具影响的《纽约时报书评》非小说类畅销书名单上稳坐了六个月，还被译成十多国文字，实在是非同小可。喜欢夸张的美国传媒称此书是“企业改革的圣经”。美国《商业周刊》评论说，此书“……也许是自《追求卓越》出版以来写得最好，分析推理最有力的一本企业管理书”。美国当代管理学大师彼得·德鲁克说，“企业改革是新事物，企业不搞改革不行。”

《改革公司》英文原书名是 Reengineering Corporation。Reengineering 在汉语中可解释为“重组”、“重建”、“重新设计”、“改革”、“革新”、“再造”等等。本译本采用了“改革”一义，既体现了本书的宗旨，也包含了以上所说的各种含义。

这本书，或者说它所阐明的企业改革的思想如此成功，于是在企业管理界出现了几乎人人争说企业改革的热闹场面。1994年便接着出了平装本。可是在平装本的补充部分中，哈默和钱皮两位作者却不无愤慨地表示，有不少人以为“企业改革是个筐，什么都往里面装”。

两位作者的愤慨之词实在值得玩味，我们不妨更深入地探讨一下。希望这个探讨有助于理解这本书，尤其是有助于比较明确地把握什么是企业改革。

一般说来，世界上不少事物发展到“什么都往里面装”的程

度,说明它已经具有很大的广泛性与迫切性了。美国现代意义的企业管理改革从60年代就已兴起,几乎和美国社会开始进入后工业社会/信息社会的历史阶段同步。改革的理论和实践步子越走越大,而且越来越广泛和迫切。计划改革的声音,实施改革的行动,检讨改革成败的讨论,从董事会会议室一直到基层生产经营的现场,处处可见可闻。大家意识到在新的历史环境下,不但企业的发展壮大系于改革,就是企业的生死存亡也系于改革。可以说美国企业改革的场面最热闹,而且不断地影响到其他国家和地区。我们应该看到这一切的后面有一股市场的力量、历史的力量在推动着。这些力量推动的企业改革愈演愈烈,于今为最。其深刻的历史背景不可不知。

据研究统计,西方世界的经济增长速度在第二次世界大战以后不断放慢。大致而言,60年代的年平均增长率为5%。70年代就下降到3.6%,80年代进一步降到2.8%。90年代上半期则在2%左右。资本主义在短短二十年间就丧失了60%的增长势头。经济增长速度在我们这个历史阶段仍然主要是一个量的概念。量的迅速增长在需要与可能两方面都会受到限制。量上不去,对质的要求就相应提高。质的提高则主要靠企业生产经营管理的改革来实现。竞争日趋激烈,企业受到的压力有增无减。这一历史趋势恐怕不久也将会出现在目前经济高速增长的大多数亚洲各国。

也有资料说,“自70年代中期以来,在全球范围内企业的平均寿命缩短了。西方中小型企业平均寿命不到7年,而且其中大约三分之一的寿命不到2.5年。大型企业的寿命固然要长数倍,但也少于40年。”其实寿命的缩短又何止企业本身。产品和服务的商业寿命也同时大大缩短了。一件商品的使用寿命可能很长,但是在市场上的商业寿命却难以持久。对企业来说最重要的当然是商业寿命。商店货架上和电视广告上的“新面孔”

不断涌现、层出不穷。激烈的竞争要求产品和服务品牌新,功能新,式样新,型号新,包装新,价格新,甚至观念新,产地新。压力如此无情,在竞争中吃败仗被淘汰的企业及其产品和服务比比皆是,已经有许多触目惊心的例子。

从一定的意义上说,这是一种历史的进步,得益的主体是广大消费者。广大消费者日益要求得到更好、更新和相对价格更低廉的商品和服务,他们变得更加挑剔,更加难“侍候”。面对顾客日益提高的要求和同行日益激烈的竞争,企业要求生存求发展便只有求变一条路。体现在市场中的历史力量常常像一根鞭子,驱赶着企业去适应历史的需要。既然这是历史性的力量,它所要求改变的就不仅是表面的东西,不只是局部的东西,不只是暂时起作用的东西。

当今企业改革的对象是一整套旧的生产经营管理制度及其背后的理念和原则。这一套东西是工业社会,尤其是早期工业社会的产物,而且越来越不适应后工业社会/信息社会的需要。有意思的是,这一套东西在工业社会,尤其是早期,曾经发挥过进步的作用。可是,今天企业改革、企业重组锋芒所指的主要问题,恰恰就是当初工业时代留下来的“传统”和“遗产”,这好像是一种历史的嘲讽。

工业时代的企业生产经营业务讲究细致的专业分工,力求功能的分割和进程中具体环节的单立和细化。相对于早期农业、手工业式的粗放运作,这是一种进步,适合于信息和信息技术还不发达的机器大工业生产。由此产生的后果之一是加工一件产品或者办一件事要经过十几道、几十道工序和手续。生产经营过程被分到几乎不可再分的地步,形成一条单向的链。其理想的模式是根据机械逻辑和高度理性建立起来的无限伸展的“流水线”。“流水线”的效率在很大程度上依赖于线上每一个环节及时精确的动作。但由于人性和人体自然的不完美性,由于

这根线外多种有关因素的可变性，“流水线”的优势发挥受到很大的阻碍。每一环节都可能造成阻滞和延误，严格的前后顺序又不能在同一时间办几件事，因此不论有多么精巧的设计和多么有力的物质报酬刺激，这条路是越来越难走了。但是，这种精细分工、单向单线的“流水线”和着眼于改进具体细节的思维模式，在当今不少人的头脑中仍然扎根甚固，只看到它当年“科学的”一面，因而思想受到严重的束缚。

工业时代企业经营指挥系统的特点是科层化。它的结构像多层金字塔，指挥垂直向下，一级向一级负责。生产和经营中每出现一个新的发展或需要，就增设一个岗位或添加一道管理层，而且要垂直领导。这在从农业和手工业分散的小规模生产转向生产规模急剧扩大、生产程序迅速复杂的时代起到了作用。可是，这个体制促使权力盲目向上集中，使下级只需向“顶头上司”负责，剥夺了下级的积极性和主动性。这个体制造成了信息的垄断和阻隔，大大妨碍了横向和斜向的协调与沟通。使经理人员对横向、斜向的联合协作和信息交流不感兴趣，视自己的工作岗位为个人或部门的“世袭领地”而抱住不放。他们眼睛向内、眼睛向上，看不到企业的整体利益和最终效益，看不到企业的服务对象顾客和客户。这个体制下的经理和工作人员有时在压力下也“改进”自己的工作。他们可以为促销而促销，广告铺天盖地；可以为自动化而自动化，且不管本部门本岗位的自动化在生产进程和企业的全局中有没有需要，起不起作用；也可以为电脑化而购置安装许多电脑，但却不懂得或者不愿意通过电脑提供信息、交流信息和加工信息。工作忙忙碌碌却失去正确的目标和最终的效益，与其说为顾客服务还不如说为自己服务。工业时代典型的管理层大都像动作迟缓的恐龙式的庞然大物。大公司如此，中小企业也跟着模仿。

工业时代是大机器生产时代。曾有思想家说过，机器是人

臂膊的延伸。可是在资本主义企业制度的恶性发展中,广大员工却成了机器部件的延伸。许多“科学的”管理制度都有一个不言自明的终极目标,那就是把员工变成这样那样从属于机器的“机器人”。这不只是出现在卓别林电影中的生产线上,仔细想一想,其他地方和岗位上也有不同程度的存在,人的创造性和主动性被剥夺了,实际上是让机器控制了人。这个制度在工业社会早期的确提高过生产效率,在低工资的条件下也产生过不少经济效益。可是随着时代的发展,对广大生产者的知识和信息的要求不断提高,对生产者的主观能动性和创造性要求提高,这个体制逐渐走向了反面。它剥夺了当今企业最重要和最生动的资源——人力资源。后工业社会/信息社会中,一个生产者最重要的是脑而不是手。工业社会体制对工人的要求恰恰相反,要的是手而不是脑。现在企业改革的一个必要条件是提高员工素质,下放决策层次,把动手不动脑的“机器人”变成具有专门知识技能的“脑力”劳动者,并可以根据必要的信息和自己掌握的知识作出适当的决策。这样的员工是企业的财富,因为现代企业的竞争主要不是“斗力”而是“斗智”。

由此可见企业改革是时代转化期的产物,它在基本的理念和原则上对产生于工业社会的企业管理制度大胆地质疑,勇敢地挑战。这也就是为什么本书的作者敢于大胆地说,把你所晓得的那一套生意经统统置诸脑后吧!

作者在给企业改革下定义时用了四个关键词:“基本的”(Fundamental),“彻底的”(Radical),“显著的”(Dramatic)和“流程”(Process),并且指出对企业改革来说“彻底的”一词最要紧,无论是反思、开辟新路还是重新设计都要“彻底地”进行。不要就事论事小修小补搞渐进主义。实行改革的企业要大刀阔斧,有革命者摧毁旧事物建设新事物的气概和追求。作者如此登高一呼并不是哗众取宠,他们在现实生活实践中看到了很多浅尝

即止或半途而废的改革,其成效不大甚至没有成效的一个主要原因就是不能采取“彻底的”态度同老一套东西决裂。本书中四家美国公司的案例可以证明这一点。

作者又认为光强调“彻底”还不够,更重要的是“流程”。彻底地改革流程常常是改革成功的关键所在。

流程这个词的英文是 Process。汉语中很难找到与 Process 完全对应的词语。可以译为“过程”、“流程”或“进程”,也许其意义是三者的综合再加上一个投入产出的框架。在企业改革的特定范围内流程乃是一个系统论的概念。作者把相互联系、彼此影响、有前因后果关系的一系列事物,有投入和产出的一系列事物,称为一个流程。流程在时间和空间上可长可短,是一个有人力、物力和信息投入也有结果产出的过程。按照这个概念,可以把千头万绪形形色色的企业生产经营活动梳理出头绪来,成为一个个“流程”。研究每个“流程”的头尾和中间环节,看一看每个组成部分在其间的地位和作用,尤其是看何种的投入可得到何种的产出。不只看个别环节合理不合理,合算不合算,更要看整个“流程”合理不合理,合算不合算。如果整个企业是一个总系统,这一个个“流程”就是子系统,或者是子系统的子系统。这些“流程”可以并行和交叉,还可以延伸到企业之外,比如延伸到供应商和顾客那里去,延伸到行业管理和政府部门那里去。

在企业改革的实践中,由于工业社会思维模式的影响,不少人常常对“流程”视而不见,尤其看不见不同层次和不同范围的“流程”。他们着眼于“分”和“细节”;企业改革则着眼于“合”和“整体”;他们着眼于单向单线,企业改革则着眼于多方向和环线。书中有个例子。一家快餐连锁店以前只注重一个个具体环节的优化和改进,比如要求助理经理能够高度熟练地拆装油炸锅,可是从顾客的要求来看,油炸锅的拆装并不重要,重要的是价廉物美的食物和及时到位的服务。即使每个助理经理在熟练

拆装上全部达标,从总的流程角度来看却是一件无足轻重的小事。但老式的管理方法常常自得于这一类的达标。从流程的角度看也许根本不需要在每个店里搞一个油炸锅。从系统论角度看问题,还可以避免简单化的理解和机械的处理。比方说,公司各部门都安装电脑,也不能说解决了流程的问题。因为光有硬件还不行,还要有相互支持匹配的软件。进一步说,还需要有更重要的“软件”,即有关的规章制度和主流的企业文化,以保障和促使信息的交流和分享。更进一步说,还要有不断的信息投入和信息创造,使之在整个系统中,在各个流程中流动循环来产生价值和附加值。还要能从更大的流程角度看问题,跳出局部的框框,或者干脆取消现有的低效率流程,或者把旧的流程推倒重来,以“彻底的”态度重新设计流程。例如,近来美国有越来越多的企业看出“大而全”的弊病,加大力度搞外部采购,即通过外协作、外加工、外承包,把企业中效率和盈利较低的生产经营活动转移出去,形成一个新的流程。过去企业一般都重视自己的产品,在上而下功夫,这固然是无可厚非。但本书的作者却另具慧眼,把注意力从产品移到企业的流程上来,从这里产生新的竞争优势。从根本上说,一个企业流程的问题解决得不好,产品在竞争中也好不到哪里去。当然对生产经营中流程的认识还没有一个完整细密的理论指导,要靠管理层和改革者去具体事物具体分析。但是不从流程的角度去着手改革,就不能算是真正的改革。

作者反复强调,不要把企业改革看成凭空飞来的灵丹妙药。改革中许多实施手段并不是作者创造发明的。比方信息技术的应用,质量的全面管理,职工多面手的培养,决策权力的下放,团队精神的发扬,顾客第一思想作主导等等。企业改革充分利用这些观念和手段,从新的高度和流程的视角来进行“彻底的”改革,在这个口号走红的时候出现“什么都往里面装”的现象是很

自然的,由此产生的概念混乱和迷惘也是可以理解的。作者之所以有愤慨之感,是因为一些企业和改革者虽然也搞了一点改革,但是没有从改革两大基本点着手,成效不大,但却声称他们搞的是企业改革,影响了企业改革的名声。也有的管理层和改革者发现,改革的实施手段和思想指导同其他手段有相似重复之处,反倒产生了失望和不信任的情绪,也会影响企业改革的名声。所以在我们把握企业改革的理论时,一定要注意它和其他改革手段的相似处和不同处。否则就容易迷失改革的方向,尤其是要能从错综复杂的事务中看到企业各流程的内在联系,用系统论的方法来进行彻底的重新设计。

到1996年,实行企业改革的有关人士注意到,企业改革热已开始降温,好像已过了高峰。一些企业又把眼光重新投向60、70年代盛行的企业“战略策划”(Strategic planning)。这一情况并不说明企业改革已经过时。事实上在美国认真实现了企业改革的公司还在少数,企业改革仍然大有可为。问题是企业改革是一项艰苦复杂的工作,其产生的效益回报常常难以简单地科学地实现量化,尤其是在短期内量化有困难。在一个崇拜数据的国家里,失去了强有力的持续的数据支撑,人们的热情有时就会减退。80年代末到90年代中期企业改革确实行时了好一阵子,至今还有许多企业在这方面努力。也许今后企业改革的涵盖面会更宽广一些。

企业改革的着眼点是公司内部的各个流程。1996年重新兴起的企业“战略策划”则把眼光移到流程以外的地方。比方说,如何检讨失去的市场,如何创造明天的新市场。例如战略策划的专家不纠缠于IBM公司内部各流程的改组,但却指出IBM公司当初战略策划不当,未能保住公司在个人电脑方面的领先地位,放弃了不该放弃的东西,结果丢失了价值900亿美元之巨的个人电脑市场。类似的例子还有苹果电脑公司,其董事长斯

卡利未能在 80 年代中期对苹果操作系统申请许可证专利, 损失也在 200 亿到 400 亿美元之间。

喜欢赶浪潮的美国人也许从现在起又要大谈特谈企业的战略策划了。但是从历史转型的背景来看, 企业改革和战略策划实际上是相辅相成的东西, 是信息社会的产物。了解这一背景, 再来读《改革公司》这本书, 虽不敢说是一通百通, 但对当今任何企业改革都是有所启迪的。

本书由胡毓源(译前言、第一至第四章)、徐获洲(第五至第九章)和周敦仁(第十至全书结束)翻译。胡毓源先生统校。倘有疏漏之处, 祈望读者指正。

周敦仁 谨识

1997 年 3 月于复旦大学美国研究中心

本书献给我的双亲，他们给我指点前进的道路；  
本书献给我的妻子，她是我人生道路上的伴侣；  
本书赠给我的孩子们，他们将踏上人生的征途。

迈克尔·哈默

本书献给我的妻子洛伊斯，我向她学习到许多东西；  
本书赠给我的儿子亚当，我在教他的过程中得到了乐趣。

詹姆斯·钱皮

## 鸣 谢

本书的中心主题是，美国的企业至少应该立即着手采取措施，对本企业如何进行工作的方式进行彻底的改革，重新做起。这个主题也许很能吸引一些人。不过，为了稳妥起见，我们急需补充一句：我们提出的建议和结论都是以极少数几家突出的公司当前正在取得的成就作为根据的。我们把这些成就主要归功于这些公司及其有远见卓识的主管人员和经理。尽管应予赞扬的人很多，但要突出赞扬的是少数几位，即：福特汽车公司的戴维·巴里、哈尔马克贺卡公司的鲍勃·斯塔克、资本控股公司的诺姆·费尔普斯和帕姆·戈德温、伊斯曼柯达公司的伍迪·诺克逊和艾尔·范·德·莫尔、查布保险公司的查克·麦凯格、塔科贝尔公司的约翰·马丁、国际商用机器信用公司的斯蒂芬·伊斯雷尔和韦恩·胡佛、大西洋贝尔公司的里吉斯·菲尔茨（已故）、艾特纳人寿和意外伤害保险公司的罗恩·康普顿以及进步保险公司的布鲁斯·马洛。上述几位人士及其所属的企业是改革企业的先驱者，起到了示范作用。

我们还应感谢许多同仁和老师。我们在过去几年里从他们那里了解到许多情况。虽然不可能在这里一一列举他们的姓名，但其中有两位是值得特别提出来的。他们是彼得·德鲁克和托尼·阿索斯。这两位对公司企业的真知灼见渗透在我们的这部著作中。我们还要感谢在 CSC Index<sup>①</sup>工作的好多位人士。他们同我们一起讨论具体的经验，收集有关事例的材料，并协助

本书完稿。本书各章都可以看到他们作出的贡献。

我们尤其要感谢为使本书出版作出无可估量的贡献的那几位人士,其中有:唐娜·萨蒙斯·卡彭特、汤姆·里奇曼和艾比·所罗门,他们以杰出的编辑才能,协助我们把一大堆初步的资料整理成文,而且条理清楚,前后连贯;海伦·里斯,我们的代理人,教我们如何解决出版事务;弗吉尼亚·史密斯,哈珀出版社编辑,对我们的每一步工作都给予了支持。

最后,凡是在自己的组织中促使改革成为现实,帮助我们大家认识到企业经营已进入新时代的人士,我们对他们都表示最高的赞赏。

---

① CSC Index 系美国的一家有关企业管理的咨询公司,设在美国马萨诸塞州坎布里奇市。——译者

## 告 读 者

你手中的这部精装书自从 1993 年初版以来已经成了近年来的畅销书之一。《改革公司》问世以后的六个多月里一直被《纽约时报》列入非小说类通俗读物的畅销书名单，这对于一部有关企业的著作来说是非同寻常的。而且，《改革公司》问世后迄今已经译成十四种不同的文字出版，在全世界也成了一部畅销书。

在我们撰写本书时，“改革”（“reengineering”）一词的知名度还不大。但时隔不久，今天购买、阅读了本书并知道改革的涵义及其重要意义的人数已达数十万人。本书受到人们的热情接受，我们自然由此而感到非常高兴。更令人振奋的是，它已激励人们采取行动。许许多多的公司企业现在已经认识到需要进行改革，并着手进行艰巨的、最终会获得回报的企业改革工作。对此，我们无可抱怨，但确实有某种担心。

尽管我们因自己的想法得到人们的赞同而感到高兴，但我们担心“改革”一词会被人误用或滥用。“改革”一词上了广播，出现在电视新闻和访谈节目中，出现在对话中，它成了商业报刊的常用语，更有甚者，它还成了推销某些产品和服务时的广告用语。不幸的是，许多人使用这个词而不了解它的涵义。结果是，近来在关于“改革”一词上出现了许多模糊不清、似是而非的观念，有些简直是胡言乱语，而且到处流传，泛滥成灾。因此，我们希望《改革公司》平装本的出版能有助于正本清源，扭转这种

趋势。

我们还想借此机会,就对本书的两点评论作些说明。首先,有些人指责我们这部书的语气比较狂热。我们在撰写本书或论述改革时,由于改革不仅仅只是改善某家企业经营结果的又一种方法,我们确实感到有一种布道者的狂热。更确切些说,我们认为改革就是许多美国公司——事实上,乃至整个美国经济——在竞争中免遭灭顶之灾的唯一出路。此情此景使我们难免感情激动,敬希读者见谅。

其次,许多人对我们说,他们不是浏览泛读这部书,而是对它作了研究。这正是我们写《改革公司》一书的期望所在。尽管我们希望本书能感动人,但并不指望它列入可以令人激动地看一遍,然后束之高阁的那一类书籍。接受改革这种新的基本概念,这仅仅是第一步;要取得进一步的进展,还需要对改革的具体实践予以密切的注意。为此,我们期望读者以后将再次翻阅本书。

## 目 录

鸣谢.....	1
告读者 .....	1
绪论.....	1
1 危机的阴影长在 .....	1
2 改革——通往变革之路 .....	28
3 对业务流程的反思 .....	49
4 工作的新天地 .....	65
5 信息技术的催化作用 .....	84
6 谁来实施改革 .....	103
7 寻求改革的机会 .....	119
8 重新设计流程的经验 .....	136
9 着手改革 .....	151
10 哈尔马克贺卡公司的经验 .....	163
11 塔科贝尔快餐公司的经验 .....	178
12 资本控股公司的经验 .....	192
13 大西洋贝尔公司的经验 .....	205
14 争取企业改革的成功 .....	214
后记.....	229
读者问得最多的问题 .....	231



## 绪 论

两百多年前确立的一套原则曾经在 19 世纪和 20 世纪塑造了美国企业的结构、管理和业绩。可是我们将在本书中指出，告别这套原则，采用一套新的原则的时刻已经来到。可供整个美国选择的解决办法就是关上原有的企业模式的大门，从中摆脱出来。

这种选择是那么简单干脆，又那么冷酷严峻。

一百多年来，美国人对大规模生产的市场产品和服务的需求日益增长，美国的企业家、主管和经理们所创办和经营的公司满足了他们的这种需求。美国的管理人员及其经营的公司曾经为世界上其他国家的企业的运作树立了典范。遗憾的是，这种情况不再继续下去。

您手中的这部书将阐述一种观念上崭新的经营模式和一套相关的方法。美国的管理人员们为了在一个新的天地里进行竞争，将不得不采用这些模式和方法重振企业。

为了重振自己的企业，美国的经理们必须抛弃关于企业应该怎样组织和运作的旧观念。他们必须抛弃自己现在运用的组织原则和经营原则，树立全新的原则。

新的组织从外表上看跟今天的公司将迥然不同。两者在产品的采购、制造、销售和运送货物以及提供服务的方式方法上也将大相径庭。这种新组织是专门为在今天的和明天的世界中运作而设计的企业。它不是那种从以前的时代继承下来的组织。

以前的时代尽管也有过辉煌,但这种时代已一去不复返。

两百多年来,人们创建企业一直是根据亚当·斯密的杰出发现:工业劳动应分解成最简单、最基本的操作。而在我们正在进入的后工业时代,创建企业所根据的思想将是把上述最简单、最基本的操作重新连成协调一致的业务流程(business process)。

在本书中我们将阐述现行的公司怎样才能重振大业。我们把这些公司能够用来重振大业的做法称之为企业改革(Business Reengineering)。这是企业的又一次革命。上一次革命是劳动的专业化。现在,美国最大的公司,即便是其中最成功、最大有可为的公司,也必须迎接并采用企业改革的原则,不然的话,将被实行企业改革而取得更大成就的公司所超越。

企业改革并不是从日本输入的又一种观念;不是美国经理们能应用于其组织的又一种应急措施;不是一种能保证提高公司的产品或服务的质量或保证削减一定百分比成本的新诀窍;不是一项提高职工士气或促进销售力量的规划;它也不需要使原有的计算机系统加速运行。企业改革并不是要把任何事物固定下来。

企业改革意味着一切从头做起,一切从零开始。

企业改革意味着要放弃两百年来人们普遍接受的有关工业管理的知识。它意味着要忘掉大规模市场的时代人们工作的方式方法,而要决定现在应该怎样干才能干得最好。在企业改革的过程中,旧的职位名称、旧的组织安排——处、科、组等等不再重要。它们都是前一个时代的人为之物。企业改革的要旨在于:在今天的市场需求和今天的技术力量的情况下,企业应该怎样组织好今天的工作。至于人们和企业昨天是怎样干的,这对企业改革来说,无关紧要。

企业改革还利用传统上使美国人成为伟大的经营革新者的那些特征:个人主义、自力更生、甘冒风险、喜欢变革。有些管理

学的基本原理倾向于把“我们”改变成“他们”，而企业改革与此不同。它并不试图改变美国职工和经理们的行为。相反，它利用美国人的才能，发挥美国人的智慧。

企业改革的核心是要一再思考——识别并抛弃当前企业运行所依据的、但已过了时的规则和基本的前提假定。每一家公司充斥了从过去几十年来沿用的含糊不清的规则，如：“客户不修理自己的设备”，“当地的批发店是为提供优质服务所必需的”，“销售规划是由总部作出决定的。”这些规则所依据的有关技术、人员和组织目标等方面的假定已不复存在。除非这些公司改变这些规则，否则它们作出的任何表面上的改组，不啻于给庞贝城的家具抹去灰尘，无济于事。

企业改革这个概念是怎样演变的呢？我们又是怎样为实现企业改革而提出一种方法论的呢？大约在近十年以前，我们开始注意到少数几家公司由于彻底改变了工作方法而使其经营的一个或几个领域的业绩有了显著的改观。这些公司并没有改变自己经营的业务，而是对自己经营业务的流程进行了重大的改变——甚至完全更换了原先的业务流程。

与此同时，我们积极协助我们的某些客户发展新的经营方法，使它们在日益加剧的竞争氛围中得以生存下去，不致覆没，甚至兴旺发达起来。为了达到上述要求，企业必须愿意把自己的视线超出职能部门的界线，跨越各个职能部门，转移到各业务流程。这不是一件轻而易举的事，因为公司多年来一直习惯于传统的工作方法。（这里所说的“流程”，我们只是指一系列的活动，这些活动合在一起，产生对顾客有价值的结果，例如，开发一种新产品。）而这种业务流程的根本改变几乎总是伴随着企业的各个组成部分（例如各职能部门）在组织形式和工作特点上出现的同样激烈的变化。有一点使我们感受很深。那就是上述几家

公司之所以能取得而且继续在取得令人瞩目的成就,其部分原因正是由于它们一点也没有继承旧的工作方法。

于是,我们决定作进一步的仔细观察。我们想了解这些企业为什么宁肯选择激烈的变革,而不是选择大多数公司企业通常乐于采取的痛苦较少的稳步渐进的改良办法。我们还想找出上述几家公司为了促使自身变化而在做法上是否有共同点。如果有的话,共同点是什么?原因何在?如果不是这样,原因又是什么?它们的这些做法是否能应用到其他行业的其他企业?是否能应用到整个公司而不仅仅是应用到一家公司内较小的、不相关联的组成部分?

我们发现,我们考察的那些在彻底改变一种或几种业务流程方面取得成功的公司大多数都运用了一套共同的方法和策略,尽管是不自觉地运用的。相反,有些公司虽然试图在具体操作方面作出重大的改进但未能使经营有显著的改观,其原因通常也或多或少出于此。

我们还发现,我们考察的那些期望有所改革、有所成就的公司给人印象最深刻的一点是,它们扪心自问的问题跟其他公司不同。它们不问:“我们怎样才能做得更快些?”或“我们怎样才能做得更好些?”或“我们怎样做才能使成本费用更低些?”相反,它们问:“我们究竟为什么做我们所做的事呢?”

说得确切些,原因究竟在哪里?

这也就是我们一开始就全美国的公司提出的问题,而我们得到的答案是颇为发人深思的。我们发觉,在公司从事的具体工作中,有许多是跟满足客户需要——即生产的产品质地要优良、供应的价格要公道、提供的服务要优质——风马牛不相及的。他们的许多工作纯粹只是为了满足本公司内部的需要。

通过考察许多公司的实际经验,我们逐渐认识到哪些行为模式会导致成功,哪些则不是这样。我们还逐渐察觉到一套能

导致根本变革的程序正在形成。我们最终给这套程序起了个名字。我们称之为企业改革(business reengineering)。然后,我们拟订出其他公司的经理和领导人也能在其自己的公司中采用的一种方式方法。现在,已经有几十家公司正在积极地投入,改革其全部的或部分的经营活动。

我们确信,谨小慎微,迈不开大步,是搞不成企业改革的。只有甘冒风险,办事果断,才能产生令人十分钦佩的重大成果。大多数公司鼓足勇气进行企业改革是出于无奈,别无选择。对许多企业来说,改革是摆脱效率低下的、陈旧的工作方式的唯一指望,否则,这种过时的工作方式不可避免地会导致企业覆灭。

我们将在本书中提出强有力的论据,论证企业改革是美国企业恢复竞争能力的唯一的最佳希望所在。我们将探讨企业改革的缘由,阐述改革的方法,提醒读者将在新天地中遇到的种种问题。在这新天地中,唯一能获得成功的公司将是那些对其业务流程大刀阔斧地作出变革——进行改革——的公司。

我们还将阐明有关发动、进行并坚持企业改革的指导方针。公司的管理层对进行变革的必要性要有足够的先见之明,并且还要对实行变革具有足够的勇气。

从头到底和我们一起思考的人将会明白我们已经发现的道理,即为什么大多数美国公司已经到了需要采取根本措施的紧要关头。他们将会了解企业改革是怎样进行的。他们还将从我们已经研究和帮助过的那些公司的经验中知道,一家企业要使改革获得成功,应该怎样去做。

其次,本书是一部关于未来的书。书中所说的前景已显露出端倪,出现在地平线上。所以,本书又是一部为所有希望参与未来的人而写的书。有些公司已经明白,实行企业改革才是通往必须达到的目标的唯一途径。本书吸取了这些公司的经验。

不过,尽管本书列举了许多事例,但它不是叙谈趣闻轶事,而是阐述思想。我们认为,这种思想对当前企业的重要意义不亚于在过去二百年期间亚当·斯密的思想对企业家和经理们的重要意义。我们相信,运用企业改革的原则所产生的效果之重大,也将不亚于当年运用亚当·斯密的工业组织原则所产生的效果。

然而,尽管我们认为本书很重要,但是,我们也知道它不会是论述企业改革的最后一部书。《国富论》于1776年出版问世后,对亚当·斯密的思想加以发挥和修改的有关企业管理的著作络绎不绝,多得不计其数。我们希望《改革公司——企业革命的宣言书》将成为一部有重大影响的书,同样,它也绝不是最后的论述。

美国公司如果要把本书中的告诫运用于自己的组织,为时尚不晚,但所剩的时间并不很多。困扰当前美国企业的问题是紧迫的。那些能根据上述告诫而迅速采取行动的公司,将能在未来的世界中成功地进行竞争,而在未来的世界中,唯一可以预言不会过时的,就是已经出现的迅速而又无情的变化。





# 1

## 危机的阴影长在

在美国,没有一家公司的管理层不说(至少为了向公众宣传也会说)希望本公司办成这样的一家企业:它的灵活性足以对不断变化的市场条件迅速作出调整,它的让利潜力足以对付任何对手在价格上的竞争,它的创新能力足以使自己的产品和提供的服务在技术上保持领先,它的奉献精神足以保证提供给客户的产品质量和服务尽善尽美。

既然管理层希望公司简单精干、信息敏捷、行动灵活、反应快速、竞争力强、富于创新、效率高、处处以客户为对象,为客户设想,并能赢利,那么,为什么许多美国公司会庞杂臃肿、感觉迟钝、行动僵化、反应缓慢、竞争力弱、因循守旧、效率低下、漠视客户需要并屡屡亏损呢?答案在于要弄清楚这些公司是怎样工作的,这样工作的原因又是什么?试举数例以说明公司取得的后果往往跟其管理层的希望大相径庭及问题的症结所在。

- ◆我们访问过一家制造商。它跟其他许多公司一样,也定下了目标:要迅速办理客户的购货订单、迅速做好向客户供货的工作。可是,事实表明这个目标难以实现。跟其行业中的大多数公司一样,这家公司所采用的分销体系是多层次的,即:由工厂把制成品发往中央货栈——“中央分销中心”(CDC),再由中央货栈把制成品运往各“地区分销中心”。后者是较小的货栈,收受客户的购货订单并组织供货。“地区分销中心”中有一家,它供货的地区范围内是“中央分销

中心”的所在地。实际上该“地区分销中心”和“中央分销中心”设在同一幢大楼内。各“地区分销中心”满足不了客户订单中购货需要的现象时有发生,无货供应的情况也是难以避免的。然而,对于那个特殊的“地区分销中心”来说,它应该能够从仅一墙之隔的“中央分销中心”那里迅速得到所缺的货物,但事实并非如此。原因在于,即便是加急订货,整个过程也要花 11 天,即:该“地区分销中心”把其需要的货物通知“中央分销中心”花 1 天;到它正式收到货物,入库上架,花 5 天;然后,再按照客户的订单把货物分发装运出去。整个过程之所以花这么多的时间,原因在于,虽然评价各“地区分销中心”的工作是根据它们对客户订单作出反应的时间的长短;但评价“中央分销中心”的工作却不是这样。评价后者的业绩是根据别的因素,即根据它的存货成本、存货周期和人工成本。“中央分销中心”如果赶紧处理“地区分销中心”的加急订单,会损害其自身的业绩考核。结果是,该“地区分销中心”甚至不去试图用加急方式从仅一墙之隔的“中央分销中心”那里取得货物。至于费用多少呢?仅空运费一项的帐单每年累计达数百万美元;每一个“地区分销中心”都设有这样一个单位,它除了同别的“地区分销中心”联系,寻找货源外,别无他事。同一批货物的周转天数比合理的要求超出很多。“中央分销中心”和各个“地区分销中心”都自顾自,而整个体系却运转不灵。

- ◆经常出现下述情况:一家公司的某个组成部分提高了工作效率,而整个公司的效率却受到了损害。一天下午,一家美国大航空公司所属的一架飞机,由于要修理飞机而降落在空港 A,可是,在有资格修理该飞机的技师中离得最近的一位在空港 B 工作。而空港 B 的管理人员拒绝派遣该技师在当天下午前往空港 A,原因是,该技师在完成修理任务后将

不得不在当地的一家旅馆内住一宵,而旅馆住宿费的帐单将由空港 B 支付。于是,该技师到第二天清早才被派往空港 A,以便他在修理好飞机后能在当天返回空港 B。这架价值数百万美元的飞机因此而不得不在那天下午闲置着,航空公司也因此损失了上 10 万美元,而空港 B 的负责人只是避免了支付 100 美元的旅馆费帐单。他并不是傻瓜,也不是粗心大意,他这样干,正是由于要求他做到控制费用支出,使费用支出愈少愈好。

- ◆有些工作需要一家公司内的几个不同部门彼此合作,相互协调,但也往往由此而产生纠葛,引起麻烦。据我们所知,有一家消费品制造商将其货物赊销给零售商。当零售商将未售出的赊销货物退还给制造商时,它要涉及到后者的十三个不同的部门。货栈收到退还的货物后将其入库,仓库管理员将它登记入册,以反映这批货物业已退还,销售部门则对确已售出的货物核定价格;销售会计对应给予零售商的销货手续费进行调整,总会计则作财务登记,等等。但没有单独的一个部门或个人负责处理整个退货之事。对于该制造商的每一个有关的部门来说,处理退货都不是优先考虑之事而予以重视。无怪乎常常会出现差错。退还之货物最后回到了货栈,“消失”在货栈内,但那家制造商却对这些未售出的货物仍支付了销货手续费。诸如此类的事时有发生。更糟的是,零售商如果得不到所期待的赊购就会恼火,从而,撒手不再为销售该制造商的货物作出努力。零售商一下满意,就不大可能去促销该制造商的新产品。他们还会拖延支付货款,而且往往只支付他们所认为的在扣除退货之后欠该制造商的货款。如果该客户签发的支票同该制造商开出的发票上的货款在金额上不相符,这又导致该制造商负责应收帐款的部门在工作上的混乱。最后,该制造

商因难以追根究底、弄清实际情况而不了了之。据该制造商自己的估计,因退货和其他有关问题而支出的费用和损失的收入每年总计达九位数。该制造商公司的管理层也曾几次试图使衔接不佳的处理退货的过程紧凑一些,可是,刚使一些部门工作得到一些改善,别的部门又冒出新问题。

- ◆甚至当某一项工作会对整个公司的盈亏产生重大影响时,有些公司也往往没有人对此项工作负总责。例如,政府批准一种重要的新药可以生产、上市的前提条件之一是,要求制药公司事先提供30名不同的病人、每人连续七天服用该药的后果的临床研究资料。为了取得这种资料,一家医药公司花了两年的时间。该公司的一位科学家研究、考虑并确定要收集哪几种数据,花了四个月。其中,实际设计这项研究工作的方案只花了两个星期,而请别的科学家审议这项方案却花了十四个星期。其次,为了进行该新药的试验,就需要有能识别患有有关疾病的病人并能实际掌握试用该新药的医生,为了聘请到这样的医生而安排会见和实际会见应聘人员,又花了两个月。为了取得所有的有关医院同意这项试验,又花了一个月,其中大部分的时间是花在等待这些医院的答复上。主持试用一星期剂量的医生是预先支付报酬的,因此,他们缺乏要抓紧工作的刺激。各个有关的医生填写好表格,把它们收集起来,又花两个月。接着,该科研项目的管理人员将这些表格交给数据库以便输入电脑。这时发现约90%的表格在填写上有错误。于是,表格退还给科学实验报告的设计人,后者又将这些表格交给科研项目的管理人员,让他将表格分别退回给有关的医生们,以便他们设法改正表格填写上的错误。该公司由于自己主持现场研究的全过程(不是指政府审批的过程),其结果,丧失了这种新药的将近两年的利润,价值达数百万美元。它

过去也曾试制过其他许多种新药,情况大体相同。然而,迄今为止,该医药公司对试制新药的现场研究一直没有一个人负总责。

上述事例是我们从所见所闻中随意拣出来的,可以再举出一些,但这类事例多得不胜枚举。上述几家公司的情况并不是例外而是常见的现象。问题不在于公司的管理层如何声称,希望自己的公司要怎么做,而是上述这种做法因循相袭,依然如故。其原因何在?

一些美国大公司干得不好,并不是如某些批评家所说的,是由于美国的工人懒惰,美国的管理人员无能。过去一百多年来,有关美国工业和科技成就的记录就是证据,足以证明美国的管理人员并非无能,美国的工人确实干得不错。可是,事实真相却具有讽刺意味,美国一些公司之所以干得不好,其原因恰恰在于它们习惯于过去的那一套做法,而且做起来顺手。

一百多年来,美国的企业家在建立企业组织方面居世界领先地位。这些组织在产品的开发、生产和销售等方面树立了榜样。无怪乎美国的公司成了世界各国企业在组织机构方面仿效的榜样。美国的公司提供了广大民众买得起的工业制品,修筑并经营了横贯美洲大陆的铁路,促进了技术进步,例如发明了电话和汽车,改变了我们的生活方式,从而使美国人享有世界上前所未有的最高的生活水准。这些大公司及其子公司的业绩之所以不再出色并不是由于某些内在的缺点,而是由于这些公司所处的世界已经发生了变化,变得即使它们最大限度地作出局部调整或演变,也不能适应。这些公司在建立时所依据的原则适合于早先年代的条件,延伸的范围也只是这么远。

科技的进步,各个国家市场之间的边界的逐渐消失,客户由于现在比过去有更多的选择机会而改变了期望值,这一切结合在一起,使美国一流公司的目标、方法和基本的组织原则令人痛

心地显得过时。要重振这些公司的竞争能力,问题并不在于如何使公司的人员干得更卖力些,而在于要想方设法另辟蹊径。这就意味着这些公司及其人员必须抛弃曾经在如此长的时间内给他们带来成就的许多原则和方法。

今天,大多数的公司无论它们经营哪一行业,无论它们的产品和服务在技术上的高精尖程度如何,也无论它们原先属于哪个国家,都可以将其工作方式和组织的根源追溯到亚当·斯密在1776年发表的《国富论》,以《国富论》中所描述的制针工厂作为原型。斯密是一位哲学家和经济学家。他认识到工业革命的技术给制造商提供了前所未有的机遇,使工人劳动生产率大幅度提高,从而使产品成本大幅度降低,其提高和降低的幅度不是小小的百分之十几——像通过劝导工匠工作抓紧一些所取得的那样——而是成倍地提高。斯密,企业顾问的祖师爷,在他那个时代的一位激进思想家,在《国富论》中对他所说的劳动分工原理作了解释。

斯密的原理体现了他所观察到的情况:若干名工人实行分工,每人专门从事制造针的一个步骤。这样,他们一天的总产量,比同样人数的工人人人都从开始到结束制造整个针的总产量要高出很多。斯密写道:“一个人抽铁丝,另一个人把它拉直,第三个人把它切断,第四个人把它的头部弄尖,第五个人把它的顶部磨光以便装上针头,做针头需要两三道操作,装针头是一种特殊的操作,把针漆成白色是另一种操作,甚至用纸把若干枚针包起来也是一种操作。”斯密说,他参观过的一家小工厂只雇用了10个人,每个人只从事针的整个制造过程中18种不同操作中的一两种操作。他写道:“这10个人一天能够制造4800枚针。可是,要是他们各管各,全都独自一人去做整枚的针,加以他们中没有一个人受过制造整枚针的专门训练,那么,他们每人

每天的产量肯定达不到 20 枚针,也许有的人,一天也做不成一枚针。”

劳动分工使制针工人的生产率成倍地提高。斯密写道,生产率提高的原因有三:第一,提高了每一名干专门操作的工人的熟练程度;第二,把从一种操作换做另一种操作的过程中通常要花费的时间节省下来了;最后,发明了一大批机器,既便于操作,又节约劳动,能使一个人干许多人的活。”

今天的航空公司、钢铁厂、会计事务所、计算机芯片制造商等等都是根据斯密的这个中心思想建立起来的,即实行劳动分工或劳动的专业化,并且随着实行劳动分工而将工作加以分解。一个组织愈大,工人愈专业化,将整个工作分解成各个不同的工作步骤的数目就愈大。这条规则不仅仅应用于制造业。例如,保险公司也普遍地指派各个办事人员分别去完成一种标准化表格中的某一项要求。他干完后,将表格移交给负责下一项要求的办事人员。这些职工从来不独自完成整件事、整个工作。他们中每个人只是从事整个工作中的某个片段。

尽管在 1776 年斯密首次将其思想公布于世之时,美国制成品在本国国内市场上占的份额并不大,但随着时间的推移,在将斯密的组织原理应用于企业组织这方面,美国的公司发展成为世界上的佼佼者。1776 年时,美国全国人口仅 390 万人,而且由于道路差、交通工具少,彼此隔阂。当时全国最大的城市费拉德尔菲亚(即费城),正在蓬勃发展、壮大,居民也仅 4.5 万人。

可是,在以后的半个世纪中,美国人口爆炸般地激增,国内市场也相应扩大。例如,尽管费城的人口在此期间翻了两番,但纽约市却发展到拥有 31.3 万人,成了美国最大的城市。全国各地还迅速出现了制造业。

美国之所以出现这种发展变化,部分原因在于货物运输的方式有了革新。在 19 世纪 20 年代,美国人开始修筑铁路,不仅

扩大并加速了经济发展,而且还推动企业管理技术的改进。正是铁路公司创造了现代企业的管理机构。这在当时是一大革新。如果说工业组织正在愈来愈庞大,大得不能再由一个人来直接管理的话,那么,铁路公司的管理机构成了一种重要的举措。

为了防止列车在单线上相向行驶时发生互撞事故,铁路公司创造了规范化的运行程序以及为实施这套程序所需的组织结构和机制。管理人员为每一种可以设想到的不测事件制定了规则。各种工作人员的职权划分得清清楚楚,报告制度定得明明白白。铁路公司安排职工工作的唯一依据是照章办事。但要使人们适应已经建立起来的程序,即使在目前,仍然是行政人员的要事。今天,美国大多数公司所实行的指挥和控制制度仍然体现了一百五十年前铁路公司所应用的同样的原理原则。

今天的企业组织在其发展演变过程中的第二个重大步骤出现在 20 世纪初,是由汽车制造业的两名先驱者率先迈出的。他们是亨利·福特和艾尔弗雷德·斯隆。

福特发展了斯密的劳动分工概念,把要干的活分成各种更细的、可以重复的操作。福特不是使用技术熟练的装配工把各个零部件集中起来,组装成整辆汽车,而是将每一名工人的工作任务简化成按照事先规定的方式对每一辆待组装的汽车安装一个简单的零部件。最初,工人从一个装配台干完活后,走到下一个装配台去干活。后来,福特作了革新,创造了自动流水线,把需要干的活用传送带传送到工人面前。福特也就因发明了自动流水线而名垂史册。

福特把汽车装配的劳动分解成一系列不复杂的操作,使汽车装配这项工作极其简化,但是,他要把干各种活的人协调起来,把他们操作的成果连成整辆的汽车,这个过程却复杂得多。

于是,艾尔弗雷德·斯隆便应运而登上了历史舞台。斯隆是

美国通用汽车公司创始人威廉·杜兰特的接班人。福特的高效工厂需要相应的管理制度,斯隆创造了这种管理制度的原型,

无论亨利·福特也罢,杜兰特也罢,过去都不懂得如何去管理庞大的企业。而他们在流水线生产上获得的成就,既需要有工程、制造、装配和市场营销,又使这一切成为可能。尤其是杜兰特,由于通用汽车公司生产的汽车产量很大,型号很多,他经常发觉:公司生产的有的型号的汽车产量过多,超过了当前市场条件的需要,而有的型号的汽车因采购的原材料不足而停产。斯隆接任通用汽车公司的领导后,对福特开创的那套制度加以完善。这整套制度至今仍应用于汽车的大量生产。

斯隆创造了较小的、分散的部门,以便管理人员可以从规模较小的总部密切注视和了解生产和财务状况。斯隆为每一种型号的汽车如:雪佛莱、庞蒂亚克、别克、奥尔兹莫比尔、凯迪拉克,设立一个分部,此外,还设立一些分厂分别生产汽车的部件,例如:汽车发动机和驾驶装置。

福特把斯密的劳动分工原理运用于生产,同样,斯隆把这个原理运用于管理。在斯隆看来,公司的主管人并不需要具备工程或制造方面的特别的专门知识,专家们能够对这些职能领域进行监视。相反,主管人需要懂得财务方面的专门知识。他们只需要注意由公司的各个部门提供的“数字”——销售额、盈亏、库存水平、市场份额,等等,以了解这些部门的业绩是否良好;如果业绩不佳,主管人可以要求它们采取适当的措施,加以改正。

斯隆在管理方面实行的革新挽救了通用汽车公司,使其免遭覆灭。更有甚者,他还解决了那些曾经迫使其他公司扩张的问题。斯隆的制度需要新的营销专家和财务经理,与通用汽车公司的工程技术人员互相补充。通用汽车公司的领导人在对不层的手工劳动实行分工的同时,还坚决对白领专业人员的劳动实行分工。

我们今天所知道的公司组织形式,它的发展演变的最后一步出现在美国,时间在第二次世界大战结束和 20 世纪 60 年代之间的经济大发展时期。福特汽车公司的罗伯特·麦克纳马拉体制、国际电话电报公司(ITT)的哈罗德·吉宁体制以及通用电气公司的雷金纳德·琼斯体制成了当时企业管理制度的代表。高级管理人通过调查研究和精心计划,决定想搞哪几种行业,应该给每一种行业投入多少资本,希望主管这些行业的部门经理分别向公司上缴多少回报。公司大量的管理人员、计划人员和审计人员成为公司管理层的耳目,收集有关部门的业绩的材料,干预部门经理的活动以便协助他们调整计划。

在美国发展起来的这种组织模式,先是迅速传播到第二次世界大战后的欧洲,然后又传到日本。在第二次世界大战结束后的这一个时期,人们对商品的需求不但数量庞大,而且又在加速增长,故而,为此设计出来的公司组织的这种形式完全适应了战后年代的形势。

当时的经济环境是,无论在美国国内或国外,对商品和劳务的需求旺盛不衰。先是由于经历了经济大萧条,然后又由于经历了第二次世界大战,人们普遍感到物资匮乏,商品紧缺,因此,不管是哪一家公司,只要能供应人们所需要的商品,他们都乐意购买。当时,人们对高质量的商品和服务的需求还很小。拥有一套住房可住,拥有一辆汽车可乘,拥有一台冰箱可用,无论如何,总比没有要好。

在 50 和 60 年代,公司的主管人在经营上主要关心的是生产能力,也就是,要使生产能力跟不断扩大的需求同步增长。一家公司如果使其生产能力增长得过多过快,就有可能由于在新的生产能力上投入过多、回报过慢而得不偿失,但如果新的生产能力上投入过少过慢,公司就会因生产能力不足而丧失本可以得到的市场份额。为了解决这方面的问题,公司应不断加强

复杂的预算制度、计划制度和管理制度。

大多数公司的组织结构是典型的金字塔式的。它由于便于改变规模而很适合经济高速增长的环境。一家公司在需要增加产量时,只要能按图索骥,依样画葫芦,在下面增加所需要的工人,在上面增加管理人员。

这种组织结构从便于管理和计划而言,也是很理想的。由于整个生产过程被分解成若干种工序,工长就能要求工人的操作做到始终划一和正确无误,同样,工长的上级也能如法炮制。预算也容易得到各有关部门的通过和监督,同样,计划也容易制定和贯彻实施。

这种组织形式还由于使绝大多数的生产操作不再复杂困难,从而使培训的时间缩短。此外,在60年代,随着办公室也采用新技术,白领职工的工作也愈来愈多地分解成若干种可以重复的简单操作,于是,这种操作也能实行机械化或自动化。

然而,随着操作种类的日益增多,生产一种产品或提供一种服务的总的过程不可避免地会日趋复杂,而且,对这种过程的管理也会日益困难。公司组织中的中层,即部门经理和中层管理人员的人数日益增多。这也是公司把工作人员的工作分解成可以重复的简单操作,把他们组成等级森严的组织以便使公司得益而付出的一种代价。

公司付出的另一种代价是,公司的高级管理层同公司生产的产品的用户、同提供的服务的用户之间的距离愈来愈远。用户对公司经营战略的反应经过层层中转很可能会变得面目全非。

上述种种是当前美国公司的基础,也是出于形势的需要而形成的种种原则。当前美国公司的结构就是在此基础上建立起来的。如果说现代公司把工作分得很细,分成若干种缺乏意义

的简单操作,那正是由于这样做曾经提高过工作效率。如果说当前的公司由于庞大的官僚机构而导致权力和责任的界线混淆不清,那也正是由于领导层只知道这种管理庞大企业的方法。如果说这些公司拒绝接受别人提出的改变运作方式的建议,那也正是由于这些组织原则以及产生这些原则的组织结构得心应手地运作了几十年。

然而,这些组织不得不面对下述现实:自从亚当·斯密首先阐明劳动分工原理以来公司组织一直采用的劳动分工已成了一种过时的方式,不再适应形势。人们感到世界似乎突然变了样。美国公司今天面临的当前的这种竞争危机不是经济周期中暂时的经济下降或处于低谷的结果。我们确实曾经指望过出现一种可以预计的经济周期——繁荣,然后是衰退,接着是复苏,然后再次繁荣,可是,我们现在再也不能指望出现这种经济周期了。在今天的环境中,无论是市场的增长、顾客的需求、产品生命周期、技术更新速度,还是竞争的性质,没有一个是不会变的,也没有一个是可预计的。亚当·斯密所说的世界及其经营方式都已经过去,都是昨日的范式。

今天有三种力量,它们或者各自独立,或者合在一起,正在驱使今天的公司越来越深地陷入令大多数大董事和经理惊恐不安的陌生境地。我们称这三种力量为三“C”(customers, competition, change,即顾客、竞争和变化)。这些名称几乎都谈不上是新名词,不过,今天三“C”的特征已同过去大不相同。

试看这三“C”的内容及其变化情况。先从顾客(customers)说起。

### 顾客占上风

80年代初以来,无论在美国还是在其他的发达国家,买卖双方关系中的支配力量发生了变化。卖方不再居于优势地位,

而是买方占了上风。现在是由买方向卖方指定：想买什么，想在什么时候购买，对要购买的商品有怎样的想法，采用什么方式和哪种货币支付货款。这种新的市场形势令那些只知道在大宗商品市场上经营的公司困惑不安。

实际上，真正意义的大宗商品市场从来就没有存在过，然而，在本世纪的大部分时间内，大宗商品市场这种理念(idea)为从福特汽车公司到托马斯·沃森的电脑公司<sup>①</sup>等众多制造商和服务供应商提供了一种有益的构想：顾客们似乎都是大同小异的。要是事实确是如此，或者要是顾客们的购买行为是这样的话，那么，公司就能够设想，以一种标准产品或者一种标准服务，例如以一种黑色轿车或一种蓝色大电脑来满足大多数买主的需要。甚至那些对此并不满意的买主也会由于缺乏挑选的余地而有什么供应，就购买什么。在美国，大宗商品的供应商遇到过的竞争比较少，因为当时市场上所供应的商品和服务大多彼此雷同。当时，人们大多不知道有更好的产品或别的代用产品可以利用，因此，对于商品和服务的彼此雷同情况，大多数的买主确实并没有感到不满意。

然而，现在的顾客有了挑选的余地。他们在购买商品时，不再像是从同一个模子中铸造出来的。凡是顾客，无论是消费者或公司，都要求卖方提供能为了满足其特定需要而设计的产品和服务。不再有笼统的顾客的观念。有的只是这样一位顾客，也就是指在某个时间，卖方要为之服务的对象。现在，顾客有条件去满足自己的个人爱好。大宗商品市场被分割成许许多多的规模很小的买卖，而且有些交易的规模小得只有一名单独的买主。

各种顾客，无论是消费者或工业企业，都要求卖方区别对待

---

<sup>①</sup> 即国际商用机器公司(IBM)。——译者

他们各自的需求。各个顾客都希望生产的产品符合自己的需要,交货的时间能配合自己的生产计划或工作时间,支付贷款的条件能使自己感到方便。一系列的因素,无论分开来看,还是合在一起看,都促使市场上买卖双方力量的对比关系发生变化,从商品生产者的卖方市场转变为消费者的买方市场。

当美国市场上涌现出推销价廉物美的商品的竞争者(其中许多系日本厂商)时,顾客对商品的期望值便大幅度上升了。接着,日本厂商给美国市场带来了种种新产品,而美国的制造商还来不及生产甚至还没有想到过要为市场生产这些新产品。更有甚者,日本厂商提供了传统公司无法与之比拟的全方位服务。这一切就使商品的批量生产发展成为批量生产加上物美、价廉、挑选性大和服务周到。

在服务业方面,消费者由于知道自己的需求能够得到满足,因而所抱的希望更大,提出的要求更高。可是,精密复杂而又容易掌握使用的数据库这种技术可以使各种服务的供应者和零售商不仅能做到跟踪客户的基本信息,而且还能及时了解他们的爱好和需要,从而为竞争打下新的基础。

在休斯敦,如果一名顾客打电话给比萨饼店<sup>①</sup>,订购一只跟上星期订购过的相同的那种意大利比萨饼,即夹有意大利重辣硬香肠和蘑菇的馅饼,那么,营业员就会向订购人推荐新品种的馅饼,问他(或她)是否乐意品尝。如果顾客说:“行”,营业员就会按照该顾客的具体要求制作馅饼并在送货上门的同时,附上购货优惠券。如果一名顾客打电话给惠而浦公司的电话购货服务专线,那么,电话就会自动接通到与该顾客上一次通话过的那名营业员,从而使该顾客感到在这家公司的 800 名工作人员中

---

<sup>①</sup> 比萨饼是 pizza 的音译,是指一种涂有奶酪和番茄酱的意大利式有馅饼。——译者

有自己的个人关系,产生一种亲切感。凡是有能力收集到关于客户的大量信息资料的,做邮购业务的零售商,往往能提供更有针对性的、更高水平的服务。顾客一旦体会到这种高水平的服务,就不愿走回头路去接受差一点服务。

在某些市场上,顾客集中的程度达到了令人难以置信的程度。在汽车贸易中,大的汽车经销商的崛起;在餐饮业,几家大的快餐公司的连锁店取代了成千上万家独立经营的小吃店;在零售业,整个商城内的廉价零售店鳞次栉比,使大街上的商店门可罗雀;这一切使买卖双方的关系发生了深刻的变化。如果出售汽车的牌子上现在写着“乔·史密斯的奥尔兹莫比尔、尼桑、五十铃、梅塞德斯、吉普、本田、土星”,那么,这就意味着在委托销售汽车的谈判中,占上风的不是通用汽车公司,而是乔·史密斯。后者由于其他许多品牌的汽车也求其销售,因此,他之有求于通用汽车公司的程度,不如通用汽车公司之有求于乔·史密斯。

向后实行一体化的威胁——这种威胁也会促使市场上的优势从生产者一方转向消费者一方。过去由供应方为客户做的事,现在,买方往往自己能够做到。许多公司能够像它们以前的供应方那样,买机器,雇用人员自己干;当然,它们也可以不打算这样干。这些公司会说:“自己干或者想办法自己干。”例如,价格不贵而又容易学会掌握使用的台式打印机,可以使许多公司选择自己印刷,而不必像过去那样依赖印刷厂。

适用于企业客户的情况也可以适用于个人消费者。当储户个人了解到银行利用他们在银行的存款去购买信用级别高的、短期的政府债券和商业票据后,他们也有可能自己去购买这类债券。这样,许多储户便会减少在银行帐户上的低息储蓄存款的余额,从而使银行资金的重要来源受到损失。

买方之所以在同卖方的关系中占上风,部分地还由于买方现在容易获得大量的信息。最新的通信技术使当今世界上的信

息不仅极为丰富,而且还传递快捷,甚至达到这种地步:顾客不必在家中拥有一台电脑,也能得到市场信息。例如,任何人拿起一份日报,就能比较一下全国各地各家银行的定期存款利率。报社利用电子技术收集上述信息后,传递给读者,使读者确切地了解当地的银行有无向储户提供优惠,如果没有,哪家银行提供。今天,一家汽车销售商势必要假设,任何一名顾客都看过近期的《消费者报道》,都很了解汽车销售商向汽车制造商购进汽车是什么价格。这种情况使得汽车销售商感到,要同其顾客谈判成一笔汽车交易更加不容易了。

有些公司是在大宗商品市场的环境下,带着这方面的心态发展起来的。对它们来说,有关客户的最难接受的最新现实是,对每一位顾客都得争取。今天失去了一位顾客,不会马上出现另一位顾客来补上。在第二次世界大战结束后的30年里,消费品长期供应不足。制造商生产的消费品还达不到数量充足,价格便宜,能满足每一位潜在的买主。买方的需求得不到充分的满足,以致生产方比买方占优势。在大宗商品市场的环境中去解释电影《梦的世界》(Field of Dreams),那就是:只要您制造出来,就会有人购买。

而今,消费品短缺的情况已不再存在。就供应方而言,现在,世界各地有更多的生产者。就需求方而言,当前发达国家的人口增长率在下降。还有,许多产品的市场已趋饱和。现在,几乎每一个想拥有的人,都拥有一台冰箱、一台磁带录像机,甚至拥有一台个人电脑。这些工业正处于被取代的状态。其结果是,消费者掌握很大的权力。换言之,他们很可能是非常挑剔的。

总之,公司现在面对的不是50、60和70年代那样的正在扩大的大宗商品市场,而是这样的顾客——无论是企业或个人——他们都知道:自己想要得到什么,想用什么方式支付货款,

如何根据自己所希望的条件买到想要的东西。这样的顾客不会去找那些对市场供求关系的惊人变化不了解、不重视的公司。

## 竞争在加剧

第二个“C”就是竞争。在过去,竞争的问题往往很简单:一家公司只要带着能为人们所接受的产品和服务进入市场,价格又便宜,就能卖得出去。而现在,不但有更多的竞争,而且竞争有许多不同的种类。

能在市场上找到合适位置的竞争者都会改变市场的面貌。类似的商品在不同的市场上销售,要在完全不同的基础上进行竞争:在第一个市场上以价格取胜;在另一个市场上以选择性大取胜;在第三个市场上要以质取胜;而在第四个市场上要以售前、售时和售后服务取胜。随着贸易壁垒的逐步撤销,没有一家公司在本国的地盘能得到保护,能免遭来自国外的竞争。当日本、德国、法国、韩国、台湾地区等厂商在同一个市场上自由竞争时,只要出现一家竞争优胜者,就可能促使全世界这一行业的所有公司提高竞争的起点。美国卡特彼勒公司同日本小松公司竞争,杜邦公司同赫希斯特公司竞争,大通曼哈顿银行同巴克莱银行竞争。在竞争中,优胜劣败,胜者或因价格最低廉,或因产品质量最优秀,或因服务最佳,但不论是其中的哪一种情况,都会很快成为所有的竞争者的准则。仅仅能满足需要,有赢利已不再够好。一家公司如果在竞争环境中不能同世界上最佳的公司并驾齐驱,那就很快会在市场上无立足之地。

新开办的公司既没有组织机构上的包袱,又没有自己历史的束缚,可以赶在现有的公司收回过去支出的开发费用之前,把新一代的产品或服务推向市场。企业不再能靠自己的规模庞大而可以固若金汤。今天,每一家已成立的公司都需要设立观察人员,注视新的动向,也就是注视市场上出现了哪些新的品牌,

哪些品牌虽然出现了一些时候,但仍在根据其创办人的原则行销。根据这个定义,太阳微系统公司(Sun Microsystems)仍是一家在初创阶段的企业,沃马特公司(WalMart)也属于这种情况。太阳微系统公司所革新的工作站,改变了世界每一家电脑制造商的历史进程。沃马特公司重建了零售业务。

这些新开办的公司不因循守旧,墨守成规。反之,它们还谱写了怎样经营好一家企业的新规章。沃马特没有按照西尔斯的思路来创办自己的企业。它没有西尔斯的历史包袱。它设想了新的工作方式,取得了较好的效果。西尔斯拥有大量的连锁店,雇用了众多的训练有素的营业员,同供应的厂商有确定的关系,还有可灵活调节的经营体系和管理体系。这一切显然都是西尔斯的资产,但现在却变成了负债,不能作为新的竞争准则,不能带来像沃马特那样的效果。

技术以许多公司所不愿看到的方式,改变了竞争的性质。以零售业为例,制造商普罗克特-甘布尔公司(宝洁公司)和零售商沃马特公司根据互利的原则,合并了它们的分销系统和仓储系统。在售后服务方面,先进技术可以让革新者设计出崭新的售后服务设备。以奥梯斯电梯公司(Otis Elevator Co.)为例。它研制出一种精巧的电脑系统,用于它已售出的正在北美运作的93000台电梯的复杂的售后服务工作,而且是一天24小时不间断地提供服务。当修理工赶到待修理电梯的现场时,他不但得知该电梯的问题的性质,而且还了解它过去的维修保养记录。像奥梯斯这样的公司通过利用技术进行革新,使企业同其客户之间的关系更加合理化,从而发挥了潜力,提高了客户对市场上所有公司的期望。

### **变化是常事**

第三个“C”是变化。我们已经知道顾客和竞争在变化,而

变化本身的性质也在变化。最重要的一点是,变化不仅无所不在,而且还持续不断。这已成了常态

例如,不久前,人寿保险公司还只是举办两种人寿保险:定期人寿保险和终身人寿保险。而今天,它们推出的保险品种像斯堪的纳维亚式自助餐那样,既丰富又不断变化。竞争压力迫使保险公司推出新的保险品种。这种压力不断地在增长。

而且,变化的步伐在加速。随着经济的全球化,各公司面对一大批竞争对手,而且每一个竞争对手都有可能把产品革新和服务创新带到市场上来。技术的迅速变化也促进了革新。产品生命周期也从几年缩减到几个月。福特汽车公司生产的“T”型汽车曾经供整整一代人使用,而今天刚投入使用的一台电脑的使用期有可能只有两年,不过,实际情况也许并非如此。一家从事抚恤金业务的公司不久前利用税法和银行利率中无法预料的变化,推出一项服务。它预见这项服务的市场畅销期只不过3个月。进入市场只要迟30天,就会使该公司推销这项服务的时间减少三分之一。

关键在于:不仅产品和服务的生命周期在缩短,而且可以用于开发新产品和推出新产品的的时间也在缩短。今天,各公司务必迅速前进,不然就会落后。

此外,公司必须立即注意观察各方面的情况。公司的主管人员往往认为自己的企业配备有对变化高度敏感的“雷达”,但实际情况大多并非如此。公司测到的变化,往往是它预计到的变化。一家消费品制造商的品牌管理人员坚持不懈地跟踪观察消费者的态度,以测知可能影响其产品销量的变化。他们的调查往往带来好消息,可是,其产品在市场上的份额会突然出现下降。他们作进一步的调查。顾客是喜欢这种产品的,但其市场份额在滑坡。问题在于该公司在从事订货的过程中有水分,这就引起零售商恼火,从而削减其存货。可是,该公司的品牌管理

人员或其他任何人员的观察能力都不足以测到这个问题,处理这个问题。

目前意料不到的变化会打乱公司的经营,而这也就是在企业今天所处的环境中大多数变化的根源。

三“C”——顾客、竞争和变化 (customers, competition, change)——为企业开创了新天地。情况已愈来愈清楚,即设计在一种环境中运行的组织结构并不能注定在另一种环境中也运行得好。依靠批量生产、生产环境稳定和供应量增长而兴旺发达起来的公司并不能注定会在另一种天地中获得成功。在新的天地中,顾客、竞争和变化——这三者要求企业具备灵活应变的能力,能迅速作出反应。

有些人把美国企业面临的问题归咎于企业经营管理以外的因素,如:封闭的外国市场,日本资本的低费用,外国公司在本国政府资助下实行的掠夺性削价竞争。他们还指责美国联邦政府没有搞好本国经济,没有健全的法规,对本国的自然资源和人力资源的管理欠妥善。他们还指责美国的工会,并抱怨美国工人受的教育少,缺乏进取心。

不过,要是用上述指责中提出的理由来解释我们的困境的话,那么,几乎所有的美国公司都会滑坡。然而,实际情况并非如此。西尔斯公司也许在丧失市场,但沃马特和嘉普(Gap)两家公司却兴旺发达。美国通用汽车公司在本国制造世界级汽车方面遇到了种种困难,但本田公司在美国制造汽车却没有这种情况。保险业总的说也许正遭受着大亏损,但“进步(Progressive Insurance)”等几家保险公司却赢得了丰厚的回报。美国伯利恒钢铁公司的规模已缩小到过去的十分之一,但“纽科”(Nucor)等几家小型钢铁厂在全球市场上却表现得很不错。在同样的法规下,在与同样的竞争对手较量的情况下,各行各业几乎都

有一些公司经营成功。这就驳斥了许多公司所作的辩解。

美国的经理们如果确定不了自己的公司陷入困境的原因何在,也就无法在决定今后该怎么办上取得一致意见。有些人认为美国的公司只要能推出适合时令的产品和服务,也就会重振大业。我们不同意这种见解,因为产品的生命周期很有限,即便是当前最佳的产品,不用多久就会过时。能使公司长期获得成功的不是产品,而是生产产品的过程。好的产品并不会造就赢家,而赢家则会制造出好的产品。

有些人认为:公司通过改变经营策略,就能摆脱困境;公司应该出售某一个分支机构,收购另一个分支机构;改换市场,介入不同的行业;公司还应该通过举债收购(LBO)的方式,在资产上玩花招或者实行资产重组。不过,这种思路会使公司不去对公司的实际工作作出根本的变革。它还反映出对企业日常经营的高度漠视。公司并不是各种资产的组合,而是若干人结合在一起工作、进行投资,从事制造、销售和提供服务等活动。如果他们在所经营的业务中没有获得成功,原因在于公司的人员没有做好他们应该做好的创新、制造、销售和提供服务等活动。玩世不恭的企业界巨头也许因有了高级管理人员,可以免得亲自从事平凡的日常经营活动而感到高兴,然而,这并不是更加重要的举措。建筑师密斯·范·德·罗赫曾经说:“上帝存在于具体之中。”他是就建筑物这么说的。不过,他的这个论述同样适用于经营一家企业。

有些人,包括许多管理人员在内,把企业的问题归咎于缺乏管理。他们认为,如果一家公司改变管理,管理得好一些,该公司就会兴旺发达。然而,在过去的二十年内,曾经有过风行一时的种种管理方法,如:目标管理法、多种经营、Z理论、零基预算编制法、价值链分析法、经营分散化、质量小组法、“优质”管理法、结构调整法、投资组合管理法、巡回管理法、矩阵管理法、强

化内部联系法、一分钟管理法,等等,但其中没有一种方法能扭转美国企业竞争能力相对下降的趋势。它们只是转移了企业管理人员对当前实际问题的注意力。

有些人认为,自动化是解决企业问题的答案。的确,电脑能加快工作进度。在过去的四十年间,企业花费了几十亿美元去实现手工操作自动化。自动化也确实提高了工作速度。但是,电脑所做的工作基本上仍是过去手工操作所做的那些工作。这也就意味着企业的绩效没有得到根本的改进。

我们对美国企业面临的问题的诊断是一目了然的。然而,要求美国企业采取的纠正性行动,做起来却并不像那些已经试验过的方法那么容易。我们所作的诊断关系到美国企业的核心问题。它所根据的前提是,在企业经营的主要方面,即在产品和服务项目的开发,产品的制造或供应,产品销售,完成订单,为顾客提供服务等方面,一家公司如果做得比其他公司好,那就会在市场上打败竞争对手。我们认为,在各家公司之间进行竞争的过程中,赢家和输家之间的区别通常是由于赢家懂得怎样把上述诸方面的工作做得更好些。如果美国的公司想再次在世界市场上成为赢家的话,它们就应回顾自己是怎样工作的。这一点,看起来很简单明了,但做起来却难以办到。

为了说明我们所讲的一家公司搞好其经营的涵义,让我们考察一下美国每一家公司实际执行的一般工作流程。在执行订单方面,企业的整个流程是从接受顾客提出的订单开始,以该企业发货而告终,其间包括了种种步骤。整个业务流程通常包括十多道步骤,分别由不同职能部门的人员来完成。先是由客户服务部的某个工作人员收到订单,进行登记,查看订单的填写是否完整正确。然后,订单转交给财务部门,由该部门的人员向客户发出信用凭证。接着,销售部门的人员对所订之货确定要价。然后,该订单又转到仓储部门,由该处人员查看库存中是否有现

货。如果缺乏现货,订单就要转到生产计划部门,由后者签发拖欠订单,表明要对订单中所订之货延期交货。但最后,还是由仓储部门签发发货时间表。由运输部门决定货物的运输方式——铁路运、卡车运、空运还是水路运——并选定运输路线和承运人。货物装卸人员从仓库中提货后,同订单核对,看两者是否相符,核对后把所提之货集中起来,装上运输工具。运输部门将运货之事交给承运人,由承运人负责运交给客户。

上述过程也许很复杂,不过,从亚当·斯密的劳动分工原理和艾尔弗雷德·斯隆的关于管理控制<sup>①</sup>和会计责任的原理的角度来看,它确实有某些好处。首先,公司不必雇用高级人员去完成工作。这个过程当中的每个人员都各司其职,从事一项简单的操作。其次,在官僚式的指挥体系下,这个过程当中的每个人员都要对各自分担的工作负责。

这种做法虽然能使各项操作简化,并能对雇员的操作进行严密的控制,然而,公司必须对此权衡其得失。其原因首先是由于公司中没有一个人密切注视上述的整个工作流程及其结果,没有一个人对此负责。在同这个流程有关的众多人员中,没有一个人能向客户讲清楚:购货订单现在在哪个部门,什么时候能把它转交到某个部门。执行订单涉及到的人很多,但没有一个人,也没有一个职能部门对整个流程负责。

其次,这种做法容易出差错。在一家公司内,办理一份订单涉及到的工作人员相当的多,他们又各自为政,以致难免出差错。

强调工作质量也无济于事。即使每一个同执行订单有关的人员都按时圆满完成其工作任务,执行订单的整个过程仍然快

---

<sup>①</sup> 管理控制是指控制的职能,是使企业的各项经济活动适合于经营和管理部门所制定的计划的原理。——译者

不了,而且仍然容易出差错。在执行订单的整个过程中,用手传递订单的情况有好多次,至少有九次,如果遇上企业库存中暂时无货供应,那么,订单传递的次数会更多。而每当对订单中所订之货要延期交货时,就会出现订单排队等候,从而延误时间。

此外,典型的执行订单流程一点也不包括为顾客服务的因素。这种流程是很复杂的。它涉及到不同部门的十几名工作人员的工作,也就不可能十分灵活地去处理特殊的订货要求或对有关的询问作出相应的反应。公司没有授权任何一名工作人员去解决或答复一个问题。一份订单一旦进入了这种复杂的执行订单流程,便很有可能石沉大海,销声匿迹,直至最后在另一个终端出现。这种情况随时都有可能产生。

本书的中心思想是,公司已不再需要,也不再适宜根据亚当·斯密的劳动分工原理去组织自己的工作。在当前的三“C”(即顾客、竞争和变化)世界中,以任务为导向安排工作岗位的做法已属过时。取而代之的是,公司应以流程为中心去安排工作。

在今天,这种主张的观点之激进,意义之深远,如同当年亚当·斯密提出“分工论”时一样。公司经理中凡是能理解并接受以流程为中心去安排工作这种观念的,将促使自己的公司实现跃进,否则,必将落后。

本书以后各章将继续论述“流程”,不过,现在已经可以看得清楚,当前,美国的企业正面临困难,因此,对于任何一家想要摆脱困境的公司来说,着眼于流程是多么地重要。而且,还可以看到,美国的公司为什么不能使自己定型而必须进行“重建”(reinvent)。

今天,就大多数美国公司而言,对整个流程无人负责的状态比比皆是。实际上,公司中甚至几乎没有人注意到流程问题。有没有一家公司指定一名副总经理负责执行订单,直至向顾客交货的全过程?大概没有。负责开发新产品的是谁?科研与开

发部门、营销部门、财务部门、制造部门等等都与新产品开发有关,但没有一名人员对新产品开发的全过程负责。

今天的公司由各职能部门或中间机构、直属分支机构等组成。它们全都是根据一个流程的一个个狭隘片段设置的。审核顾客信用的工作人员属于信贷处,而信贷处又很可能是财务部门的组成部分。从库存中提货是由仓库的工人执行的,而后者也许会向制造部门的副总经理报告情况。另一方面,运输工作属于总务部门。参与某一工作流程的各个工作人员都把其目光向内看,注意自己的小单位,向上看,注意其头头,而没有一个人把其目光向外看,关注顾客。美国公司当前的种种业绩问题,也就是分割流程所不可避免地带来的后果。

当前典型的企业结构是实行专业分工并把整个流程分割得鸡零狗碎。这种结构由于遏制了企业内的革新和创造性而使自身凝固化了。例如,如果公司内某个职能部门的某个工作人员确有一种新的想法,而且它确能对执行顾客订单的流程加以改进,那么,他(或她)在将其新想法上报时必须先报告给其顶头上司,由后者再上报给其上一级头头,如此逐级上报,直至公司的最高领导。一种新想法如果要能被公司接受,需要得到逐级头头的点头,而在这个过程中,只要有某一级头头持否定态度,新想法就会被扼杀。可是,这种企业结构的设计者却认为,这种内在的制约革新的企业结构不是它的一种缺点,而是一种保护性措施,防止那种可能会带来不必要的风险的变革。

把整个业务流程分解成种种任务,各部门实行专业化——这种企业结构在过去还滋长了一种情况,即对企业外部环境——市场——中出现的较大变化反应迟钝。现有业务流程的设计反映了这样一种前提假设,即假定企业外部环境的变化都是不大的,都是可以预见的。由于将企业的经营活动分解成种种任务,由各个专门的部门去完成,这就取消了对整个流程的管

理,因此,今天的企业组织达到了如此地步:企业内没有一个人能认识外部环境中出现的重大变化,即使企业内有某个个人认识到这种变化,他(或她)对此也无能为力。

今天,企业由于内部结构分得细,从而规模庞大臃肿,发展到了亚当·斯密所预见到的反面,其规模的不经济达到了令人吃惊的地步。例如,如果一家公司要达到1小时能做100个单位的产品,每1名职工1小时能做10个单位的话,那么,该公司需要11名职工,即10名工人和1名管理员。但如果该公司要把产量增加9倍,即要求1小时完成1000单位的产品,那么,它需要雇用的职工人数就不止增加9倍,即不止是按照每10名工人加1名管理员所得之和乘以10,而是需要雇约196名人员,其中:工人100名,管理员10名,经理1名,经理助理3名,人力资源部门18名,搞长期规划的19名,审计和监督部门22名,后勤保障人员23名。

企业规模庞大臃肿带来的不经济,不仅是由于官僚机构的膨胀和企业的扩大,尽管一部分机构和人员确是有工作的。更确切些说,这是由于我称之为“汉普蒂-邓普蒂”<sup>①</sup>组织管理学派所说的一种后果。公司采取上面所述的工作流程是自然而然的。例如,为了执行购货订单,公司把它分解成许多简单的任务,分配给不同职能部门不同的人员去完成。于是,公司又不得不雇用和配备人员去督促上述任务的执行,使被部门分割的这些工作重新衔接起来。这些人员有种种称号,如:查帐员、监工、审计员、联络员、监察、经理、副总裁等等。这些人简直像是粘合剂,只是把从事实际工作的人员——信用审核员、仓库提货员、发货员等等的工作衔接起来。许多公司花在直接劳动力上的费用可能在下降,而花在间接费用上的支出却在上升。换言之,当

---

<sup>①</sup> 汉普蒂-邓普蒂(Humpty-Dumpty),意指“杜撰的”。——译者

前大多数公司用在“粘合剂”上的费用支出日益超过用在实际工作上的费用支出。这就是它们陷于困境的原因所在。

机制不灵活；无人负责；不以顾客作为各项工作的中心；重活动，轻结果；官僚主义的麻木不仁；因循守旧，缺乏创新；很高的间接管理费用，这一切都是美国企业界领导层一百多年来留下的遗产。这些特征并不令人感到新鲜。它们不是突然出现的，而是由来已久，长期存在。直至不久以前，美国的公司还不必对此大为发愁。费用支出如果高的话，可以转嫁给顾客。顾客如果对此不满意，也找不到别的较为满意的企业。如果新产品姗姗来迟，上市晚，顾客会耐心等待。管理人员的主要工作是使供应量增加，其余的一切都无关紧要。现在，产量和供应量增长已趋平缓，而其他方面待解决的问题一大堆。

美国的公司是在 19 世纪设计出来的，在 20 世纪运行得不错，而现在正迈向 21 世纪。这就是美国企业当前面临问题的所在。

# 2

## 改革——通往变革之路

如果有人要我们给企业改革下一个简短的定义,我们会说,它的涵义就是“重新开始”。它的意义并不在于对现有的事物进行修修补补,也不是不触动基本结构而作一些渐进式的变革。改革不是搞拼拼凑凑,不是搞大杂烩,也不是给现行制度配备应急装置,使它运作得较好些。企业改革的真正涵义是要抛弃长时间来所运用的工作程序,重新探索为使公司推出新产品、新服务,向顾客提供价值所必需的那种经营活动。它意味着提出这样的问题:“假定我已经了解了情况,又具备了现代的技术条件,而今天要我重建这家公司的话,那么,公司看起来应该是什么样的呢?”改革一家公司意味着要把旧的制度扔在一边,重新开始。它含有这样的意思:回到出发点,开辟一条做好企业经营工作的更佳的途径。

上述定义是不正规的,但却是一目了然的,因为它向人们提供了一种理念,使他们了解我们所说的企业改革是什么含义。不过,任何人如果打算把改革运用于一家公司的话,那么,还需要了解更多的东西。

一家公司怎样改革其业务流程呢?改革从什么地方着手呢?哪些人与此有关?要进行彻底变革的这种观念出自何处呢?

我们看到一些公司采用反复试验法,以回答上述有关彻底变革的问题。我们曾在一些进行过这类变革的公司中当过顾

问,还观察过其他一些公司。我们根据这些公司的经验和我们亲身的体会,逐渐形成关于企业改革的概念。我们还把这种概念运用到重建公司的新的流程中去。为了执行新的业务流程,我们和我们曾在其中工作过的公司提出了种种方法和技巧。它们不是公式,而是工具,公司企业只要运用得当,就有可能为自己另辟振兴企业的蹊径。

我们的经验和我们的那些拥有这些技巧的客户的经验是令人鼓舞的。企业只要运用得当,即只要发挥智慧和想象力运用上述经验,就不仅能使企业正常运营,而且还能导致企业业绩出现惊人的改进。本书将继续阐述企业改革,并将阐述人们怎样在自己的企业中更新业务流程并获得成功。

## 给改革正式下定义

下面首先让我们给改革(Reengineering)下一个比较恰当的定义。“改革”,确切地说,乃是“针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得显著的进展”。这个定义包含了四个关键词。

### 关键词:基本的

第一个关键词是“基本的”(Fundamental)。企业人员在着手改革前,必须先就自己所属的公司及其如何运作,提出一些最基本的问题:为什么我们要干这项工作?为什么我们要这样干?提出这些基本问题,会促使人们去注意在从事他们的业务工作时所因袭的那些规则和前提。其结果,人们往往会发现这些规则已经是过时的、错误的或不适当的。

要着手进行改革就不应有前提,也不应以现有的事物作为

改革的起点。实际上,要进行改革的公司就必须对当前大多数业务流程所已经接受的假定加以警惕。假如提出的问题是“我们怎样才能进一步提高审核顾客信用这项工作的效率”?那么,提出这个问题的前提是,必须对顾客的信用进行审核。可是,许多事例表明,审核顾客信用这项工作的费用支出实际上超过了这项审核工作所能防止的坏账损失。一家公司要实行改革,首先要确定必须做的业务工作是“什么”,其次才确定“怎样”去做。改革意味着任何事物都不是理所当然的。它并不注重事情“现在是”怎样,而是注重事情“应该是”怎样。

### **关键词:彻底的**

定义的第二关键词是“彻底的”(Radical)。此词源于拉丁文“radix”,意思是:“根本”。彻底的重新设计意指要从事物的根本着手,不是对现有的事物作表面的变动,而是把旧的一套抛掉。在改革中,彻底地重新设计意味着要不顾现有的种种组织结构和工作流程,而是要开辟完成工作的崭新的蹊径。改革不是指对企业现有的业务工作进行改良、提高或修修补补,而是要重建企业的业务流程。

### **关键词:显著的**

第三个关键词是“显著的”(Dramatic)。改革不是要在业绩上取得点滴的改善或逐渐的提高,而是要在经营业绩上取得显著的改进。如果一家公司比其应有的地位落后10%,费用支出高出10%,质量低10%,如果需要将其为顾客服务的业绩提高10%的话,那么,它未必需要作重大改革。它通常采取的做法是,动员职工队伍,制定逐步提高的计划,使该公司逐渐提高10%。只有当遭到严重打击而又需要继续生存下去时,它才感到必须进行改革。点点滴滴的改进只需要微调,而显著的改进

则需要破旧立新。

根据我们的经验,进行改革的公司可以分为三种情况。第一种情况是,公司感到自己深陷困境,除改革外,别无选择。如果一家公司产品的生产成本在数量级上远高于其竞争对手或超出其经营方式的承受能力,如果它在为顾客服务方面很糟,以致遭到顾客公开的指责,如果它生产的产品报废率比其竞争对手高出一倍、二倍或四倍,或者说,如果它需要在数量级上取得显著的改进的话,那么,它显然需要对业务流程进行更新。20世纪80年代初福特汽车公司的情况就是一个适当的例子。

第二种情况是,公司尚未陷入困境,但其管理层已预见到企业将面临困难。20世纪80年代下半期的艾特纳人寿和意外事故保险公司(Aetna Life & Casualty)就是一例。当时,它的财务状况暂时还能令人满意。但远处已隐约出现了乌云——冒出了新的竞争对手,顾客的需求或特点正在改变,行政管理或经济环境发生了变化——这一切对该公司取得成就的基础构成威胁,有把它摧毁的危险。这种情况的公司有预见,在预见到有可能陷入困境之前就着手进行改革。

第三种情况是,着手改革的公司正处在鼎盛时期。无论现在或将来,都不存在可以察觉得到的困境。可是,这种公司的管理层有雄心壮志,富于进取心。哈尔马克(Hallmark)公司和沃马特商店是属于这种情况的例子。这一类公司把改革看成是一种机遇,用来进一步超越其竞争对手。它们试图通过提高自己的业绩去进一步提高竞争的起跑线,使其竞争对手的处境更加严峻。当你正在赢得这场游戏时,你为什么要去重写游戏规则呢?据说,反映一家公司取得成功的真正的标志是自愿抛弃长期来行之有效的做法。一家真正了不起的公司从不满足于目前取得的成就。一家真正了不起的公司会自愿抛弃一套长期来行之有效的做法,以期取得更好的业绩。

我们为了具体说明上述三种公司之间的区别,有时作以下的比喻:第一种情况的公司犹如驾车碰了壁,受了伤,躺在地上,情况危急;第二种情况的公司好比正在驾车高速行驶,但已经看到前面的路上有某种东西,而且显得愈来愈近。它也许是墙壁?第三种情况的公司好比在一个晴朗的下午驾车外出,一颺无际,看不到前面有任何障碍物。多么风和日丽啊!但还是决定停车来,为其竞争对手——别的小伙子设置障碍。

### 关键词:流程

第四个关键词是流程(Process)。尽管这个词在我们所下的定义中是最重要的,但它是大多数公司的经理最难办到的。绝大多数的企业人员并不是“以流程为导向”。他们忙于任务,忙于本位工作,重视人事,重视结构,但不是流程。

我们把业务流程定义为一系列业务活动,其中包括将某种或多种东西投入并创造出对顾客有价值的产品。我们曾在第一章中以购货订单的执行流程为例对流程作了具体说明。换句话说,把顾客所订的货物送到顾客的手中,也就是流程创造的价值。

亚当·斯密的观点是,把工作分解成若干极其简单的任务,把每一种任务交给专门的人员去做。在这种观点的影响下,当代的公司及其管理层把工作的重点放在工作流程中的各种任务上,如:接受购货订单,从仓库提货等等,而往往忽视比较大的目标,也就是忽视想方设法把货物送到订货的顾客手中。整个流程中的各项任务固然是重要的,但如果整个流程不发挥作用,也就是说,如果它未能把货物发送到顾客的手中,那么,对顾客来说,上述任何一项任务都是白搭。

我们将举三个例子来具体说明企业如何实行改革及其为企业带来的成果。读者在阅读这些例子时,不要忘记反映改革特

征的四个关键词：基本的、彻底的、显著的和流程（尤其是流程），这是不无裨益的。把工作分解成若干最简单的任务并把每一种任务分派给专门人员去做——这种以任务为基础的思路在过去的两百年期间对企业组织机构的设计大有影响。而今，思路已开始出现转变，转向以流程为基础。我们可以从国际商用机器信用公司、福特汽车公司和柯达公司等反映当前主流的公司企业所实行的根本变革中看到思路的这种转变。

### 例 1：国际商用机器信用公司

我们举的第一个例子是国际商用机器信用公司（IBM Credit）。它是国际商用机器公司出全资设立的一家附属公司。它如果是一家独立的公司的话，会被《幸福》杂志列入服务业 100 家最大的公司名单内。国际商用机器信用公司经营的业务是，在国际商用机器公司出售计算机、软件，提供服务时，向客户提供融资。由于向客户提供融资便于他向本公司购货是一种极为有利的营业，因此，国际商用机器信用公司的业务受到其母公司的青睐。

但国际商用机器信用公司早期的经营确实像狄更斯笔下描述的情况。国际商用机器公司的一名现场销售员在向公司汇报情况时，先要带着要求融资的申请书到康涅狄格州的旧格林威治地方，走进那里的公司会议室，参加会议，同其他十几个人一起坐在一张圆桌旁。听取汇报的人将有关提供融资的请求记录在一张纸上。这是第一步。

第二步，某个工作人员把那张纸送到楼上的信用部。该部的一名专门人员将纸上的信息输入电脑，并审核融资申请人的信用可靠程度。审核的结果由该专门人员写在那张纸上，然后把它交给整个工作链的下一个环节——经营部。

第三步，经营部负责根据客户的请求，对标准的贷款合同作

些修改。经营部也有自己的电脑系统。上述工作完毕后,经营部的人员在有关申请的文件上加上特定的条款。

再下一步,即第四步,该融资申请书转到核价员。他将有关的数据输入一台个人电脑的电子表格内,确定应由客户承担的适当的利率。核价员将利率写在一张纸上,连同其他的材料,一起转到一个办事组,进入第五步。

办事组的一名行政人员将所有这些材料装入一个特定的信封内。它可以通过委托联邦快递公司,送到某地的销售代表。

上述整个工作流程有时要长达两个星期,平均也要花6天的时间。从销售代表的观点看来,这样的周期太长,因为6天的时间可以让客户寻找别的融资来源,可以让其他的计算机厂商拉拢客户,或者,那名客户会将原先商谈的那笔交易全部取消,正因此故,当地的销售代表会一再打电话给公司催问:“我商谈的那笔交易的材料现在到了什么地方?你们什么时候能审核完毕?”不出所料,没有人能回答,因为申请的材料正在公文旅行之中,不知道它现在在哪个环节上,下落不明。

国际商用机器信用公司为了改进上述工作流程,作出过努力,试验过几种补救措施。例如,该公司曾决定设立一个控制台,以便能回答销售代表提出的有关某笔交易的材料进展到哪里。原先,每一个部门在申请融资的材料上办完其手续后将它移交给整个流程的下一个环节,现在是先由控制台将申请融资的材料发给某一个部门,后者处理后把它送还给控制台。控制台的工作人员在将上一步骤的完成情况登记后,将该材料再次发出。这种补救性措施确实解决了-一个问题:控制台能随时了解每一份申请融资的材料在公文旅行的迷宫中到了哪个环节,能向销售代表提供他(或她)所想要得到的信息。不幸的是,取得这种信息是付出了代价的,使公文的周转时间延长了。

终于,国际商用机器信用公司的两名高级管理人员突然萌

发了一种新想法。他们拿了一份申请融资的材料,亲自去全部五个环节走一遍,到每一个办公室后,要求有关工作人员无论在做什么工作,暂时把它放在一边,先按照正常手续处理这份申请材料,并在处理后,不要把它搁在办公桌的公文堆里。他们从这项实验得知:完成处理这份申请材料的实际工作所花的时间总共为 90 分钟,即一个半小时。而其余的时间——现在平均为 7 天多——花在从一个部门到另一个部门的公文旅行上。就这样,管理层开始注意到问题的核心——核定融资的全过程。不错,要是公司能通过某种魔术使每一名工作人员的工作效率提高一倍的话,那么,真正花在处理一份申请融资材料上的时间会减少到 45 分钟。可见,问题并不在于任务本身和执行任务的人员,而在于整个流程本身的结构。换言之,必须加以变革的,正是流程,而不是各种操作步骤。

结果,国际商用机器信用公司使用通才取代信用审核员、核价员等等专门人员。现在,不是将一份申请融资的材料从一个办公室转到另一个办公室,而是由一名称作综合办事员(deal structurer)的工作人员从开始一直到结束,办理核定申请材料的全过程,毋需转来转去。

一名通才怎么能取代四名专门人员呢?原先的流程设计实际上是根据一种根深蒂固的(但不易被察觉出问题的)假定:每一份提出的申请融资的材料都有其独特之处和难处理的地方,因此,需要有四名不同的训练有素的专门人员来办理。但事实上,这个假定是错误的,因为大多数的融资申请是简单明了的,不复杂、不难办的。原有的流程是根据管理部门所能想象到的最难办的申请要求来设计的。这种流程的设计是过了分的。国际商用机器信用公司的高级管理人员通过对专门人员的工作进行仔细调查后发现,这些专门人员的工作大多数只不过是办事员的工作而已,例如:从数据库中找出信用等级,把有关的数字

填入格式内,从文件材料中找出有关的条款,等等。只要配备一台电脑,只要它既便于操作,又能提供专门人员所使用的全部数据和工作方法,那么,一名普通的工作人员就有可能胜任上述几名专门人员的工作。

国际商用机器信用公司为了支持综合办事员的工作,还开发了一套新的、内容复杂的计算机系统。在多数情况下,这套系统能向综合办事员提供他(或她)所需要的工作上的指导。在确实遇到棘手问题时,综合办事员还能得到几名真正的专家——审核信用、核定利率等等方面的专家——的帮助。即使在这种情况下,也不需要公文旅行,因为综合办事员及其求教的专家是在一起工作的。

通过对业务流程的重新设计而在业绩上取得的成就是惊人的。国际商用机器信用公司把处理申请融资的材料的时间从7天减少到4小时,而从事这项工作的人员的实际总人数非但没有增加,反而有了减少。与此同时,所处理的交易的笔数增加了一百倍——不是百分之一百,而是一百倍。

国际商用机器信用公司取得的成就是,使处理申请融资的材料的时间减少了90%,使这项工作的办事效率提高了一百倍。不难看出,这样的成就是符合我们给企业改革所下的定义的。国际商用机器信用公司提出的问题并不是,“我们怎样去改进融资报价的计算方法?我们怎样去提高审核客户信用可靠程度的工作效率?”相反它所提出的问题是,“我们怎样去改进核定客户信用可靠程度这项工作的流程?”而且,国际商用机器信用公司在这方面作出根本变革的同时,还摧毁了原先的假定——专门的工作步骤要由专门的人员去完成。

## 例 2:福特汽车公司

我们就企业改革所举的第二个例子涉及到把变革运用到另

一类业务流程。我们把业务流程界定为能向顾客提供价值的一系列活动,并援引了执行购货订单和核定向客户提供融资这些工作的例子。然而,一种业务流程的用户并不一定就是该公司的客户。公司也可能有内部客户。例如,一家公司通过采购流程采购到的物资供应给本公司的制造部门,就属于这种情况。正如我们从福特汽车公司的例子了解到的,改革也能应用于这种采购流程。

80年代初,福特汽车公司跟美国的其他许多公司一样,想方设法紧缩人员,减少行政管理费用。福特汽车公司认为能够减少费用的地方之一是应付帐款部门。向福特汽车公司供货的供应厂商提出的帐单,由该部门付款。当时,福特汽车公司的北美应付帐款部门雇用了500多名人员。该公司的管理层认为通过使用电脑使某些职能自动化,能够使该部门工作人员的人数减少到400名,即减少20%。根据我们给改革所下的定义,使原有的手工操作实现自动化而取得的改进仍属于渐进,算不上是企业改革。福特汽车公司的管理层认为减少20%人员的业绩已经很不错,直至他们参观了日本马自达汽车公司。

不久前,福特汽车公司参与了日本马自达汽车公司股份,能得到后者四分之一的股息。福特汽车公司的管理人员注意到马自达汽车公司的规模虽然较小,但它雇用的办理应付帐款事务的人员只有5名,而福特汽车公司却雇用了500名,两者对比,相差过于悬殊,其原因不是能用规模大小、企业精神、提倡唱公司之歌、作早操等等说明得了的。福特汽车公司通过自动化使其人员减少20%,但制造汽车的成本显然仍不能同马自达相匹敌。于是,福特汽车公司的主管人员不得不对包括应付帐款部门在内的全部工作流程进行反思。

这个决定标志着福特汽车公司的观点发生了重大的变化,因为公司的改革只能从业务流程着手,而不是从与完成这种流

程有关的行政组织机构着手。“应付帐款”不是一种工作流程，因此，不是改革的问题。它是一个部门，是组织机构上的一种产物，是从某种特定的流程设计所派生出来的。应付帐款部门是由一群办事人员组成的。他们坐在办公室内，把有关的凭证传来递去。人员也不是改革的目标，但是，他们所做的工作，是能够改革的，但是，流程改革后，为了完成新的工作流程，人员终将得到调整。至于怎样调整，则要根据改革后的流程本身的需要而定。

我们对这一重大的区别强调得还不够充分。改革所强调的，不是部门或其他的组织单位，而是对基本的业务流程进行重新设计。仅就一个组织单位来界定改革，这种努力必定达不到改革的目的。一旦对实际的业务流程进行了改革，那么，为完成工作所需要的组织结构的形式将会看得很清楚。它看来跟原先的组织形式也许会有很大的不同。有些部门或其他的组织单位甚至有可能消失。福特汽车公司的情况就是如此。

福特汽车公司终于改革的流程并不是“应付帐款”，而是“采购工作”。采购流程是从提出购货订单开始，也就是说，从根据不属工厂所需要的原材料、零部件而提出购货订单开始，一直到购到货后付款，将货供应给下属工厂（该工厂也就是采购流程的客户）为止。采购流程包括应付帐款职能，但它还包括购货和收货。

福特汽车公司原先的原材料、零部件采购流程显然是按常规办事的。流程一开始，由采购部门向供应商发出购货订单，并将一份副本送交应付帐款部门。供应商发货，货物运到福特汽车公司的收货点后，点上的办事人员填写一份表格，说明收到货物的情况，并将表格发交给应付帐款部门。与此同时，供应商向福特汽车公司的应付帐款部门送去发票。

现在，福特汽车公司的应付帐款部门关于这批货物有三种

凭证——购货订单、收货凭证和发票。如果这三种凭证上的数据互相吻合,应付帐款部门的办事人员就签字,同意付款。大多数的情况是如此,但有时会出现维尔弗雷多·帕莱托(Vilfredo Pareto)所说的情况。

维尔弗雷多·帕莱托是 20 世纪初期意大利的一位经济学家。他提出了一种法则,技术上叫作分配不当的法则。我们大多数人称之为“80 与 20 之比”的法则。这一法则称,对某一个流程来说,只需要原先投入的 20% 的工作量就够了,却引起了 80% 的追加工作量。在福特汽车公司的应付帐款部门内,办事人员把大部分的工作时间花在对付购货订单、收货凭证和发票三者出现不相吻合时的情况,而这种情况是并不多见的。有时候,为了追根究底,弄清三者不一致的原因所在,需要花几周的时间,做大量的工作,才能得出解决办法。

福特汽车公司新的应付帐款流程一望而知,跟原先的流程大相径庭,迥然不同。主要是由于新的流程完全取消了发票,办理应付帐款的办事人员也就不再需要把购货订单、收货凭证同发票进行核对。结果表明,情况大不相同。现在,福特汽车公司雇用办理向卖方付款等事项的人员的人数不再是 500 名,而仅仅是 125 名。

福特汽车公司新的采购流程是:采购部门的一名采购员向供应商发出购货订单,与此同时,将订单上的有关内容输入联机数据库。供应商跟以往一样,将货物发往买方的收货点。货物运到后,收货点的工作人员通过电脑终端机进行核对,看看已经运到的货物同数据库中贮存的已经发出的购货订单的内容记录两者是否相符。只有两种可能性:相符或不相符。如果相符,收货点的工作人员接收这批货物,并按电脑终端的键,告诉数据库,这批货物已经运到。数据库现在已记下收到这批货物,而且,电脑会自动地签发一张支票并在适当时候把它发往供应商。

另一方面,如果这批货物同数据库中已经发出的购货订单的内容记录不相符,那么,收货点的工作人员拒绝在运货单上签收,让它退还给供应商。

福特汽车公司这次改革的基本概念是简单明了的。审定支付货款一事,以往由应付帐款部门负责,现在改在收货点上办理。这项工作的原有流程助长了迷宫般的复杂性,如:查找材料,暂缓执行,记入备忘录,等等,足以使 500 名办事人员或多或少地忙忙碌碌。新的流程却不是这样。实际上,新的流程实施后,整个应付帐款部门就几乎没有继续存在的必要。在福特汽车公司的某些部门,例如,在发动机部,办理应付帐款的人员减少到只有过去的 5%。原有的人员中只有极少数人留下来,继续做应付帐款方面的工作,处理出现的特殊情况。

福特汽车公司的采购流程经过改革后,打破了原先所运用的那些僵硬的规定。各行各业各个企业在运作中都有自己的一些根深蒂固的规定,不论这些规定是否用明文写出来。

福特汽车公司应付帐款部门的一项规定是,只有收到了发票才能付款。尽管这条规定难得明确表达出来,但它已成为一种框架,原先的采购流程就是遵循这种框架形成的。福特汽车公司的管理层在着手调整采购流程时,曾认真地提出问题:是否仍想按照这条规定办事?答案是否定的。破除这项规定的办法就是取消发票。于是,福特汽车公司不再实行“发票收到后才能付款”,改为实行新的规定——“货物收到后才能付款”。仅仅改一个词,就为企业的一项重大的变革奠定了基础。在福特汽车公司原有的规定中,作这种一词改变的,另外还有几起。它们至今仍在发挥类似的作用。

例如,福特汽车公司在其下属卡车制造厂之一实行了更加新的规定,取代“收到货物后才能付款”而实行“货物使用后才能付款”。该公司对它的一家刹车供应厂商实际上说了这样的话:

“本公司喜欢使用贵公司供应的刹车,并将继续用它装配在本公司制造的卡车上。不过,刹车在装配到卡车之前是属于贵公司的,而不是本公司的。刹车只有在我方使用之后,才是属于我方的,我方才能支付刹车的货款。我方制造的每一辆卡车在装配了贵公司供应的刹车,离开装配线以后,我方定会通过支票将刹车的货款付给贵公司。”这一变革使福特汽车公司的采购和收货流程进一步得到简化。(此外,这一变革还使该公司得到其他的好处,即从减少刹车的库存到改善现金支出等等好处。)

采购刹车的新流程还摧毁了福特汽车公司的另一条规定——公司要始终保持货源的多源化。至少就卡车的刹车而言,新的规定是,“我们将拥有单一的货源,同刹车的这位供应商紧密合作。”

也许有人会感到奇怪:既然从实际效果来看,现在的做法等于刹车的供应厂商给福特汽车公司的刹车库存提供资助,那么,该供应厂商为什么会同意这一改变呢?该厂商从新的安排中究竟能得到什么好处呢?

第一,该供应厂商现在得到了承包福特汽车公司下属该厂所需刹车的全部供应业务,而不再只是其中一部分刹车的供应业务。第二,该供应厂商由于现在独自了解到福特汽车公司通过电脑操作的制造卡车的时间表,有关福特汽车公司所需卡车刹车数量,就不再需要像从前那样,依靠自己的销售部门提供不那么可靠的预测资料。该供应厂商从而也能得以改进制造刹车的时间表,减少自己的刹车库存量。

福特汽车公司对采购工作的流程进行改革这一事实,具体地表明了真正的改革工作还有一个特征,也就是说,要是没有现代的信息技术,福特汽车公司就不可能作出上述变革。这跟国际商用机器信用公司的改革有异曲同工之处。这两家公司的新的流程不只是老的流程加上新方法。它们是全新的流程。如果

没有今天的信息技术,这种新流程就不可能出现。

例如,在对采购流程进行改革时,要是没有有关购货订单的联机数据库,那么,在采购的货物运到福特汽车公司的收货点后,点上的工作人员就不可能核定是否要向供应商支付货款。要是没有数据库,收货点上的工作人员会跟以往那样,不了解福特汽车公司向外部单位订货的实际情况。当货物运到后,收货点上的工作人员的唯一选择是,跟以往那样,认为这批货是订了的,进行验收,而把收货凭证、购货订单和发票三者是否相符的核对工作留给应付帐款部门去做。从理论上说,采购部门可以将每一份购货订单的复印件发送给本公司的每一个收货点,收货点上的工作人员能够将每一批运到的货物同购货订单进行核对,可是,事实表明,由于显而易见的原因,这样一种以书面凭证传递为基础的制度是不切实际的。现代信息技术已经使福特汽车公司有可能建立起崭新的运作方式。同样,现代信息技术也已经使国际商用机器公司雇用的通才有可能掌握以前只有专门人员才能掌握的信息。

我们说,信息技术在改革中起了必不可少的推动作用。没有信息技术,就不可能对业务流程进行改革。我们还将在第五章对此论述。

### 例 3: 柯达公司

改革的另一个例子是柯达公司(Kodak)为迎接竞争挑战而建立的新产品开发流程。1987年,柯达公司的老对手富士(Fuji)公司推出一种 35 毫米、一次性使用的新式照相机。顾客买了这种照相机,装上胶卷,用了一次以后,可以把照相机退给冲洗这种胶卷的这家制造厂商。后者把这架照相机拆成零部件,供重新装配照相机使用。柯达公司当时还没有一种照相机能同它匹敌,甚至还没有一种能同它竞争的产品在设计。柯达

公司按照原先的产品设计流程,从着手设计一直到生产出一种能同富士照相机抗衡的产品,要花 70 个星期的时间。时间上这样延迟,会让富士公司在新开辟的市场上遥遥领先,大获其利。为了争时间,夺市场,柯达公司对其新产品开发流程进行了改革。

新产品开发流程大多属于下列两种情况之一,或者是依次进行,或者是齐头并进。前者进度缓慢,后者也不快,只是原因有所不同而已。按照依次进行的新产品开发流程,负责开发产品某一部分的个人或小组要等到上一道步骤完成之后,才开展自己的工作。例如,首先由照相机箱体的设计人员开始设计机盒,然后由快门设计人员接着设计快门,这以后再是由卷胶卷装置设计人员接着开展工作,等等。正因如此,设计过程缓慢也就不足为奇了。

按照齐头并进的产品设计流程,照相机的各个组成部分的设计工作是同时进行的,最后,将各个部分组装成照相机整机。不过,这种方法也有自己的问题:各个组成部分的设计工作相互之间往往不协调。其原因在于,即便是各个设计小组从照相机的同一种基本设计出发进行自己的设计工作,但是,一个组在设计上所作的变动(往往是一些改进),其他的组是难以及时知晓的。于是,新设计的照相机在准备投产之前,还要回到设计上作一番调整。

柯达公司原先的新产品开发流程一部分是依次进行的,一部分是齐头并进的,但进度都很慢。该公司的照相机设计工作是齐头并进的,也就同时存在着这种方法的上述问题,而制造部门的模具设计工作是在照相机设计完毕后才开始。于是,柯达公司制造部门的工程技术人员要在照相机设计人员启动设计工作后,等上 28 个星期,才能着手开展自己的工作。

柯达公司对新产品开发的流程进行了改革,办法是创造性

地运用了一种新技术。这种新技术名叫计算机辅助设计/计算机辅助制造(CAD/CAM)。这种技术可以让工程人员不是在制图桌上,而是在电脑智能终端旁从事设计工作。利用电脑显示屏取代图纸,仅此一项便能提高设计人员个人的工作效率。不过,如此利用电脑技术对于新产品开发的整个流程的影响还是有限的。

柯达公司之所以能对其新产品开发的整个流程进行改革,是由于利用了一种技术,即产品设计的整套数据库。这种数据库每天把每一名工程技术人员的工作成果收集起来,并将各个成员的成果结合成一个互相连贯的整体。每天上午上班后,设计小组和个人检查一下,看看别的组、别的人员前天的工作有没有给自己的工作或给整个设计工作带来问题。如果带来了问题,就能够立即着手解决问题,而不是像先前那样,徒劳地工作了几个星期或几个月之后,再去解决问题。此外,这种技术还可以让制造部门的工程技术人员在新产品开发启动后只经过 10 个星期,就能着手进行自己所担负的模具设计工作,也就是紧跟在设计人员交出某种款式的新产品的第一个原型之后,就着手模具设计。

柯达公司这种新的设计流程叫作协调一致工程。它已广泛应用于航空和航天工业以及汽车工业,现在又在消费品生产方面开始吸引追随者。柯达公司运用了协调一致工程,使 35 毫米、一次性照相机从概念到投产的新产品开发整个流程所需的时间减少了将近一半,也就是减少到 38 个星期。此外,由于改革设计流程后,模具设计人员可以在产品设计完成之前,开展自己的设计工作,可以从容地推敲、运用专业知识去设计模具,使之既便于制造,所花费用又不大。柯达公司已经使其一次性照相机的模具制造费用和照相机的生产成本降低了 25%。

从上述三个例子可以看到具体介绍企业改革的实际情况,尽管其中有的例子发生在我们提出改革企业(重新设计企业业务工作)这个名称之前。这些例子具体说明了企业改革的四个必不可少的特征,具体体现了下述定义,即改革乃是针对企业业务流程的“基本”问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以便在成本、质量、服务和速度等当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得重大的进展。

在上述三个例子中,还出现了下列几个课题。本书以后还将以较大的篇幅对之论述。它们是:

### **以流程为导向**

国际商用机器信用公司、福特汽车公司和柯达公司所取得的进展,并不是靠把注意力放在既定部门范围内的、狭义的操作和工作上。反之,这些进展的取得都是由于不顾部门界限,把注意力集中在整个的业务流程——信用审核流程、物资采购流程或产品开发流程。

### **雄心壮志**

在上述任何一个例子中,点点滴滴的细小的改良是不够的,不足以解决问题。上述三家公司都旨在取得突破性进展。例如,福特汽车公司在改革其应付帐款的流程中,越过难点——20%的帐单,致力于80%的帐单的解决办法。

### **打破常规**

上述每一家公司在改革自己的工作流时,都打破了旧的传统。专业分工、依次进行、定时操作等等规定都被有意识地抛弃了。

## 创造性地运用信息技术

上述公司之所以有可能打破常规,建立起新模式的流程,是由于借助了现代信息技术。它起了催化剂的作用,使各种组织能以跟以往根本不同的方式方法进行工作。

## 不应误解改革

那些通过道听途说而了解“改革”的人,以及那些刚刚开始知道“改革”这一概念的人往往会匆忙作出结论:“改革”跟人们已经熟悉的改善企业经营的其他计划大致相同,如此而已。他们会说:“噢,我懂了,改革不过是紧缩机构和人员的别名而已。”他们或者把改革跟改变结构或经营上的其他一些短期性的补救性措施等同起来。实际情况完全不是这样。改革根本不同于上述其他任何一种改善企业经营的计划,也根本不同于任何补救性措施,即使两者有某种共同的前提。

首先,尽管信息技术在企业改革中起了显著的作用,但迄今已经可以看得清楚:改革与自动化并不是一回事。利用信息技术使现有的流程自动化,这类似于重新铺路。对于做错事来说,自动化也完全能提高做错事的效率。

也不应该把企业改革同所谓的软件更新混淆起来。后者意味着利用更加现代化的技术对过时的信息系统进行更新。软件更新的结果,往往不外是用精密的电脑化的系统取代过时的 workflows。

改革也不等于改变结构,不等于紧缩规模。后两者只是名称好听些,其实是缩小生产能力,以适应当前需求量的减少。例如,当市场上对通用汽车公司的汽车的需求量减少时,该公司缩小生产规模以更好地适应市场需求。不过,缩小规模和改变结构仅仅意味着用较少的投入以适应较少的产出。与此相反,改

革意味着用较少的投入以取得更多的产出。

尽管改革事实上也会导致出现令人满意的组织,但是,改革并不等于对一个组织进行重组、精简或简单调整。正如我们在前面论述的,公司面临的问题究其根源,并不在于组织结构,而在于流程结构。不改变原有的流程,而只是在原有的流程之上建立新的组织,这无异于新瓶装旧酒。

那些急于着手“摧毁”官僚主义管理机构的公司是在搞本末倒置。根本性的问题并不在于官僚主义的管理机构。相反,官僚主义管理机构曾经在过去的两百年期间作为一种解决问题的办法。如果你不喜欢你公司中的官僚主义管理机构,试图取消它,那么,就会引起混乱。官僚主义的管理机构是一种粘合剂,把传统的公司组织粘合在一起。官僚主义的管理机构过去曾经是、今天仍然是对付根本性问题的办法,而问题的根本在于业务流程的割裂。要消除官僚主义管理机构,调整好组织结构,其办法就是对业务流程进行更新,使之不再割裂。然后,这样的公司就能在没有官僚机构的情况下,搞好企业管理。

改革企业经营又不同于提高质量,不同于全面质量管理(TQM)或当前其他任何一种形式的提高质量的方法。不错,提高质量与改革有许多共同之处。两者都承认业务流程的重要性,都以业务流程的客户的需要作为出发点,回顾各项工作。然而,两者之间还有根本的区别。有关提高质量的计划都是在公司现有的业务流程的框架内进行的。它所谋求的,是采用日本所说的“改善”的办法或不断地局部改良的办法去提高质量。原先干什么,现在还是干什么,目标只是干得好一些。提高质量所谋求的只是,不断地局部地提高业务流程的业绩;改革则正如我们所看到的,谋求的是突破,其办法不是去提高现有的业务流程的效率,而是抛弃它,代之以崭新的业务流程。同样,在如何改革企业管理的方法上,改革业务流程也不同于提高质量的

计划。

最后,我们所能论述的不外乎回到我们最初给改革所下的、用两个词表述的定义:改革就是重新开始。改革也就是在一张白纸上重新开始设计。它把原先习以为常的看法,把人们所接受的有关过去的种种前提假设搁置在一边。改革就是要对业务流程的结构提出跟过去时期大不相同的新的创见。

改革基本上扭转了工业革命所引起的一套做法。改革抛弃了亚当·斯密所论述的工业范式所固有的种种假设:劳动分工、规模经济、等级管理,抛弃了经济发展初级阶段其他种种的附带的东西。改革在于探索把企业业务工作重新组织起来的新模式。传统正在丧失其价值。改革是一种新的开端。

# 3

## 对业务流程的反思

到现在，应该可以看清楚，改革后的业务流程跟传统的业务流程看起来有很大的不同。可是，更确切地说，改革后的业务流程在外表上究竟有什么特征呢？

这个问题是无法简单回答的，因为改革后的业务流程有多种不同的形式。尽管如此，我们还是能就改革后的业务流程的特征作详细的阐述。

我们曾经观察并参与了几十家公司的改革项目。与此同时，我们注意到上述公司种种不同的业务流程之间有着惊人的相似之处。这些相似之处超越了工业部门的不同行业，甚至超越了特定流程的本身。一家汽车制造公司的业务流程在经过改革之后的行之有效的东西，对一家保险公司或一家零售商来说，也有某种适用之处。

已经经历改革的公司企业所出现的问题不应令人吃惊，原因在于一家改革后的公司同传统的工业组织在外表上颇为相像，都是从一组基本的前提出发。工业模式所根据的基本前提是，工人的技术单调，而培训既缺乏时间，又缺乏基础。这个前提必然会要求：派给工人的工作或任务要非常简单。此外，亚当·斯密认为，人们只有在从事同一种很容易了解的任务时，工作效率才会最高。可是，要把种种简单的任务都连结起来，就需要有复杂的流程。两百年来，公司和企业为了取得简单任务的好处，却接受了复杂流程带来的不方便、低效率和费用支出。

在改革时,我们把原有的工业模式颠倒过来,也就是说,为了满足当前时代对质量、服务、灵活性和低成本的需要,业务流程必须简单化。这种对简单化的需要对如何设计业务流程和如何设计设置组织机构有着极大的影响。

下面是我们经常看到的改革后的业务流程经常出现的一些共性、问题或特征。

### 若干种职位组合成一种职位

改革后的流程有一个共同的最基本的特征,即不存在流水线,也就是说,原先的若干种不同的职位或任务被整合或压缩成一种。我们看到国际商用机器信用公司有这种特征,也就是把若干种专业人员的职位如信用审核员的职位和核价员的职位合成一种简单的职位——“综合办事员”。我们还看到一家电子公司在对完成订单的流程进行改革后出现了类似的变化。以前,该公司从出售设备到安装设备的整个流程有五个步骤,每一个步骤分别由不同部门的专业人员去完成。由于这个流程包括了凭证、单据的好多次转手,差错和误会也就在所难免;又由于对整个业务流程,没有任何一个个人、小组或部门负责或了解,情况就更加如此。当客户有问题打电话来询问时,公司中没有一个人能给以满意的答复。

该公司对这种工作流程进行了改革,它把各个步骤的职责合在一起,把它委派给一个人,此人也就是“向顾客提供服务的代表”。这个人现在执行整个流程,并由他(或她)独自一人代表公司向客户打交道。这种人负责从头到尾的整个流程,我们给这种人取了个名称,叫作一条龙工作人员(case worker)。

如果业务流程比较长,要把流程中所有各个步骤的工作压缩成一种综合性的工作,交给单独一个人去完成,这种做法并不总是能行得通。在某些情况不(例如,发运货物)、在下同的地区

需要有不同的步骤。在这种情况下,一家公司需要有几个人,各自完成业务流程的某个部分。在另外一些情况下,要教会一个人掌握完成整个工作流程所必需的所有各种技能,这也许是不现实的。

例如,大西洋贝尔公司(Bell Atlantic)发现,要求一个人能掌握同为企业客户建立高速数码电路有关的所有各种操作,这是太过分了。不过,该公司也希望想出办法去消除不同部门人员之间公文旅行所不可避免引起的种种问题。为了消除公文旅行,该公司成立了我们所称的一条龙工作小组(case team)。它由若干人员组成。他们掌握处理有关问题所需的种种技能。

一条龙工作小组的成员过去分散在不同地点的不同部门,现在结合在一起,组成一个单位,对安装设备的整个工作负全部的责任。该小组成员之间传递信息也有可能出现一些延误或差错,但它们同不同部门之间传递所引起的问题相比,显得不那么严重。最重要的一点也许是,现在,人人都知道谁应该对迅速、准确处理购货订单负责。

业务流程整合之后,一条龙工作人员或一条龙工作小组经手的事务仍是大量的。但消除传递也就意味着消除由传递引起的差错、延误和重复劳动。以一条龙工作人员为基础的业务流程,其处理、解决问题的速度比它所取代的以流水线为基础的业务流程一般要快十倍。例如,大西洋贝尔公司在实行新的业务流程后,安装一套数码服务线路所花的时间从原来的30天减少到3天,现在,在某些事例中,只要花几个小时。而且,由于新的业务流程出的差错和误会比较少,因此,该公司不需要追加工作人员去找出差错和误会的原因,去采取应急措施,加以解决。

业务流程整合后,还精简了行政管理费用。由于整合后的流程中的雇员负责保证及时地、无差错地满足客户的需要,因此,他们不需要过去那样多的控制。相反,该公司还鼓励得到授

权的工作人员在生产合格的产品或提供合格的服务的同时,想方设法搞革新创造,不断地减少周转时间,降低成本。可见,业务流程整合之后,由于减少了工作人员,由于留下来的少数人员对业务流程负全责,对监督任务的执行更加容易,从而,改善管理也就成了业务流程整合的另一个好处。

### **工作人员有决定权**

公司实行改革后,由于设立了一条龙工作人员或一条龙工作小组去完成多种的、一个又一个的任务,因而不但在横向上,而且在纵向上,压缩了业务流程。纵向压缩的意思是,过去,实际操作的工作人员在实际工作过程中常常不得不上面的管理部门请示,等候答复,而现在,他们自己有权作出决定。过去,作出决定同实际操作分割开来,现在,作出决定成了操作的组成部分。过去由管理人员干的一部分工作,现在由工作人员自己来干。

在大批量生产模式的情况下,其前提是不言而喻的,那就是实际操作人员既无时间,又无兴趣去密切注意在经营中出现的问题,他们又缺乏对经营上的问题作出决定所必要的广度和深度的知识。工业上的实际做法是,根据上述前提,建立了等级制的管理结构。设置了会计员、审计员、监察员等等对实际工作进行检查、记录和控制。管理人员则对实际操作人员进行控制,处理例外情况。这种前提及其后果,需要加以抛弃。

无论是从纵向看还是从横向看,压缩实际操作的好处有:减少延误,降低管理费用,改善对客户作出反应,授予实际操作人员以更大的权力。

### **业务流程中的各步骤按照自然顺序进行**

改革业务流程可以摆脱直线顺序的僵硬做法,可以在工作中运用自然顺序取代人为的直线顺序。过去,在常规的工作流

程中，一般的情况是，第一个人把工作交给下一个人去完成下一道任务之前，必须先完成自己担任的第一道任务。但是，要是实际上，第二道任务能够跟第一道任务同时进行的话，那又怎样呢？把各种任务分成先后，一个接一个地排成直线，这是人为的强加的顺序。这种顺序使工作的进度缓慢。

在改革后的工作流程中，根据实际情况的需要来安排各项工作的顺序。例如，一家制造厂商从接受客户的购货订单到把供应的设备安装好，共有五个步骤。第一步是确定客户的需要；第二步，根据这种需要定出企业内部的各种产品的编号；第三步，将上述产品编号的信息下达给各个厂和仓库；第四步，收到各种零部件后，加以组装；第五步，将完工的设备发运给客户，并将其安装好。各个步骤由企业内不同的部门或组织去完成。

按照传统的做法，上一个步骤未完成之前，下一个步骤就不开始。但实际上是没有这个必要的。负责第一步骤的工作人员在收集信息时所花时间的绝大部分对于着手第五个步骤来说，并不是必要的。然而，由于把主观武断的直线顺序强加给业务流程，因此，在第一个步骤完成之前，没有人能着手进行第二步骤的工作。而在对流程进行改革后，只要当第一步骤的工作所收集的信息足以使第二步骤启动时，第二步骤便迅速开始进行。当第二、三、四步骤在进行时，第一步骤继续在收集第五步骤所需要的信息。结果是，该公司为完成客户购货订单所花的时间减少了60%多。

我们已经从柯达公司的新产品开发流程中看到了流程摆脱严格的直线顺序的又一个例子。不必等到产品设计完成，就能着手进行制造部门用的模具的设计工作。新产品的初步设计一经认定是合适的，模具的工程技术人員不但能开始自己的设计工作，而且还能对该产品设计的其余工作产生影响。

对流程实行“非直线化”从两个方面加速了工作进度。第

一、多种工作能同时进行。第二，一种流程中上一个步骤和下一个步骤之间的时间减少了，从而减少了出现重大的变动，而重大的变动有可能使以前的工作白花时间和精力，徒劳无功，也有可能使前后的工作之间不协调。正因此故，企业遇到的返工少了，而返工乃是延误时间、推迟交货的另一个重要原因。

### 业务流程有多种多样

我们还可以把改革后的业务流程的第四个共同特征另外称之为标准化的结束。传统的生产流程是为大众市场提供大批量产品以满足市场对该产品的需要。所有的投入品都是同样处理的，从而企业的产出是划一的，并且是前后一致的。但在市场既多样化又不断变化的世界中，这种逻辑是过时的。为了满足当今环境下的需求，我们需要使同一的流程具有多种的变化形式。每一种变化形式要能满足不同市场、形势或输入的需要。除此之外，这种新的流程还必需具有批量生产那样的规模经济效益。

具有多种变化形式或变通办法的业务流程在起步时的步骤通常都有“分类”以供选择，以便确定哪一种变化形式在某种情况下工作起来最合适。国际商用机器信用公司对客户信用的审核程序也作了分类，有三种变化形式：一种是简单明确的（完全由计算机来完成），另一种是比较难办的（由综合交易员来完成），又一种是棘手的（由综合交易员在专门的顾问的帮助下完成）。

我们知道一个人如果想对其房屋建筑进行一些改建，向市的有关部门提出申请后，要等上6个月，它才会开会公开听取其意见，而它最后审议他的申请，予以批准，只花20秒钟。他的那份附有手画简图的申请书不得不跟开发商打算花成亿美元建造高层办公大楼的申请书经历同样的审批程序，而后的蓝图、计划书和所用材料说明书等有好多卷。如果该市对建筑审批制度进行改革的话，那么，原先单一的流程可以用二、三种流程取代、

即：一种用于小的工程项目，一种用于大的工程项目，还可以有一种用于中等的工程项目。根据某些预先规定的起点对流程作简单的分类，就可以使上述那个人的申请书得到迅速又有效的处理。

传统的流程由于要对付各种各样的情况，要把特殊的手续和例外的事例也考虑在内，因此流程大多是非常复杂的。与此相反，流程有了多种变化形式后，由于每一种变化形式只需要处理适合它处理的事项，因此是简单明了的，没有特殊的事项和例外的事例要办。

### **哪里最合适，就在哪里安排工作**

流程改革中一再出现的第五个课题是，打破组织机构的界限安排工作。在传统的组织中，工作是围绕专业人员安排的——这不仅是就基层而言。会计师知道怎样记帐，采购员知道怎样订货。于是，当会计部门需要新的铅笔时，由采购部门去采购。采购员找供货商，谈价格，签订单，以后是，看货色，根据发票付款，最后是会计部门得到了铅笔，除非那个被认定的供货商正巧铅笔缺货，决定改为采购钢笔取代铅笔。

这种流程涉及到几个部门，加上与跟踪记录所有的文件，协调流程的各个部分有关的间接管理费用，因而是很花钱的。我们获悉，有一家公司作了一次有控制的试验，得知为了采购价值3美元的电池，公司内部支出了100美元的费用。它还发现它签发的购货订单中的35%，每份订单的金额在500美元以下。

为了一笔不超过500美元的采购支出，企业本身要花费100美元，这种概念是令人不安的。于是，该公司决定将采购所需物品的职责下放给该流程的客户；换句话说，现在由会计人员——其他任何人也一样——自己去采购自己需要用的铅笔。由于采购时可以讨价还价，接触到一系列的供应商，会计人员懂得

向谁购买,出什么价钱。该公司给每一个下属经营单位发一张信用卡,融资限额为 500 美元。每到月底,发放该信用卡的银行给该公司发来信用卡上所有往来的记录,该公司将其登记在公司对内的总分户帐上,于是会计人员为购买其所用的铅笔而支付的贷款记入有关的帐户上,从会计人员的预算款内支付。

其结果,要求添置物品的工作人员能较快地得到所需的物品,遇到的麻烦也比较少,而且,该公司花在每一笔采购、添置物品上的处理费用也远远低于 100 美元。这个例子具体说明了我们所说的以下这句话的含意,即:某一流程的客户也能执行该流程的一部分或全部,以消除中间转手和多余的管理机构,削减费用支出。

一家电子设备制造厂商用类似的方法改革其现场服务流程,也就是将某些修理工作移交给客户。客户现在自己能做简单的修配,而毋需等待该厂商的技术人员上门服务,后者上门时也许还要带着所需的零部件。现在,每一个客户都有一些零部件供备用,其使用方法可以通过零部件管理电脑系统获知。客户在所买的电子设备发生问题时,可以打电话给该制造厂商的服务热线,向诊断师说明问题的情况。后者还可以求助于电脑。如果问题并不复杂,客户自己能修理,诊断师便告诉客户,应该更换哪个零部件,怎样安装。以后,该厂商派人上门取走换下的那个旧的零部件,留下新的供备用。只有当设备的问题对客户来说过于复杂时,技术人员才上门修理。

不过,在有些情况下,由供货方的厂商替代客户去完成某种流程的一部分或全部,会更有效些。例如,纳维斯塔(Navistar)国际公司把其某些工作返还给供货方。它不再自己管理它制造卡车时需要安装的车辆轮胎的库存工作,而是将轮胎库存管理工作交给制造轮胎的固特异(Goodyear)轮胎橡胶公司。后者在管理轮胎库存方面的专门知识,比纳维斯塔国际公司更丰富;而

固特异轮胎橡胶公司看到,当纳维斯塔国际公司需要轮胎时,它就能从固特异、布里奇斯通和米什林这些厂商得到轮胎供应,要多少有多少。

对纳维斯塔国际公司来说,这一变革使其轮胎库存的管理工作简化了:制造商不必再担负轮胎库存的管理工作。由于轮胎的供货方固特异轮胎橡胶公司比其客户纳维斯塔国际公司在轮胎仓库管理方面强得多,因此,轮胎的库存量从原先可供 22 天的用量减少到 5 天的用量。

换句话说,在改革之后,业务流程与组织机构两者之间的关系也许会显得跟以往大不相同。打破组织机构界限安排工作,能改进总的业务流程。组织机构的相当一部分工作是用在把各个互不隶属的机构单位所做的一部分的工作连成一个整体。正如上面的事例所表明的,打破组织机构的界限,重新安排工作,就能使这种连成整体的工作不再需要。

### **减少检查和控制**

改革业务流程后,还能最大限度地减少另外一种非增值的工作,那就是检查和控制。或者比较精确一些说,改革后的业务流程只是在具有经济意义的范围内才运用控制。

常规的业务流程充满了实行检查 and 控制的步骤。这些步骤虽然不增加价值,却还是包括在业务流程内,以防止人们滥用业务流程。例如,在典型的采购流程中,采购部门要检查申请采购物品的人员的签名,以确定该人申请采购的物品及购物金额是否获得批准,还要查看该部门的预算是否超支。所有这些检查工作是为了确保企业人员做到这一点,即不该买的不买。

虽然这个目标是值得赞许的,但许多企业却不能认可同实行严格控制有关的支出费用。所有的检查工作都要去做的话,既花时间,又费精力。事实上,检查工作所花的时间和精力有时

有可能比实际采购工作花的还多。还有更糟的情况,检查的费用甚至有可能超过采购物品的支出。

改革后的流程体现出一种比较和谐的做法。它不再是千篇一律执行严格的检查工作,而是重新设计了检查工作的流程,往往改成采取总的检查或者推迟检查。根据设计,这种控制制度由于检查工作推迟到发现滥用以后才进行,或者作总的检查而不是逐一检查,因此,也就容忍了不严重的、有限的滥用。然而,控制制度改革后,虽然滥用有可能有所滋长,但由于同控制本身有关费用支出和其他负担大幅度减少了,因此,还是得大于失。

考虑一下我们上面所说的使用信用卡的采购流程吧。跟比较传统的流程相对比,这种采购流程表面上看来,几乎没有什么控制。采购部门有可能利用信用卡乱花钱。人们有可能带着从供应商那里抢购来的东西逃往巴西。这一类情况也是企业内部审计人员所担心的。不过,他们的担心是多余的,因为改革后的采购流程实际上也实行一定的控制;当使用信用卡付款超过该部门的预算时,当该部门的管理人员事后审查费用支出时,未经批准的采购行为将会被发现。有鉴于信用卡的融资有额度的限制,新流程的设计者认为,尽管新的流程暴露出出现滥用流程的情况,但还是宁肯容忍有限度的滥用,以便取消同旧的流程有关的那些费用。(我们还应该记得,旧的流程同样也远远消除不了滥用现象。)

某些汽车保险公司正在采取类似于我们刚才所说的态度来对待索赔的处理流程。传统上,承保人派出其理算和估价人员,对汽车受损程度作出估计,并确定承保人要为汽车修理付出多少钱。设计这种控制步骤的目的在于防止汽车修理行虚报修理费帐单或者不需要修理的地方也去修理。不过,保险理算员的开支并不低,而且,他们还延缓了处理过程,从而会引起索赔人的不满,而索赔人发怒后,往往会提起诉讼。

结果,有些保险公司在投保的汽车发生小事故之后,不派理算员参与汽车修理流程。它派理算员到事先核定的汽车修理行,说,凡是需要修理的,公司都会付款。那么,怎样防止它虚报汽车修理费呢?保险公司采取的办法是,对汽车修理行开列修理费的帐单作定期检查,了解种种修理费用,并将帐单上开列的修理费同修理费标准,同其他汽车修理行的同类型的修理费进行比较。如果说,一家汽车修理行对车辆前端的修理工作做得过多,它将得到警告:贵行如果继续不按合同开列修理费,将从特约汽车修理行的名单上除名,并将不再得到本公司的推荐。这些保险公司宁肯容忍在改革流程后,有的汽车修理行有可能在短期内滥用一些权力,其原因在于这方面多支出的费用比不上因精简索赔处理流程而得到的好处:不但减少了总的费用支出,而且还能让索赔人感到心情舒畅。

### **最大限度地减少调整工作**

改革业务流程后,还能最大限度地减少另一种不增值的工作,那就是调整工作。改革后的流程由于削减了原有流程的对外接触点,从而也就减少了因数据不一致而需要调整的机会。本书第二章所叙述的福特汽车公司的应付帐款流程,也说明了这个原理。

福特汽车公司原有的应付帐款流程同供应商的接触点有三个:在采购部门是通过购货订单,在收货点是通过收货凭证,在应付帐款部门是通过发票。三个接触点意味着存在着三者不一致的大量可能性:购货订单有可能同收货凭证不一致,也可能同发票不一致,其中之一都有可能同其他的凭证不一致。福特汽车公司通过取消发票,把对外接触点从三个减少到两个,从而将不一致的可能性减少了三分之二。其结果,应付帐款部门原先要做的检查和调整工作成了不必要。这就意味着应付帐款部门

的组织机构有可能大大压缩。

沃马特商店在普罗克特—甘布尔公司的配合下,对其 Pampers 尿布的库存管理工作进行了改革。这也具体地说明了上述问题及其他问题。Pampers 是一种一次性的尿布<sup>①</sup>,它是一种大宗商品,同其他商品比较,单价小,但其库存需要占用的空间却不小。沃马特商店将这种商品的库存设在它的配货中心,根据其零售商店的订单,将货发送给它们。当配货中心的这种商品的库存量开始偏低时,沃马特商店就向普罗克特—甘布尔公司再次发出采购这种一次性尿布的购货订单。

掌握商品库存量的要求是保持平衡。这是一件难办之事。库存量过少,会导致脱销,顾客不满意。库存量过多,会引起占用资金过多,还会增加仓库保管费用。不仅如此,库存管理本身就是一种代价高昂的工作。沃马特商店有一个改进商品库存管理的想法,在同普罗克特—甘布尔公司接触的过程中,感到后者接受全国各地零售商的订货,掌握商品使用情况的信息,很可能比自己更了解这种一次性尿布进出仓库的运动规律。于是,沃马特商店向普罗克特—甘布尔公司提出建议,希望后者承担起如下责任:及时告诉沃马特商店,应该在什么时候为其配货中心向普罗克特—甘布尔公司提出 Pampers 的订货?订货的数量多少?沃马特商店则每天向普罗克特—甘布尔公司报告,它的配货中心在一天内发往其零售店的 Pampers 尿布的数量是多少。普罗克特—甘布尔公司通知沃马特商店:到了提出订货的时候了,该提出多少订货。沃马特商店如果认为普罗克特—甘布尔公司的建议合理,便予以同意,接着,普罗克特—甘布尔公司就发货。

---

<sup>①</sup> 其实, Pampers 是绵纸尿布的一个品牌名称,该产品质地柔软,吸水性强,外包塑料薄膜,用后即丢。——译者

这种新的安排运作得相当成功,以致过了一段时间以后,沃马特商店提出建议:今后普罗克特-甘布尔公司可以越过提出购货建议这一步骤,按照它认为沃马特商店需要这种一次性尿布的数量,向沃马特商店发货。换句话说,沃马特商店把补充一次性尿布库存的职能移交给它的供应厂商。这也反映了我们上面所说的打破组织机构界限、重新安排工作的原则。不过,现在的这个事例所打破的,不是公司内部的界限,而是公司之间的界限。两家公司都得到了好处。

沃马特商店免除了为保持 Pampers 尿布库存量而花的费用。而且,由于普罗克特-甘布尔公司在 Pampers 库存的管理工作上确实胜过沃马特商店,因此,这种一次性尿布的库存管理得更有效。从而,零售商得以降低现场的库存量,减少库存过多的情况。降低库存还可以让沃马特商店配货中心腾出场地,可以减少零售商用在 Pampers 库存上所需的资金。事实上,现在的库存管理已实现合理化,以致先是商品流经沃马特商店配货中心、零售点,进入消费者的手中,然后,沃马特商店才必须向普罗克特-甘布尔公司支付该商品的货款。当沃马特商店支付货款时,它是利用已经从顾客那里收到的现金来支付的。无论我们称这种安排为负的库存成本或无限的资本收益率,它对沃马特商店来说,是一件大有好处的事。

任何厂商都可以向沃马特商店供应尿布,不过,普罗克特-甘布尔公司通过改进库存管理,给所提供的尿布增添价值。它因而成为一家向庞大的零售连锁网供货的优先的供应商。普罗克特-甘布尔公司作为一家优先的供应商,在沃马特商店的店铺内获得了增设的货架,还在这些店铺过道的尽处寻找堆货地方。业务流程更新后,对普罗克特-甘布尔公司本身的业绩也带来了很大的好处。首先,该公司现在能更有效地进行制造活动和后勤工作,它掌握改进产品需求所必需的信息。从其仓库

向沃马特商店供货不再是毫无规律地大起大落,而是源源不断,供应量变动也较小。别的制造商和零售商也有这种结合的,例如,莱维·斯特劳斯及其许多客户也采用了这种办法,称之为“源源不断的补充”。

普罗克特—甘布尔公司从它同沃马特商店作出新安排中得到的第二个好处,涉及到这样一种观念,即将企业同外部的接触点减少到最低程度。在当前这个事例中,也就是指普罗克特—甘布尔公司的应收帐款流程。在通常情况下,应收帐款的工作要求客户支付的货款同客户的购货订单,同供应商自己开的发票相一致。从原理上说,它们应该一致,可是,在实际上,它们并不总是一致。当它们出现不一致时——例如,当不久前价格发生变动时——就会发生冲突,掉入解决冲突的无底洞之中,既耗费大量的精力,又损害买卖双方之间的关系。但现在,在普罗克特—甘布尔公司同沃马特商店发生每一笔交易时,普罗克特—甘布尔公司的应收帐同沃马特商店只接触两次,即在开出发票之后和在支付货款之时。沃马特商店不再发出购货订单,而由普罗克特—甘布尔公司担负订货的工作。这样,就大幅度减少了差错和调解纠葛的必要性。

### 一名综合经理是企业同其客户的唯一联系人

我们发现改革业务流程中再三出现的一个特征,是使用我们可以称之为“综合经理”(case manager)的工作人员。当某种业务流程的各个步骤很复杂或很分散,以致难于将这些步骤交给单独一人或甚至一个小组去担任时,上述机制证明是很有用的。综合经理作为复杂业务流程和客户之间的缓冲,同客户打交道,似乎他或她对整个业务流程负责,即使实际上并非如此。

综合经理要能回答和解决客户提出的问题,就需要接触那些实际执行业务流程的人员所使用的所有的信息系统,还需要

在有问题时能接触这些人员,必要时要求他们给予进一步的援助。

我们有时候称这种综合经理为“得到授权的”向顾客提供服务的代表,以区别于传统的向顾客提供服务的代表,后者往往信息不足、能量不大。得到授权的向顾客提供服务的代表实际上能把工作做好。北卡罗来纳州的夏洛特有一家大型公用事业企业,名叫杜克电力公司。它的综合经理处理顾客提出的一切问题,使问题不受实际业务流程的真正复杂性的干扰。这就给顾客以一种假象,似乎他代表了本企业整个的业务流程向顾客提供服务。但这种假象是有益的。

### 普遍实行集中运作和分散运作相结合

企业在改革其业务流程后,能够在同一个流程中把集中的优点和分散的优点二者结合起来。我们将在第五章讲到惠普公司时涉及到这一课题。该公司实行标准的采购制度和共享数据库,使它有可能把集中的优点和分散的优点二者结合起来。

信息技术使企业愈来愈可能这样来运作,似乎公司下属的各个单位是完全自治的,与此同时,该组织仍然享有由集中产生的规模经济的好处。例如,公司给地区销售代表配备笔记本电脑,通过无线调制—解调器同中心办公室或公司总部保持联系。这就可以向销售人员提供最新的信息。与此同时,将控制的内容装入软件,可以供销售人员在拟订销售合同时参考,防止他提出的价格不合理或拟定的送货条件或其他条件本公司无法满足。公司利用信息技术改革销售流程,甚至还能取消地区办公室的官僚机构,提高地区销售代表的自治地位,增加给他们的授权,与此同时,改进公司对销售价格和销售条件的控制。

许多银行已设立了若干个不同的部门,向同样的客户(例如,大公司)推销不同的项目。一个部门提供传统的信贷额度,

另一个部门提供以资产作抵押的融资,第三个部门负责信用证,第四个部门提供管理养老金的服务。分散的结构使得每一个部门强调其最内行的项目,同时,也就助长了真正的各自为政,但也免不了引起混乱。

在这种机构分散、各自为政的情况下,每一个工作人员都注视市场的一小部分,而没有一个工作人员把客户作为整体来看待。这样,出现了重要的整体性的问题也许会陷入泥潭,无人负责解决。例如,一家银行为某个客户确定了2000万美元的信贷额度,指示下属每一个自治单位去贯彻执行。每一个下属单位都去贯彻了,把对该客户的信贷扩大到2000万美元。于是,整个银行向该客户提供的信贷总金额数倍于此数。直到该客户破产之后,银行的管理部门才了解整个的实际情况。为了避免这一类的问题,有几家银行各自设立了全银行的客户数据库,所有的经营单位都可以分享。每一个经营单位还把它所了解的有关该客户的情况以及它同该客户之间的关系输入数据库,而且,每一个经营单位利用该数据库作为客户信息的一个来源。这样,各个下属单位既有独立行动的自由,又能在没有一个中央管理机构的官僚干预下,协调彼此间的活动。

举出上述例子,指出我们所看到的在改革后的业务流程中一再出现的特征,其目的并不是向读者表明,不论哪种业务流程,在改革后,其外表特征都是一样的,也不是表明,流程的重新设计是简单明了之事。真理再往前一步就会变成谬误。并不是每一个改革后的流程都显示出我们论述的全部特征。实际上,由于有些特征之间有矛盾,它们也就不能全部显示出来。实际建立一种新的设计,需要有远见卓识、创造能力和判断能力。在业务流程改革后,在设计工作职位和组织机构以支持新的流程时,这些因素也是需要的。我们接着将探讨这个课题。

# 4

## 工作的新天地

我们已经一再指出，改革需要对公司的业务流程彻底地重新设计。不过，改革尽管从流程的重新设计开始，但并不以重新设计告终。企业业务流程的重大变化也是对一个组织的其他许多部分和许多方面而言的，实际上，也就是对其每一个部分和方面而言的。

当对业务流程进行改革之后，每一名雇员的工作也就从狭窄的、以任务为导向的劳动转变为多方面的劳动。雇员过去是按照指令办事、干活，现在则要自己考虑，作出选择，作出决定。流水线的劳动消失了。职能部门丧失了自身存在的缘由。管理人员不再起像监工那样的作用，而更像是教练。工作人员现在更多地关注客户的需要，而较少注意上司的态度。工作态度和价值观也随着出现新的刺激而发生变化。实际上，企业的方方面面都发生变化，只是人们往往不去注意罢了。

让我们进一步观察一家公司在改革其业务流程时发生哪几种变化。

### 工作单位发生变化——从职能部门变为流程执行小组

亚当·斯密和亨利·福特在许多年前把工作分割成一个个简单的操作。进行改革的公司实际上是使工作重新回复到原先的模样。公司一旦实行改革后，就由几个人合在一起，组成流程执行小组(process team)，去完成整个业务流程。结果证明这是将

工作人员组织起来去完成工作的合乎逻辑的组织形式。流程执行小组并不是由有关的各个职能部门派代表组成的。相反,流程执行小组取代了旧的职能部门的组织结构。尽管流程执行小组也可分成几种,彼此有所不同,但我们用“小组”(team)一词,表示它含有某种很专门的意义。

想想一份购货订单(或一种新产品设计或一项保险索赔)在一家公司内的历程吧!处理上述每一项工作的,有好几名干不同行当的人。他们分散在公司的各部门,分布在各个职能单位——不同的部、处、科、组,等等。这样分散引起无数的问题,尤其是,这些干不同行当的有关工作人员在目标上的不一致。一名工作人员很可能关注库存周转,而另一名工作人员重视发货时间。

换一种办法,将现在经办购货订单或新产品开发或保险索赔的工作人员原封不动都留下来,但不是把他们分割开来,分布在各个部门,而是把他们集中在一起,组成一个小组。我们不必改变他们干什么,但我们安排他们集中在一起干,而不是像过去那样,让他们分散到公司的各个部门去干。从某种意义上说,我们只是将一群被公司人为地分割开来的工作人员予以还原,合在一起。他们合在一起后,我们称之为流程执行小组。换句话说,一个流程执行小组就是一个单位,其成员自然地聚集在一起,以完成整个某项工作,亦即某个完整的流程。

流程执行小组有许多种。合适的流程执行小组要根据所做的工作的性质去组成。有一种流程执行小组,我们称之为一条龙工作小组,如同我们在第13章介绍大西洋贝尔公司时看到的那样,一条龙工作小组是由若干名具有不同技能的工作人员组成。他们在一起工作,去完成日常发生的工作任务,例如,处理保险索赔或者给电话用户接通长途通信。例如,在过去,一名客户请求大西洋贝尔公司接通其电话和数据服务之间的长途通

信,申请书提出后,在大西洋贝尔公司内从一个部门转到另一个部门,这样转来转去,要花费两个星期至一个月的时间才完成公文旅行。大西洋贝尔公司在改革其业务流程时,从各个不同的职能部门抽调人员,合在一起,组成一条龙工作小组,现在处理多数客户的申请,不再是几个星期,而是几天,甚至是几个小时。由于一条龙工作小组做的是重复出现的工作——也就是说,每天处理客户申请的内容彼此类似,大致相同——一条龙工作小组的成员通常很少变动,常在小组内一起工作的,就是同一些人。(我们将在本书第 13 章进一步考察大西洋贝尔公司的例子。)

另一种流程执行小组存在的时间较短,原因是由于它担负的任务是完成一项特定的短期工作,只要还在执行任务,这个小组就还存在。我们称这种小组为“虚拟项目小组”。例如,柯达公司的新产品开发流程就需要有许多具有不同才能的人员——快门设计人员、镜头专家、制造专家,等等——进行合作,共同为设计一种新的照相机而工作,然而,当这种新的照相机设计完毕,投入生产,该项目也就大功告成,该虚拟小组也就解散,其成员转到别的项目或别的小组。工作人员也可以同时是两个或两个以上的虚拟小组的成员,把时间分开,搞不同的项目。

国际商用机器信用公司(本书第一次介绍它是在第 2 章)采用的是第三种流程执行小组。它有点像一条龙工作小组,但是,它的成员只有一个人。国际商用机器信用公司在改革其业务流程之前,对预期的客户在提供融资上有一套做法,审核信用由信贷部门进行,核价由核价部门进行,其他条件由有关的业务部门决定,最后提供融资由出价部门的某个人员把上述的一切综合后决定。这些部门的工作人员把工作在彼此间转来转去,还会常常带着差错和耽误时间。然而,当该公司在改革其业务结构的流程后,将上述四种职能合而为一,将四个部门合而为一。这

种新部门配备的工作人员被称为综合办事员,其中许多人往往就是过去从事某项专门业务的人员。

国际商用机器信用公司不仅将四名专门人员合成一个流程执行小组。现在,每一个综合办事员能独自一个人从头到尾办理全流程的手续,做成整笔交易。国际商用机器信用公司实现了这一点,即百分之九十以上的申请融资的材料,只需由一名受过训练的人员利用联机数据就能办完,而不再需要经过几名专门人员转手。专门人员只留下少数几名,起顾问作用,协助综合办事员处理其余的、不超过百分之十的申请融资材料。就国际商用机器信用公司而言,流程执行小组就是只有一名工作人员的小组。我们又称之为一条龙工作人员。

### 工作变换——从简单的任务转变为多方面的工作

流程执行小组的成员会发现自己的工作跟以往所熟悉的职务大不相同。流水线的工作无论是白领的还是蓝领,都是高度专门化的,都是不断地重复执行同一项任务。新的工作也许要求受过一些培训,例如,怎样把一个特定的元件插入一个专门的印刷电路板。它甚至还要求受过全面的教育。例如,为了设计照相机快门而要求具有大学机械工程专业的学位。但是,当他们从事专项工作时,无论是流水线的工作人员或机械工程师都不需要了解——或者,甚至不需要多大关心——整个流程,比如说,制造一台电脑或设计一架照相机的整个流程。

流程执行小组的工作人员也会有不同的工种,但不是各人对其任务负责,而是共同对流程的结果集体负责。工作人员不仅对完成一小部分工作负责,而是同小组的其他成员一起共同对整个流程负责。他们不仅天天运用广泛的技能,而且还要构思大得多的前景。尽管小组的各个成员不是干一模一样的工作——他们毕竟有不同的技能——但他们之间分工的界线并不明

显。小组的每一个成员至少大致熟悉整个流程的各个步骤,很可能还会自己执行其中的几个步骤。此外,评价每一个成员所做的每一件事,还深受从整个业务流程来看待的影响。

企业改革后,职位的工作发生了怎样的变化,还可从国际商用机器信用公司的例子中清楚看出。它原有的几种工作分别由专门的人员承担,每人承担一种操作。新设的综合办事员每人承担几种操作。他们是通才。他们的工作是多方面的。

柯达公司改革其新产品设计流程后,情况又是怎样呢?一名镜头设计人员过去往往只是刻板地以狭隘的目光盯住在镜头设计上,而现在是以照相机为整体,并以此为背景来看待镜头设计。这就意味着他或她的工作不可避免地对整个设计工作的其他方面产生影响,同时,他或她自己的设计工作也受到其他人的工作和意见的影响。镜头的设计不再是仅仅限于一名设计人员的工作。这项工作成了多方面的工作。

有时候,对工作流程进行改革还打破了不同工种之间的界限。例如,一家公司的工程技术人员过去提供资料,供别人用来编制营销手册,现在自己动手编制营销手册;他们比营销人员更了解产品的性能等情况,而且,他们自己能够使用桌面出版系统。营销人员现在当工程技术人员的顾问。工程技术人员和营销人员这两种人的工作都扩大了。

随着工作变得愈来愈多方面,它也就愈来愈实实在在。改革不仅消灭了浪费,而且还消灭了不增值的劳动。审核、协调、等候、监督、跟踪等等活动大部分是非生产性劳动。它们的存在是由于公司内各个部门之间有界限,是为了用来填补业务流程的割裂。通过改革消除这种非生产劳动,也就意味着工作人员把更多的工作时间花在做实实在在的工作上。

改革之后,由于工作人员对其工作的完成和成果有更大的感知,他们的工作也就更能令人满意。他们实际上做的是完整

的工作——一种流程或一种次流程——按照定义,它会产生令他人关注的后果。业务流程的执行人员分担企业主面临的许多挑战,也分享企业主得到的许多回报。他们的目标是令客户满意,也就以客户为中心。他们不仅仅是继续取悦于上司或同官僚机构打交道。

而且,由于现在的工作人员的工作含有更多的成长性,要求掌握更多的知识,因此,工作报酬会更高。在流程执行小组的工作环境下,工作人员个人的前途发展不在于在层级上往上爬,而是要横向发展,拓宽知识,学习掌握更多的东西,以便能胜任业务流程中更多的内容。改革后,“掌握”一门职业或行当之类的事就不再存在。一名工作人员随着专门知识和经验的日益丰富和发展,他或她的职务工作也在日益发展。

此外,业务流程改革后,由于工作人员花在增值的工作上的时间多了,花在非增值的工作上的时间少了,他们对本公司作出的贡献也就增加了,结果,在改革后环境中的工作,总的说来,也将得到更高的回报。

然而,对于改革后环境中的工作来说,除了上述这一切喜讯外,还有挑战性的一面。工作愈令人满意,也就愈具挑战性,愈加艰巨难做。旧的、老一套的工作大多被取消了或实现自动化了。如果说,旧的模式是简单的任务,只需由头脑简单的人来干就行了,那么,新的模式是复杂的工作,就需要由头脑灵活的人来干了。这就提高了进入劳动力队伍的起点。在改革后的工作环境中,简单的、老一套的、毋需专门训练的工作岗位是不易找到的了。

### 人的作用发生变化——从受控制转变为授权

传统的、以任务为导向的公司在雇用人员时,希望他们循规蹈矩、听从支配。改革后的公司对其雇员的希望,不是听从支

配,而是能自己支配自己。公司的管理层既然把完成整个流程的责任交给流程执行小组,也就势必授权给流程执行小组,以便后者能作出为完成任务所需要的决定。

下面的例子具体说明了授权的性质和结果。一名旅客走到一家大宾馆的门卫跟前,诉说他的汽车停放在这家宾馆的车库内,车内的雷达探测器被偷了。那名门卫是得到授权给本宾馆的旅客提供服务的。他便问那个雷达探测器值多少钱,并带这位旅客到服务台,指示接待员说:“给这位先生 150 美元。”在场其余的人个个都纳闷,不吭声,但那位旅客满意了。两星期后,宾馆的总经理收到了那位旅客的来信,信中说,他已从他的行李箱内找到了雷达探测器,信封内还附了一张 150 美元的支票。信后还添了附笔,说:“顺便讲讲,在我今后的余生中,永远也不会再进入任何别的集团的连锁宾馆住宿。”

业务流程改革后,工作的人员势必要得到授权。他们作为流程执行小组的工作人员,既得到许可又要求他们去思考分析、相互交往、独立判断、作出决定。国际商用机器信用公司和柯达公司改革其业务流程后,好管闲事的监工和管理人员便无用武之地了。设想一下国际商用机器信用公司的一名综合办事员吧!他要想方设法处理几份处于不同阶段的申请信贷的材料,并要尽可能快地把它们办完。正在此时,突然出现一位监工,前来检查综合办事员的工作进度。综合办事员不得不暂停为客户服务,转向对付监工,他正在办理的实际工作便戛然而止。再以柯达公司为例,镜头设计部门的领导人什么时候能“批准”镜头呢?在整个照相机的设计完成之前,镜头的设计工作是结束不了的。镜头设计部门领导人的批准手续只会延缓工作进程。

流程执行小组无论是由一名或几名工作人员组成,在执行以流程为导向的工作时,不可避免地是要能自我主导的。他们同公司谈妥完成任务的最后期限、生产率目标、质量标准等任

务、要求后,在向公司负责的范围内,自己有权决定工作该怎么干,什么时候干。如果他们必须等候上级下达工作指示,那就不是流程执行小组。

授权是对流程实行改革的必然结果。不给流程的工作人员授权,就不可能对业务流程进行改革。其结果,进行改革的公司雇用员工时,势必会考虑提高对雇员的要求和标准。对未来的雇员,仅仅看其受教育的程度、受训的情况和技能是不够的;他们的素质同样成了一大课题。他们有无主动精神?能否自律?是否会积极去做能令客户满意之事?

改革以及随之而来的授权对公司将雇用的何种工作人员有重大的意义。

### 职业准备发生变化——从职业培训变为学校教育

如果说,在改革后的流程中工作职位对人员的要求,不是循规蹈矩,而是要自己作出判断,以便做该做的事,那么,工作人员就需要受充分的教育,才能认清该干什么。传统的公司通常强调对雇员的职业培训——教会雇员怎样去完成一种特定的工作或怎样去对付一种特定的情况,等等。但改革后的公司强调的重点是从职业培训转变为学校教育——或者雇用受过学校教育的人。职业培训只是提高技能,教会雇员“怎样”干一种工作。学校教育加强雇员的洞察力,提高雇员的理解力和判断力,教雇员懂得“为什么”。

高露洁公司(Colgate Palmolive)的一家分公司叫希尔斯宠物用品公司(Hill's Pet Products),不久前在印第安纳州的里士满建立了一家新厂。该公司在这家厂实行了许多属于改革后的流程的原则。公司的管理层懂得需要什么样的人在该厂的基层工作,于是,着手招聘 150 名工作人员。公司共收到数千人的应聘材料。人事部门仔细了解了其中的 3000 人。当最后一轮候

选人被挑选出来后,这些人实际上有一个共同的特征:全都缺乏在工厂工作的经验。该公司希望应聘人大多担任过学校教师、警官之类的职务。他们虽然缺乏在工厂工作的技能,但有所需要的素质,受过所要求的学校教育。由于这些人懂得怎样学习,该公司也就能对这些新雇员进行训练。

由于工作职位是多方面的、不断变化的,由于职位只需要大致上确定,因此,公司就不需要仅仅是为了填补职位而用人。公司所需要的工作人员是能设想出干什么并能做到干什么,他们能创建适合自己的职位。何况,职位又是不断变化的。在一种灵活多变的环境下,要雇用到的人能事前了解将来需要了解的每一件事,显然是不可能的。因此,对在职人员进行继续教育,成了改革后的公司的一项准则。

### **衡量业绩和报酬的重点发生变化——从按照活动转变为按照成果**

在传统的公司内,工作人员的报酬是比较简单的:按照工作时间支付报酬。在传统的营运中,无论是在流水线上制造机器,还是在办公室内处理文件,一名单独的雇员的工作价值是难以计量的。例如,焊接一个点这项工作值多少美元呢?对一份保险申请单上有关就业情况的数据进行核对,这项工作又值多少美元呢?这一类工作本身值多少,都是难以计量的。汽车只有在制成以后,保险单只有在签发以后,才会对公司有价值。当工作分解成简单的任务时,企业在衡量工作人员的工作时,别无选择,只能根据他们完成狭义工作的效率。问题在于,提高了执行狭义任务的效率,并不一定会使整个流程的业绩得到改进。

与此相反,衡量国际商用机器信用公司综合办事员的工作,不是看他或她处理了多少份材料,而是看完成了多少笔交易,能实现多少利润,以及看调查客户满意程度所反映出来的工作质

量。当工作人员所做的是流程中的全部工作时，企业就能根据他们创造的价值来衡量他们的工作成绩，付给他们报酬。由于在改革后的业务流程中，流程执行小组生产的产品或提供的服务有其固有的价值，因此，可以衡量工作人员工作创造的价值。例如，一架新的照相机有价值；一种快门的结构和技巧就难以计量其价值。

改革还迫使公司重新考虑有关雇员工作报酬的某些基本假定。比如说，在改革后的公司内，一名雇员今年在工作岗位上作出了成绩，这丝毫也不能保证他或她在今后的岁月中也会作出成绩。正因如此，在改革后的公司内，雇员的基本工资在剔除了因通货膨胀而予以调整这个因素外，变动往往是很小的。对于突出的工作成绩给以重大的报酬，采取发奖金的方式，而不是提高工资。

企业改革后，其他支付报酬的方式也被冷落了，如：根据职位级别或职工年资付酬；只是根据出工情况付酬；或只是由于又过了一年而给工作人员加工资。

在传统的公司企业内，根据工作人员的地位付酬——地位愈高，报酬也愈高——这是不符合企业改革的原则的。传统的点数评定法，即根据一名工作人员所做的工作或预算，按照事前制定的点数法评定点数，支付报酬，这种方法也不适合以流程为导向的环境。级别划分得很细的、有很多职位的等级制——1级、2级、高级、等等——每一级又分为若干小的工资级别，这种制度也必须加以抛弃。

在改革后的公司内，贡献和工作业绩是支付报酬的首要依据。这种办法有先例：即使在传统的公司内，主管销售的副经理很少是销售机构内工资最高的人——这种荣誉归销售额最多的销售代表。在华尔街，一家投资银行中报酬最高的人员通常不是该银行董事长，而往往是债券推销员或货币交易员。

在改革后的公司内,工作业绩以所创造的价值来衡量,工作报酬也就应该根据工作创造的价值来确定。

### **晋升的标准发生变化——从看工作成绩转变为看工作能力**

工作完成得好,发给适当的奖金。但晋升到新的职位却不是这样。公司改革后,晋升和成绩二者之间应严格分开。提升工作人员担任企业内另一种职务,不应该根据工作成绩,而应该是工作能力起作用。这是变动职务,不是工作报酬。

进步保险公司认为把晋升和工作成绩严格分开这一点非常重要,以致在该公司的年度报告中予以指出。年度报告中说:“我们的基本原则之一是,根据工作成绩支付报酬,并鼓励提高工作能力。”一经提出,这条原则似乎是显而易见,一目了然的。可是,遵照这条原则做的,为数并不多。如果伊丽莎白是一名优秀的化学家,人们通常的看法是她将成为一名领导化学家的好当家。实际情况往往并非如此。公司“提升了”伊丽莎白,有可能使公司多了一名不称职的领导人,却少了一名优秀的化学家。

“资本控股公司的直接反应集团”(Direct Response Group)是一家保险商。它对待其雇员,是把工作成绩和晋升职务区分清楚。该集团的高级副总经理帕梅拉·戈特温说:“我们将审视工作成果同审视有无发展前途二者分开。前者只是用于给工作人员支付报酬。正因为如此,我们甚至可以使那些也许已经作出了杰出成绩的人认识到自己还需要进一步提高和发展。通过把上述两种评估分开,我们有助于雇员在自己的头脑中,将工作成绩和职务晋升二者区分清楚。”

### **价值观发生变化——从维护型转变为开拓型**

改革不仅需要公司的结构布局,而且还需要公司的企业文化发生重大变革。改革要求雇员深信自己是为顾客工作,而不

是为头头工作。只有当公司在实际上,在支付工作报酬时贯彻这种精神,雇员才会相信这一点。例如,施乐公司不仅对雇员这样说,他们的薪水是顾客给的,而且把二者明确联系起来。该公司现在将每一个部门经理的大部分奖金根据顾客的满意程度来发放。过去,当经理们的奖金只取决于各自部门的工作完成得如何时,经理们在差错责任,管理权限,分享资源等方面不断地明争暗斗。现在,随着经理们将注意力集中到尽最大可能使顾客满意时,内部的争吵全都消失了。

一个企业的管理制度——工作人员的报酬是怎样支付的,他们的工作成绩是怎样衡量、评估的,等等——这一切对于雇员价值观和信念的形成起着首要的作用。

不幸的是,仍然有许许多多的经理认为,要培养雇员的信仰体系所必须做的全部工作是构思动听的价值观,然后作演讲宣传。单是搞出一份关于本公司的价值观的声明是没有用的。它只是又一种赶时髦的行为而已。没有管理制度的支持,绝大多数关于企业价值观的声明只不过是拼凑堆砌起来的空洞的陈词滥调而已,只会增加企业的犬儒主义。为了使印有价值观内容的书面材料得到重视,必须得到企业管理制度的支持。声明侃侃而谈企业的价值观;管理制度则赋予这种价值观以生命和在本企业内的真实感。

当然,高级管理层必须身体力行,亲自使这种价值观付之实践。如果企业的一名主管人员说关心顾客很重要,并且每星期花一小时的时间打电话与顾客谈谈,那么,这一小时的时间对顾客的价值可能是很小的,但对本企业来说,却是无可估量的。这一小时只是一种象征,表明管理层人员对这种价值观承担的义务,并以此希望工作人员人人都身体力行。

在某些传统的公司内,也可以看到企业文化的价值观:看重过去的工作成绩,强调监督,把等级制度奉为神圣。这些都是把

业务流程分割开来的管理制度的副产品。无论这家公司的价值观的声明会说些什么内容,企业的管理制度实际上是支持某种类似下列内容的价值观,即:

——我的头头付给我工资:尽管讲的是为顾客服务,但实际目标是要继续让头头感到高兴。

——我只是车轮上的一个齿轮:我的最佳对策是俯首听话,不惹是非。

——我向上报告愈直接,我就愈重要:权力最大的人说了算。

——明天跟今天一个样:始终天天如此。

问题在于上述价值观和信念并不能提高以顾客为目标的企业所要求的业绩。它们同企业改革后的环境中所建立的新的业务流程不协调;除非改变价值观,否则,新的业务流程无论设计得怎样完善,都不会发挥作用。价值观的改变如同业务流程的改变一样,都是企业改革的重要组成部分。

在改革后的企业内,雇员必须具有如下的信念:

——我们的工资全都是顾客付给的:我必须做令顾客感到满意的事。

——本企业内的每一种工作都是重要的:我确实在起作用。

——单是出勤不能算是工作成绩:我创造了价值,我得到报酬。

——当任不让,遇事不推:我决不回避问题,我一定要使问题得到解决。

——我是小组的一名成员:我们大家风雨同舟,甘苦与共,要么一起失败,要么一起成功。

——我们人人都不知道未来的工作怎么干:我的职务的一部分是不断学习。

### 管理人员发生变化——从监工变为教练

企业改革后,本来简单的岗位工作趋于复杂,而本来复杂的

业务流程却变得简单了。例如,国际商用机器信用公司办理一笔交易的流程本来需要经过4、5名干不同工作的人员之手,而现在只需要经过一名工作人员;一名综合办事员办理整笔交易。结果,企业的管理人员为了能使公文在不同部门之间转递而必须花的时间减少了,现在必须花更多的时间协助雇员做更多的、要求更高的工作。

流程执行小组,无论是由一名或许多名工作人员组成,都不需要发号施令的上司,而是需要教练(Coach)。小组要求教练能提供咨询,协助小组解决问题。教练不直接从事业务工作,但同小组密切联系,从而能协助小组工作。

传统的上司设计并安排、分配工作。现在,小组自己来考虑并安排、分配工作。当工作从一个任务执行者转到下一个任务执行者手中时,传统的上司监督、监视、控制和检查工作。在企业改革后的环境下,传统的上司几乎没有什么需要他做的工作。管理人员必须改变自己的作用,从监督作用转变为助推器的、教练的作用,其职责是培养人,提高人的技能,使后者能自己执行增值的流程。

这种管理是一种实实在在的职业。传统的管理既贬低了工作人员的工作,又贬低了管理。它贬低了实际工作,是因为它表明一名实际工作人员的地位要能上升,唯一的途径就是成为一名管理人员。这就意味着管理比实际工作更重要。但传统的做法却表明,任何一名实际工作人员工作做得好,都能搞管理工作。

实际上,管理正如工程技术或销售一样,是一种专门的技能。擅长于实际工作的技能同当一名优秀的管理人员二者之间几乎没有什么关联。凯斯·斯坦格尔是一名合格的棒球运动员;他又是一名伟大的管理人员。但多数出色的运动员却是蹩脚的管理人员。

在改革后的公司里,管理人员需要有很强的人际交往的技

能,必须能为别人的成就感到骄傲。这样一种管理人员是导师,能提供信息,解答问题,注意个人的长期的前途发展。这种作用不同于以往大多数管理人员所起的作用。

### 组织结构发生变化——从等级制转变为减少层次

整个业务流程成为流程小组的工作后,对流程的管理便成了该小组工作的组成部分。过去往往要由管理人员们会晤、开会以及要由更上级的管理人员作出的决定和部门与部门之间的问题,现在由本小组在正常工作的进程中作出决定和予以解决。把有关工作的决定向下传达给实际工作人员,原先是管理人员的传统作用,现在这种作用消失了。企业不再需要这么多的管理“粘合剂”把工作粘合起来。本来需要用许多人马把分割开来的流程重新粘合在一起,业务流程改革后,就不再需要这么多人马了。管理层次减少了,管理人员也减少了。

在传统的公司内,组织结构是一个重要问题,要花极大的精力去解决。什么原因?因为组织结构是一种机制,许许多多的问题要通过它去解决,许许多多提出的疑问要通过它去答复。

请记住,传统组织的基本单位是职能部门,是执行大致相同的任务的一群人。企业作为一个整体,由这些职能部门以不同的方式结合组成。企业与企业之间,职能部门的设置方式会有很大的不同。在所谓的职能公司中,所有有关的职能部门聚集在一个单一的职能处,例如,所有的销售部门聚集在一个销售处。在以策略性业务单位为基础而组成的机构中,职能部门是按市场聚集在一起的,于是,一家公司可能会有一种机构性的分支机构,例如,西海岸处。

正因为从公司的工作怎样组织进行,一直到建立实施控制、监督机制,这一切基本上取决于组织形式,所以,设计这些组织要花费大量的精力。组织结构还要在机构内建立起上情下达、

下情上报的路线,确定决策的等级制度。

然而,在实施改革后的公司中,组织结构的问题就不那么重要了。工作是围绕业务流程组织的,负责完成流程工作的是流程执行小组。上下传达交流的路线起什么作用?工作人员认为需要同谁交流,就同谁交流。支配的职能交给执行流程的工作人员自己去掌握。

结果,企业改革后,无论什么样的组织结构都是缺乏层次的,原因在于工作由流程执行小组运作,并得到人数很少的管理人员的支持。流程执行小组基本上由互相平等的具有很大大自治权的工作人员组成,而管理人员的人数相对很少,尽管一名管理人员只能管好大约7个人,但改革后的一名管理人员却要指导近30个人。一名管理人员管7名工作人员,这种组织势必会是等级制的。一个人指导30个人,等级制便大为逊色了。

国际商用机器信用公司的一位高级副总经理斯蒂芬·伊斯雷尔在回答有关改革后的组织机构的图表时说:“我们有一张(组织机构图),但我们从来不去看它。”关于他的公司的结构,用他的一句话来说,它成了“一群干工作的人”。这样一种公司并不依赖组织结构本身去回答许多问题。企业改革后,组织结构问题的重要性大为降低了。

### **主管人员发生变化——从记分员转变到领导人**

企业改革后,引起公司高级主管人员的作用发生变动的机会和必要性丝毫没有减弱。组织结构减少层次后,促使企业的高级主管人员更接近顾客,更接近企业内从事增值工作的人员。在改革后的环境下,企业的工作成就取决于得到授权的工作人员的工作态度和作出的努力,远远超过了以任务为导向的职能管理人员的行为。因此,主管人员必须成为能以自己的言行影响并提高雇员的价值观和信念的领导人。

主管人员并不对从事实际工作的人员实施直接控制,但对改革后的业务流程负全面责任。而实际工作人员在其教练的指导下,或多或少自主地工作。主管人员的职责是,要能设计出这样的业务流程:工作人员能胜任需要他们做的工作,工作业绩考核制度和报酬制度等管理制度能促使他们去努力工作。

在传统的公司内,主管人员是同实际经营脱节的。他们看自己的企业,主要是看企业的财务状况:本公司本季度赢利状况如何?企业改革后,主管人员作为公司的领导人,更接近实际工作。他们制订业务流程,对工作人员实施激励机制。他们密切关注怎样使工作完成。没有一名球队教练会对其队员说:“我要你们赢15分。上场,去踢。比赛结束后,向我报告球是怎么踢的。”教练虽然并不亲自上场踢球,但密切参与制定比赛计划,密切关注自己队员的成绩。改革后的公司主管人员也是如此。他们远远超过记分员的作用。

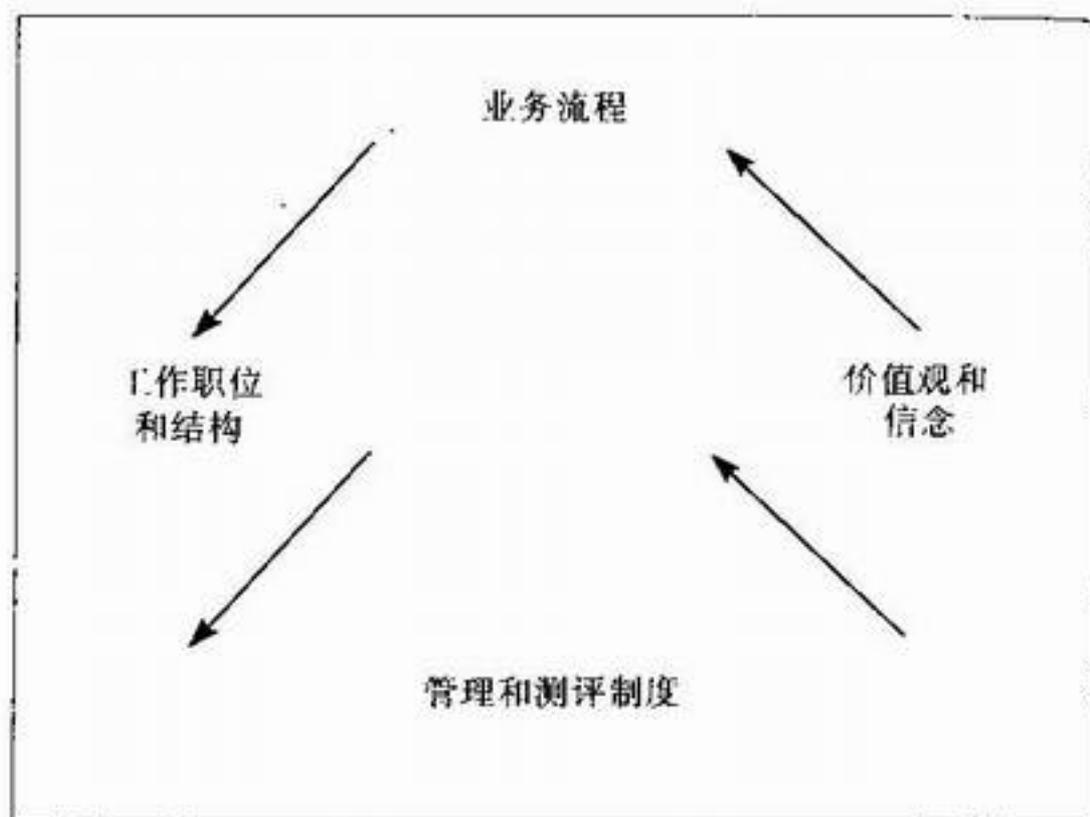
让我们把公司在改革其业务流程后所发生的变化作一总结:工作职位肯定发生变化,完成工作所需要的人员,工作人员同其管理人员之间的关系,工作人员的发展前途,衡量工作人员工作成绩的方法,支付他们工作报酬的方式方法,管理人员和主管人员的作用,甚至工作人员的头脑中考虑什么,等等,都会发生变化。一句话,改革一家公司实际上最终会使该公司的方方面面都发生变化,因为上述的各个方面——人员、工作、管理人员、价值观——都是彼此相关联的。我们称之为企业经营制度菱形图的四要点。菱形的顶端是企业的业务流程——完成工作的途径;菱形的第二端是工作职位和组织结构;第三端是管理制度和考核制度;第四端是企业文化——雇员的价值观和信念。

端与端之间的联系是关键。企业经营制度菱形图的顶端——业务流程,决定了第二端——工作职位和结构。完成工

作的方式决定了工作人员职务的性质,还决定了担任这些职务的工作人员怎样组织起来。在传统的公司中,业务流程是分割的。这就导致根据职能部门来确定的职位和组织机构很专门、很狭窄。业务流程一体化后,导致工作职位成为多方面的。这种多方面的工作职位的最佳组织形式是流程执行小组。

同样,要招聘能担任多方面的职务的、并能将他们组成流程执行小组的人员,要能对他们的工作成绩进行评估和付给报酬,就必须要有适当的管理制度。换句话说,由业务流程设计所决定的职位和结构,又导致菱形图的第三端——一家公司必须具有某种管理制度。

管理制度规定了怎样给工作人员支付报酬,怎样评估他们的工作成绩,等等。它对雇员的价值观和信念的形成起了重要



企业经营制度菱形图

作用。我们所说的价值观和信念,是指公司内的工作人员认为重要并密切关注的问题和事情。

最后,一个公司内占统治地位的价值观和信念必须有助于实现业务流程设计的业绩。例如,一种购货订单的执行流程尽管设计得能又快又准确地运行,但除非实际工作人员认为速度和准确性很重要,否则订单的执行流程是不会又快又准确的。这就把我们又引回到菱形图的顶端。我们要再一次指出,在企业改革中,仅仅重新设计业务流程还是不够充分的。企业经营制度菱形图的所有四个要点必须配套,否则,企业会受到损害,会变成畸形。

事实上,每一家公司,即使是传统组织结构的企业,也各有其业务流程的菱形图。企业改革可以被认为以新的菱形取代原有的已失去其光彩的菱形。

企业改革中有一部分,我们已经接触到,但尚未展开论述。那就是信息技术所起的作用。它作为整体,下一章将予以阐述。

# 5

## 信息技术的催化作用

如果一家公司不能改变它对信息技术的看法,它就不可能改革。如果一家公司把技术和自动化等同起来,它也不可能改革。如果一家公司先寻找问题的所在,然后再去找解决问题的技术,它也不可能改革。

信息技术在企业改革中起着至关重要的作用,但是这种作用容易被不恰当地利用。当代最新的信息技术是任何改革努力的一部分,正是由于信息技术,才使公司有可能对其业务流程进行改革。因此我们在第二章中把它称为必不可少的催化剂。但是就像人们常常谈到的仅仅增加经费解决不了政府的问题一样,仅仅用计算机对付当前存在的企业经营问题是不会使企业得到改革的。实际上,技术利用不当会强化旧的思维方式和行为模式,也会阻碍改革的进行。

我们在第2章中探讨过国际商用机器信用公司、福特汽车公司和柯达公司这三家企业为改革所作的努力。设想一下,如果这三家公司仅仅利用计算机来解决它们面临的问题会取得什么样的成就呢?

国际商用机器信用公司处理客户的信贷申请本来要经过几个部门,周转缓慢。该公司要是为了设法加速处理过程而利用计算机把公司内分别办理每一步骤的5名不同类型的专门人员连接起来,那么,这个办法可以省掉有关材料从一个专门人员的办公室传递到另一个专门人员的办公室所需的时间,使原先的

处理过程加快。但是,这样做根本无助于消除有关材料到达每一个专门人员的办公室后排长队等候处理的时间。只是把处理信贷申请的程序计算机化可以使公司业绩提高 10% 的效率,而改革业务流程可使效率提高 90%。

要是福特汽车公司仅仅是使其向供应商付款的程序计算机化,情况也是这样。该公司的主管人员估算,要是这么做,可以使应付帐款部门 500 个工作职位减少 20%。但他们通过改革业务流程,却使这 500 个职位减少了 80%。

柯达公司要是仅仅给新产品设计人员和模具设计人员配备最新的计算机辅助设计工作站,只能使新产品和模具的设计时间减少几天,但是永远也得不到如下的成就,即,该公司通过改革设计流程使新产品开发的总的时间减少了几乎 50%。

## 学会用归纳法思维

要了解现代信息技术的潜在力量并认识到其应用价值,需要公司运用一种企业界人士通常不熟悉的思维方法,而这种思维方法可能会使企业界人士感到不甚舒服。大多数主管人员和管理人员知道用演绎法去思考问题,那就是说他们擅长于先确定问题和问题的范围,然后寻求解决问题的各种不同的方法并对它们进行评估。但是,把信息技术应用于企业改革则需要用归纳法思维——即首先要能物色到一种强有力的解决方法,然后再去寻找它能解决哪些问题,而有些问题公司企业甚至是茫然的。

福特汽车公司的管理人员原先以为他们的问题是要找出一种能用更少的人力更快地处理供货商开出的发票的方法。后来他们找到了一种解决方法,使公司根本不需要去处理发票了。国际商用机器信用公司的主管人员原先认为他们的问题是怎样

提高各个不同的专门人员小组之间的信息传递的速度。结果是,信息技术使该公司取消了各个专家小组,以致一点也无需再在它们之间传递信息了。柯达公司原先认为它们的问题在于促使设计人员加快自己的工作进度,以便让下一道的设计工作能早日启动,采用了信息技术后,实际上消除了按照先后顺序进行设计的必要性。

大多数公司对技术的看法犯有一个根本的错误,那就是它们是通过它们目前的工作流程的透镜来看待技术的。它们提出的问题是,“我们怎样才能利用这些新技术的潜力来加强、革新或改进我们现有的工作?”其实,它们提出的问题应该是,“我们怎样才能利用技术,使我们能做过去所未曾做的事?”改革跟自动化不一样,改革是创新。改革是发掘利用技术的最新能力来争取达到崭新的目标。改革的最艰巨任务之一,不是认识人们已经熟悉的技术,而是认识新技术具有的人们尚未熟悉的新的潜力。

国际商用机器公司(IBM)创始人托马斯·J·沃森甚至也患了这种常见的短视症。他曾经宣称,全世界对处理数据的计算机的需求总量最多不超过50台。20年之后,大型计算机制造商和生产公司用计算机的经理们都把小型计算机鄙之为玩具。又过了10年,个人电脑也面临同样的遭遇,对这种计算机的反应通常是:“我们的大型计算机已经够用了,还要小型的干什么?”正如我们现在能够知道的,答案是小型计算机以及后来的个人电脑的巨大威力并不在于能做大型计算机已经在做的事,而在于给计算机的应用创造了前所未有的全新的天地。

用演绎法去思考技术,不仅会导致人们忽视有关技术的真正的重要意义,还会使他们满足于现有的技术,对技术的无足轻重的、无意义的应用感到兴奋。例如,不久以前还有人认为,把个人电脑同电话结合起来的想法是不可思议的,这两样东西的结合体不过是能节约办公桌的空间,价格也较便宜而已。把这

两种机器结合成一种机器,也许确实会有这些好处,但在功能上,预计不会有任何突破性的进展。它不会让人们做到以前所做不到的事。它充其量也只是能取得很有限的改进。

考虑技术时缺乏归纳的思维方法并不是一个新问题,也不是外行人才有的问题。在电话的初期,许多人认为电话的最大潜在功能在于减少农妇的寂寞。托马斯·爱迪生有一次说过,他认为他发明的留声机的价值是能够记录“垂死的绅士”的临终遗嘱。发明无线电收音机技术的马科尼把无线电看作为定点越野赛马可使用的无线电报;他起初并没有认识到会发展成广播工具。复印机的真正潜力也竟然被国际商用机器公司这样的公司所完全忽视。

20世纪50年代末,当施乐公司正在对代号为914的第一台商用复印机进行基础研究之际,却为这个项目的经费煞费苦心,希望别人能对该项目投资。它以提供复印机的专利为条件要求国际商用机器公司给予投资。国际商用机器公司聘请马萨诸塞州的阿瑟·利特尔咨询公司进行市场调研。后者得出结论说,即使这种具有革命意义的复印机占领了复写机、复印纸和胶版誊印机(当时的复印技术)的全部市场,也收不回向复印机投资的本钱。国际商用机器公司根据这个可以采用的最详细的论证,决定放弃施乐公司的专利,没有涉足复印机市场。施乐公司不顾悲观的市场预测,坚持研究复印机技术,坚信总有一天人们会发现复印机的使用价值。

显然,现在我们终于知道施乐复印机的功能并不仅仅在于它能取代复写纸和现有的复印技术,而是它能提供这些技术所做不到的服务功能。代号为914的施乐复印机创造了一个前所未有的简便复印的市场。在静电复印机发明以前,将一份已有的文件复印30份分发给有关的一群人,人们并不认为这样做是一种需要,原因是人们不可能简便地、廉价地把一份文件复印

30份,也就没有人会说这样做是一种“需要”。

我们可以从上述例子看到技术给自己创造了以前意想不到的用途。这是萨伊法则的一种变相的说法。让·巴蒂斯特·萨伊是19世纪初法国的一位经济学家。他论述,在许多情况下,供给会创造它自己的需求。只有在人们能够得到某种东西的时候,他们才知道他们需要这种东西;然后他们才会感到没有这种东西就无法照常生活。常常被人称作个人电脑之父、现为苹果计算机公司合伙人的艾伦·凯这么说:“一项重要的技术先是制造问题,然后才是解决问题。”施乐914复印机问世之前,没有人“需要”它,也没有人知道他们有问题需要这种机器来解决。后来,这种潜在的默默无闻的需要突然成了人们感觉到的一种需要,而且是迅猛增长、势不可挡的了。

所以,单单向人们询问他们将怎样在商业中使用某项技术,如此询问是没有用的。被问者势必会反问,这项技术将会对他们现有的经营活动作出多大的改进?倒不如实际一些,问:“你赞成用玻璃瓶还是用纸盒盛牛奶?”因为消费者对牛奶和两种盛器都很熟悉,因而他们能提供有用的信息并说明赞成的理由。如果一位市场调研员在静电复印机尚未面市之前向消费者询问复印机的问题,那么,回答一定会说,它只是代替复写纸罢了,花这个价钱不值得。

同样的是,如果一家市场调查公司询问一位经常为了生意而外出旅行的人,怎样能使他的旅行生活方便一些。被询问者可能会回答,希望能更快地到达机场,或者会流露出渴望拥有一架私人飞机。他不会说,他需要有一架像电影《星球大战》想象的那样的航天器,因为这种玩意儿是超出他的参考依据的。市场调研员向他提到商务旅行,他想到的是他所熟悉的事情:在去机场的路上出现堵车;排队;坐在车内椅子上子等,以及吃乏味的食品等等。这些问题都是他意识到的,也是他希望解决的问

题。技术的真正力量在于提供他意识不到的问题的解决办法，例如，如何压根儿就不必空中旅行。

索尼公司由于重视这条基本戒律而取得了可观的成就，这就是该公司认识到对尚未生产出来的产品进行市场调研是徒劳无功的。当索尼公司新产品开发部门最初设计“随身听”的时候，公司的管理层并没有下令作市场调研，了解这种产品将来会不会受到消费者的欢迎。公司的管理层认识到，消费者是无法想象他们所不知道的东西的。于是公司根据新产品开发人员提出的关于人们需要和新技术功能的看法，给这项新产品的研制开了绿灯。“随身听”不是去适应而是改变了人们关于在什么地方听音乐和如何能听音乐的观念。

我们要指出的更重要的一点是，人们的需求和愿望是受人们对可能性的了解制约的。突破性的技术是使人们未曾想到的事物和活动成为可能的技术。大多数公司未能克服的挑战是它们没有认识到技术中蕴藏的商业上的可能性。这样的缺点是可以理解并情有可原的。

以电视会议为例。这项技术让分散在不同地点的人各自坐在特殊装备的房间内开会，相互看得见也听得见，就像坐在同一个房间里一样。起先，大多数企业组织把电视会议看作是节省出差费用的一种手段，人们不用乘飞机旅行也能会面。从这个意义来说，电视会议基本上是失败的。人们外出旅行去同别人会面有多种原因。外出旅行，不论是在国内或去国外旅行，其主要任务都是为了表明旅差本身给最终要传递的信息和最终要讨论的问题赋予了某种重要意义。当面会晤，即使是非言语交流，也许要比实际讲的许多话更为重要。所以说电视会议对降低公司企业的差旅开支起不了多大作用，这是不奇怪的。

但是，这么说并不意味着电视会议一钱不值。电视会议的价值在于改变工作的方式而不在于减少费用支出。例如，我们

知道有一家公司就是通过电视会议使其新产品开发周期缩短了6个月。你知道是怎么回事吗？

这家公司的工程技术人员和营销人员分别在美国的两个州办公。为了解决工作中的问题，每个月，两个部门之一的人员要乘飞机到对方的工作地点当面交流协商。为此，公司在两个地方安装了电视会议的设备。但是有了电视会议设备之后，工程技术人员和营销人员每个月仍旧飞来飞去碰头，因为双方都发现很难通过电视会议解决他们之间的所有分歧。电视媒介太冷漠，电视会议代替不了直接面谈。尽管这样，工程技术人员和营销人员利用电视会议每周举行一次讨论会，而在这以前，由于不方便、花费时间和出差费等原因，他们不可能每周都开会讨论。

在每周举行电视会议时，工程技术人员和营销人员可以就上一次面对面讨论的问题继续进行讨论。此外，电视会议还可以容纳更多的人参加。在没有电视会议设备的年代，高级管理人员因工作太忙，不可能抽出3天时间——两天来回，一天开会——出席每月一次的碰头会，同时，如果让所有与项目有关的低层工作人员都参加每月召开的会议，飞机票的开支也要增加太多。这样一来，参加每月碰头会的就只有中层人员。有了电视会议，每一个有关的人都能每周“碰一次头”，了解情况，他们提出的一般问题也能获得解答。这样，新产品开发人员和营销人员就能更多地接触，问题也能尽快及早解决，陷于僵局的公务旅行也减少了，公司的项目得以更快地完成，生产出来的产品也就能更加适销对路。

简而言之，电视会议在这家公司所产生的价值在于使公司能做一些它以前所做不到的事：营销人员和设计人员每周都能保持接触。这样的用途对推广电视会议的人来说是始料所未及的，因为他们没有突破陈旧的演绎的思维模式。

再说一遍，技术的真正力量并不是使原有的工作流程发挥

更好的作用,而是能帮助公司打破陈规,创造新的工作方法,这就是改革

通用汽车公司在建造新品牌“土星”汽车的过程中,利用机会摆脱现有工厂所施加的束缚、改革了原有的工作流程。结果,对“土星”汽车抱有雄心的通用汽车公司利用信息技术的催化功能,整个地打破了陈规。

通用汽车公司把制造“土星”汽车的工厂建在美国田纳西州的斯普林希尔,包括有一个零件供应商能使用的联机的生产数据库。这样一来零件供应商就不必坐等通用汽车公司发来采购单;他们只需通过数据库所记录的生产时间表就知道公司需要他们供应多少零部件,然后按照“土星”汽车工厂的需要及时供货。例如,“土星”汽车刹车器供应商通过数据库知道通用汽车公司下个月的汽车生产计划后,就能制订刹车的生产计划和发货时间表。刹车供应商的责任是在供货那一天的上午8时30分,将供装在汽车上的刹车放在那家汽车制造厂的某个门内的货盘上,按照流水线的次序放好。“土星”汽车制造厂无需向该供应商发出明确具体的指令。

在刹车的这种供应流程中,既没有购货订单,也没有发票。供应商发货之后就给“土星”汽车厂发去一份电文,实际上是通知后者,“这是我方发往你方的货物。”当货物运到汽车制造厂后,收货员就用扫描器扫描送来货物上的条形码。这时计算机就会告诉收货员这些货物应该发给工厂的哪个部门。荧光屏上还会显示出应付给该供应商的货款金额。

从本质上说,信息技术——在上述事例中,指生产时间表数据库和电子数据交换——能使“土星”汽车制造厂与其零件供应商合作得像一家公司,减少了双方企业的管理费用,打破了公司的一条最陈旧的不成文规则:把零部件供应商看作是仇敌。

实际上,打破陈规是指我们建议人们在改革业务流程时怎

样学会用归纳法去思考技术问题：去找出公司利用技术后有可能打破的那些由来已久的规则，再去找出打破陈规后可能出现的商业机会。例如，电视会议打破了相隔遥远的人们聚会花费巨大而不能经常聚会的规则。现在，他们可以花费不多而又可以经常见面了，地域分隔的限制已不复存在。

远见卓识给予一家公司以改变其经营的有力手段。这种手段可以应用于许多领域和业务流程，不仅仅是新产品开发。几家巨型商业公司如沃尔玛商店和凯马特百货公司(K Mart)都运用电视会议的技术使总公司能及时向各商场的经理提供指导和咨询，将各商场的主动性与集中化的专业指导结合起来。

国际商用机器信用公司、福特汽车公司和柯达公司也都利用技术打破成规。这些成规不论是否有明文规定，在当初实施时既不是微不足道也不是荒谬愚蠢的。它们是人们从经验中汲取来的，反映了人们的智慧。一位聪明的工厂经理有时也会因始料不及，没有及早多订购一些零部件而导致生产脱节。由于缺乏预测的技术，这样的经历是完全可以理解的。但是预测技术的出现打破了盛行的规则，即为了防备不时之需而多采购些零部件的规则。

正是这种具有突破性的技术力量能使我们打破限制我们指导工作的成规，这对正在谋求竞争优势的公司来说是至关重要的。

下面是各种信息技术能够打破公司成规的一些补充说明。有些成规是人们熟悉的，有些则是目前正在实施的。

---

旧规则：信息在一个时刻只能在一个地方出现。

冲破旧规则的技术：共享的数据库。

新规则：信息能同时在需要它的地方多处出现。

---

说我们的业务流程的结构受到文件夹的限制和支配,这并不是言过其实的。当信息只停留在纸上保存在一个文件夹内时,每次只有一个人能够使用。要把它变成许多份复本供分散使用,这并不总是行得通的,而且往往导致文本之间出现不一致。因此,使用信息的工作往往需要依次进行,一个人完成他的任务之后,方能把文件夹传给轮到的下一个人使用。

数据库技术改变了这种规则。它能让许多人同时使用信息。例如在保险业中,职员 A 要计算投保人的保险费率,而职员 B 要核对投保人的信用,两位职员使用同一份投保的表格,可是,这两名职员所做的工作没有从属关系。数据库技术能够让一份文件同时供几个地方使用,它能够使工作流程从人为的依次进行的限制中解放出来。

---

旧规则:只有专家能做复杂的工作。

冲破旧规则的技术:专家系统。

新规则:一名通才能做一个专家的工作。

---

20 世纪 80 年代初,当专家系统技术刚出现在公司的荧光屏上时,多数人在展望其功效时,直言不讳地说,他们要把技术专家的专门知识制成电脑软件,利用该软件使高度复杂尖端的专家工作自动化。这种想法是非常愚蠢的,其理由如下:专家系统技术的作用不在于取代专家;我们无论如何需要保留专家,以便他们能继续学习并在他们擅长的领域内取得进步;很难理解,为什么这些聪明人士会使用专门设计用来取代他们的计算机,参与分享他们拥有的全部知识呢?

然而,许多精明的公司知道不笨比聪明更能赚钱。那就是

说,专家系统技术的真正价值在于它可以使技能相对较低的人基本上能胜任原先由受过高度训练的专家干的工作。

例如,有一家大型化学公司给公司的每一名向顾客提供服务的业务员配备了一套专家系统。这套系统能向这些业务员提供有关产品特点 and 相互关系等信息。每当一名顾客询问时,这套系统可以让业务员利用提供咨询作为一次销售机会。这在以前只有非常熟悉业务的工作人员才能够做到。

在一体化的信息系统的支持下,一名通才能够做许多名专门人员做的工作。这一事实对我们安排工作的方式具有深刻的影响。正如国际商用机器信用公司的变革所说明的,系统技术使我们有可能实行综合工作人员的办法,一名综合工作人员从开始到结束办理整个流程中的每一个步骤。由于消除了传统的几个人依次办理的程序中所固有的传递、延误以及种种差错,这种以综合工作人员为基础的流程也就能在时间周期、准确性和成本方面取得数量可观的改进。

---

旧规则:企业必须在集权和分权之间作出选择。

冲破旧规则的技术:电信网络。

新规则:企业能够同时获得集权和分权的好处。

---

企业界人士“知道”,生产工厂、服务设施和销售网点远离公司总部而要有效地运作的话,这些下属机构必须具有独立自主权。为什么呢?因为如果下属机构出现的各种问题都要上报公司总部去寻求解答的话,那么,就不大可能有什么大的作为——甚至处理小事情也会延误了时间。经验告诉人们,如果在现场的工作人员能自己作出决定的话,一般地说,他们会干得很好。

如果公司企业依靠陈旧的技术——美国的邮递、电话甚至通宵快递——来回传递信息的话,那么,公司总部要增加基层单位的经营灵活性,就势必要牺牲自己的集中管理权。

但是,新技术可以使公司摆脱这种顾此失彼、两者无法兼顾的选择。高速宽带通信网络使公司总部和基层单位能同时得到同样的信息,查阅到同样的数据。由于共享信息,每一个基层单位的办公室实际上成为公司总部的一部分,同时,公司总部实际上也成为基层单位办公室的一部分。这就意味着公司能够利用各种各样的安排——集权、分权或两者的结合——来更好地为市场服务。

美国加利福尼亚州帕洛阿托城的惠普公司是一家电脑仪器设计与制造公司。它长期来认为集权和分权是相互排斥的。信息技术帮助它打破了这个陈规。

这家公司在原材料采购和其他许多业务活动上实行权力高度分散。公司允许其业务部门在采购方面享受完全自主,因为业务部门最了解自己的需要。但是分权的优越性(灵活,按照顾客的需要订货,对市场的反应灵敏)也使公司付出了一定的代价(损害了规模经济和削弱了控制)。由于分散采购,惠普公司就不可能从供货商那里得到因大批量采购而享有的高额折扣优惠。惠普公司曾作过估算,公司因此而在采购原材料方面每年要多支出 5000 万至 1 亿美元。如果把采购权集中起来,也“解决”不了高成本的问题,因为这样一来,只是换了问题,原先的问题换成对市场的迟钝和官僚主义这一对孪生问题。在上述两者以外,惠普公司找到了第三种办法,就是采用一套共同采购软件系统。

惠普公司的新办法是,每一个生产部门继续订购自己所需要的零部件,但是每一个采购单位都使用一种标准的采购系统。所有这些系统都向一个新的受到公司采购部门监视的数据库提

供数据,公司采购部门代表公司,统一同供应商谈判大宗购货合同和折扣。公司采购部门之所以能这么做,是因为数据库向公司提供了各部门计划采购和实际采购的货物的全部信息。采购合同一旦签订,采购员就向数据库确定的合格供应商发出购货订单。

新的工作流程给了惠普公司以集权和分权两者优点兼而得之的好处,即集权能使公司获得大批量采购所享有的折扣,分权能就近满足分散在各地的各部门的需要。

创造性地运用信息技术,使分散的基层单位没有必要成为有权开支管理费的全能的单位。银行业也已经认识到这个现实。长期以来,银行一直把其分支行当作自负盈亏的单位,但是现在,许多银行把其每一个分支行视为一个营业点而不是把它当作一个独立经营的组织。自动出纳机和其他高容量的实时数据网络使分支行的每一笔收付款可以立即在总行的帐面上显示出来。由于每一个分支行现在成了一个营业点,银行就能促使其工作人员密切同客户的联系,而无需放弃对银行业务的集中控制。

---

旧规则:由经理作出一切决定。

冲破旧规则的技术:决策支持工具(数据库存取、建模软件)。

新规则:决策是每个工作人员工作的一部分。

---

产业革命模式的一个组成部分是决策的等级制观念。对执行一项任务的工人的期望是做好岗位工作而不是考虑该工作或作出决策。决策是管理部门的特权。这些规则不能完全说是反

映了产业封建主义。由于管理人员比低层的工人掌握更多的信息,因而事实上视野也就更广阔些,信息灵通就有可能使作出的决定更高明些。

等级制度的决策方式所付出的代价现在已经高得令人难以忍受。事无巨细都要层层向上请示,这样的决策对节奏快速的市场来说,必然是显得太慢了。今天,许多公司认识到一线工作人员必须有权作出决定,但是要做到这一点并不是简单地给予他们以作出决定的权力就行了,还需要向他们提供工具。

现代数据库技术使以往只是管理人员能得到的信息,现在可以被广泛运用。当这些数据资料同容易掌握使用的分析手段和建立模型的工具结合起来时,受过适当训练的一线工作人员就能迅速地掌握复杂的决策能力,问题一冒头,就能比较快地作出决策予以解决。

---

旧规则:基层单位工作人员需要有能接收、储存、检索和传递信息的办公室。

冲破旧规则的技术:无线数据通信技术和便携式计算机。

新规则:基层单位的工作人员能够随处收发信息。

---

有了宽带无线数据通信和便携式计算机,基层工作人员不论是何种职业,都能在任何地方要求、观察、处理、使用和传递数据而无需回到办公室去。

无线数据通信所依靠的技术类似便携式移动电话,两者的重要区别在于前者的用户发送的是数据而不是声音。随着终端和计算机的日益微型化,人们不论在什么地方都可以与信息源联系。例如,奥梯斯电梯公司的维修人员就随身携带可移动的

小型终端,在修好一部电梯之后,立即更新该电梯用户的维修记录,然后就把信息通过调制解调器输向设在美国康涅狄格州的总公司。阿维斯汽车租赁公司也把同样的原则应用到其租赁业务上。当顾客将所租的汽车开到阿维斯公司的停放站时,配备有小型计算机的服务员检查车辆,通过计算机抽出租赁记录,输入所收费用金额,顾客就不必到公司的办公室去办理手续。

我们已经在前面提到过,高速宽带通信技术使公司有可能打破一条陈规,即基层单位必须是有自主权的组织机构。而无线数据通信则走得更远,可以完全取消基层单位的存在。例如报告工作进展情况、保险索赔的理算和现场设备修理咨询等等,将不必依赖基层工作人员通过电话或计算机终端向公司报告了。总公司能知道工作现场的人所知道的一切情况,反之亦然,基层工作人员也能了解总公司所知道的情况。

---

旧规则:同一位潜在客户的最佳接触方式是个人之间的接触。

冲破旧规则的技术:交互影碟。

新规则:同一位潜在客户的最佳接触方式是有效的接触。

---

有些公司已开始使用交互影碟。这项技术让人们在计算机屏幕上观看影像,然后在屏幕上提出问题或回答问题。这项技术的应用尚处在培训阶段,但是人机对话的交互影碟的潜在功能远远超过目前的范围。

例如,有些零售商正在试验利用人机对话交互影碟来扩大他们的推销。在这些商店里,顾客可以从荧屏上展示的目录中挑选商品,提出问题,然后用信用卡在无人干预之下购买所需商

品。顾客购买商品的过程似乎是冷漠和没有感情色彩,但是顾客发现这样购物比通常的购物方式更为可取。通常的情形总是顾客等候一个身穿制服的男性或女性店员去寻找商品。

银行已经开始使用交互影碟向客户解释他们的日益复杂的服务项目。客户可以要求机器说明他们看不懂的项目内容。有一些信息只有通过视觉才能达到更好的交流效果,例如,房地产业就是这样,交互影碟可以让预期的客户无需离开房产经纪商的办公室就能看到房屋的全貌,如果客户提出要求,可以让他反复观看待售房屋中的主卧室。

---

旧规则:你必须找出事物的发生地点。

冲破旧规则的技术:自动识别和跟踪技术。

新规则:事物会告诉你发生的地点。

---

自动识别跟踪技术同无线数据通信结合,可以让事物——例如载货汽车——不断地通报车辆现在在什么地方,使你不必去寻找它们,当你需要它们驶往什么地点时,它们会立即收到指令。而在这以前,调度员要等到车辆驶抵停车点才能接到驾驶员的电话。

一家公司能随时知道它的载货汽车、有轨机动车或有关的维修技术员的所在地点,就不需要多配备一些人员和车辆。这样它就不需要配备过多的人员、设备和材料以应付在调度和配置人员、物资中出现的时间上的耽搁。

例如,有些铁路公司正在采用卫星系统以便随时获知任何一列火车的所在位置。过去曾设想在火车车厢的两侧漆上条形码,当火车经过车站时,识别机器——至少在理论上是这样

此——能识别条形码并将火车的位置输送给调度中心。之所以说“在理论上”，是因为这种系统从来也没有付诸实施。这也不奇怪，因为条形码上沾满灰尘和污垢后，识别机器便无法识别。卫星系统如运用恰当，铁路公司将有可能精确地调度火车车皮，其准确程度就像短途运输工人运送包裹一样。

---

旧规则：定期修改计划。

冲破旧规则的技术：高性能电子计算机。

新规则：随时修改计划。

---

计算机所提供的日益增加的运算能力给公司创造了应用计算机的新机会。以制造业为例，今天一家制造商能随时收集产品销售、原材料价格、货源松紧以及劳动力供应等等数据，从而每个月（或每周）一次编制一份全面的生产进度表。计算机还提供了来自销售点终端、商品市场甚至天气预测等方面输送来的即时数据，加上其他方面来的信息使企业能够经常调整生产进度表，适应现时而不是过时的需要。

上述这些例子清楚地表明，技术的不断进步将会不断打破我们指导事业的规则。今天看来似乎不容违反的规则有可能在一年不到的时间内变成过时的东西。

所以说，发掘技术的潜力来改变企业的业务流程并明显地超过竞争对手不是一时之事，也不是十年一回的事。相反，应站在新技术的高度，坚持不懈地努力学习技术、认识技术并将其融入企业之中，研究与开发是这样，开拓市场也是这样。我们应该以现实的眼光和富有想象力的思维看待技术的潜力。一项技术

在开始的时候对公司的工作可能表现不出明显的应用价值；一项技术也有可能在过去应用时有过新奇的表现而对工作现状的改进只起到有限的作用。

公司如果要在技术持续发展的过程中取得成功，就需要把技术开发作为看家本领的核心之一。那些能更好地认识、理解新技术潜力的公司，就能比竞争对手更具有持续增长的优势。

我们的观点是，如果你能够购买到一项技术，这项技术就不是新的。我们赞赏可以称之为韦恩·格雷茨基技术学派的观点。格雷茨基在 28 岁时是美国全国曲棍球联合会杰出的得分手。有一回有人问他，是什么力量使他成为了了不起的曲棍球运动员。他回答得很独特。他说：“因为我不是看见球在什么地方才跑过去，而是往球将滚过去的位置跑过去。”这个道理同样可以应用到技术问题。一家公司先是了解当前的市场上能够买到什么商品，然后围绕它来制定自己的经营策略，这就意味着这家公司总是落在其已经先行一步的竞争对手之后追赶，而这些竞争对手知道如何未雨绸缪，在一项技术尚未投入实际应用之前就研究怎样开发应用，一俟这项技术开发成功，就可着手实际应用了。

在应用技术方面获得巨大成功的公司的秘诀，在于他们把急需的技术在未进入市场之前就搞到手。例如，美国捷运公司利用形象处理系统，能将原始收据转成数码化，并将数码化的副本分别输送给持卡公司及其财务部门。又如克莱斯勒汽车公司利用其卫星通信系统协助零部件供应商管理好零部件库存。年复一年，克莱斯勒公司发出列举所要货物的征询方案，当供货商满足要求的答复反馈回来时，克莱斯勒公司已经为实施自己的生产计划作好了准备。管理层甚至在技术尚未到手之前就知道利用这项技术去打破哪些陈规了。

公司不可能今天听说有一项新技术，明天就付诸实施。必须花时间去研究它，了解它的价值，使该项技术的潜在使用价值

形成概念,在公司内部推广这些价值并制定应用计划。一家公司如果能先做好上述准备工作,再把先进技术付诸实际应用,就必然会在竞争中明显地占据领先优势,许多事例表明它至少领先3年。

在技术方面领先市场3年是完全可能的。技术从实验室到市场需要时间;一项将在1996年变得很重要的技术时至今日尚未显露出来,这是不可能的。即使当研究人员仍在对一项新技术的原型进行修改,使之完善时,精明的公司就已经在盘算怎样去利用这项新技术了。

作为改革的必不可少的催化剂,现代信息技术改革企业业务流程有着重要的意义,这不是夸张之词。但是,公司要谨慎,不要以为技术是企业改革的唯一要素。

对一家公司实施改革犹如经历一次从已知到未知的旅程。这个旅程必须从某个地方,同某些人一起起步,但旅程要走往哪里?同哪些人一起走?这个问题,我们将在下一章论述。

# 6

## 谁来实施改革

公司本身并不能改革流程，而是由公司里的人实施的。我们在进一步深入探讨流程改革的内容是“什么”之前，需要关注由“谁”来实施改革。公司如何挑选和组织真正实施改革的人乃是改革取得成功的关键。

我们在同一些正在进行改革的公司一起工作时，看到了下列在改革过程中冒出来的角色，有的角色鲜明独特，有的则结合了各种特点。

- ◆领导人——有权批准和发动整个改革的高级主管人员。
- ◆流程主持人——负责一个特定流程及其改革工作的管理人员。
- ◆改革小组——由若干名致力于某个特定流程改革的个人组成的小组。他们调查研究现行流程存在的问题并监督流程的重新设计及贯彻实施。
- ◆指导委员会——一个由若干名高级经理组成的决策机构，策划本公司的总的改革策略并监督改革进度。
- ◆改革总管——公司内负责制订改革的方式方法和手段的人，同时负责公司内各个分散的改革项目的协调工作。

在理想的环境中这些人之间的关系应该是这样的：领导人任命流程主持人，流程主持人在改革总管的帮助和指导委员会的支持下召集流程改革小组进行流程的改革。让我们具体地研究一下这些角色和担任这些角色的人。

## 领导人

改革领导人(Leader)促使企业发动改革,领导人通常是一名高级主管人员,他(她)的势力很大,足以使一个单位从里到外,从上到下来一个兜底翻。他能说服工作人员忍受改革带来的剧烈震荡。没有领导人,一家企业在改革业务流程方面只能做一些“纸上谈兵”的事,即便也能提出一些关于流程设计的新概念;但是,没有领导人,就不可能真正发动改革,即使真的发动起来,没有领导人,企业改革迟早也会碰壁,或半途而废。

通常的情况是,并不指定某个高级主管人员担任改革领导人。这种角色往往是通过毛遂自荐、自我任命的方式产生的。某个人如果充满了激情要改革本公司,要使它成为本行业的最佳企业,最终还要使它渐臻佳境,这样的人如果又有力量胜任领导人的职位,便会成为企业改革的领导人。

领导人这个角色应该首先是目光远大又有鼓动能力的人,能高屋建瓴又能唤起别人的激情。他把自己希望本公司建成哪一种公司的想法构思出来,并把自己的这种想法广泛宣传,使本公司的每一个人都具有一种使命感和目标意识。领导人必须让每一个人都清楚,企业改革是一桩严肃的工作,要坚持到底。领导人要有信念和热情,本单位才能从中得到精神力量,这种力量是在向尚未为人所知的领域迈进时所必不可少的。

领导人又是一家公司的企业改革的发动者。他任命高级管理人员担任流程主持人,并责成后者应在改革工作中取得突破性进展。领导人提出新的理想,定出新的标准,并通过流程主持人引导人们把理想转化为现实。

领导人还应创造有利于改革的环境,仅仅敦促别人去干是不够的。如果一家公司的主管人员坚决要求其职工打破陈规,

解放思想,那么,任何一名有正常理智的人作出的反应如果不是阳奉阴违也是谨慎小心的。所以,领导人一半的职责是督促流程主持人和改革小组进行改革,另一半职责是支持他们,使他们能够进行改革。领导人对他们说:“大胆干,如果有人对你施加压力,你就把压力推到我身上。如果有人阻挡你,向我报告他是谁,我来对付。”

谁来充当领导人的角色呢?担任这个角色的人需要在进行改革的整个过程中,对公司的全体利益相关者拥有足够的权威,以保证改革能够进行。这个角色不必由公司的首席执行官(CEO)担任;事实上也很少由首席执行官担任。在多数大型公司里,首席执行官关心的是:向华尔街筹措资本、应付重要客户,保持同政府相安无事之类的事,许多这样的职责使首席执行官的注意力集中于公司的外部而不是内部事务。所以,领导人的角色往往落在总经理或业务主管(COO)身上,因为这些人内外都管,对外要顾到重要的客户,对内要管公司业务的运作。

如果一家公司只计划在公司内部一个部门进行改革的话,那么,一名次高级职位的工作人员也能担任改革的领导人。他(她)很可能是一位部门经理。如果是这样的话,那么,这位领导人必须要有权支配与执行本部门生产流程有关的资源。例如,一个部门使用的生产设备如果是“属于”公司负责生产的头头,如果后者又不隶属于该部门头头的话,那么,该部门头头很可能就没有改变生产流程所必需的权力。于是,负责改革该部门生产流程的领导人必须上升到公司等级制结构的较高的职位。由于类似的原因,一名职能部门的头头,例如公司销售部副经理或生产部副经理一般是没有什么资格担任改革领导人的角色的,除非改革只局限在他所负责的职能部门内。

领导人职务不仅仅是一个职位问题,也是一个素质问题。雄心壮志、孜孜不倦、求知好奇等等都是改革领导人所必需的素

质。一个安于现状、不思进取的人是永远不会具有实行改革所必需的热情和积极性的。

改革领导人又必须是一位善于引导的人。我们所说的领导人不是指那种指使别人于事的人,而是指那些能开导别人,使自己的想法成为别人想法的人。一位领导人不强迫别人改变他们拒绝改变的事。一位领导人会把远景告诉大家,劝说大家参与,成为其中的一分子,这样他们就会心甘情愿地甚至满怀热情地承受为实现理想而带来的困难。

摩西是一位理想的领导人。他劝说希伯来人穿越他们四周的一望无际的沙漠走向有牛奶和蜜糖的绿洲。一个人不能强迫一大群人穿越沙漠;他必须用自己的理想去鼓舞他们,并以身作则,为大家树立榜样。当摩西和大家一同来到红海边的时候,摩西说:“我们现在要向海洋进军,上帝会把海水分开,我们会在于燥的土地上走过海洋。”他的徒众望着红海对他说:“你带头走。”摩西向海洋走去。他的徒众跟在他后面。在危险面前,摩西表现出领导人的气宇(摩西的这则故事也反映出上司和下属站在同一条线上的价值)。

实行改革的领导人能够通过信号、象征和系统反映出领导才能。

信号是领导人向企业组织传达的有关改革的明确信息:改革意味着什么,我们为什么要进行改革,怎样进行改革,改革会有什么收获。成功的改革领导人已体会到,他们总是低估了他们应该做的信息交流。作一两次或十次演说也不能使信息互相交流。改革是人们不容易接受的概念,因为这同人们过去的经历是格格不入的。许多事例表明,人们往往看不到(或者是视而不见)改革的必要。只有那些执著于改革以至达到狂热程度的人才能发出正确的信号。温斯顿·丘吉尔对狂热者所下的定义是,那些不能改变其思想和不愿改变其主张的人。按照这个定

义,一名改革的领导人需要富有狂热精神,因为如果人们要理解改革并且认真地对待改革,那么,坚定不移地一再交流改革的信息是至关重要的。

象征是指改革领导人加强信号的内容,为表示实践自己的主张而采取的行动。他们把公司内“最优秀和最聪明的一些人”分配到改革小组工作,拒绝采纳那些只是小修小补、点滴改进的有关设计建议,把抵制改革的管理人员调离岗位,等等,这些措施和行动的价值超出了其自身的价值。它们都是重要的象征性活动,他们向整个公司表明,领导人搞企业改革是动真格的。

领导人还需要利用管理系统来加强改革的信息。利用这些系统必须对职工的工作表现进行测定,给予报酬,而采取的办法必须能鼓励他们试图作出重大的变革。当一项革新失败时,惩罚革新者只会迫使人们以后不再尝试搞革新。进步保险公司是办得最有成效的美国保险公司之一。它因不断地搞革新而兴旺发达。该公司的业务主任布鲁斯·马洛是这样描绘他的公司所采取的措施的。他说:“我们从不惩罚失败。我们只对草率行事而又拒不承认现实者给以惩罚。”

对于那些有了好的设想,进行试验而失败的人,公司管理层不但不应惩罚而且还该予以奖励。摩托罗拉公司的箴言是“我们赞扬可贵的失败”。一家公司如果总是要求完美无缺,只会使努力工作的人泄气而变得谨小慎微。正如伏尔泰所说的:“求全责备乃行善之大敌也。”

一些领导人发觉,在固执地抵制变革的企业组织和企业文化中,不可能实施改革。例如,艾特纳人寿和意外事故保险公司首席执行官罗恩·康普顿在开始实施其企业改革计划时采取了一系列行动。这些行动表面上似乎同流程的重新设计毫无关系。他建立了新的组织结构,强调大的业务单位实行自主经营,取消交叉补助,成立新的高级管理层班子,大幅度削减对成本有

影响的因素,以及宣告艾特纳公司传统的家长式作风的结束。所有这些步骤都不符合我们关于企业改革的定义,但有助于创造一种有利于企业改革取得成功的环境。康普顿说,这些变革产生的力量使他能够对全公司说,他已经决定“破釜沉舟”了。他已经使旧的艾特纳公司解体,因此,这家公司除了前进,别无他路可走。德国人有一句俗语“寓退于进”,也就是出路在于前进。它把铤而走险和野心勃勃两者结合起来。许多实行改革的领导人发觉有必要向自己的公司灌输这种精神。

实行改革的领导人究竟应该花费多少时间在改革上面呢?一名高级业务经理毕竟要考虑其他许多事情,其中包括在改革开始取得成果之前要保持业务正常运转。对于这个问题我们从两方面来回答。就改革本身来说,领导人只需花费自己的小部分工作时间,通常用在检查改革项目的实施情况和发表支持改革的演讲上。同时,改革须贯彻领导人的意图和目的,因为这是领导人的思想和行动的基础。

改革之所以会失败,追根究底,其根源大多在于领导的失败。如果没有坚强、执著、有进取心和有见识的领导,就不会有人去劝说公司内部职能部门的掌权人物,让他们把所掌管的部门的利益服从打破部门界线的大局利益。没有人能够强制改变考核制度和报酬制度,也没有人能强制推行重新安排人事,重新规定职务、等级制度。也不会有人能说服受到改革影响的人,使他们相信,除了改革没有其他的出路,改革的结果将会证实改革过程中受到的苦恼是值得的。

如果领导人在开始阶段裹足不前,情况会怎样呢?如果最先受到鼓励而投入改革的人们没有受到重用,在公司的等级制度中没有得到提升而不能有所作为,情况又会怎样呢?在这种时候,他们需要推举一位领头人上台。这样做,需要策略、坚持不懈和自我谦避。他们必须物色到一个有潜力的领导人,向他

或她灌输一种紧迫感从而产生改革的思想,使这位领导人把实行改革作为己任。

我们已经详细论述了领导人的地位,因为领导人对改革取得成功至关重要。但这并不是说,其他角色不重要,只是与企业改革有关的其他任何个人都没有领导人那样重要。

## 流程主持人

流程主持人(Process owner)对某一个具体的流程的改革负责。他应该是一位负有直线业务责任的高级管理人员。他还应该有声望、信誉,在公司内有一定的影响。如果说领导人的工作是全面发动改革的话,那么,流程主持人的职责则是在比较小的范围内,在各个流程的层次上实行改革。当流程主持人具体负责的流程正在进行改革时,流程主持人的声誉、奖金和事业同流程改革的成败捆在一起。

大多数公司缺乏流程主持人这种人才,因为在传统的公司内,人们通常不从流程的角度去考虑问题。而且,一个流程的职责往往被分割开来,分散在几个不同的部门。这就是为什么识别出公司的主要业务流程会成为改革初期的重要步骤的原因。(下一章将较详细地阐述如何识别公司的主要流程。)

在找出需要改革的流程之后,改革的领导人就要指定流程主持人来指导那些改革中的流程内的工作。流程主持人通常是那些与进行改革的流程有关的某一职能部门的管理人员。流程主持人要做好改革工作,必须得到同事的尊重,有进行改革的胆略,乐于改变现状,能容忍模棱两可的意见并能冷静地对待困难。

流程主持人的职责不是做具体的改革工作,而是督促其完成。流程主持人必须组织一个改革工作小组,并采取必要的措

施以保证该小组的工作。流程主持人要掌握改革工作小组所需要的人力物力,处理好与官僚机构的矛盾,取得与所改革的流程有关的职能部门的经理们的合作。

流程主持人还应鼓动、激励他的改革小组,向小组提建议,出主意,就像是改革工作小组的评论家、代言人、监督者和联络员。当改革小组的成员想出的主意引起本单位其他人员的不满时,流程主持人就应挺身而出,采取措施使出主意的人免遭攻击。为了使改革小组能集中精力进行改革,流程主持人要充当挡箭牌的角色。

改革项目完成并不等于流程主持人的工作结束。在以流程为导向的公司内,组织结构的基础不是职能,也不是地理位置,而是业务流程,于是,每一种流程将继续需要一名流程主持人照料流程的执行。

## 改 革 小 组

改革的实际工作——举重——是改革小组(Reengineering team)成员的职责。小组成员要能想出主意,订出计划,并将其付诸实施。他们是为改造公司业务而做实际工作的人。

在我们深入探讨改革小组成员的特点之前,有一个小问题需要明确,即:一个改革小组一次只能改革一个业务流程,也就是说,一家公司要想同时改革几个业务流程,就需要几个改革小组。我们在下面的论述适用于每一个改革小组。

请注意,我们称呼这些群体为“小组”而不是委员会。作为一个职能小组,人数不宜很多——5至10人就行了。每一个小组内必须有两种人:局内人和局外人。

我们说的局内人是指那些原先的职务工作同正在改革的流程直接有关的人。他们来自与该流程有关的各种不同的职能部

门。他们熟悉该流程,至少是熟悉他们原先的工作接触到的那部分流程。

不过,了解现有的业务流程,了解流程的执行情况,是一把双刃剑。非常熟悉现有的流程能有助于改革小组发现流程的缺点,找出执行中出现问题的根源。然而,对现行流程很熟悉,也有可能妨碍人们对改革现行流程的思路和想象力。

局内人有时候会把是“怎么样”和“该怎么样”混淆起来。有鉴于此,我们要寻找的是那些长期以来熟知内情而又不认为旧流程是合理的人;他们不习惯于因循守旧的不合逻辑的行事方式。我们还谋求那些熟悉旧规则但又知道如何回避旧规则的人。总之,分配到改革小组工作的人应该是那些最优秀、最聪明的人,公司内正在兴起的明星。

除了知识,局内人给改革工作带来的重要资产是他们在同事中间的信誉。当他们说新的流程必将成功时,他们的同事是会相信的。当新的流程准备就绪时,局内人就会成为重要的代理人,说服本公司其他部门的人员也投入变革。

然而,局内人单靠自己搞不成流程的改革的,因为他们个人的观察力可能太狭窄,局限于流程的某一部分。而且,局内人又是现行流程和所在部门的既得利益者。期望他们独自克服认识上的和制度上的偏见,大胆设想新的工作方式,这种要求未免过高。一个完全由局内人组成的改革小组依靠自己的本事对现行流程进行再创造,大概只能取得百分之十的改进。他们将依旧在现行流程的框架内工作,而不会突破它。要了解现行的流程有了哪些变化,改革小组需要有局内人;但是如果要改变现行的流程,改革小组就需要有一种能破坏现行流程的人,这种具有突破力量的人就是局外人。

局外人原先不在需要改革流程的有关部门中工作,所以,能给改革小组带来更大程度的客观性和不同的观点。他们敢于向

皇帝提出他穿的新衣的问题；也敢于提出被人们认为天真的问题，这些问题震撼人们原有的假设，打开人们的思路，以激动人心的新方式去观察世界。局外人参与改革小组工作的作用是激起波浪。局外人的利益不因他们提出的倡议引起的变化而受影响，因此，局外人更乐于承担风险。

局外人是从哪里来的呢？顾名思义，他们是原有流程以外的人，在从未搞过企业改革的公司，局外人往往来自外单位。局外人必须是善于听取意见和与别人交往多的人。他们应该是富于想象、思想敏锐、擅长学习的人，因为他们需要在较短的时间内学习很多有关他们将为之工作的每一个流程的东西。他们必须是想象力活跃、善于构思一种概念并能付诸行动的人。

事实上，公司内部可能有许多能充当局外人的候选者。寻觅局外人最好的地方是工程技术、信息系统和营销等部门，这些地方是有志于以流程为导向进行改革创新的人的汇聚地。公司内部如果没有合适的局外人，可以到公司外面去找，一般的做法是找企业在改革方面有经验的咨询机构，咨询机构的顾问富有经验，要进行改革的公司就不必从头做起，另起炉灶了。

改革小组内应该有几名局外人呢？提出这个问题很有裨益。大约两、三名局内人配一名局外人是比较恰当的。

局内人和局外人不容易融洽相处。当改革小组的成员着手工作时，是不会平静的。改革小组开会的时候简直就像俄罗斯议会开会。在进行企业改革期间，如果不出现争议和冲突通常表明无所作为，没有成果。但是，小组成员间的争论和冲突应该导向一个共同的目标。苏格兰哲学家休谟(David Hume)说过：“真理产生于朋友间的争论。”对我们来说，朋友是相互尊重、相互关心的。改革小组的成员必须是具有共同目标的朋友，这个目标就是改进业务流程，提高其效能。小组内应该是没有假公济私的余地的。

改革小组必须有很大自主权。流程主持人是小组成员们的委托人而不是他们的老板、工头或发号施令的人,针对改革小组工作成绩的考核制度和奖励制度也就是衡量小组工作进展的主要标准。此外,小组的集体成绩也就是衡量小组组员成绩的最重要的尺度。

要作为一个小组发挥作用,改革小组要求其成员聚集在一个地方工作,但是真正做到协作一致并不容易。他们在参加小组之前都坐在各自的办公室内,彼此间不会发生冲突。鉴于此,许多公司故意不安排集体工作的场所,而搞了许多隔绝和半隔绝的房间给组员独立工作,并辟几间会议室作为开会之用。但是改革小组成员总需要有一段时间集中在一起工作,因此没有一个大面积的工作场所不是一个小问题,它会严重地妨碍改革小组工作的进展。因此,改革领导人的一项任务就是,为改革小组寻找或安排合适的工作场所。

企业改革包括发明和发现,创造和综合。改革小组必须要能容忍不明确的见解。小组成员还必须要有可能犯错误的思想准备并从错误中吸取教训。如果做不到这些,就不能成为改革小组的成员。

一般的单位在解决问题时注重分析和细节,为第一个想出解决问题的正确办法的人设置了高额奖金。这种单位把我们所说的“无休止的计划,无缺点的执行”的解决问题的模式奉为至宝,这种模式对需要解决的问题进行长时期的分析研究,以制定出一个完美无缺的计划,以至于再笨的人也能执行。对比之不,企业改革则要求改革小组发明一种新的工作方法,需要反反复复地进行学习。小组成员需要忘却解决问题的传统方式方法。这对有些人来说是难以适应的。

改革小组没有官方的领头人。多数改革小组感到有一个当领班的人对工作有利。这个领班有时候由流程主持人指定,但

通常是由小组成员提名的。这样的领班就像乔治·华盛顿那样，不是国王而是同辈中的最佳者。有时候，领班是一名局内人；有时候，他是一名局外人。他的作用是充当小组的助手和军需官。他或她的职责是协助小组进行工作。领班也许还要安排小组会议，协助小组开好会，而且，也许还要调解小组内的冲突。小组需要有人处理行政性的琐事，诸如安排时间表和休假时间，以及其他似乎应该是领班的任务。然而，领班的基本角色是小组成员，和其他组员一样。

在有关改革小组的问题上，人们常常问我们以下三个问题：小组的工作时间多少？存在多久？下一步如何？

人们询问多少时间，是想知道改革小组成员有多少时间花在改革工作上。我们说，时间的要求是严格的，只花部分时间是不行的，每一名小组成员至少要花费其75%的工作时间在改革工作上，局内人和局外人都一样。承担较少义务会使任何事情都难以完成，也会出现另一种风险，那就是把改革工作拖得旷日持久以致丧失势头直至偃旗息鼓。事实上，我们强烈敦促公司要让改革小组成员有百分之百的时间投入改革工作。这除了有利于小组成员能较快地完成改革任务外，百分之百的投入还有力地显示管理层对改革工作是严肃认真的。

改革小组不是一项90天的任务。小组成员至少要等到最初的试验落实之后才能离开，通常需要一年时间，最好是到改革工作完成之后。对于局内人来说，要能有效地参与改革小组的工作，就需要离开原先的工作岗位和所属单位，切断原有的联系，以便全身心地从事流程的改革和竭诚对待小组的每一个人。小组成员所代表的不是原先所属部门的利益而是全公司的集体利益。为了加强集体利益，局内人不期望在改革工作结束后回到原先的岗位，而应该期望成为实施新流程的新机构的一名成员。没有比分享工作成果的前景更令人鼓舞的了。

就我们所讨论的我们所称的核心改革小组而言,这个小组对改革工作负有直接责任。在其外围还有一群兼职的和临时的作出贡献的人,他们在某个特定的方面和较小的范围内对改革作出贡献。外围往往由流程的客户和供应商代表。他们想知道自己的观点和关心是否被改革小组直接地、不折不扣地听取。某个特定方面的专家——如信息技术、人力资源或公共关系方面的专家——往往也包括在外围作出贡献的人之列。他们掌握改革小组所需要的信息,能够接受委托去执行特定的任务,如建立信息系统以支持新的业务流程或制订一项交流计划,向公司的其他部门介绍新的流程。这些专门家的职责各不相同,但是都涉及特定的基础。

除了改革领导人和改革小组之外,我们看到公司在进行企业改革时通常还有另外两个角色:指导委员会和改革总负责人。

## 指 导 委 员 会

改革的指导委员会(Steering committee)是有关企业改革管理机制方面的一个可供选择的做法。有些公司非常相信这种措施,有些则摒弃不用。指导委员会是一个高级管理人员的集合体,通常包括流程主持人但不限于流程主持人。这个委员会筹划企业改革的总的战略。委员会的主席通常由改革领导人担任。

除了个别流程和项目外,指导委员会考虑得最多的问题是决定改革项目的优先次序和资源应该如何配置。流程主持人——及流程改革小组在遇到自己无法解决的问题时,就求助于指导委员会。委员会听取并解决流程主持人与流程主持人间发生的冲突。指导委员会有点像最高法院,有点像互助会,又有点像英国的上议院,在帮助范围广泛的企业改革计划获得成功方

面可以做许多工作。

## 改革总管

流程主持人和他们的改革小组集中注意力于具体的改革项目上。那么,谁来积极地、全面地管理整个改革工作呢?改革工作总体上是跨越各部门的工作。领导人具有全面的观点,但缺少时间来关心改革的日常管理工作,因此,他或她需要有强有力的班子作为支持。我们把这个角色称之为改革总管(Reengineering czar)。

改革总管担任企业改革领导人工作班子的头目。原则上,改革总管直接向改革领导人报告工作,但是我们看到的报告又有种种不同的情况。

改革总管有两种主要职能:一是协助和支持每一个流程主持人和流程改革小组;二是协调所有正在进行的改革活动。

一位新任命的流程主持人首先要拜访的人就是改革总管,因为改革总管知道在发动一项改革之前先需要做好哪些工作。作为公司改革方法的监管人,改革总管应该掌握实施改革的方法,以便能把它介绍给那些初次接受改革任务的流程主持人。

改革总管能够帮助改革小组挑选局内人和识别——或甚至提供——合适的局外人。当新的流程主持人在工作上遇到困难时改革总管还可以提供咨询。改革总管拥有改革工作的经验,所以新参加改革工作的人员不会感到孤立无援,无需担心害怕。

改革总管还留心注意流程主持人的工作使他们在搞改革的过程中不致越轨。改革总管还可以召开会议,缓和流程主持人之间的争论。当执行订单流程的主持人和物资采购流程的主持

人之间的关系需要协调时，改革总管就应查明他们的工作情况。

改革总管还应关心发展的改革的基础设施，使得公司的每一个改革项目在着手进行时不至于都像破天荒第一遭那样一切从零开始，经过现场试验的方法和一群志同道合的富有经验的局外人，这两者是能使公司从过去的经验中得益的两条途径。此外，还有第三条得益的途径。

在一个改革项目落实之前，如果组织内基础设施的某些要素安排到位，那么，改革工作就能顺利进行。信息技术就是这样一种要素。在改革项目的开始阶段（甚至在着手进行之前），一家公司通常有可能预测本公司将需要什么样的信息系统来支持流程的改革。及时地为信息系统安装硬件和软件——平台——将会大大加速改革的进程。类似的情况有，如果公司事先知道本单位员工中缺少改革流程所需要的人才，那么，在以后的改革项目开始之前就招募人才。这样就能为后续的改革项目的管理人员节省时间和减少烦恼。当有关职工报酬、奖励和绩效考核等方面的管理制度发生变化时，同样有许多内容可以事先筹划。改革总管的一部分职责就是预先设想这些基础设施方面的需要并在这些需要出现之前就未雨绸缪。

有关改革总管的最后一点是：我们曾看到改革总管成为难题的一些事例，这是由于某些改革总管无视改革领导人和流程主持人是改革工作的负责人所致。公司必须防止出现这种可能性，并且要始终记住改革也必须成为部门经理的职责。

因此，企业改革这个园地内的勤劳园丁是这些人：改革领导人、流程主持人、改革小组内的局内人和局外人、指导委员会、改革总管。在有些公司内，这些人的名称可能有所不同，他们所担任的角色也可能有所不同，这是很自然的。企业改革是一门年

轻的艺术,各种方法都有驰骋的余地。

现在我们要从谁来进行企业改革这个问题转到另外一个问题:改革什么?

# 7

## 寻求改革的机会

企业改革的对象不是组织机构，而是业务流程。公司要改革的不是它们的销售和生产制造部门，而是这些部门的人员所做的工作。

在确定企业改革的对象时，之所以会出现混淆组织机构和业务流程的情况，原因在于：从事业务工作的人熟悉处、科、组等机构单位，而不熟悉业务流程；组织机构的分界线是看得见的，在机构设置表上划得清清楚楚，但是各种流程则不是显而易见的；机构单位都有名称，而大多数流程通常没有名称。

本章将阐述公司如何识别业务流程，提出为选择应予改革的业务流程而使用的方法、技术，决定改革的次序，以及试图在重新设计流程之前强调了解具体流程的重要性。

各种业务流程并不是我们为了写文章而杜撰出来的东西。世界上每一家公司都由若干业务流程构成。公司运作的就是业务流程。

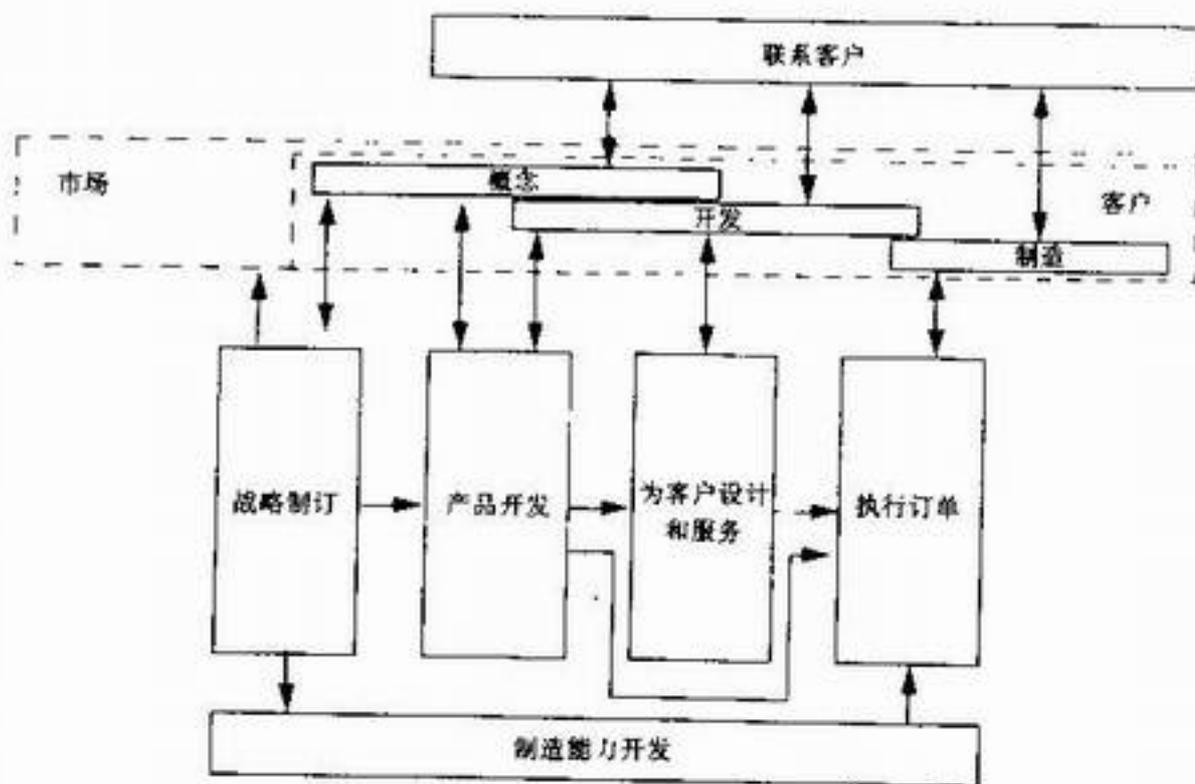
在一家公司里业务流程是和自然形成的业务活动相对应的，但是，业务流程往往会由于组织结构的关系而被分割，变得模糊不清。由于人们平常想到的是各个部门而不是他们参与的流程，因此业务流程是无形的，也是无名的。各种业务流程往往是无人管理的。部门或其他的工作单位都有人负责，却没有一个人被授权对完成整个工作——流程——负责。

处理一项业务流程的一个较好的方法是，给各个流程赋予

一个名称以说明一项业务从开头到完成的各个阶段。这些名称应该包括从开始到结束的所有工作。“制造”听起来像一个部门的名称,不如改称为“从原材料采购到成品发货”流程。其他一些一再出现的业务流程及其不同阶段的名称是:

- 新产品开发:从概念到样品
- 销售:从预期到订货
- 执行订单:从订单到支付货款
- 服务:从询问到解决问题

就像公司都有组织机构表一样,业务流程也可以通过图表来表明公司内业务工作的流动情况。业务流程图还可以创造出



得克萨斯仪器公司半导体业务流程图

一些词汇,有助于人们讨论企业改革时使用。

上图是得克萨斯仪器公司有关半导体业务的第一层次流程图(略加简化)。该图有4个引人注目的特征。首先,它同该公司的组织机构图相比,显得简洁明了。

该公司全年有40亿美元的半导体业务,但该图只显示6种业务流程。该公司的一位主管人员在评论这张图时说:“你知道,在有这张图表之前,我们原以为我们的业务流程是很复杂的,但实际情况并非如此。”在这方面,该公司并不是绝无仅有的;主要业务流程超过10种以上的公司几乎是没有的。

得克萨斯仪器公司半导体分部的主要业务流程有:战略制订、产品开发、为客户设计和服务、制造能力开发、联系客户以及执行订单。上述每一种流程都包括从投入到产出。

战略制订流程把市场需求转换成企业战略,找出本公司产品的市场,确定本公司要提供的产品和服务。产品开发流程以上述流程的产出作为本流程的投入,以完成新产品设计作为本流程的产出。得克萨斯仪器公司某些生产线的产品通常还必须按照特定客户的特定需求进行设计。为客户设计和服务流程的产出就是创造出这种所谓的“合适的”设计,而以利用标准的产品设计和客户需求作为投入。

得克萨斯仪器公司的流程图展示了其他三个第一级流程。其中两个的名称人们可能不大熟悉,即:制造能力开发流程和联系客户流程。制造能力开发流程以企业战略作为其投入,以创建工厂或车间作为其产出。联系客户流程以客户提出的问题 and 查问为投入;其产出是对本公司产品更加关心,并加强对客户的反应。

执行订单流程是公司得到的回报。执行订单流程以购货订单、产品设计和制造车间作为投入转换成产品,送到客户手中。

这张流程图清楚地展示了得克萨斯仪器公司半导体分部工

作的全貌；战略制订流程制订企业发展战略；产品开发流程产生一种新产品的总的设计；为客户设计和服务流程为客户提供具体设计；制造能力开发流程建立制造车间；联系客户流程回答客户提出的问题和查问；执行订单流程把客户所要的货物送交给客户。

得克萨斯仪器公司流程图的第二个重要特点是，该图包括了一般公司组织机构图中几乎从未有过的内容：客户。在该公司的这张流程图中，客户处于中心地位。

得克萨斯仪器公司流程图的第三个重要特点是，这张图还包括各个流程的无形客户。无形客户也就是指潜在的客户，包含在该图的“市场”一格内。潜在的客户将向战略制订流程提供重要的投入。

第四个重要特点是，得克萨斯仪器公司流程图反映了该公司承认它的客户也是拥有各种流程的公司。这种客户不像庞然大物那样显而易见，而是反映在客户的三种重要流程之中。客户的这三种重要流程又是同得克萨斯仪器公司有密切关系的。它们是：概念形成、产品开发和生产制造。这样的观点表明得克萨斯仪器公司很重视它的客户的业务工作，重视对这种工作和客户的流程作出贡献。

该公司的少数几个流程没有列入这张流程图，例如制造流程。得克萨斯仪器公司是一家芯片制造商，而这张流程图却没有把制造描绘成该公司的主要流程之一。相反，制造被纳入执行订单流程，成为它的次一级的流程——只是作为必须制成芯片以便把芯片发往客户的第二层次的流程。“销售”也未在该流程图上标出。销售不是一种流程，而是一个部门——由一群人组成。但是，销售员却涉及许多流程。他们与执行订单流程有关系，因为执行订单流程中有一个第二层次的流程叫作争取订货。它主要是由推销员去执行的。推销员还同联系客户流程和

产品开发流程有联系。

由此可见,该图显然没有把得克萨斯仪器公司各种流程都标出来。它只标出第一层次的业务流程。但是其中任何一种流程内又可有几种不同的第二层次工作流程——通常不会超过6种,从而可以另外制作出有第二层次流程的图表。第一层次的流程图和第二层次的流程图合在一起,可以给人们一幅简明有效的全貌图,让人们清楚地看到得克萨斯仪器公司(或其他任何一家公司)的工作内容。

业务流程图的构思并不需要几个月的时间,几个星期就够了。但是这项任务的确会使人头痛,因为需要人们打破组织机构的隔阂进行思考。这不是一张人们通常看到和绘制的组织机构图,而是要描绘出人们正在做的工作。当流程图绘制完成时,它本来不应该令任何人感到惊异。事实上,有些人可能会觉得奇怪,既然绘制成的流程图是这么简明易懂,为什么要花费很多时间绘制呢?人们会说:“当然,那是我们所做工作的样板啊。”

## 挑选要改革的业务流程

一旦把各个流程区分出来,绘成图表,就要决定哪些流程需要改革,还要决定着手改革的次序,这却不是简单的事。没有一家公司能够同时改革它的所有第一层次的业务流程。公司为了有助于作出选择,通常使用三条标准。第一是机能失调:哪些流程的问题最严重?第二是重要性:哪些流程对公司客户的影响最大?第三是可行性:哪些流程目前进行重新设计,最有可能成功?

**被破坏的流程** 在寻找机能失调的流程时,最显而易见需要考虑的流程是公司主管人员早就感到头痛的流程。通常的

情况是,人们都清楚自己公司内哪些流程需要改革,因为需要改革的地方很显眼,不易被人忽略。

如果产品开发流程在5年内没有搞出一种新产品,就可以大胆地宣告其为已失效的流程。如果雇员要花时间将一台计算机内的数据输往计算机终端或者是将一个终端的数据输往另一个终端,那么,不管他们工作的是什么程序,这道程序很可能已被破坏。如果人们的狭小工作室的墙壁上和计算机的屏幕上都布满了通知,提醒他们修理这个检查那个的话,那么,同他们有关的程序很可能已受破坏了。

让我们回头看看陷于困境和机能失调的流程的一些症状,探讨一下究竟是什么毛病使它们变成这种情况。

---

症状:过多地交换信息,过多的数据,重复按键。

毛病:任意分割自然的流程。

---

当雇员把一台计算机中的数据输入另一台计算机时,这就是我们所说的“终端毛病”的症状。讲究效率的经理对这个问题的一般反应是去找一种办法以更快的速度操作计算机,如果这位经理是一位技术观念比较强烈的人,他就会去找一种办法把终端连接起来,使资料以电子速度从一个系统输送到另一个系统。这两种办法都是治标不治本的办法。

当相同的信息在不同的部门间来回旅行时,不论它每次是由雇员按键钮的抑或是由电子驱动的,这个现象说明合乎自然的活动过程被分割开了,精心设计的组织单位之间互相传送的应该是已经完成的产品。广泛的信息交流是对付企业组织非自然的分隔的一种办法。解决这个问题的办法应该是把被分割成

块的活动或流程重新聚合在一起,回到原来的状态。这种做法的另外一个名称叫作跨职能一体化。它可以使公司一次就获得所要的数据,然后在公司企业内部分享,而不是想方设法去加快企业内部来回传送数据的速度。

终端的毛病不仅仅影响计算机处理的数据。如果一家公司不同部门的人员不得不相互间频繁地打电话或是传送大量的备忘录或电子邮件,那就意味着合乎自然的流程大概已遭破坏。对付这样的终端毛病的一般办法是,给受到影响的工作人员以更多的通信联系手段——增加电话线路,更高级的传真机,等等。但这也只是治标而不是治本。事实也确实如此,新的器材设备常常连表象也治不了。按照我们对帕金森定律的理解,这样的情况只能作如下的解释:“为了完成一项工作,买了大量的器材设备,可为了服侍这些设备,工作量又增加了。”给人们以再多的通信手段,他们仍然会感到不够应用。

事实是——虽然对于某些流程来说协作是必要的——工作人员之间的交换、传递信息不应该过多。为了对付这个毛病,我们必须找出为什么两名工作人员之间需要不断地呼叫对方的原因。如果这两名工作人员的工作是紧密地联系在一起的,那么,两人的工作大概只需要一个人——一名综合工作人员——就能完成。

部门之间的关系最好是不透明的,换句话说,就是一个部门内的事不应该让外人看到,部门内的事情也不要与局外人有太多的牵连。一个组织与外部的联系不应过于密切。如果两个或多个部门之间的关系必须透明的话,那么,本来就不应该分成几个部门。

---

症状:存货、缓冲储备和其他资产

毛病:系统无力应付不确定情况。

---

许多公司的存货正在朝着JIT(just-in-time inventory, 及时存货)的方向发展;而当前大多数企业的实际状况是JIC(just-in-case inventory,“以防万一的存货”)。公司及公司内的各个机构都知道必须把产品供应给国内外的客户。但在通常的情况下,它们无法确定客户什么时候提出其需求,也不知道客户的需要量是多少。于是,它们总是多储存一些产品(有时储存了大量产品)。我们所说的不仅仅是实物资产,还包括建立一些缓冲储备,多准备一些信息、现金甚至额外工作人员,以备不时之需。

对于“以防万一的存货”的通常做法是建立良好的存货管理办法。一家公司真正应该做的倒是摆脱库存。正是因为害怕出现不确定情况建立储存而把静止无为的松弛引入了系统。如果消除了不确定性,也就不必担心松弛,也就不需要这种存货了。

摆脱不确定性的一个方法是建立一种工作流程,以便供应商和客户共同磋商,安排好各自的工作计划和时间表。

---

症状:检查、控制工作与增值工作之比过高。

毛病:部门分割。

---

公司内部有许多工作对公司生产的产品和提供的服务并不起增值的作用。有一种简单的测验可以区别起增值作用的工作和不起增值作用的工作,即是以顾客的观点自问:“我在意吗?”如果回答是否定的,那么,这项工作不起增值作用。顾客会在意公司内部的控制、审计、管理和申报吗?肯定是不会在意的。检查、控制这类工作,顾客是不会从中得益的,只是对公司有关。这类工作不会给产品和服务增添价值。

只要公司由人员组成,某种程度的检查和控制是不可避免的。问题不在于公司内是否存在不增值的工作,而在于不增值工作在公司全部工作中占的比重是不是过大。

当然,检查和控制这类工作所反映出来的是症状而不是疾病。其根本原因——也就是公司的主管人员和管理人员感到必须进行检查和控制的原因——在于部门分割所引起的无能不信任。改革的目的是不是要提高检查和控制的工作效率,而是消除这个根本原因。

---

症状:重新做和返工。

毛病:各工作环节中反馈不足。

---

重新做和返工两者都是再做已经做过的工作——漆的颜色不对头,重新漆;一份文件写了好几遍。这种情况之所以会出现,往往是因为工作流程长,在流程中,信息反馈不足。在这种情况下,问题很难及早发现而是要过了很长时间以后才发现,这样一来,事情就不是一次做完,而是要一做再做。

企业改革的目的是不是要使重复做的工作做得更有效率,而是要通过消灭差错及由此引起的混乱,彻底消除重复工作。

---

症状:复杂性、例外和特殊情况。

毛病:简单基础上的增长。

---

大多数的业务流程在开始实施时往往是比较简单易行的。

但随着时间的推移,这些本来简便易行的流程就变得愈来愈复杂。每当发生了新的问题或者出现了意外情况时,人们就通过增加特殊情况或规则修改流程以处理例外情况。不用多久,原先简便易行的流程就湮没在处理例外情况和特殊情况之中。于是,我们可能又要作出努力,把变得令人不可思议的复杂的流程予以简化。但这样做,很可能徒劳无功。

在进行改革时,我们找出并恢复原先简单的流程,然后另行建立一些流程来适应其他的情况。这就意味着我们最终将以两个或更多的流程代替仅仅一个流程。

公司已经习惯于标准化,这意味着试图以单一的业务流程来对付各种不测事件。它们建立一种标准的——而且是复杂的——流程。这一流程从开始到结束在各个环节上都设有决策点。现在我们知道,在设计流程时,最好是先对一项工作任务作出决定,然后选择几种简单的流程中的一种来办理这项工作任务。

上述例子指出了我们在公司中常常看到的一些共同症状或机能失调,以及与之有关的种种毛病或流程问题。不过,正如我们要继续强调的,改革是一门艺术,也是一门科学,而毛病的症状未必总是能让本公司的“医生”据以作出正确的诊断。有时候症状会引起严重的误导。在我们曾经工作过的一家公司内,执行订单的流程出现了严重的缺陷,但是该公司的客户并不感到有什么问题;他们还以为该公司执行订单的流程运作得很好。他们收到的货物符合他们的订货要求。从表面现象看,该流程运行得似乎很不错。那么,问题出在哪里呢?后来才知道该公司的销售严重地不正常。是销售流程出了问题吗?不是。相反,是该公司的执行订单的流程出了毛病。客户之所以能及时收到货物,只是由于推销员亲自到仓库,把订单上所订的货物提出来,亲自发送给客户。这么做,客户高兴了,但是推销员却成

了送货慢了。

在这种情况下,我们把这种不正常的销售叫作机能失调的间接症状;业务流程在这个环节上出了毛病,但是症状却在另一个环节上反映出来。常常是,某个流程未能正常运作,但其迹象却不在明显失常的地方反映出来。因此,当数据能显示出某个环节已经失常时,却不能准确地显示出哪个流程不能正常运作。

**重要的流程** 重要性或对外界客户的影响,是公司在考虑决定哪个流程需要改革以及以什么先后次序进行改革时所依据的第二条标准。即使是把产出送往本公司内部“客户”的这种流程也是很重要的,而且对公司外部的客户来说也是有价值的。但是,公司不能简单地直接询问客户,哪些流程对客户更为重要,这是因为即使客户很熟悉业务流程的专门术语,也不可能非常详细地了解供货方的业务流程的情况。

然而,在比较各种不同流程的相对重要性时,客户倒是一个很好的信息来源。公司能够确定客户最关心的问题,如:产品成本、及时交货、产品特点等等。这些问题可能同对它们有很大影响的流程互相关联,同时帮助拟订出一份需要优先重建的名单。

**可行的程序** 第三条标准是可行性,也就是需要考虑决定特定改革项目能否取得成功的一整套因素,其中一个因素是范围。一般来说,一个流程越是庞大——流程涉及的部门单位越多——流程改革的范围也就越广泛。流程改革的范围越大,改革的得益有可能越大,但是流程改革获得成功的可能性越小。流程的范围广意味着涉及更多的客户,影响更多的部门,牵连更多的管理人员,而这些管理人员都是有各自的业务的。

与此相似的还有高成本。高成本降低了改革的可行性。例如,如果某一项流程改革需要在信息处理系统方面投入大量资

金,那么,它所遭遇的困难会超过不需要大宗投资的改革项目。

在评估一种特定流程改革的可行性时,改革小组的实力和流程主持人作出的承诺也都是必须考虑的因素。

我们必须强调说明,决定改革机会所使用的方法不是固定不变的。我们在上面指出的三条标准——机能失调、重要性和可行性——在作出抉择时必须机智灵活地运用。

公司的管理层也许会问:某一特定业务流程对于公司的战略方向是否有重要影响?它对客户的满意率是否有很大作用?本公司这一流程的运行是否远低于最佳标准?如果不予改革,公司是否再也不能从这一流程得到更多的收益?这一流程是否已经过时?对这些问题,肯定的答案越多,那么,要对这一流程进行改革的论据也就越有力。对所有这些问题的权衡得失,在公司内部没有两个部门得出的结论会是相同的。但是,这些问题是管理层在寻找改革机会时必然会提出来的。

## 了解业务流程

一旦选定了要进行改革的流程,就要指定一位流程主持人,组织起一个改革小组,接下去并不是进行重新设计——还未到时间;改革小组的下一步工作是“了解”现行的业务流程。

改革小组在着手重新设计之前,需要了解现行的流程:该流程的功能,运行得好不好,影响该流程运行的主要问题是什么。由于改革小组的目标并不是要改善现行的流程,所以也无需去分析和记录该流程所有的细节。相反,改革小组成员需要有高屋建瓴的观点,有创造全新的优秀设计所需要的眼力和见识。

然而,在改革中改革小组最常犯的一个错误是,在这一阶段,它们不是设法去理解流程,而是试图不厌其烦地去分析流程

的细微末节。人们总是倾向于进行分析,这是因为他们熟悉这么做,驾轻就熟。人们乐于进行分析,因为分析会给我们一种有进展的幻觉。我们每天早晨到办公室上班,要打电话,与人谈话,把数据绘入图表。每天要产生许多文件报表,大家都感到舒心满意。但是,分析并不一定会有助于我们真正深入了解流程。

对流程作常规的具体的分析也许有助于说服本部门的其他人员,让他们知道改革是必需的和有价值的,但是这项任务涉及部分管理层的改变。改革小组现在需要的是了解情况和洞察力,所以,改革小组无需收集和分析大量的数据,了解流程不如分析流程那么复杂、那么消耗时间,但是并不轻松。在某些方面,了解流程比分析流程更艰巨,更难做到。

传统的流程分析方法,是把投入和产出作为已知数,而且纯粹在流程自身的范围内去衡量和检查流程运行的情况。了解流程则相反,不作任何假定。改革小组在设法了解流程时不把现行的产出作为已知数,作为假定。了解一种流程,其中包括了解流程的客户与产出的关系。

改革小组开始了解一个流程的最佳着手点是在客户。客户真正的需要是什么?如果客户说的和实际需要的不是一回事,那么他们想要的是什么,真正需要的又是什么?客户方面有些什么问题?他们与产出的关系表现在哪些流程上?由于重新设计业务流程的最终目标是创造能够更好地满足客户需要的流程,那么,改革小组真正了解客户的这些需要就是至关重要的了。了解客户的需要并不意味着向客户询问他们需要的究竟是什么。客户只会说他们认为他们想要的是什么。

例如,我们在前面论述的沃马特商店和普罗克特-甘布尔公司的例子,后者也许会简单地询问前者,“你们希望我们的发票是什么样子?”或者问“你们希望我们把货物送得快些吗?”但实际情况并不是这样。

普罗克特-甘布尔公司和沃马特公司会退后一步想,“沃马特面临的真正的挑战是什么?”这个问题的答案是最大限度地增加销售尿布的利润。于是,普罗克特-甘布尔公司可能会问,“我们怎样协助贵公司增加销售尿布的利润?贵公司有什么困难?贵公司需要什么?”这样的问题不同于问:“我们怎样协助贵公司改善我们两家公司间现行的相互关系的质量?”了解客户意味着应该考虑客户的基本目标和困难所在,而不是仅仅考虑把双方连接在一起的流程机制。

这样的了解是不可能仅仅通过询问客户需要什么而取得的,因为客户往往以拘谨的心理状态作出答复。客户会说他们希望能更快、更好、更便宜地得到他们想要的东西——不论他们已经得到的是什么“东西”。在客户对询问作出的回答中不会有对改进现行流程非常令人惊奇的见解。但这不是改革小组所希望的。

但是,改革小组必须了解客户,甚至应该超过客户对自己的了解。改革小组及其成员应该朝这个方向努力,到客户所在地,深入观察客户或与客户一起工作,或把两者结合起来。以这样的方式进行了解是不同于分析的另一种了解方法。传统的分析方法是通过访谈来收集信息的。这样的访问是在办公室或会议室而不是在工作现场进行的,因为工作现场嘈杂喧闹使人分心。所以,从事分析的人请被访问的人离开其工作现场,坐下来谈话,要求他们说明在做些什么工作。但是,被访问者告诉分析人员的是:他们认为应该做些什么,他们碰巧记起来的或是别人要他们说的;他们对分析人员说的,不是他们的实际工作情况。人们对分析人员说的和他们实际做的,两者很少是相同的。

收集有关客户实际情况的信息的一种较好办法是,去观察他们在做什么,如果改革小组的成员亲自去做,那就更好。但是观察也好,亲身参与也好,都不可能使改革小组的成员在几天或

几个星期之后就变成专家,不过,能使他们摆脱原有经验的束缚而知道什么是重要的,什么是不重要的。这样的收获是他们无法从访问谈话中得到的。

改革小组成员不仅听取别人介绍情况,而且还亲临客户的现场,这有助于扩大视野,摆脱自己的成见,还能了解到客户视而不见的情况。关键不是要学会如何去做客户的工作,而是要了解客户的业务——以便找出想法和主意。

改革小组成员看到并了解客户如何利用该公司流程的产出之后,就会想办法出主意。例如,如果客户在使用产品之前必须把产品部分地拆开的话,那么,该产品在发货前就应部分地拆开。改革小组的任务就是要出主意,想办法使流程能更好地为客户服务。

改革小组一旦了解了客户的需要之后,下一步就是了解现行的流程能提供什么——也就是了解现行的流程本身。

这么做的目的并不在于了解现行业务流程是如何运行的,而是要了解现行流程的内容及其由来,这是因为改革小组在重新设计流程时关心新流程的内容甚于关心现行流程是如何运行的。了解了流程的内容及其由来以后,改革小组便能在一张白纸上着手进行重新设计。为了了解现行流程及其由来,改革小组可以采取我们上述的种种办法:观察、参与客户的工作,并把意见应用到流程中去。观察和参与流程是深入了解业务流程的最佳途径。但是,改革小组必须提高警惕,避免把过多的时间花在了解情况上。改革小组的目标应该是抓紧工作,迅速进行重新设计。

在作出结论之前,我们还要就改革小组可以采用的另一种方法作一些评论,这种方法也就是基准。基准的主要意思是,找出在某一方面业绩最佳的公司,学习它们取得最佳成绩的经验,以便模仿。

基准的缺点在于它有可能把改革小组的思路局限在本公司所属的行业已经做过的工作的框架内。改革小组如果只是想把自己企业办得像本行业中的最佳企业那样好,那就等于限制了自己追求的目标。采取这种思路,基准只能成为追赶别人的一种工具,而不能成为超越别人的方法。

但是,基准能启发改革小组的思路,迸发出好主意——如果以本行业以外的最佳公司作为基准点,情况就更是如此。以惠普公司改革其物资采购流程为例,改革的思路出自一位高级经理,而这位经理加入惠普公司之前是从事汽车行业的。他给惠普公司带来了一种完全不同的思路,也就是崭新的采购模式。

如果一个改革小组准备采用基准的方法,那么,它应该以世界上最佳的企业作为基准而不是以本行业最佳企业作为基准。如果一个改革小组所属的公司经营的是包装消费品,那么,问题并不在于选择哪一家企业是开发包装产品的企业,而在于选择哪一家企业是在一段时间内开发产品的最佳企业。

改革小组正是从这样的公司身上汲取最有价值的思路。有这样一则老故事,当施乐公司决定改进它的执行订单的流程时,它没有把自己同别的复印机公司作比较,而是同服装邮购公司比恩公司(L. L. Bean)作比较。

但是,即使是利用基准以启发新思路,这也存在着危险。那就是,如果由此而想出来的主意不是新主意,那怎么办?很可能出现这样的情况,那就是别的公司尚没有美妙的主意能够应用到改革小组正在想方设法改革的流程上。然而,正因为这样,改革小组没有理由自满,而是应该将此视为一种挑战:他们能创造出世界水平的新基准。

应该记住改革小组通过对公司现行流程进行诊断,广泛深入地了解到现行流程的种种情况,但不是就此就能修改流程。

只有在不为细小的得益而操心的情况下,旧的流程才能得到重大的改进。改革小组谋求的不是细小的得益而是谋求大幅度的改进。仅仅对旧业务流程进行小修小补是不够的。

改革小组正在对现行流程进行研究,以便能够明了执行流程中的关键问题是什么。改革小组成员对业务流程的实际目标了解得越多,在重新设计流程时工作就越有成效。

# 8

## 重新设计流程的经验

对于一位作家来说,没有什么更比白纸或计算机的空白荧屏使他既感到兴奋又感到紧张的了。对于一个改革小组来说,令其成员有如此感觉的,莫过于第一次重新设计会议。在这样的会议上,改革小组要着手设想公司的未来和创造一种新的工作方法。

重新设计是整个流程改革中最富有创造性的一部分工作了。这部分工作最需要想象力、归纳的思维方法和狂热的执著。在重新设计流程时,改革小组应摒弃他们熟悉的东西,寻求惊人之举。重新设计要求改革小组成员,特别是局内人,暂时中止对现有的规则和步骤的信奉,暂时放弃他们原有的职业自豪感。正是由于改革小组能够随心所欲做它喜欢做的事,重新设计才会令人心慌意乱。

重新设计流程的不利方面在于重新设计无规则可循,不可能经过7至10个步骤就机械地产生出一套崭新的流程设计。

重新设计的有利方面在于重新设计虽然需要创造性,但也无需在完全空白的石板上从零开始。现在已经有若干公司具有改革的实践经验,足以使我们从它们已经进行重新设计的流程中找出一再出现的模式。有些公司行之有效的技术也能为他人所用——至少其中有一小部分可用。所以,在重新设计流程时尽管没有一成不变的可靠的规则可循,但我们毕竟对重新设计所依据的一些原则已有所了解,这方面我们也有一些先例可循。

从商学院毕业的或者是有几年企业管理经验的人几乎都能设计出传统的企业经营的业务流程,因为有现成的指南可供参考。例如,我们几乎凭直觉就能知道,传统流程中的工作应分解成若干项简单的任务,知道一名经理管辖的范围有多大;知道规模经济,知道需要有管理、责任制和预算制。对一种经营活动——以收到货物后向供应商支付货款为例——几乎所有与之有关的人都能设计出一套完成这项活动的传统的流程。

结果是,非传统的流程也会包含一再出现的特征和做法。迄今为止,了解这一点的人并不很多,但是,这些特征和做法却反映了本书论述的公司改革的原则。

毫无疑问,改革后的业务流程的特征总有一天会像今天的传统流程那样明显地为人所知。非传统流程的特征和做法今天之所以不被许多人明显地察觉到,其原因在于这些流程仍然是新鲜事物,尚未成为集体的普遍的智慧。

那么,一个改革小组怎样着手进行重新设计流程的工作呢?在开展重新设计工作的第一个早晨,改革小组成员聚集在会议室内,咖啡是新鲜的,黑板上是空白的,从何入手呢?

鉴于流程的重新设计对公司具有潜在的效果,这项工作是激动人心的,一点也不必害怕。我们提出了一些方法,这些方法有助于改革小组开展工作。同时,我们也有一些主意有助于他们在进行重新设计时保持创意、才华横溢。

在这一章里,我们将从两个方面论述重新设计。首先,我们将向读者介绍一个虚构的场景,看看重新设计的首次会议是怎样开场的。我们如此做的目的是给人们营造一种重新设计的氛围,使人们不致对重新设计工作产生神秘感或畏难情绪。其次,我们介绍、阐述某些技术和方法,改革小组会发现这些东西是有益于重新设计流程的。

## 重新设计会议

场景：帝国保险公司改革小组的会场。这个场面是虚构的，但是反映了汽车保险公司的实际情况。改革小组接受委托，重新设计帝国保险公司处理汽车事故保险的索赔流程，近几年来这家公司的赔偿费支出急剧上升。假设这是改革小组为讨论重新设计而召开的第一次会议，而你是出席会议的一位局外人，你所了解的有关保险业务的知识属于一般情况，重新设计会议开会之前，小组领班宣布了几件事。

首先，领班说，帝国保险公司认为该公司付出的汽车事故保险赔偿费超过了应予赔偿的金额。汽车事故保险的赔偿一般不外乎两种——一种是赔付给事故的受害人，另一种是赔付给受损的汽车。两种索赔金额都在急剧上升。

改革领导人说，由于医疗费用普遍上升，医疗索赔金额增加是不足为怪的，但是汽车损坏索赔金额的上升却令人诧异。前几年消费者开始购买高扣除<sup>①</sup>的车辆碰撞险保险单，保险业根据这种动向估计，车辆碰撞损失索赔的金额将会下降。但是事实并非如此，碰撞索赔反而上升了。现在事情明朗了，消费者购买高扣除的车辆碰撞险保险单是为了减少保险费支出，但是在发生车辆碰撞事故后，他们却设法让保险公司全额赔偿汽车修理费。他们所使用的手法是，说服汽车修理商虚报汽车修理费，使之弥补实际修理费后，还可抵补保单规定的扣除额的一部分或全部。

其次，领班还说，帝国保险公司内部的成本费用也有问题。

---

<sup>①</sup> 这里所说的扣除，是指保险单条款中的一种规定，在发生事故损失后，先按规定扣除一部分由投保人承担，扣除后的部分才由保险人承担赔偿责任。——译者

每赔偿 7 美元,公司花在办理赔偿上的费用支出就达到 1 美元。此外,公司办理一笔保险索赔平均要花 40 天,这还是在投保人不诉诸法律的情况之下。

他接着简短地描述了帝国保险公司的结算流程。当一件汽车事故发生时,投保人首先做的是电话通知他或她的代理人,然后代理人就通知保险公司。公司可以有 3 天的时间用来接受投保人或其代理人通过电话、信件或亲自上门送来的事故通知;把通知输入计算机;指派一名合格的业务员去处理索赔事务。

处理索赔事务的业务员接受任务后,要做的第一件事是查证投保人的保险单在事故发生时是否有效。如果已经失效,那么处理手续到此结束。如果投保单当时是有效的,那么,处理这件业务的流程就继续下去

接下去一系列步骤是要在两个基本问题上找到答案,其一是事故双方中哪一方的保险公司将作出赔偿;其二是了结这件事故的赔偿总共要花多少钱?

为了确定赔偿金额,业务员就必须同受害者、医生讨论医疗费用并估算车辆修理费用。这些事情需要频繁的电话联系往来。

为了确定责任方,保险公司业务员要安排同被保险人、其他索赔者、目击者和警方面谈;业务员可能还要多次访问上述人员及事故现场。

影响确定车辆修理费及医疗费用的有许多可变因素:车辆究竟需要修理到什么程度?是使用工厂制造的零部件代替原来部件,还是利用售后服务的零部件?医疗究竟进行到什么程度才算完成?

所有这些问题都不是容易回答的。从车祸发生到把足够的信息收齐,再到决定向投保人提出了结的办法以至提出具体的保险赔偿为止,一般要花去一名业务员 35 天的时间。

如果与车祸有关的人都接受了结的办法后这一流程才算完成,至此平均总要耗费40天以上的时间。如果任何一名索赔人诉诸法院,那么,这一理赔流程就不知要拖延至何年何月。一场官司耗费5年是并不罕见的。

据改革小组领班的说法,帝国保险公司支付索赔的金额平均每笔为3500美元。公司内部为处理索赔的办公费用平均每笔达500美元。

以上是改革小组所了解的帝国保险公司处理索赔的业务流程的情况(在保险行业中具有典型意义)。现在改革小组的任务是重新设计流程,以便使帝国保险公司的汽车保险业务有利可图。改革小组成员面对着眼前的拍纸簿,面面相觑。从何着手呢?

此时,改革小组的一名成员建议说:“把车祸事故中车体受损的与未曾损坏的区分开来处理,我们工作的侧重点是车身损坏的事故。”

“那么,为什么不以车祸事故的大小来分类呢?”坐在第一个发言者旁边的小组成员说,“大事故,小事故。有时损坏程度很轻甚至没有损坏,却有大量的潜在财产受损。”

“好,”改革小组领班说,“我们可以按损坏的程度来分类——微伤和重伤。微伤的含义是什么呢?比如说,车身没有受损和轻微受损。重伤情况就不一样了。如果这么做,下一步呢?我们怎样按照不同情况处理赔偿呢?”

“嗯,”坐在桌子对面的一位妇女说,“现在,从公司的管理费等支出来看,我们在处理小额索赔和大额索赔上所花的费用按每小时计算是一样的,所以,我们应该对小额赔偿处理得更快些,不值得在这上面花费太多时间。”

坐在桌子一端的一位男子问道:“如果我们不处理会怎么样?凡是金额很小,不论情况怎样,我们付给赔偿费就是了。”

“我不知道如果这么办，后果会怎么样。”改革小组领班说。

“我们得做些什么，”坐在桌子对面的妇女说。

“让代理人去做，如果索赔额低于一定的金额，就让保险代理人处理算了。代理人是能支付的。如果他们处理得快，他们同客户的关系就更加密切稳固，我们就不必在这些小事上多花时间。”

坐在左边的一位男子尖声地说：“让汽车修理商去处理。”改革小组领班把他的话记录在黑板上。

在座的人都把眼光投向尖声说话的男子。汽车修理商历来就不是保险公司的朋友。

“真有意思，”改革小组领班在大家沉默了几秒钟之后说，“让汽车修理商去处理吧。”

“是，”该男子说，“汽车修理的价格毕竟是由汽车修理商决定的，也许这倒是使修理商为我们工作，不让他们同客户勾结起来欺骗我们的一个办法。”

这是一个发疯的主意吗？也许不是。通常的做法是，当汽车在交通事故中遭到损坏时，帝国保险公司就派出一名评估员到现场察看汽车受损程度并提出一个修理费金额。与此同时投保的客户也会提出对修理费的估价。这样一来，保险公司评估员同投保人就汽车修理费多少的问题往往会有一番口舌。最后，谁会成为满意的一方呢？实际情况往往是双方都不愉快。

一位销售人员说，他不认为这是发疯的主意。他问道：“现在我们给客户的是什么？是一张支票。但是客户真正需要的是什么呢？客户需要的是把汽车修好。如果我们以索赔分类，如果车身仅仅是轻微受损，我们就可以通知客户把汽车开到汽车修理行去修理——或者周到些，我们把经过我们认可的修理行名单告诉客户，让客户挑选一家对自己方便的修理行去修理。”

很自然地，有人提出了怎样对付欺骗行为的问题——汽车

修理行虚报修理费或者投保人虚报事故。这个问题引起了长时间的讨论。议论的核心是：首先，保险公司可以指定它所中意的修理行修理投保的汽车。这些修理行应重视并愿意经营这一项稳定的业务，同时在修理质量和价格的定期统计检查中愿意同帝国保险公司合作。至于那些不诚实的客户，帝国保险公司可以对这一类索赔发生的频率作出估算，把它纳入公司的分类程序之中。

改革小组领班概括大家的讨论，说：“这么说，我们刚才经过讨论，认为有一种意见可以付诸实施。这就是我们可以设立一个分类系统。比如我们接到一起汽车事故的索赔要求，人身没有受伤，只涉及汽车少量的损坏。这起索赔要求是这位客户在上年的投保期中的第一次，因此我们可以假定这一起索赔不是欺骗。由于这是轻微事故，不会有大的损失，修理行不会进行欺诈，因为我们要进行统计查帐。于是，我们送给客户一张经过我们认可的修理行的名单让他挑选对自己方便的车行去修理。当修理行的帐单送来之后，我们就照单付款。这个办法直截了当，可以节省大量的行政管理费用，也可以节省很多时间。”

他在黑板上写了一分钟，然后问在座的人，关于提高理赔效率的问题还有没有更多的意见。

在传统的保险索赔流程中，时间始终是受到重视的一个问题。大多数保险公司都认为处理索赔是越慢越好，因为保险公司可以从拖延付款中多取得一点投资收入。

“为什么我们不可以处理得快些呢？”改革小组领班环顾在座的人问道。坐在桌子另一端的一名男子至今还没有发过言。

“我告诉你为什么，”他说，“因为这有助于让客户不要去找律师。”汽车保险业的统计数字说明，如果律师介入，那么，保险公司的赔偿金额就会比律师不介入时增加几倍。

“那么，客户最可能在什么时候去找律师呢？”这名男子反问

道，“就在事故发生的时候。你遇到了车祸，你给保险代理人打电话。你很紧张，发怒，很不愉快。保险代理人把信息记录在案。接下去，怎么样呢？啥也没有，一点事也没有。我们在以后一个星期内所做的只是把文件表格传来递去，没有人会去理会发生交通事故的投保人，难怪他们去找律师了。”

“事实上开始的那几天里，保险公司所做的是把事故报告放在待处理的公文框内等待处理。我们要指定一名处理这件事的业务员，而这位业务员可能在度假，或者正在处理另一起索赔案件。我们在着手做了，但是客户并不知道，结果还可能引起更多的花费。如果我们需要加快处理流程，我们该怎么办？”改革小组领班提醒在座的小组成员说。

有人建议利用免费电话并广而告之以便发生交通事故时客户可以立即打电话。有人建议设立一个事故调查小组，24小时值班接受电话。有人建议给客户移动电话以便客户即使在车上也能随时与保险公司联系。有人建议在汽车上的防撞安全气囊中安置报警器，如果发生车祸安全气囊自动充气时报警器即可向保险公司报告。也有人建议，在警察局的通信系统上连接报警器以便把车辆事故及时向警方报告。

“好，好，好，”改革小组领班说，一边把大家的建议写在黑板上。“这些主意都是为了加速通知车辆事故的。现在，让我们回顾一下从开头到现在大家所提出的建议。通过一两个装置，我们就压缩了索赔流程启动的时间，比以前提早获得车辆事故的通知，然后我们核对投保范围，获得关于事故的一些基本数据，接着，就进行分类。轻微的赔偿怎么办？让保险代理人处理，或者规定汽车开到我们认可的汽车修理行修理。我们不能很快处理的其他索赔案怎么办？有没有什么规则需要取消的？谁发言？”

在这次重新设计会议上第一次开口的那个人发言说：“我对

保险业不太熟悉,但是我听下来似乎有一项规则应予取消。这一项规则说,在没有搞清楚事故责任之前保险公司不必为索赔人做太多的事。从保险公司一名客户的观点来说,我认为应该首先修改这一条规则,然后再确定责任在哪一方的问题。”

改革小组领班对刚才发言的人说:“这是对主张取消这一条规则的很好的说明,我们就此取消这条规则,怎么样?也许我们不需要有一条该先做什么后做什么的规则。我们在两方面同时进行——一方面处理事故,一方面确定责任。我们不必等待责任搞清楚之后才付款。”

“慢点,”改革小组的另一名成员嚷起来,他觉得公司没有把该不该付钱的问题搞清楚就付款这样的意见欠妥当。于是又引起了一阵长时间的讨论。最后,改革小组决定,不该付的钱,公司也可以尽快付给,但其前提是在大多数情况下,这些钱可以从其他的保险公司收回。另外,大家都认为如果这样做能提高工作效率、加快理赔速度、减少法律诉讼,那么尽管多赔一些钱,但同不这样做的实际支出相比,支出还是比较少的。

“还有什么我们需要做的?”改革小组领班问道,“从索赔人的观点看有什么问题吗?这个问题是我们的来宾刚才提出的。”

“没有接触,”有人回答说。

“什么意思?”

“我们可能正在着手处理,但是索赔人依然认为我们无动于衷,没有动手。”

“假设你是索赔的当事人,你的背部受了伤,住在医院里治疗,你不知道你的汽车现在怎样了。你会有什么感觉?很糟。我们该做些什么?”改革小组领班问道。

“派一个人去和他握握手,”在座的一名小组成员说。

“对,”另一名小组成员说。“总的说,我们应该摆脱这样的观念,就是我们该做的事就是开一张支票。我们的目标应该改

变。我们的工作使提出索赔的人感到愉快而不是签发一张支票了事。”

“怎么做呢？”改革小组领班问道。

“解决他们的困难，”刚才发言的人回答说。

“怎么解决呢？”

接下去，改革小组就索赔人有些什么问题以及怎样解决这些问题谈论了很多。例如，保险公司现行的做法是，允许汽车已经损坏的当事人在修理期间租一辆汽车使用。改革小组在讨论中认为这么做并不是去解决客户的困难，而是让客户自己去克服困难，保险公司所做的只是在事后付钱而已。不管怎么说，汽车租赁是一笔昂贵的开支。保险公司可以同租车行就此商定一个价格。

至此，为了便于讨论，改革小组假定一起撞车事故的两名索赔人是一男一女，男的叫乔，女的叫萨莉。假设当事人乔是向帝国保险公司投过汽车保险的客户，他的汽车在事故中受到损坏。萨莉驾驶另一辆汽车，她向另一家保险公司投了汽车保险。在一次事故中，不但她的汽车完全损坏，而且她自己的颈部和背部受了伤，住医院治疗。

“现在看看我们该做些什么，”一名小组成员说。“萨莉<sup>①</sup>打电话通知我们，说她的汽车已经完全损坏。我们说：‘啊，糟透了。一小时之内我们会把一辆汽车开到你家让你暂时使用。’乔会高兴吗？他会很激动。我们也节省了支出，因为我们给乔送去一辆普通型汽车而不是他可能会租的林肯牌轿车。这样，我们只需付出 10 美元一天的租金而不是他要付出的 30 美元一天的租费。”

改革小组的讨论也没有忽略萨莉那一头。帝国保险公司不

---

① 原文如此，从上下文看，此处应为乔。——译者

是她的承保人,但是事故刚发生,谁也不知道该谁来赔钱。帝国保险公司在這時候对萨莉要做些什么呢?改革小组讨论决定,应该对萨莉朋友般热情。萨莉希望看到帝国保险公司派人来到病房友好地表示同情。帝国保险公司派人去,表面上的信息是给予帮助,而潜在的信息是希望她不要诉诸法院。如果我们向萨莉提供友好的服务,她有可能转向我们一边。这样一来,赔偿程序就变成了一次推销保险的机会。

又有一名小组成员说,客户在处理一项索赔要求的过程中不喜欢同保险公司的许多人士打交道,因此“我们能否设法让客户同保险公司的一名工作人员打交道?”改革小组领班回答说:“好,怎么做到这一点呢?”改革小组成员们在接着这个话题的讨论中想出一个主意,即设立一个他们称之为“综合经理”(case manager)的职位。萨莉住在医院里治疗。她关心自己的汽车,保险公司的综合经理就可以为她去关心汽车之事。

给萨莉治疗的医生很多,但是没有一名医生会管她的非医疗性的问题。保险公司的综合经理就能协助她解决非医疗性的困难。改革小组领班指出,综合经理由于了解全面情况,就能做到使萨莉在医院里得到良好而又必要的治疗,同时避免非必需的医疗,这就意味着保险公司在医疗方面也没有多花钱。

以上就是改革小组第一次重新设计会议的情况。小组成员要做的工作还远远没有完成,他们大量的数字需要分析,有许多细节需要核查,但是今天一天所做的事毕竟是有收获的。他们已经克服了第一个障碍,这是对许多美妙主意挑战的结果。改革小组成员们没有受到旧框框的束缚,因而能够突破常规发挥想象力。改革小组领班也擅长于启发大家把那些表面上似乎荒谬的想法大胆地说出来,例如,有一种主意提议公司不经过调查和评估,就让客户将受轻微损坏的汽车开到得到认可的汽车修理行去修理。领班说,这个主意“有意思。”他还请小组的其他

成员更加自由地发挥想象力。

上述例子表明,改革小组成员运用了一种我们常常发现很有用的方法。他们运用了企业改革的一条原则,即不是围绕任务,而是围绕成果安排工作,能使工作组织得最好。他们把这条原则用到了逻辑的极端,只是想看看它能得出什么结果。结果是,他们想出了一个很好的主意,也就是吸收汽车修理行参与处理小额赔偿业务。

现在让我们来研究一下改革小组如何运用企业改革的另一条原则来指导自己的工作。我们在这里展示的这条原则决不是可供利用的唯一原则;确实,我们应该坚持不懈地努力去发现并阐述作为改革流程的基础的一些原则。不过,下面将说明,应用新的设计原则会怎样激发有效的主意。

---

原则:参与实施流程的人应尽可能地少。

---

并不是所有的工作流程在经过重新设计后,都能实现由一名工作人员完成各项工作,但是,把它作为一个努力争取的目标并没有什么不好。设想一下只有一名工作人员处理一笔保险索赔的情况。为做到这一点需要取消哪些工作,合并哪些工作?哪些工作可以交给公司以外的人去处理——例如交给汽车修理行去处理?帝国保险公司的改革小组应用了一名工作人员这种假设,才得以引发综合经理的主意。更加广泛地设想一下,如果在制造一种产品时只有一名人员来完成所有的任务,那么,他或她可能要做些什么?这样一名工作人员需要得到哪些帮助?从技术上如何给予协助?这些问题都将有助于产生出重要的主意。

根据企业改革各条原则,自己提出问题,然后设想这些问题的答案。这是一种方法。改革小组成员能利用这种方法,使重新设计流程的工作得以进行。提出这一类问题的目的不是为了获得对问题的最终答案而是去激发改革小组成员的创造力。

在激发改革小组成员思考力方面,我们常常发现另一种有用的方法,那就是识别和摒除种种假设。

假设是根深蒂固的信念,这种信念是假设的基础并且几乎融入到每一个现行的业务流程之中。例如,现场推销员不能决定交易的价格,这就是一种假设的结果,即假设推销员为了获取佣金而把自己的利益置于公司的利益之上。又例如,只有在收到供货方的发票之后才给供货方付款,这种做法也是基于这样一种假设,唯恐收到的货物与购货订单不相符。又例如,有一家公司在好几个地方设立地区销售中心,可能就是因为这家公司设想几个地区销售中心能比一个集中的销售中心提供更好的服务。

一个改革小组可以利用或彻底抛弃这些假设以便了解这些假设在他们正在重新设计的流程中留下多少影响。

帝国保险公司的改革小组对所有的汽车修理行都有超额收费的假设进行了分析,然后再分析研究如何在流程中采取步骤来消除超额收费的问题。改革小组还决定为取消这种假设而采取必要的措施(在本事例中,这种措施就是对汽车修理行的有关工作进行定期的检查)。

帝国保险公司的改革小组还分析研究了这一假设:不论对任何人,先分清事故责任,然后才有可能支付赔偿。讨论的结果是,应该使理赔流程合理化,工作效率更高,办理得更快。

60年代有一种圆领汗衫上的广告标语这样写道:“权威?”如今90年代,流程主持人在购买这种汗衫发给改革小组成员时,可以把这句广告标语改写成“假设?”

改革小组能够用来激发自己的创造力的第三种方法是利用信息技术的破坏性作用。

我们在第五章着重论述过,常规的业务流程结构反映了计算机以前时代的技术局限性。当时的流程都是根据那个时代的技术设计的。当时技术的局限性——一名打字员用复写纸能够打出的文件数量,总公司及其在各地的分支机构之间通过邮递和电话可能传递的信息量——都体现在当时的流程之中。当我们想改进这些业务流程时,我们也同样常常受到技术局限性的束缚。

改革小组能够运用现代信息技术打破这种局限性。了解哪种技术能有助于突破局限性,然后确定这种技术是否有助于对流程作出重新思考。

例如,帝国保险公司可以利用联网的计算机数据库方便地核查任何一名客户的索赔历史纪录,也能方便地核查保险公司已经付给各汽车修理行的各种修理费。有了这种前所未有的可以利用的工作能力,帝国保险公司的改革小组得以重新制定事故损失评估流程,而原先的这种流程既耗费时间和金钱,又有损于保险公司同提出索赔的客户之间的关系。

我们在上面介绍了可供改革小组用来帮助自己构思改革流程的三种方法:一是大胆地采用一项或多项原则;二是找出和摒弃原有的假设;三是寻找创造性地应用技术的机会。改革小组在进行重新设计时能利用这些方法来激发更多的思路或克服困难。

虽然帝国保险公司是我们虚构的一家公司,但是我们在论述中提到的思想观点都是不无道理的。帝国保险公司改革小组所思考的每一要点,在当前的实际生活中,保险公司已经在考虑或者正在付诸实践。

除了上述提到的具体方法外,帝国保险公司的例子还告诉我们有关改革的其他的重要教训。在大学的研讨会上,我们常常要求与会者扮演帝国保险公司改革小组成员那样的角色。事后,我们要求他们回想刚获得的实际经验,并要求告诉我们,在我们提到的三种方法之外,还有什么有关重新设计的经验可资借鉴。奇怪的是,我们常常听到的回答中,有八种是彼此相同的。下面是研讨班参加者通常说到的他们的一些发现:

1. 你无需先成为一名专家以重新设计一个流程。
2. 可以作为一名局外人提供协助。
3. 必须抛弃先入之见。
4. 从客户的角度来观察事物是重要的。
5. 重新设计最好在改革小组中进行。
6. 对现行流程不必了解太多。
7. 想出美妙的主意不是太难的事。
8. 重新设计这项工作能够成为一种乐趣。

重新设计这项工作能够成为一种乐趣,但是当改革小组必须向公司内部其他部门说明它的所作所为时却成了严肃的事了。因为改革小组重新设计的流程启动以后,其他部门必须调整自己的工作以适应新的流程。因此,改革小组必须从构思概念向付诸实践过渡,而改革流程的这一部分工作内容却不是那么有乐趣的。

# 9

## 着手改革

直到现在我们才开始讨论改革的一个至关重要的方面，其实这个关键方面在改革的初期就应该着手讨论。之所以推迟至今，其原因在于让读者先了解企业改革作为彻底改造公司的一种手段，它的力量和丰富的内容，要不然，本章题目的重要性很容易被忽视。我们现在要讨论的是如何说服公司内部的员工拥护——至少不要反对——重大变化的远景。这是一项非同寻常的挑战。

要说服员工接受这一观念，即他们的劳动生活——他们的职业——将经历彻底的变化，这不是一蹴而就的事。这是一种要做说服教育和交流沟通的艰苦工作。这种工作将始终贯穿于企业改革的全过程。这又是一种令人向往的工作，从说服人们认识到改革的必要性开始一直到经过重新设计的流程妥善就位、发挥作用结束。

根据我们的经验，在说服雇员接受变革方面成绩最为卓著的公司，也就是那些对需要改革的观念作了发挥并阐述得最为明确的公司。这些公司的高级管理人员非常出色地做了一项工作，即构思并阐明了必须向本单位员工传递的两种重要信息。第一种信息是：我们这家公司当前的处境如何？为什么不能停留在这种处境？第二种信息是：我们这家公司应该转变成什么样的公司？

第一种信息必须为实行变革提出令人信服的论据，它必须

传递这样一个令人印象深刻的信息,即改革是有关企业生死存亡的大事。这是一项关键性的条件,因为不相信需要变革的员工将不愿接受变革,甚至还有可能抵制变革。发挥这一论据还有一个好处,即迫使公司的管理层真心实意地从竞争的大环境这种背景下来密切注意本公司及其运作。

第二种信息是关于本公司应该转变成什么样的公司,给公司员工提出一个明确的奋斗目标,也迫使公司管理层对变革计划的目的,以及对改革引起企业变化的程度,有明确周到的考虑。

公司一般用文件来阐明和传递上述两种重要信息。我们给这两种文件取了名称,称第一种信息的文件为“行动理由”,称第二种信息的文件为“前景说明”。名称本身并不重要——不同的公司取不同的名称——重要的是其内涵。

行动理由说的是公司为什么必须进行改革。其道理必须简明、全面和令人信服,管理层不能只是叫喊“狼来了!”它必须是一份为行动辩护的理由陈述书——一种有证据支持的有说服力的论点,说明如果不进行改革做任何事情可能付出多大的代价。如果一家公司在某一特定业务中不断地丧失其竞争优势,行动理由就应该如实陈述。如果一家公司的利润在逐渐下降,行动理由也应该将其显示出来。如果一家公司面临全面的失败,行动理由应为改革辩护——前提是以上所述都是真实情况。行动理由的文件必须提出有力的事例,但不能夸大事实。行动理由必须是非常有说服力的,力求使本公司每个人都认为,除了改革别无选择。行动理由中所举的事实有可能大多数不是最近才被发现的,但是行动理由把这些事实集中在一份文件上,就有助于让员工认识到本公司实际上已经出了毛病。

行动理由的文件宜简短明确,直截了当,5页纸或更多一些,至多10页。下面一份行动理由的文件堪称佳作。它是一家

大制药公司的高级经理们用来说服职工的文件,内容是说本公司的研究和开发流程必须进行彻底改革。这份行动理由文件要言不烦,所包含的因素我们认为都是重要的。

### 某制药公司的行动理由

---

- ◆ 本公司开发新药及在美国和主要国际市场登记注册新药所花的时间之长令我们失望。
  - ◆ 我们的主要竞争对手在缩短新产品开发周期方面取得很大进展,因为它们建立了规模更大的、高度灵活的和全球一体化的研究、开发机构,以统一的工作方式和信息系统运作。
  - ◆ 竞争的趋势对小规模的独立的研究和开发机构不利,它们设置在世界各地的几家分散经营的公司内。
  - ◆ 竞争上和经济上强大的刺激因素促使我们采取行动,我们应尽可能快地向全球一体化经营模式转变:如果我们能使开发和注册一种新药的整个流程所花的时间缩短一周的话,那么,我们就能使该药受专利保护的有效经营时间提前,并能使公司的年税前利润至少增加100万美元。
- 

上述行动理由包含5个要点。大多数行之有效的行动理由文件也有这些要点。它们是:

经营环境概述了本公司的经营环境中正在出现的新情况,正在发生的新变化以及最近出现的重要事项。上述制药公司的行动理由说,公司的主要竞争对手正在采取行动大大缩短新产品开发周期。

经营问题是企业关注的问题的根源。上述文件坦率承认,该公司为开发和注册新药所花的时间过长。

行动理由还清楚地说明市场需求——也就是企业的经营环境条件怎样导致向企业提出新的经营要求,而这些要求正是该公司所不能满足的。行动理由的这一部分说,竞争的趋势对该公司的新产品研究和开发的工作方法不利。

上述行动理由文件中还有诊断这一要点。它清楚地指出,为什么该公司无法满足新的经营要求,为什么通常的小修小补的改进办法不能奏效。在上述例子中,该制药公司正在丧失它的竞争优势,其市场份额丢失给那些具有全球一体化的新产品研究和开发机构的制药公司。

行动理由文件的最后部分,对不进行改革的后果也就是无所作为的代价提出警告,以消除对改革必要性所持的怀疑态度。文件指出,每一种新药的开发和注册的周期每拖延一个星期,公司就会丧失 100 万美元的年利润。

一家公司不要犹豫不定,不要到濒临破产边缘才被迫制定企业改革方案。即使是经营得法的公司也该准备行动理由文件。这样的公司可以争辩说,如果不进行改革,公司将会遇到麻烦,将达不到市场所要求的或公司自己所希望的良好业绩。这样的行动理由文件较难制定,因为这意味着行动理由更加需要有说服力。

下面的行动理由是一家消费品公司采用的。该公司经营仍能获得赢利。但该文件指出,公司如果不进行改革,前景将一片黯淡。该文件的篇幅比上述制药公司的要长些,但同样有说服力。它开宗明义就该公司所属的行业提出了总的看法。

### 某消费品公司的行动理由

---

- ◆市场的零售渠道正在迅速变化,以致为了提高本公司分销网点的利润,我们必须能真正做到迅速作出反应,作出准确的

计划。

- ◆我们的每一条销售渠道在产品革新、服务、促销、销售体系和人员培训等方面都有其独特的要求,以便能在市场中竞争并取胜。我们必须在本公司范围内制订灵活的工作流程,发挥这些特定渠道的商业机会,使公司兴旺发达。
  - ◆消费者的需求和购买欲望是不断变化的。促使其变化的因素有:零售业的新花样、传媒的刺激、产品的新陈代谢、生活方式的改变和市场的分割等等。我们不可能指望搞出一种产品设想或零售方法,能对每一个顾客都有吸引力;在市场的一个部分(或层次)取得高度成功的产品很有可能在市场的另一个部分(或层次)遭到冷遇。
- 

下面是根据市场竞争的条件对主张变革的上述理由进行逻辑上的探讨。

- ◆在当前情况下,从对市场需求进行评估开始,到制定出新的零售计划为止,我们至少需要二至三年时间。此外,这个过程中的各个步骤基本上是依次进行的。每一个步骤——阐明零售和研究数据;制定工作计划;获得承诺;就产品、推销、推广、广告种种制度、人员培训和发动地区性销售计划等等达成协议——况且这些都是跨部门的,这就需要举行不计其数的会议,取得不计其数的认可。
- ◆在一个不断变化的市场内,制定一项计划的周期要花三年时间,这是不能接受的。即使一种产品或计划在制订计划的初期似乎是颇有创新意义的,但是在经过 24 个或 36 个月以后,当这种产品到达消费者手中时,它就不再具有新意了。零售市场销售信息的反馈显得太迟,不利于产品的更新换代,以致那些销售不佳的产品呆在市场上的时间太长。

- ◆我们制定计划和作出决策的过程所涉及到的范围往往过于狭隘,不包括多样化的销售渠道或特定的零售商。当选择的余地不大时,这些情况常常会被忽略或在事后采取补救措施,但显得过迟。
- ◆经常出现的情况是,当销售计划到达零售商后,提出订货已为时过晚,推销时机已经丧失,零售商或现场营销人员又缺乏足够的训练能有效地处置或出售产品。

该消费品公司的行动理由文件最后着重说明了不进行改革会引起的后果:

- ◆现行的业务流程已不能满足我们对速度和精确性不断增长的需要。它反而会使工作人员工作紧张、劳累,最后时刻还会出现混乱,意外情况日益增多,并使种种制度更加陈旧过时。现行的这种工作流程还使该公司因加班加点、超支、遗漏交货以及零售网点不能令人满意的销售业绩和缺乏信心等等而损失数百万美元。
- ◆我们往往重视最大限度地提高成本效益而轻视市场需要和经营业绩。我们把技术应用于改善我们正在做的工作,但收效很小。我们以公司内部的工作成绩而不是以我们的零售网点的尺度来衡量我们的工作是否成功。
- ◆仅仅按现行的流程努力工作提高效率,不能显著地改善销售业绩。
- ◆如果我们不立即采取全面的补救措施,我们虽然今天仍有利可图,但要想明天继续取得成功就危险了。不进行重大的变革,我们终将失败。

这家公司的行动理由引导人们为进行全面和有效的企业改革而努力工作

我们已经说过公司的高级管理层为动员企业进行改革而必

须向全公司传递的大量信息有两个关键组成部分。第一是“让我们实行变革”——也就是行动理由；第二是“朝什么方向变革”——也就是改革的前景说明。

“行动理由”大力阔斧地指出了公司经营问题的性质。它指出“我们必须进行变革。”“前景说明”则描述了“我们所希望的公司样子”，也就是企业改革的目标。

“前景说明”(也可换种名称)是一家公司的管理层用来表达公司改革目标的一种方式。它叙述该公司将如何经营,并提出改革必须取得哪些成果。它既从质的方面又从量的方面进行说明。公司可以在改革之前和改革期间一再利用这份文件作为改革目标的提醒剂、衡量改革进展的尺度和使企业继续进行改革的鞭策。

把一家经过改革的公司的未来景象描绘出来,需要一些艺术才华,因为这种景象是一种粗略的想象。当一家公司迈出改革的第一步时,没有人确切地知道下一步将怎么走;也没有人确切地知道公司将会变成什么样子;甚至没有人完全知道现在这家公司的哪些方面将会发生变化,更不用说怎样去变革了。未来的景象是指一家公司认为在改革后有希望达到的境界,而一幅精心描绘的未来景象将会坚定公司在改革过程中克服困难的决心。

前景能起到旗帜的作用。当士气出现低落时,旗帜可以使军队集结在它的周围,重新振作起来。旗帜提醒大家,“大家要记住,当我们达到目的地时,将多么伟大啊!”前景又向人们提供了一个应予不断关注的焦点,经常提醒人们公司正在设法变革的目标和内容。不然的话,人们容易变得目标不明而走弯路。任何一家公司在任何时候都有可以改变的数不清的手续程序和组织机构上的细微末节。前景说明提醒全公司,实际需要变革的是哪些流程。

最后,前景还提供了衡量企业改革工作进展的尺度。看看公司目前的情况同预定的前景相比,有多少相像?如果公司看上去在逐渐接近预定的前景,那么说明改革正在取得进展。如果不是这样,那么,说明改革没有取得公司预期的进展,不管它投入了多少力量。改革领导人可以这么说,要坚持理想,“这是我们都同意的希望达到的目标。请仔细观察一下,我们是否达到了那种境界?我们是否接近目标了?”前景是一个有力的鞭策,如果真正发挥作用,它能促进企业改革向前发展。

通过同一些正在改革其业务流程的公司合作,我们曾以某些老一套但是有效的方式表达了我们对于前景说明的看法。例如,现在利用台式电脑,编写一篇假设是在5年后写的文章,内容是介绍某公司情况,准备在《华尔街日报》上刊登。这并不是件难事。我们可以写该公司情况是,该公司通过大幅度缩短新产品开发周期,取得创纪录的利润,登上全行业的首位。接着可以对公司的情况加以发挥,如,怎样感到要为公司工作,顾客和员工对公司发生的变化有什么感想,等等。这种方法可以唤起员工们的想象力。他们会说:“是的,我们喜欢那个样子。”改革领导人会说,对呀,那是梦想,现在我们就是应该做些什么,使梦想成为现实。

行动理由和前景说明两者一起运用时,就能起到像楔子和磁石那样的作用。把人们从他们所呆的地方推向他们所期望去的地方需要两种行动。第一,他们必须从他们所呆的地方脱钩,使他们脱钩的工具就是一个楔子——这就是行动理由。第二,必须使已脱钩的人被另一种思想观点所吸引,这就是磁石的作用——对前景的向往。

前景说明的篇幅不需要很长,但要有说服力。许许多多公司的前景说明都失之于空泛,简单无物,不提公司为实现前景应该怎么做,“我们要成为本行业的第一”、“我们要成为新产品的

第一家制造商”或“我们将成为顾客满意的供应商”等等，这些口号都是美好的愿望，而不是有实用意义的前景说明。像这样的前景说明往往产生于一年一度的森林散步——当时，公司的主管人员为了避开城市喧嚣，到安静的地方去重新审议公司的目标，考虑为前景说明定名。虽然他们用心良苦，但这样搞出来的前景说明缺乏实际意义，不具体提出公司希望怎样运作。这种前景说明就没有实用价值，不用多久，就会消失。

一份有说服力的前景说明包括三个要素。第一，它集中论述了企业的经营运作；第二，它包括了可以衡量的目标和准则；第三，要使前景说明真正有说服力，它还应该对本行业竞争的基础作出改变。而这三个因素在森林散步时想出来的“前景说明”中往往是缺乏的。

美国联邦捷运公司早期的前景说明是一篇佳作。它的文字很简单：“我们在第二天上午 10 时 30 分把包裹送到。”这份说明讲到了企业经营的内容（完成包裹的递送）；它有可以衡量的目标（上午 10 时 30 分送到）；它改变了在本行业进行竞争的基础（从无法预测的、较长时间送到改变为有保证的、隔天送到）。联邦捷运公司的前景说明告诉公司职工，他们必须重新设计他们的业务流程以达到目标。

前景说明也可以很长。下面是两个前景说明书的样本，对它们的较长篇幅我们并没有宽恕之意。这些样本措词尖锐，没有陈词滥调，但都包括了上述三个要素。下面先看某制药公司在其改革阶段有关新药开发流程的前景说明。

### 某制药公司的前景说明

---

◆我们将成为全世界新药开发的领先者。

——我们已使新药开发和注册的时间平均缩短了 6 个月。

——我们在新药质量的注册审查中成为公认的领先者。

——我们已最大限度地扩大了新药开发的赢利潜力。

- ◆我们已建立了一个打破公司经营界限、遍及全世界的(新药)研究和开发组织,这个组织具有协调一致的管理机构和种种制度,可以让我们灵活地动员我们的集体开发力量。

——我们已建立了跨越各地的统一的、更有纪律的药品开发计划、决策和经营等方面的业务流程。

——我们采用了以创新的技术为基础的手段加强各地研究与开发机构之间的联系,加强各级研究和开发机构的工作和管理。

——我们开发并实施了一种全球通用的信息技术结构。

我们在上面已考察了某消费品公司的行动理由,现在再来看它是怎样表述自己的前景的。

---

### 某消费品公司的前景说明

---

- ◆贴近市场的经营给整个产品开发流程注入新的活力。我们在制订计划、作出决策、生产产品和投放市场时有一种紧迫感。我们的员工看到他们生产的产品在几周或几个月之内就上了商店的货架感到欣慰。
- ◆由于我们充分一体化的工作计划距离市场的时间从不超过一年时间,因此,我们便能更加瞄准市场。驱动我们工作的是市场需要,衡量我们的成就是看零售业绩,其中包括零售额、零售利润率、零售服务和零售的执行情况。
- ◆几个跨部门小组同时协调一致地开展工作,使制订新产品开发计划的流程得到改进。当我们集中力量于指导工作提

高效率的计划内容时,各部门工作的优先重点是一致的。我们规定了明确的目标,而且,市场调查及时地向我们提供了有关执行这些目标的情况的信息反馈。

- ◆及时提供适合市场的产品以及与之密切结合的销售措施给予我们的零售商以竞争的优势。我们在各地的机构和委托人在执行业务流程中和在加强计划的战略中得到充分的训练,所以他们能够有见识地、热情地向客户推销。
  - ◆我们的零售商能够认识到我们的计划内容是有远见的,富有雄心的和对他们有利的,他们注意到这些因素直接影响到他们的销售和利润。我们的产品包装完整,按时送货,便于他们登帐上架。负责推销的人员都拥有必要的工具并受过训练。零售商和我们之间的伙伴关系牢固密切。两者都是为了共同的目标而工作,而且衡量成绩的标准也是相同的。
- 

我们已经说过,准备、宣传行动理由和前景说明只是企业改革的第一步,宣传这些重要信息是改革领导人的责任。只有具有领导才干和力量的人才能提出并推广这些重要论点。

高级管理班子——领导人的同僚——是上述信息的第一批听众。尽管他们说,他们所领导的部门需要进行重大的改革,但他们也是不容易听取上述信息的。只有资历很高的主管才有资格和本领作出这样的断言。在这个步骤上,一名局外人当代理人——当一名顾问——是会有帮助的,因为这种代理人既没有偏见又没有既得利益,可以被视为一位客观的第三者。对高级经理们说他们的公司已经破旧不堪,这是困难的,因为这些人创办现行公司的过程中曾经起过重要的作用。因此,要把行动理由和前景传达给他们,必需具备外交手腕和信誉。

高级管理人员听了上述信息后,他们主管的部门的其他工作人员也必须听取上述信息。在企业改革的进军中,为了动员整个企业而发出一个又一个的信息,这好像是在进军中发出一阵又一阵的炮声,而行动理由和前景说明好比是第一阵的炮声。

在接下去的四章中,我们将分别考察四家完全不同的公司,看看它们是怎样做到发动改革并取得成功的。

# 10

## 哈尔马克贺卡公司的经验

没有两家公司的业务是一模一样的,也没有两家公司解决企业改革问题的方法完全相同。不同的公司在企业改革的过程中采用各自的办法,其独创性和想象力不断地使我们感到惊讶。在一切企业改革项目中唯一绝对重要的要素,是改革的方向应放在业务流程而不是放在某一项功能上。只要这一条宗旨得到遵从,企业改革的其余一切实际上便都是技术性问题。这也就是说,如果见了效这便是对的,如果不见效那就弄错了。

因此,我们认为结束本书的最好办法是让读者分享一些实行企业改革的先驱者的经验。这些人要么已经完成了一个项目,要么目前还在改造本公司的阵痛中努力。下面将介绍四家公司的事例,和亲自从事改革工作的那些人说的话。假如这几家公司的情况与贵公司的情况不相符,那么这四个事例也会传递一个信息,促使您或者甚至鼓励您致力于改革。这些事例表明,这些真正从事企业经营的人能够运用我们已经阐述的原则求得可观的经济效益。本书介绍这四个事例的情况源于我们同讲述情况的人们口述的记录稿。我们只是为表述简明起见,对之稍作整理而已。

我们先讲一讲哈尔马克贺卡公司(Hallmark Cards Inc.)罗伯特·L·斯塔克(R. L. Stark)的经历,因为在某一方面他的经历最具特色。在这四家公司中,哈尔马克公司是唯一的一家营业还不错的公司。它决定要进行企业改革不是由于面临危及企业

生存的难题,而是由于有远见卓识,使本企业在未来避免此类问题。就哈尔马克公司而言,企业改革是一种提高竞争力的、预防性的主动出击。

哈尔马克贺卡公司在美国的贺卡行业占统治地位,它的产品几乎没有受到来自美国以外的竞争者的威胁。但是,这家具有83年历史、设在堪萨斯城的公司几乎对其业务运作的每一个方面进行了改革,目标是大大缩短从发现市场新需求到为了满足新需求而把贺卡摆上零售商货架之间的时间差。斯塔克先生是哈尔马克贺卡公司个人交流集团(PCG)的总经理。他面临的最大挑战是在公司不存在危机的情况下动员全公司进行企业改革。斯塔克说:“当出现了明确的和现实的危险时,动员你手下的员工反倒容易得多。”但他确实使该公司的大小经理们为改革后的企业前景激动不已。

斯塔克并不是一位不切实际的激进派。他于1958年进入哈尔马克公司工作后,一级一级地升上去。1984年他被提名为该公司的主要业务、现在叫作PCG的头头。PCG包括生产哈尔马克品牌和“大使”品牌的贺卡的公司和一家叫做宾尼·史密斯的公司,后者是哈尔马克的子公司,生产Crayola品牌的蜡笔。1988年斯塔克当上PCG的总经理。到那时,贺卡行业已经开始出现迅速的变化。下面是他的叙述:

长时间来,我们的产品市场和销售渠道一直比较单一。但是到了80年代,消费者开始分化成许许多多的小群体,与此同时,我们的销售渠道也在发展。我们11000多家专业零售商面临着闹市区和郊区购物区的房租涨价,这就意味着这些零售商必须多卖快卖。大型零售商如“沃马特”和“凯马特”公司也要求我们制作“大使”牌贺卡的分公司提供的产品和营销计划更有针

对性,以满足其下属成千家分店中的每一家分店的需要。

到了1989年,我们已经看明白,我们这一行产品的品种、款式、花样更加繁多,五彩缤纷,原因是我们把产品聚焦在越分越细的顾客群体上。但我们产品库存量的增长远远快于我们产品的销售率。平均每一个品种开印一次的数量不断地下降。上述事实改变了我们这一行业的经济规模。

一台大型印刷机、模切机或凹凸印刷机要求大量的“准备工作”时间,其中包括:做好印刷准备,对齐印模等等。在过去,使一台印刷机作好准备要花8小时,开印时间为20到24小时,两者的比率被认为是相当不错的。当开印时间降到8小时而准备工作的时间仍然要8小时,我们便感到此比率很不协调了。而且,对成本和资本产生了种种不利影响。

突然之间就感到生产能力显得不足了,即使要印刷的贺卡的总数不变,也需要有更多的印刷机。一台大型印刷机要花近百万美元。如果突然需要增加20到30台印刷机,投入的资本就需要大大增加。我们在较早的时候曾得出结论,感到我们吃不消这样的准备/生产时间比率。

进而言之,我们知道问题只会继续恶化。即便我们按照历史上的速度发展,我们也需要生产更多的新的贺卡同有关的产品系列,才能满足更多的市场顾客群体的需要。我们还针对不同的销售渠道提供各种营销和促销的计划。此外,市场群体正在更加趋向多样化,对此作出反应也就势必要更快。这样就更少有时间来考虑哪些产品是受消费者欢迎的,哪些产品是不

受欢迎的。但是当产品提供范围达到那样的广度，按照历史上的数据来预测销售就突然不灵了。所以，我们需要有对新的顾客群体分化进行预测的新工具，需要更快地得到来自零售市场的信息反馈。

1989年2月，我召集40名高级经理在本公司以外找了一个地方开会，讨论上述问题。这不仅是一个自我反省的会议。我们明白我们应该讨论生产经营的业务流程，哪些部分我们做得好，哪些部分我们做得不好。在我们认为做得不好的地方，我们要从存货数量剧增和销售渠道流量变化等等方面去设想未来的情况会是什么样子。

我们清楚地看到，在公司目前的运作方式和公司未来必然的发展方向这两者之间存在着巨大的差距。开发一套新的贺卡从创意到上市要花二至三年的时间。图案设计、文字和印刷的修改代价昂贵，一年约有5万次修改。产品一旦上了货架，销售情况的数据又常常反馈得太迟，有时候要经过几个月才能对那些畅销产品给予补充，取消那些滞销货，进而计划新的产品系列。在我们这一行，机会往往一闪即逝。比方说像情人节这样的重要节日，零售高峰不过是几天的时间而已。

我们也认为，每年仅仅作出一点小的改进，是解决不了我们的问题的。我们改进了一家以功能为目标的工作，也有一段时间了。但是，如果我们要真正的突破并且从根本上改变我们的生产经营，变革就得在各项功能方面同时进行。这就要求在前所未有的层次上进行协调与合作。

本人相信，公司的管理委员会的成员也都相信，未

来将不同于过去,过去解决问题的办法也不可能在将来行得通。过去不断进行的微调,对每一个部门的任务进行小修小补,将是远远不够的。只有对我们的经营管理进行彻底的变革,才能解决我们的种种问题。

我们必须明确界定需要完成的任务并估算出业务的重点。我们也必须使每个人都明白为什么要进行改革,使他们大家都主动参与改革。在开始时,让大家懂得企业改革的概念是很不容易的。不过,他们一旦着手进行改革并且看到实实在在的前景,便会满怀热情地投入。思想解放后,人们就问题的所在各抒己见,似乎很难达成一种共识。

早些时候我们就明白,要改革就得在全公司范围内改革,因为这要求跨部门的协同合作,其广度是前所未有的。就我个人而言,不用花多少时间我就充分认识到,对我们的业务流程实行一种真正以全公司为范围的、跨部门的改革,其意义非常重大。嘴里说说是一回事,但要理解其全部涵义就大不一样了。

我们正在探讨哈尔马克公司的生产经营方式应做些什么重大改革:我们的艺术家、编辑和其他创作人员怎样协力工作,设计新产品;怎样收集销售情况数据,以改进产品补充、营销和促销活动;在面对产品品种迅速扩大的情况下我们怎样处理图案制作和印刷成本问题;以及我们怎样满足那些要求越来越高的大型零售商的需要。为了突出变革的规模,我们把即将进行的公司转型称为“征程”。

公司的管理委员会和我花了许多时间来理解这些问题。在这以后,我们面临的挑战就是沟通问题:怎样让几千名职工理解我们即将向他们讲的内容?我们应

该对一些术语进行界定,选择恰当的语汇,并且不厌其烦地把问题讲解清楚。

我们发现,需要把我们的信念、价值观和战略目标及其与生产经营的重点的关系等内容予以系统地表述并且写下来。实际上,我们的工作是与改善我们在市场上的业绩直接相关的。把所有这些要素串联起来,不是让少数几个人而是要使更多的人能够对这些要素理解,可真不是一件容易的事。这是一个难上加难的障碍。

此外,在可以对工作流程和组织结构进行任何变革以前,我们还要向职工说明,使他们理解哪些东西不会改变,即我们主要的价值观和信念不会改变。哈马克公司的慈善捐助和稳定可靠在堪萨斯城是出了名的。我们被视为当地工商业界的中流砥柱。我们的人担心在企业改革的过程中我们会改变公司经营的基础。如果把作为基础的信念和价值观抛弃,我们的员工便会感到我们抛弃了传统遗产。

我们都认为,唯一能够充分阐述公司的信念和价值观的人是公司创始人的儿子,也是公司的董事长唐纳德·J·霍尔先生。于是,唐纳德便写下了五条信念和四条有指导意义的价值观。我们花了几个月在私下和小组会上向 22000 名公司职工传达,写成文章发表在公司内部刊物上,还让霍尔先生、公司首席执行官小欧文·塞卡迪先生和其他高级经理人员录了像向员工播放。一旦我们有成效地传达了这一信息,大家便明白我们在改变自己的工作能力以适应市场需求时不会改变我们的信念和价值观。对我们来说,要创造出以取得成果为重点的改革流程,这便是至关重要的第一步。

在开始时,要人们懂得不断改进与企业改革两者之间的关系也是相当困难的。我们有的人在使用这些术语时搞混淆了。我们很早就认识到这个问题,因为这可以从许多听众惶惑的神情上看出来。

实行企业改革要求一整套技巧,而且跟我们中许多人过去使用过的那一套不同。我们都得主动地全力以赴,并且要求班子里的高级管理人员承诺致力于企业改革工程。我们很快发现这不是什么一天干一刻钟或二十分钟的事,不是蜻蜓点水式的动作,也不是每个月参加两次情况通报会所能解决的问题。

我们的管理委员会认识到进行企业改革需要有相当水准的才能和个人承诺,为此我感到满意和骄傲。我们一致认为,为达到目标而投入尽量多的时间和精力具有重大意义,这包括我们自己,也包括公司的职员。我们必须找出企业业务工作的重点,达成共识并且化为自身的行动。

但是说说容易,而当需要为企业改革工作的一项具体任务配备人员时真正的考验就来了。应该给有关的高级经理们记一功,因为他们都派出了自己最优秀和最聪明的下属。这件事给公司发出一个明确的信号,表示我们搞企业改革是认真的。

到1990年4月,公司已确定了它自己业务工作的重点。过了一段时间后,我们定出了一套明确的目标。我们希望新产品从构思到上市不超过一年;提供的产品和促销计划能一直赢得顾客和零售商的满意;产品的成本降低同时质量不断得到改进。最终这一切都要落实到零售点贺卡销售业绩的显著提高上。这些零售点有:历史悠久的哈尔马克专卖店、大百货公司、超市

连锁店、杂货店以及销售哈尔马克和“大使”贺卡的其他的零售店。

宣布企业业务工作的重点产生了巨大的影响。“远征”中最强有力的一环就是明白地告诉大家，各个业务流程应该如何改革，而推动改革的动力是为了改进零售业绩这一共同目标。这一来使大家都投身到改革中去了。

这并不是说在各部门的改革中就没有需要克服的障碍了：改革别人而不改革自己乃是人类天性。抽象地谈论改革是一回事，而实实在在地改变你和我的工作方式又是另外一回事。我们必须展示出我们的一些构思的可行性，取得有价值的成绩。这就要求仔细地选择我们的初试项目。这些项目在公司其他部门也应该是可信的和可以再次实现的。由此得到的改进应达到一定的档次级别，比方说，达到单靠不断的小改善所不能达到的档次级别。

一开始要克服的一个障碍，就是人们会以为这种改革只不过是一个提高生产率的计划，认为“你的全部的真实意图是让我们更加拼命地干活”。于是，你必须让大家明白，你指望大家更聪明地干活，而不是更拼命地干活。当我们把业务工作的重点解释明白以后，员工们便接受了为什么需要改革和需要怎样改革的想法。

完成了这一步以后，我们把 100 个人编成 9 个小组来处理一系列的“着力点”(leverage point)问题，“着力点”指的是我们需要进行变革的业务工作中的关键部分。几个月之后，这些小组向公司的五人管理委员会提出大约 100 条关于重新设计业务流程的建议。管

理委员会首先批准了十条设想,使之在初试项目的第一阶段得以证实。

开始时,我们都相信信息技术必将是我们企业改革中的关键性要素,但那不过是一种信念。我们并不了解信息技术对我们的业务流程所产生的种种复杂后果。我认为,美国人从整体上说非常相信信息多总比信息少好,我们的看法也一样。但在开始时,我们对信息技术会给企业业务工作带来什么样的变化和哪些地方变化的意义最大,提不出多少具体详细的意见。

在建议改善从哈尔马克专卖店到公司总部的销售情况数据传送时出现了具体的细节。我们给 250 家不属于本公司所有的独自经营的哈尔马克专卖店装上销售柜台电脑系统,通过条形码扫描,取得每一笔交易的详细信息。从 1991 年 10 月以来,我们一直得到销售情况的信息,几乎是即时的最新信息。

第二步就是要使不断涌来的数据变成对管理部门有用的东西。其他五个小组由研究人员和信息系统专家组成。他们的任务是编制“决策支持”系统,这种电脑程序可以使主要经理人员得以用图表方式解释商店里的销售趋势。

我们全都感到这和有关零售情况的最新信息将会成为公司的新的生命线。准确地知道昨天销售了哪些产品,在哪里销售的,用什么方式销售的,在一天中哪一段时间销售的,售出的产品的陈列方式是什么,将会给我们的生产经营带来巨大的和激动人心的变化。

虽然我们在利用零售信息方面还处于起步阶段,但我们认为它已经产生了巨大的影响,有力地支持着我们的经营。例如,我们发现在圣

诞节期间,我们的零售店供应的节日贺卡的品种范围应该更广。我们还对贺卡配套供应中哪些贺卡更畅销做到心中有数。

在过去,我们在向零售商告知有关主要商品和贺卡式样的变化时总是缩手缩脚。我们也许会等上两年之后才敢对零售商开口。但是,现在我们告诉零售商什么好销什么不好销时,我们引用的是零售数据而不再是批发数据。

现在,跟踪商店陈设和广告促销实际效果的这种能力,能使我们更精确和更快地改变推销和上市的方式。如果我们不搞一些新奇古怪的陈列也可以卖出一套产品,我们就可以省下那笔钱,用到见效果的其他地方去。

在“征程”中,我们必须通报给大家的另一点是,时间的确就是金钱,节省金钱的最佳办法大概就是节省时间。这一点是我们的一个真正的突破。我们以前不曾意识到,仅由于排队等候的时间,就在多么大的程度上导致了我国体制的低效率。但这一点在过去从来不当作一个问题。如果你第一次未能把事情办好,你总会有时间来重做一遍。

举个例子,在我们的新产品开发的漫长周期中,大部分时间并没有花在印刷和生产中。相反,周期中三分之二的时间花在制定计划和构思以及创作过程上。

本公司有世界上最庞大的创作队伍,700名艺术家和作家。他们每年创作23000个产品设计。整个过程从估计市场需求开始,以搞出一套新的产品系列而告终。整个过程基本上是一道一道依次进行的。这就要召开无数次会议,对编辑和艺术工作进行许多修改,

无数的审批而且来来去去，目标是搞出一个有纪念意义的产品。有一项调查表明，从把设想告诉给创作人员开始，一直到设计送到印刷车间为止，这整个过程共有25次“换手”。其中百分之九十的时间是正在设计中的材料躺在某人的收发筐里。

1991年夏天，我们以全新的方式开发了一套新的贺卡系列。我们把被不同专业，不同部分，不同楼层甚至不同大楼分隔开来的人员集中起来工作，缩减了排队等候时间，激发创造性，终止了那种有了问题“互相踢皮球”的来回推诿的现象。

一体化创作小组的这些试验是如此成功，以致该系列的半数产品在9月份就进入了零售商店，把计划提前了8个月。其余半数的产品在次年春天也上市试销。开发新贺卡的初步成功大大地鼓舞了我们，于是决定把季节性产品的开发时间缩短到一年以内完成，这类产品占本公司业务的约百分之四十。

我们认为一体化小组的工作之所以有成效，是因为把从事不同工作的人员集中起来，他们精力集中，还可以直接交流联系。此外，使艺术家和作家最感欣慰的体会也许是他们可以大大提前看到自己工作的最终成果。这便给了他们即时的快慰。

我们对所考察的流程也进行了改革。过去的老办法是，管理部门定期考核艺术家和编辑的工作。在这种一体化的创作小组中，小组自己考核自己的工作。如果小组一开始就了解管理层的宗旨，并且明白管理层会最终检查他们的工作成果，该小组就不需要管理层对其工作作定期考核。这样一来，流程速度加快，而且搞出来的产品更好。

随着“征程”继续向前，我们还要对付大量的挑战。其中一个大挑战是接受程度。由于业务流程加快，我们的员工应当懂得我们并不是要他们降低产品质量。如果的确可以为消费者增加价值，我们就会在这上面多下功夫。但那并不意味着总是要增加成本。

另外一个挑战是技术性的。由于业务流程在变化，本公司需要更先进的信息系统，例如我们在哈尔马克专卖店安装的销售点电脑设备。这种销售点电脑还连接“大使”贺卡的多渠道帐户，信息能来来往往。因为所有的业务流程重新设计初试计划小组都有技术人员参加，技术部分就都设计进去了。

这一新的流程之所以激动人心，是因为这是一个千载难逢的机遇。我们正在提高整个公司组织机构的工作能力，使公司职工能够对不断的、难以预料的变化，迅速作出有效的反应。

我再也不能走回头路搞老一套的生产经营了。更重要的是，我认为，个个参与者都应明白这是一个永无止境的过程，我们的确采用了一整套生产经营的新办法。

当初，当我对各雇员小组说到我们已经实行的改革时，我总是听到“什么时候回复到照正常程序办事？”一类的问题。我的回答是，“这就是正常程序。”这种速度、这种变化就是新的程序。现在我再也听不到这类问题了。

有一点我想强调一下。在进行改革的初期，我们就断定，这是一个自上而下的过程，而不是什么自身逐渐达到临界规模的事，也不是自发产生的事。连续不变的小改进可以做到这一点，即自发地产生于某一工

作单位,再依靠自身的力量达到临界规模。我们知道由于企业改革这项工作本质上是跨部门和跨职能的,因此,只能够自上而下推行。

当你自上而下推行某项工作时,你一定要讲清楚为什么要做这件事并且把信息传达到位。这就是为什么我们着手改革时先讲我们作为一个组织所持有的信念和价值观,然后再谈我们的前景,并且把前景同业务工作的重点联系起来,动员大家朝着共同的目标奋斗。

让人们明白他们所在的职能单位也可能有自己的目标,但这个目标也有可能同企业总的业务工作的重点不一致,这一点至关重要。这就需要做一定的说服工作。

如果你能够就业务工作的重点取得一致的看法,又能使企业员工把精力集中在上面,那么,产生的效果是惊人的。当企业中人人都对整个企业的成功抱有责任感,又知道怎样作出自己的贡献时,你也就成功地实现了把群众动员起来的目的。

两个月前,我到日本去过一次。那是多年来的头一次。在那里你会完全明白为什么日本人会有这么强大的竞争力:整个国家(日本)都在集中精力孜孜以求。他们明白他们正在打一场志在必胜的经济战。他们是一个单一民族的社会,他们听从指挥,朝同一个方向前进。在日本同每一名日本员工谈话时,他们都知道自己的公司和自己的国家的目标是什么。他们步调统一,是一支巨大的力量。

在这方面,作为哈尔马克公司的人员,我们为我们有自己的企业文化而感到幸运。我们从一开始就决定:我们所谈的一切其实就是把员工动员起来,发挥最

大的能力,并给企业的每一名员工提供有效的工作环境,虽然他们各自的角色不同。我们要使他们因为知道自己作出了贡献而感到满意。为了实现这一点我们要向他们提供手段和着力点。

我最喜欢的事情之一就是巡视我们的生产车间,但我时间不够,去得不多。我确实很喜欢同实实在在干活的人谈话。你只需到车间里去同我们的员工谈话,谈他们正在做的工作,谈他们所在的班组。他们会告诉你到工厂来上班,使生活更加充实。在那里你的所见所闻使你在巡视完毕后感到非常高兴。

在新的业务流程实施过程中,未来最大的挑战不是资源的配置。我们已经表明,任何必需的资源都会得到配置。我想,对实行新一套流程提出的挑战应坚持下去,不动摇,因为我们知道,在新流程中推出一系列措施不会是一帆风顺的。

我肯定会有人对未能预见到的问题说三道四。但我们认为我们已经尽了最大努力去预计未来可能会有多大的风险,并把风险和回报的比率作了权衡。如果出现了我们对挑战估计不足的情况,那总会产生动摇的倾向。这就是发挥领导作用的时候。

我们都重视未来变化的意义,但我们有信心,这样干下去一定会得到回报。没有人坐在那里一方面无所事事一方面又焦躁不安,担心我们会栽个大跟斗。另一方面,我们也不是那种认为自己无所不能的、不切实际的空想家。我们对自己能够做的事抱现实主义的态度而且充满信心。不论将来遇到什么样的挑战,我们都有信心去迎接它。

罗伯特·斯塔克先生就哈尔马克公司的企业改革问题所作的叙述,突出了三点。它们往往被高级经理们所忽视或强调得不够。第一点是,需要向公司中的每一个人宣传、宣传、再宣传,让他们理解企业改革的手段和目的,这种需要至关重要而且要不断地做下去。企业改革和业务流程的思维方式并不是容易掌握的思想。在企业改革启动之前,公司各级人员一定要“接受这些思想”,但是对管理人员来说尤为重要,这是因为当改革开始危及他们的势力范围和特权时,他们很容易阻挠改革。如果人们根本不愿意听或者对听到的东西不理解,那怎么说也是白说。因此实行改革的领导人一定要常常检查,以确保自己传达的信息是否进入了对象的头脑。

第二,哈尔马克公司的事例表明,不只要得到高层管理者的赞同,而且还要使他们自觉投入并使他们手下的最优秀人员也投入进去,这一点是何等的重要。

第三,哈尔马克公司制定了明确的目标。斯塔克和其他负责实行企业改革的人并不是说了希望本公司成为最佳的企业就完事,而是说,希望在一年之内我们要具体完成这件事、那件事。同时,他们十分懂得,企业改革不是一种可以事先完全计划好的事。哈尔马克公司在开始时并不精确地知道怎样进行企业改革。他们预见到会出现一些料想不到的问题,后来,果然出现了意想不到的问题。

最后,本事例具体地表明了,哈尔马克公司的领导层不但懂得企业改革不是干一次就完了的事,而且对此十分重视。企业改革是一个永无止境的历程,因为世界是不断变化的。经过一次改革的业务流程将来总有一天还要又一次进行改革。企业改革不是一个项目。它必须是一种生活方式。

# 11

## 塔科贝尔快餐公司的经验

塔科贝尔(Taco Bell)快餐公司是百事可乐公司的子公司,它陷入了困境。1983年当约翰·E·马丁被任命为该公司的首席执行官时,公司的困境日趋严重。马丁当时面临的问题并非要说服人们,为了公司长远的未来必须实行企业改革。他面临的问题是为了挽救这家公司而实行彻底的变革,而且速度要快,见效要快。马丁接任领导职务后,承接的是一家规模和利润日益滑坡的公司。下面是马丁最近的一次谈话,谈他在塔科贝尔快餐公司首倡的改革。

我们感到企业改革的进程好像是一次不断有新发现的航行——我们到现在已航行了将近十年,而且我们认识到,只要塔科贝尔快餐还在为顾客服务,我们的航行就要继续下去。

在整个过程中,我们得到的最重要体会也就是我们工作根本的根本,那就是一切事情都得从一个简单的决定开始:听从顾客的要求。

在我1983年当上公司首席执行官时,塔科贝尔快餐公司同其他任何一家快餐店没有什么两样。我们公司的组织结构是自上而下,上级指挥和控制下级,有多层的层次管理,每一层管理的主要职责是牢牢盯住下面的层次。我们也是流程驱动的管理,但是是旧的意

义上的管理。事无大小都依据操作手册，包括一本如何解释其他手册的手册。

同我们的竞争者一样，我们也陷在强调流程的程序中。我们几乎在一切工作中追求更大、更好和更复杂。

如果有一件简单的事，我们就把它弄复杂。如果一件事本来就已经困难了，我们就想出办法来说明它根本办不成。

我们之所以这样地运作，是因为所有的管理层次都得把事情弄得很麻烦，这样大家才有事情忙忙碌碌。我们在体制中搞的指挥和控制越多，这种体制就越显得有存在的理由。

不幸的是，由于我们对快餐店的一切大小事情都要具体管到家而且越管越厉害，结果是我们的精力都花在自己身上和各项流程上面，以至于忘了问自己一个根本的问题：我们的顾客怎么看待这一切？

我们的快餐店助理经理能不能蒙上眼睛拆卸和装配由 12 个零件组成的油炸锅，这关我们顾客什么事？我们行业中有人也许编写了一本操作手册，包括用什么样的眼睛蒙布，关我们顾客什么事？我们如果把这相对简单的快餐行业弄成火箭上天的高科技并且还以为这对顾客有好处，说到底这又关我们顾客什么事？

甚至在我就任公司的首席执行官以前，我脑子里就有一个想法，对我们任何一套细致复杂的管理体系，顾客是一点也不会去关心的。任命我为该公司的首席执行官，给了我机会去证实头脑里的这个想法。必须记住，在 80 年代初，塔科贝尔快餐店还是一个地区性的快餐连锁店，出售墨西哥和美国风味的食品，它只是

在一个相对狭小的市场范围内取得了一定程度的成功。1982年，我们有不到1500家的分店，全年销售总额为5亿美元。我们的主要竞争对手大多出售汉堡包，都远远走在我们前头。

整个快餐行业正在把塔科贝尔抛在后面。1978年百事可乐公司兼并了塔科贝尔，事实上，从1978年到1982年，我们公司累计是百分之十六的正增长，而整个快餐行业是百分之六的正增长。

我们正在步步落后——而且落后得很快。

问题在于那时的塔科贝尔公司的确不知道自己的目标是什么。于是，我们的第一项任务就是为公司创造一种前景。因为我们除了努力向上以外没有其他的路可走，我们决定设想不可想象的事，创造出塔科贝尔公司作为快餐行业巨人的前景——不仅在销售墨西哥食品方面居领先地位，而且要在各类餐饮企业势所必争的领域内成为一支强大的竞争力量。

餐饮业的许多同行，包括本公司的许多人在内，都认为我们所要创造的新前景是无法看到的。我们常常听到的评语是瞎编乱想。但是塔科贝尔快餐公司是处在“不发展便灭亡”的形势中，我们那时确实只知道一点，那就是我们必须大力地进行改革。

眼下，当我回想起早期提出的前景和为了实现这个前景而下得不进行的大规模改革时，它使我想起罗伯特·肯尼迪有一次说过的话：“进步是一个美好的字眼，但促成进步的乃是变革，而变革是有各种敌人的。”他的意思是说，你只有解决了某些问题才能从A点到达B点。

塔科贝尔要从一个地区性的墨西哥—美国式快餐

连锁店发展成快餐行业中的一支全国性力量,就得承认一个事实,即我们最大的敌人是墨守陈规的观念,我们许多雇员还抓住这些观念不放。

在那些日子里,受传统思想支配的人相信,他们不去问顾客也知道顾客需要什么。更加花哨的装饰,更大的厨房,更高级的设备,更多的管理人员,更丰富多样的菜单,室外的游乐场。换言之,我们没有去调查顾客就日以为顾客需要的是更大、更好和更复杂。但是按照这一套传统思维方式行事,我们给顾客提供的服务将越来越慢,越来越贵。

于是我们开始了调查顾客需要的航程,我们得到的反馈鼓舞人心。发现顾客们并不需要我们自以为他们需要的更大、更好和更花哨的东西。他们真正需要的东西十分简单:美味可口的食品,又快又热地送到,环境要清洁,价格要能够承受。

要求就是这么简单。其他的一切对他们并不重要。

我们在塔科贝尔快餐公司为所作的第一次调查结果成了我们的“独立宣言”。它帮助我们用全新的眼光来看待塔科贝尔,使我们得以把顾客的价值观念转变成我们生产经营建议中的关键要素。

当一位顾客走进一家快餐店,付给我们一美元,其中很大一部分问顾客得到的实际回报没有关系。不错,从生意的角度来看,所有的成本因素都是重要的。但是从顾客的角度来看什么是重要的呢? 劳力重要吗? 不是。房租重要吗? 不是。只有当你是百事可乐公司的股东时,这些才是重要的。

说到底,对顾客来说,唯一重要的一类东西就是食

物和纸,因为食物和纸是顾客付钱后得到的东西。说来叫人吃惊,在顾客所付的美元中,用于食物和纸所占的百分比,也就是出售商品的成本,在过去竟是连锁店努力降低的一项变量。甚至在今天还有人得意洋洋,把食物和纸占的成本压低到在每一美元的营业额中只花 25 或 26 美分,把省下来的钱用于营销,顾客每付一美元,其中就有 8 美分被公司用于营销。

我们那些著名的快餐业竞争对手中有一家每年花 10 亿美元用来做营销。那笔钱大约相当于 80 亿个墨西哥豆馅面卷饼的成本,足够给地球上每一个人每年无偿赠送一个半面卷饼。

我们于是决定,除了出售的商品的成本外,降低其他一切成本费用,其中包括营销费用。我们想,如果我们让顾客得到更多的实惠,也许我们就不必花那么多的钱来促使顾客购买我们的产品了。

我们作出了这个决定,也就为变革树立了一个真正的范式,从而启动了我们整个企业的改革进程。

对我们公司来说,这种变革范式既振奋人心又解放思想,我真是难以用语言描述。我们完全跳出了框框来思考问题,并且对自己说老一套做法正像恐龙一样过时,我们已经从我们公司中释放出一股力量,这股力量作出了巨大的成就,事实上,它还使我们得以实事求是地考虑,如何在今后的十年中成长为方便食品行业中的一支主力军。我们最初设想的前景很有可能变成现实。对于一个没有生气的小小的墨西哥式美国快餐连锁店来说,这确实是不小的成绩。

那一股力量是如何在企业改革进程中得到体现的呢?

它采取了几种形式,包括对我们的人力资源进行了彻底的重组,对我们的经营体制进行了彻底的重新设计,使它们更具创新精神并且以顾客为中心。

按照传统的餐饮业标准来衡量,我们对管理流程的改革是大刀阔斧的。我们取消了一层层的管理,并且在这个过程中对体制中的几乎每一个职位都完全予以重新确定。

比方说,我们取消了“地区经理”监督这一层,过去,每一名“地区经理”要监督下面5到6家分店。取消了这一种职位,便大大改变了分店经理的职责规定,这些分店经理过去要对“地区经理”负责。

我们对分店经理们说,他们要对各自分店的经营负责,不再有另一层经理的帮助或干预,这在快餐行业还是头一遭。我们对他们说:“你们现在全权负责了。你们分店在销售、盈利和顾客满意程度等方面的业绩全都掌握在你们的手里。我们将根据这些非常具体的业务指标来评估你们的工作成绩,决定你们的报酬。”这种举措在“指挥加控制”的快餐行业中堪称闻所未闻。

对某些经理人员来说,这种重组是痛苦的,尤其是对那些仍然相信对他们能力的最终考核是蒙上眼睛拆装油炸锅的经理们。但是,许多经理轻而易举地立刻适应了新的措施。事实上,他们的反应如此之好,以至我们最终把他们的职位头衔从餐厅经理改成餐厅总经理。既然他们每个人负责各自分店的全年营业额达到100万到200万美元,他们的经营能力显然可以列入总经理的范畴。

在这次改组以后的几年内,我们看到那些受传统

观念支配的经理人员相继离去。实际上,他们中多数人到我们竞争对手的公司担任经理,在那里一名地区监督仍然是按常规巡视5家分店。

对比之下,塔科贝尔快餐公司在监督的层次上通过重组产生了一种全新的职位,我们称之为“市场经理”。这种职位在餐饮行业其他企业内是不存在的。

1988年塔科贝尔公司有大约350名地区监督人员,控制了约1800家分店。今天,我们只有100多名市场经理,负责公司所有的2300多家分店。每位市场经理负责至少20家分店。有的人甚至负责40家分店。如果你熟悉餐饮行业,你就明白这个责任多么重大。

在塔科贝尔公司新的体制下,有成就的市场经理只管例外情况,不管常规。这就是说,他们应该只努力去解决问题而不是制造问题。同样重要的是,他们必须彻底抛弃那种指挥加控制的工作作风,采取一种新的模式,促进灵活性,依靠行业中最先进的管理信息系统,鼓励创新精神,动员周围的员工做好工作。

市场经理这种新的职位如同前面所述的变革那样,引起了一番震动。

原先的地区监督经理中,有的挺身而出,迎接新的挑战;有的转到餐厅总经理的职位上,作出可观的成绩;还有的则离开塔科贝尔快餐公司到本公司的竞争对手那里去找比较舒适的工作岗位。

事实上,有几位离开本公司的人把我拉到一边对我说,大意是,“嗨,约翰,你的脑子出毛病了。塔科贝尔这一套新东西是行不通的。改革搞得太多了。”

每一次,我都仔细听他们说话,微微一笑并且问他

们握手告别，并且对他们在本公司过去的业绩中作出的重要贡献表示感谢。

每次这样的谈话后，我对企业改革的进程更加坚定。为什么？因为在我们塔科贝尔公司，我们已经接受了这个事实，即改革可能是痛苦的，但它却是企业发展成长和获得成功的不可避免的副产品。只有当人们不再把我拉到一边对我说：“约翰，这些改革永远行不通”的时候，我才会开始担心，因为那就是塔科贝尔快餐公司开始停滞不前的时候了。

美国伟大的作家约翰·斯坦贝克曾经写道：“人年纪越大，越反对变革，尤其是向好的方向的变革，这是人的本性。”要领会这番话包含的真理，只须认真看一看美国的电子行业，我们一度辉煌的铁路行业，看一看那些正在艰苦奋斗的钢铁和汽车制造商。这些行业在进入老年时就变得舒服自在，拒绝进行不可避免的变革，而现在则为其种种后果而付出代价。正是为这一点我说塔科贝尔的改革工程是一个永无止境的变革和更新的过程。

变革导致新的变革。于是在我们重新配置我们的管理资源的同时，必须对我们过去工作的其他方面进行反思。在企业改革的整个过程中，我们只保持了一条简单的规则——推广那些给顾客带来价值的东西，改变或取消那些不给顾客带来价值的东西。

我们必须认识到，我们的公司不是在做60年代和70年代时那样的生意了。老办法已用不上。我们必须按照这一点来改革生产经营的方方面面。

以塔科贝尔快餐店的建筑为例。要增加提供给顾客的价值，要取消我们不需要的东西，我们就得对建筑

进行彻底的改建。1983年以前,一家典型的塔科贝尔快餐店包括两部分:70%的面积为厨房,30%的面积为接待顾客的店面。同本行业的其他公司一样,我们把经营流程弄得很复杂,就这样,由于我们的内部需要而把顾客排挤出门外。在企业改革8年后的今天,我们已经把情况颠倒过来。我们的新快餐店平均30%的面积用于厨房,而70%的面积直接用于向顾客提供服务。还是那幢老式建筑,还是那些使用面积,我们做到使顾客的座位增加了一倍。

顺便提一下,我们的竞争对手的餐馆面积越来越大,而塔科贝尔的餐馆则保持原来的大小。一家完整的新的塔科贝尔餐馆,包括顾客座位在内,全部面积只有我们的有些出售汉堡包的竞争对手的厨房那么大。

再说,我们缩小厨房面积一点也没有影响企业的生产效率。实际情况恰恰相反。80年代初,当厨房还占我们餐馆总面积70%的时候,一小时做400美元生意是我们一流餐馆的最佳产出能力。今天,我们一流餐馆的最佳产出能力是每小时1500美元。还要指出,我们今天的平均价格比9年前便宜了25%。

我们通过企业改革取得的成就是所有各个流程的综合增效作用。我们的以价值为基础的营销战略推动了销售和交易,从而导致我们在企业改革方面作出的努力,既提高了销售利润率,又提高了我们不断跟踪的顾客满意率。

我们的企业改革在其他方面取得的成果包括:一个我们称为“无厨房餐馆”(K-Minus)的系统;一个我们称为TACO的计划,即“公司经营全自动化”,还有一些是在分配和应用技术方面的多种手段,这是我们

打破框框后设想出来的。让我来解释一下

K-Minus 代表“无厨房餐馆”，产生于我们的这样一种观念，即我们是一家适应顾客需要的零售服务业公司，不是一家制造业公司。我们认为我们的餐馆应该是零售食品而不是制造食品。

今天，我们的肉类和豆类在餐馆以外的中央供应部集中烹煮。我们只需用热水把上述制成品重新加热就可供食用。我们又把“无厨房餐馆”的概念用于玉米卷皮和奶酪上，莴苣、番茄、洋葱和橄榄的切块切片也在餐馆之外进行。

从目前来看，“无厨房餐馆”的成果是显著的。我们已经把每天 15 小时的工作放到餐馆以外的地方去做，就我们公司来说，那就是一年约 1100 万小时。

塔科贝尔快餐公司去年仅仅从“无厨房餐馆”一个项目中就节省了 700 万美元。我们还因此而加强了产品的质量控制，提高了雇员的士气（因为我们取消了大部分又脏又累的食物准备工作），减少了雇员工伤事故，大大节省了水电煤气，当然还增加了向顾客提供服务的时间，这一切都使我们大大得益。

本公司采用了 TACO 电脑系统，它给每一家餐馆提供了管理信息系统，其水平也是整个快餐行业中最好了。这套系统把电脑技术的威力交到我们职工的手里，促使他们自己解决问题，取消了用于填写报表和行政管理的数千小时时间，把节约下来的时间用来直接为顾客服务。

同样重要的是，“无厨房餐馆”和 TACO 电脑系统这类计划也是变革的催化剂，促进更加先进的思想，比如改变分销系统，采用新技术。下面我来说明一下。

当人们看一看传统的单独的一家一家塔科贝尔餐馆时,他们会认为这样的餐馆将来很容易变成又一家麦当劳、汉堡包大王的餐馆,或者是其他竞争者的餐馆。餐馆就是一幢房子,用砖石、水泥、玻璃、餐馆设备等构成。过去三四十年中我们的餐馆就是这样定位的,也是局限在这样的框架里。

如此的局限和定位是因为在餐馆四壁之内我们的服务对象就是进来吃快餐的人。可是,在餐馆四壁之外也有我们的服务对象——吃饭的人。四壁之内,整个市场是780亿美元。四壁之外,整个市场包括各种餐饮在内的总销售额,单单在美国就达6000亿美元左右。

我们开始按照我称之为全方位的眼光来重新定位,于是我们把砖石砌成的餐馆看作是许多分销点之一。

再进一步,我们的目标不再局限于使自己成为快餐业中的领头羊,我们瞄准一个新目标:要使自己发展成为能在各种场合下供应种种餐饮食品的领头羊。

于是,我们推倒那些传统的墙壁,把我们的食品送到一切人们聚集的地方去。目前这些地方包括公司和工厂的食堂,中小学校和大学,机场和运动场。我很高兴地向各位报告,我认为这些新的分销点作为起步阶段生意都很好。

真正的潜力来自于我们尚未发现的销售点。因为企业改革导致变革,变革又产生新的思想,新的思想导致营业额的增长。就本公司而言,这个增长足以引起轰动。自从1989年以来,营业额平均每年递增22%。营业额这种非同寻常的增长来自于顾客购买次数的增

多,这是我们事业成功的最佳标志。

在盈利增长方面,塔科贝尔快餐公司从1989年以来收益平均每年递增达31%。考虑到我们在技术、组织调整和公司建设方面的巨大投资,收益如此增长几乎令人难以置信。在我们取得赢利大幅度增长的时候,快餐行业中其他的公司还在为提高一点盈利而拼命奋斗。

由于我们还要继续不断地努力改革经营管理,并把增长的着眼点不局限在餐馆四壁之内,而是放在各个分销点上,因此,我们指望在未来的岁月里营业数字还会有火箭式的上升。售货机、超级市场、学校、零售点、街头巷尾,你说到哪里,我们就将销售到哪里。实际上,我们有信心在下一个十年里塔科贝尔快餐公司将会有几万个分销点,这比我们目前在运作的3600家餐馆要多得多。我们一定要达到这个目的,因为我们不去干,别人就会去干。这就是现实。它促使我们这个行业向前,不断地迫使我们想出独特的新招来提高为顾客服务的价值。

这些新招数中的又一个就是应用新技术。我们在这方面的指导原则同其他方面一样,我们实行的任何一种技术革新一定要既提高对顾客的服务又降低成本。

我们在推行有效的新技术方面成绩卓著,哥伦比亚广播公司电视新闻节目花了一定时间,报道了我们取得的进展。例如,我们的做煎玉米卷的机器,一小时能生产900只煎玉米卷,而且只只大小分量均匀,端出来时温度恰到好处,一只一只单独包装,可以马上送到顾客手里。这机器还有一个优点:它每天都来“上班”!

从真正的意义上说,我们制造煎玉米卷的新机器是我们取得进步的象征,这个进步是通过企业改革取得的。

我清楚地记得就在几年前的那一天,这份建议书放到桌上。不错,当时有人暗自讥笑。不错,有人认为这件事到头来会一场空。那没有关系,因为真正重要的是,新的塔科贝尔公司不会让老的塔科贝尔公司妨碍它的进步。

如果我们当初让传统思想支配我们的行动,今天就根本不会有做煎玉米卷的机器。

让我总结一下,塔科贝尔快餐从1982年营业额只有5亿美元的一家地区性公司发展到今天,成为一家年营业额30亿美元的全国性公司,完全是因为我们听从了顾客的要求,不怕变革。我预测到2000年,塔科贝尔快餐公司将发展成为年营业额高达200亿美元的大公司,这也是因为我们的公司听从顾客的要求,不怕变革。有人对我说:“约翰,那种预测完全是异想天开”(确实有些人这么说),这时,我就记住两件事。第一,当受传统思想支配的人说你的计划是异想天开时,你干的大概是一番伟大的事业。第二,当他们不再说你异想天开时,你可能已经吃败仗了。

约翰·马丁的上述介绍令人振奋不已。在快餐业整个行业走下坡路的时候,塔科贝尔快餐公司的年营业额却从5亿美元增加到30亿美元,说明他的企业改革工作收获巨大。在这个事例中有几点值得强调。

最值得吸取的一点教益是,马丁认识到在企业改革中,顾客必须成为一切工作的出发点。在对公司各种业务流程进行重新构思设想时,马丁和他的同事总是以顾客的需要作为出发点,然

后一步一步地思考。这一观点同具有传统思想的经理的观点迥然不同,后者把油炸锅的维修保养技术放在最重要的位置。设备维修保养固然重要,但决不是走进塔科贝尔快餐店门的顾客希望得到的东西。在通常的官僚主义的公司结构中,人们把个人的重要性同直接向他们报告的数量和控制资产的价值联系在一起。这便是企业改革要改变的价值观之一,因为这种价值观会导致出现不为顾客真正需要服务的基础结构,比方说那个越来越大和越来越复杂的厨房。塔科贝尔快餐公司的企业改革毫不含糊地以顾客的需要作为原动力,每一项变革都用是否能为顾客增加价值这一标准来衡量。

从约翰·马丁的经验中得出的另一点教益是,要预计到企业改革会遇到阻力,要做好对付阻力的准备。在生活中,有既得利益的人在遇到改革损害其利益时会很不高兴。如果有人不高兴,那就是个好兆头,说明你做的事是很有意义的。

塔科贝尔公司的事例还具体说明了一点,即上面说到过的一波接一波的连锁效应。改变一个业务流程,这个变化便会波及到公司的其他方面。塔科贝尔公司改变了配餐流程,这个改变引发了管理层结构的变化,这又意味着公司必须对劳动报酬制度进行改革。业务流程的变革会波及整个公司,引起整个公司发生变化。

最后一点,塔科贝尔快餐公司用一句响亮的口号来展示公司的发展前景,那就是“争取成为全行业第一”。这句话告诉每个听到它或者读到它的人,本公司的前景远远不止是吸引人们进餐厅坐下来吃墨西哥式快餐。每一家进行改革的公司都应设法提出一句像上述那样的口号,既要目标明确,读起来又朗朗上口,还要能让人开拓视野。

# 12

## 资本控股公司的经验

假设你多年来一直致力于研制一种完美无缺的手表，走时十分精确，价格非常低廉，但世界突然开始实行 23 小时制。你的手表仍不失为工艺的奇迹，计时仍然准确，不过那是在 23 小时制世界里实行 24 小时制计时。这多多少少是 DRG 公司发生情况的一种比拟。DRG 是“直接反应集团公司”的字母缩写。它是一家保险商，在“资本控股公司”的名义下，通过电视、电话和直接邮寄直接推销保险，如人寿保险、健康保险、财产保险和伤亡事故保险。

DRG 在深夜和白天的电视节目上聘请洛恩·格林、迈克尔·兰登、阿尔特·林克莱特、罗杰·斯托巴赫等社会名流作为发言人推销产品<sup>①</sup>。DRG 把千百万人的姓名输入自己的大容量直邮机器，直接寄发邮件，像一家高效率的工厂，按照平均价格推销保险，出售人人可适用的保险单。

但是，当 DRG 在忙于扩展时，世界开始发生变化。到了 80 年代中期，这种多年来行之有效的大批量营销机器把 DRG 公司颇具创意的宣传品送进了消费者塞都塞不下的邮箱里，而这些宣传品则越来越有可能直接从邮箱被丢进垃圾箱里去。

直寄邮件的泛滥还不是 DRG 公司最大的问题。它按照平均价格推销的战略很快就要一头栽进以消费者为中心的新时代

---

<sup>①</sup> 这里的产品是指各种不同品种和条款的保险。——译者

而不能自拔。过去, DRG 常常把大众市场称作友善的大熊, 现在, 它正在变成一个多头怪物, 每一个头都有自己的一套想法。而且曾如此有效地深入到一般消费者的大众媒介也四分五裂, 美国的主流社会不再存在, 人们收视的远远不限于美国三大家电视网了。

于是, DRG 公司就陷在那里——一家世界一流的大众营销公司面临着一个正在消失的大众市场。新的销售额已不再能够抵消那些已经期满而失效的保险单了, 于是增长的速度放慢了。对征询的反应率也下降了, 促使每一笔交易的成本上升, 利润也开始下降, 影响企业的效益。

DRG 的资深副总经理帕梅拉·戈德温对此叙述如下:

1988 年 DRG 公司的总经理诺姆·费尔普斯和其他高级管理人员认定, 对我们公司来说, 大众化营销的日子是一去不复返了。他们认识到, 为了改善本公司向客户提供服务的价值, 提高客户的反应率、拉住更多的客户, 就必须加强公司同现有客户之间的关系, 同时把营销目标针对潜在的客户。这些客户的情况应和特定的公司策略相适应。

换句话说, 要继续得到客户的直接反应做好保险生意, DRG 公司必须向各种顾客提供服务, 而不只是提供产品, 必须提供为各类特定的、可识别的客户群体服务而设计的产品。

为达到这一目的, 费尔普斯设立了一个 DRG 分部。他决定这个公司一定要与大多数人所预期的正好不同, 它应成为一家关心自己客户的保险公司, 要为客户支付的保险费提供尽可能多的价值。

这个新分部的宣言直截了当, 毫不含糊, 而且简明

扼要,只用一张纸就可以记下来。

关心您,倾听您的需要,令您感到满意……实行个别服务

本公司每一名工作人员致力于满足我们客户大家庭每一成员的理财需求。我们一定要:

- ◆深切地关心并理解每位客户各自不同的理财需求;
- ◆通过我们的各种产品和服务给客户创造价值以满足每位客户的理财需求;
- ◆以清楚明确的信息、个人的关心和应有的尊重来对待每一位客户;
- ◆努力培育持久的关系以求得每位客户长久惠顾并把本公司介绍给更多的朋友。

为了实现我们的远景规划,我们应当

- ◆发现对本公司有强烈好感的客户,为他们提供服务并且通过新老客户接近他们;
- ◆向我们的客户提供范围广泛的保险和储蓄品种;
- ◆通过直接反应同每一位客户进行个人交流,并为建立密切的关系而加强电话和信息技术手段;

我们与众不同之处在于,我们这种致力于使客户满意的献身精神是无与伦比的。这就是我们的承诺,这种承诺是我们现有的客户所信赖的,是新客户极感兴趣的,又是我们每位员工的生活准则。

把这样雄心勃勃的远景规划付诸实现的全面责任是一项浩大的工程。1988年,我被任命为一个跨职能小组的组长,成员是中、高层级的经理,任务是剖析公

司现有的销售、服务和营销流程,然后以新的框架予以重组。我们希望建立一种以客户为导向的经营模式,它将起两个作用。首先,要能使我们在对现有客户的销售与服务方面超过任何竞争对手。其次,使我们得以尽可能多地搜集有关现有客户的信息,并把这方面的信息应用到营销活动中去。

这个小组创建的这个新架构在形态上很像阿拉伯数字“8”。我们称下面的圆圈是客户管理,上面的圆圈是市场管理。

下面的圆圈将使我们向客户提供达到新水平的服务:及时、负责和个人化的服务。这种服务是我们追求的目标。客户不再会被公司的各部门相互推诿,不再被推给那些只能够解决客户一部分问题的人。相反,这种新的经营模式将依靠能够利用广泛的、交互的、使用方便的信息系统处理客户的任何问题的一线工作小组。这种小组既能向现有的客户出售公司的保险产品,同时又利用一切机会搜集来自这些客户的有用信息。

8字形的上圈,我们称之为市场管理,使用全美最大的业主数据库,其中有1500万消费者的详细资料,包括仍在购买产品和服务的客户,过去的客户和询问过本公司产品的人。数据库中的信息有几个来源:一个是8字形的下圈,DRG公司与客户之间的交往;另一个来源是商业信息供应商。还有,DRG公司把数据库同强大的调研辛迪加机构联网,这些调研机构帮助我们分解数据库资料,使我们迅速了解什么产品适合于什么样的小群体。上面的圆圈利用得到的信息来研制和推销公司的产品,并向下面的圆圈提供商业机会

和新的客户。

那就是我们想要建立的战略经营模式。现在，四年过去了，我们已在企业改革方面走过一段路程。但是，我们那时候就明白，把公司改造成我们希望的公司并不只是把老一套制度动一动改一改。我们要从基层做起，建立新的业务流程。我们应改革我们的业务，但不是以我们自己为出发点，而是以客户为出发点。我们还要一方面快速地进行改革，另一方面保持盈利水平和向“资本控股公司”的股东提供回报。我们必须建立一种逐步前进的改革战略。我们需要对公司的一切方面实行改革而不是只改革一种流程。

我的角色是领导者的角色，我的工作是在协助高层管理为 DRG 公司创建新的经营模式，然后把工作小组动员起来，（小组数目最终达 12 个）让这些小组在新模式的框架内对既有的具体的业务流程进行改革。

从远景规划的说明中可以知道我们要把公司建成什么样的公司，但是，怎样变革呢？比方说，在我们受制于部门分割的情况下，怎样才能达到远景规划的要求：“以清楚明白的信息、个人化的服务和应有的尊重来对待每一位客户。”比方说，我们公司需要改革的流程之一是处理保险申请的方式。有关的办事人员把申请书一道道地传递到某人手中，让此人来答复客户。只有当申请书放在某个办事人员的办公桌上时，他或她才对它真正负责。如果我们公司的业绩表现要符合远景规划的要求，这一条就非改变不可。于是，除了其他许多事项之外，我们要建立一种新的业务流程，做到从收到客户提出的保险申请书起，一直到对此作出决定，给予答复为止，完全由综合工作者负责到底。

有人对我们说过——现在我们知道他说得很对——要想实现任何重大的改革，先要了解公司的文化。人为行为的逻辑是同所处的环境有关的。如果你希望雇员改变其行为，你就应创造一个符合新的经营战略的新环境。因此，在改革处理保险申请书的流程或者其他任何流程以前，我们做的第一件事就是仔细研究一下公司的文化，从而有助于我们发现和理解我们职工的种类和态度。

这对我们来说是一个重要的步骤，但无许多其他公司也许不必采取这个步骤。我们现在明白，如果不理解公司文化造成的障碍，不理解妨碍我们前进的人事问题，我们就根本无法对我们的体制和业务流程实行改革。

我们对公司文化的调查研究分三步走。第一步是请本公司外的一家企业对本公司职工的态度进行通常的调查，并且把调查结果向我们汇报。我对报告进行分解并且详细地分析调查结果。

下一步是建立一个我们可以称之为多层次、跨职能的文化转型小组。小组共有 25 名员工，从秘书到副总经理，都是从现有的每个部门抽调出来的。他们的任务是，通过同第一线工作人员谈话等调查方式，以找出我们公司的那些真正的陈规陋习。我们希望找出公司的那些不成文规则。他们提出一些问题，例如：“假设你的弟弟或妹妹到这里来工作，为了使他们能够升迁，你会对他们出些什么主意？”说实话，我们从这方面调查中了解到的情况颇为令人不安。我们自认为我们公司已经是一个以客户为中心的公司了，但是在对公司 100 多名职工的采访中，我们听到这些职工的谈话

中提到“客户”这个词总共只有两次。在我们雇员的头脑里,使客户满意同在公司里得到升迁两者是不相干的。

第三步,我们请本公司外的一家企业来指导我们的各业务小组,这涉及到本公司的150多名职工。他们向职工提出种种问题,其中许多与本公司的文化转型小组提出的问题相同。不过,前者的观点是局外人的观点,是客观的。

然后,我们把上述三个阶段得到的信息综合起来,这样就能够发现本公司内真正的“竞赛规则”是什么。我们还可以看清楚产生这些竞赛规则的出发点是什么。比如,我们了解到在现有的公司文化中,信息就是权力,如果一名职工想要得到升迁就得成为独占信息的专家。他们单独掌握的信息,提高了他们对公司的重要性。当然,这就告诉我们必须打破这一条成规,因为我们的主要战略之一就是在全公司范围内分享信息。

我们也了解到我们不可能事先就把整个改革工程计划得十分周密,因为在实施改革的过程中会不断发现一些情况和问题,要求修改你的计划。你所设计的每一项变革不是完美无缺的,而只是一种灵活的大致的设想。企业改革是一个多次反复的过程。你遇到的各种问题本身会导致更佳解决办法,这就是为什么必须用一口一口吃饭的方式来实施改革。我们还懂得,在企业改革的过程中你必须既改革人事体制又改革技术体制,而不是只顾其中的一个,但是不可能一下子毕其功于一役。

在任何时间,我们都会有一定数量的项目处在不

同的成熟阶段上。比如,1991年夏在建立新的经营模式时,我们进行了一个称之为有控制的试验环境项目。我们搞了一些营销活动和一些为客户服务的试验性的工作,以了解我们新的经营模式的实际运行情况。

同年秋天,我们又推出了一个试验性计划。我们从常规系统中抽出4万名现在的客户,由一个规模很小的试验小组照料管理。这个小组在运作中不与整个系统联机。那时我们已经建立起了一套以个人电脑为基础的系统,来支持客户管理小组的工作,为现在的这4万名客户服务。这个小组的成员有:10名为客户服务代表,一名营销员,一名公司经营方面的专家和一名信息系统操作人员。他们这个集体的任务就是为上述4万名客户服务。

这个小组内部在一定的程度上实行职责分工,因为其中有些人更擅长于服务而不那么善于销售,但是我们发现小组的成员正逐步懂得营销和服务实际上是一回事。服务人员正在变成推销人员,推销人员则在电话上为客户服务。

这就是试验计划的精采之处。它让我们通过真实的员工为真实的客户服务来试验我们的想法,从而让我们避免了冒这样的风险:一切都要按照我们的预想去运作。

我们还有另外一个市场管理的试验小组,试验我们设计的营销新方法。该小组实际上是搞营销活动,同零售商建立战略关系,更重要的是试验8字型构架上端和下端之间的互动关系。

我们也对老一套做法的几个方面进行了改革。为处理保险申请的流程设计了一套改革后的新流程的模

型,在试验的基础上进行运作,同时,也利用个人电脑系统。我们还设计了一个有关人寿保险/健康保险理赔的模型,而且快要试行。此外,还在设计一个有关财产保险/意外事故保险理赔的模型。

我们对企业文化的调查研究对人力资源管理的几项重大改革作出了重大贡献,例如,重新设计了晋升制度和工作报酬制度。

我们的新指导原则是根据业绩付报酬,按能力定提升。在旧的体制下,提升是对出色地完成工作职责的奖励。那样做没有道理。对出色完成工作任务的工作人员,应给予物质奖励。我们将对他们付给更多的报酬。另一方面,提升则应是看此人的能力能否胜任提升的岗位,这同此人目前的工作表现几乎没有什么关联。我们就这样来重新设计提高工作能力的计划。

我们把考核工作成果同考核工作能力的提高区分开来。我们考核职工的工作成果并调整他们的报酬。然后在几个月以后,我们对职工提高工作能力上的表现进行考核。我们把这两种考核分开进行,我们就能够对职工已经作出的工作成绩加以承认,支付报酬,同时还对他们在需要进一步提高自己工作能力方面的情况有清楚的掌握。提升不是一种报酬。不把提升当报酬,我们就能希望以此消除自己公司里的“彼得原则”,即小材大用现象。

衡量员工是否愿意学习以提高自己的工作能力,应该像衡量该员工在团队工作的环境下发挥作用的能力那样,成为报酬的组成部分。我们正在取消着眼于单纯的工作表现的现行职务考核制度,代之以一种新制度,这种新制度还要考核职工在提高自己工作能力

方面的表现,看他是否按照公司经营模式的要求去学习掌握更多的、更加高级的技能。我想这种做法是根本性的改革。我们付给员工的报酬将分为两部分,一部分是按照他们已经完成的工作,换言之,是看工作成绩,另一部分是看是否做好准备去做公司将来要求他们做的工作,也就是看职工学习掌握新技能的情况。

还有,1992年我们推出了一个与过去不同的目标共享计划。按成绩提薪过去一向是根据个人的工作成绩。今年,我们把个人的按绩提薪减少一半,并且把这减下来的一半同班、组和公司各级的业绩挂钩,而且不只是对经理们才这样。到1993年,一般情况下的所有的按成绩提薪全都同班、组和公司的业绩挂钩,同时,对于个别突出的明星式人物,我们另有一套制度予以肯定。但总的说来,我们希望班、组和公司发达兴旺,同时个人也发达兴旺。

正因为我们正在重新制定人员培训和开发计划,正因为我们实行新的制度,把重点转移到实施广泛和坦诚的信息共享制,所以,我们希望在两年之内可以完全走上轨道,在公司里建立一种我称之为“思考型的企业文化”。我所说的“思考型的企业文化”是指一种工作环境。在这种环境中,员工,尤其是最直接接触客户的员工享有决策的自主权,有权享有为作出正确的决策所必需的培训和信息。

统统算起来,我们目前大约有10个正在实施的企业改革项目。这些项目和实施这些项目的人构成我所称的公司B。公司B是我们正在设计和正在筹建的公司。公司A是现有的公司。有趣的是,公司A里的员工并不是在那里坐等实行新的制度、办法。他们说他们

们在不得不遵守老一套制度的局限下,也想尽可能地按照新的试验模型来运作。变化引起新的变化,我们发现职工们想赶上新的潮流,因为他们认识到公司 B 的做法代表着未来的潮流。

构建新的经营模式,按照重新设计的流程进行运作,或者把权力下放给我们的员工,所有这一切要是不使用新的信息技术,是根本不可能实现的。但是,在这方面我们还有不尽如人意的地方。过去,在流水线般的工作环境下,几乎不需要通过电脑联网系统来分享信息,所以我们公司对信息系统的投资滞后了。

我们弥合信息差距的战略集中体现在一项三年计划上。该计划把发展公司的信息技术的基础设施同发展公司新的经营模式两者结合起来。我们还与公司信息系统部门的员工结成伙伴关系,在建立新的业务流程的过程中利用他们的专业知识技能,而不是在新的流程建立以后再去找他们解决问题。

我们一起建立了客户信息渠道。这是我们新的经营模式的中心。这种渠道需要提供使用方便的工作站,发送的信息的形式要能满足用户的需要,以便作出明智的决策。这种可以公开调取的有关客户、保险品种和营销的信息系统可以让小组内的工作人员独立工作,并且同公司的其他部门密切联系。我们相信经过 5 年,我们会有所需要的信息系统,但它是我们的优先重点。信息技术使我们新的经营模式成为可能,因为它提供了如同燃料动力那样的信息。

我们得到过告诫:企业改革绝不是某种一朝一夕所能完成之事。我们也曾忧虑过,如果把本公司建成我们设想那样的公司要花四、五年时间的话,那么,公

司的人员也许会越来越忍耐不下去,甚至会丧失信心。我们在开始时还曾担心过,要是建成新公司要花五年时间的话,那么,没有等到我们建成,它也许已经过时。现在,我们知道,这些忧虑和担心都不会成为问题。

当你用一口一口吃饭的方式来解决整个公司企业改革的问题时,大家确实能看得到成果,而且他们看到的变化又在引发新的变化。当我们取得一些短期的结果时,这些结果就在全公司广泛宣传,向员工显示:“改革就是这个样子。”如果你不去宣传,不把它当作一回事,细小的变化就会悄悄消失。正好像你天天在家里,就看不见自己的孩子在变化,但是当你外出两周再回家来,你简直不敢相信自己的孩子已长大了许多。在企业改革过程中,只能采取逐步改革的办法,并且,必须向人们指出变革,让他们看到变革,因为这是心理上的收入,是人们不断进行变革所需要的燃料动力。

至于另一种担心,即我们正在建设的一种体制,到建成时,是否过时了,已经没有意义了。为此,我们早就认识到,我们所要建设的不是—种僵硬的庞然大物。我们正在建设的是一种由模块零件组成的灵活的体制。如果一年后有一个零件失去意义,我们可以抛弃这个零件不用。如果我们不能建设一种能随着时间的推移而不断改变的体制,那么,我们一开始干就违背了我们的远景目标。

DRG 公司的事例所反映的最生动的一点就是远景目标的力量。它有助于人们认识你的意图。DRG 公司用了一个 8 字形。人们从叙述和图案了解到:这个简单的图案表明了公司未来的结构和怎样运作。它是 DRG 公司内部思想交流的有力工

具。

DRG 公司也可以尝试不先搞广泛的企业文化的调查研究,而直接实行企业改革,但是这样做会事倍功半。DRG 公司通过对企业文化的调查研究,认识了自己,这个认识在帮助公司构思企业改革战略的过程中发挥了至关重要的作用。

DRG 公司的经验还清楚地表明了企业改革必然是一个反复的过程。企业改革几乎从来不可能一步一步地笔直前进。公司进行改革不会是井然有序、按部就班的。起步时有一个总的远景目标,然后在迈向目标的过程中不断地修改和调整。

DRG 公司善于利用试验项目和得到的论证,以减少所设想的各项改革的风险。任何头脑清醒的经理都希望有某种保证:提出的改革会行得通。他或她都不会贸然拿整个公司或者自己的整个前程去冒险。此外,试验项目又是大有教益的老师。试验项目实施过程中的教训可以让企业改革小组对工作进行回顾和重新设计,然后才在整个公司实施改革。

最后,DRG 公司的经验最能说明以下两点的重要性,如果忽略了这两点,整个企业改革工作就会“短路”。其一是公司的人力资源和组织结构的基础建设。其二是公司的信息技术。两者都是保证改革的至关重要的因素。两者都不代表企业改革的本质,但是,企业改革如果要取得成功的话,离不开这两个因素的支持。

# 13

## 大西洋贝尔公司的经验

大西洋贝尔公司总部设在费城。它是一家年营业额 120 亿美元的通信公司，服务遍及美国大西洋沿岸中部各州，过去是垄断性经营，没有任何竞争对手。于是，它在回应顾客的要求时按自己的一套“时间表”行事，而且从不多考虑一下自己提供的服务的质量。后来大西洋贝尔公司的世界变化了。现在，这家公司也在变革而且改革的速度令人咋舌。

大西洋贝尔公司有一项主要业务，占公司营业额的百分之二十和公司利润的几乎一半，它称为 CAS，即提供接通通信公司的服务。这项服务是指大西洋贝尔公司将其客户（包括居民和企业）接通到客户选定的长途通信公司，如美国电话电报公司、斯普林特（Sprint）公司和 MCI 公司。大西洋贝尔公司下设 7 个地区性的经营业务的公司。它们在办理客户有关接通通信公司的申请时，都有各自一套手续程序，不过，大西洋贝尔公司办理一项申请并做好接通的服务工作，一般要花 15 天时间，而如果一家公司客户需要建立一条高速的传送数据和视像通信的线路，那么，办妥这种申请需要花 30 天的时间。作为一家垄断性的提供这种服务的企业，大西洋贝尔公司不必操心这一服务流程要花多长的时间。

突然之间，大西洋贝尔公司发现自己需要同别人竞争了，但又无力竞争。这个行业的后进者在大都市地区铺设了光纤电缆，但是大西洋贝尔公司那时却还没有光纤电缆。而它的分公

司在大都市地区拥有大公司客户,而这些客户对话音、高速数据和视像通信有大量的需求。新的竞争者在向大公司客户提供接通服务时,不但比大西洋贝尔公司更便宜、更可靠,而且处理客户订单所花的时间也只有大西洋贝尔公司的四分之一。不久,大西洋贝尔公司最大和最赚钱的业务就开始转到竞争对手那里去了。

1990年早些时候,大西洋贝尔公司新任命的CAS业务负责人瑞吉斯·费尔茨看到了自己的公司和新来的竞争对手在业绩上的差距,而且立刻认识到,渐进式的改良——使大西洋贝尔公司的业务一点点地改进、处理速度一点点地加快——已不足以挽救本公司的业务。1991年春,费尔茨作出结论:只有企业实行改革,才能充分改进CAS服务,把失去的客户拉回来。下面就是他的谈话。

我们需要作出重大改进,而且需要迅速改进。我一接手CAS工作,就立刻亲自同三大长途通信公司见面,直接向他们了解他们对我们的要求,包括长期的和短期的要求。个人的直接接触非常重要,使我听到市场调查报告中看不到的东西。比如,我了解到美国电话电报公司正式的要求是7天之内搞一个对接,但他们真正想要的是能随时提供的服务,换句话说,希望能随叫随到。并且他们要求无缺陷服务。MCI公司要求我们把提供接通服务的时间降低到一天。

在外界的咨询专家的协助下,我们对各个工作流程进行了我称之为高水平的分析。这些流程包括:接受和处理要求提供接通服务(CAS)的订单,做好接通,进行测试,然后交给客户使用。我们发现,订单从头到尾在本公司不同的工作单位之间转手至少有13次,而

且涉及到的信息系统大约有 27 种之多。这种办事过程不仅缓慢而且费用十分昂贵。我们作了进一步的调查,发现尽管从接受客户的订单,到向客户交付使用,整个过程要花 15 天,但是实际工作时间加起来总共只有约 10 小时。至于有些服务项目要花 30 天,但其中我们的实际工作也只有 15 小时。

这种高水平的分析给我们提供了可观的机会,不但可以大幅度减少我们处理订单的时间,而且同样可以大幅度降低成本。

我们不能浪费时间,但也不能得罪客户,所以当我们着手进行一项改革时,就必须取得成功。这可不是有了错可以一次次修改重来的事。于是,我们实际上建立了两个性质不同的企业改革小组,一个小组出思路,另一个小组把思路付诸实施,在现实生活中去试验,予以完善。

我们把第一个小组称为核心小组,挑选了一个我认为具备各方面条件的一名经理当组长。她受到同级同事的尊敬。她善于交流思想和教育别人,是一位模范人物。她不但能够而且必将鼓舞其他人。

核心小组长的第一件工作就是搭一个专家班子,其成员有各种专业的专家,是从原来的被人为分割的 CAS 流程中抽调出来、集合在一起的。这样做,是为了保证小组成员能胜任各自的业务工作,并受到同级同事的尊敬,也便于相互交流。核心小组的任务就是集中大家的聪明才智攻关,重新设计新的业务流程,制订出详细的新流程的蓝图。我们为小组确定了一个目标:他们要为大西洋贝尔公司找出一条途径,使公司向客户提供接通服务的周期时间几乎为零。

我们定下这个雄心勃勃的目标有以下三点理由。首先,它是客户所说的长期向往的一件事。其次,为了达到这个目标就会迫使我们现行的工作流程进行重大的改革,而不是修修补补。第三,我们认为,接通的时间达到零周期的高水平以后,我们的竞争者就永远无法打败我们。

老实说,核心小组成员对此是忧虑的。开始时,他们认为这个目标是达不到的,要使他们同意接受,稍加鼓励是不够的。但是,他们还是同意了。核心小组在1991年7月中旬开始工作。在一个月之内他们就设计出一套新的业务流程。这个新流程实际上也就是把原先流程中所有各种功能集中在综合工作小组内,置于一个共同的监督之下完成,而原先流程中的这些功能分散在各个不同的部门内,不但在地点上分散,管理也是分散的。

我们一旦设计了一个新的工作流程,便把它交给第二个小组去实施,我们称该小组为“实验小组”。他们的任务就是把核心小组设计的蓝图应用到实际处理提供CAS订单的流程中去以验证这项设计。他们试验新的工作流程,在试验过程中,按照他们的想法加以修改,然后把试验的结果反馈给核心小组。这样,我们改革流程的工作本身就是反反复复的。这个实验小组实际上也就成了核心小组所设想的综合工作小组的原型。

实验小组得到授权,能就工作方法和工作程序作任何必要的修改,这些修改对于减少处理时间,降低费用,消除差错是十分必要的。他们还势必要抛弃一切现有的各种功能和各个部门的业绩评估办法及管理目

标,而这一套是他们过去分散在各个不同的部门工作时所使用的。他们唯一关心的是如何减少周期时间,降低费用,同时提高服务质量。

实验小组还接管了在宾夕法尼亚州中部向客户提供服务的实际运作责任。仅仅几个月,该小组工作的周期时间就减少到以天计算而不是以周计算了。服务质量也得到了很大的改善。在实验小组开始向那一地区的客户提供服务以前,我们曾经配备了4名全日工作的工作人员,专门追踪检修那些反映未能圆满完成订单规定的CAS服务。现在,我们已经撤销了由那4人组成的小组,仅此一点,避免了返工,一年节约一百多万美元。

目前,我们正在把这种综合工作小组的设想扩大到大西洋贝尔公司所有的经营分公司中去。我们建立的这些小组所实行的工作流程及流程管理制度跟实验小组所试行的一样。我们还肯定了企业文化上的一些变化,新职位的工作技能,以及我们需要的更新的信息系统。

大西洋贝尔公司的管理制度也正在改革之中。我们曾经是而且现在仍然是一个自上而下控制的等级制的公司,严密地监督着每一名工作人员的工作,并以企业内部的标准来测评他们的工作业绩。我们正在朝自我管理和跨职能的工作小组前进,这种小组以其内在的机制促使小组成员去满足客户的要求,不断地减少周期时间,降低费用,提高质量。

企业文化和企业的价值观也在变化。在老一套的等级制度下,我们依赖下级的服从来取得成就。在我们重新设计的业务流程中就需依赖各个工作人员的主

动承诺了。两者的区别在于,在服从的模式中,我的头头告诉我必须做什么,我就去做什么。在主动承诺的模式中,我了解公司正在争取达到的目标和我们怎样去达到目标,而且我会尽一切努力去实现那个目标,包括按照要求改变我的工作方式。

我们以前有一些人只从事单一的职能工作,一点也不知道整个系统的情况,也不知道自己手中的工作转到下道工序时会出现什么情况。我们现在正在搞另一种安排,使各项任务组合在一起,建立系统化的信息,使我们每一个人都知道整个的工作流程,我们在其中的地位,还有我们怎样才能更加有效地互相配合。

甚至在我们把综合工作小组这种设想付诸实施时,核心小组就已经在筹划企业改革的下一步了,即以一名综合工作人员配备某些新的技术设备,取代综合工作小组去提供接通的服务工作。实质上就是将来一名工作人员能做现在由各种专业人员组成的一个小组所做的工作。不再需要雇用一小组人用手工把客户的订单分解成各个项目,分配给各个不同的系统去执行,而是利用技术让一名员工接听客户的电话要求,利用其手里的电脑终端借助电子技术实现客户接通线路的要求。当我们实现这一步后,就从根本上改变了我们满足客户要求的工作流程。我们将先实现提供接通的服务,然后花时间去考虑如何向客户收取费用和保存我们需要的记录。

但改革并不是到此结束了。我们现在认为,改革的最后一步是实现客户自动服务,客户需要服务时,直接同我们系统的有关方面联系。对客户而言,提供接通的服务将来会像现在打常规语音电话那样便捷。对

我们来说,将来不会有任何的手工操作,根据我们的目标,周期时间实际上将等于零。

当我们把周期时间降低到几乎等于零时,我们的劳动力成本看来会有大幅度的降低,从约 8800 万美元降低到 600 万美元。最重要的是,我们既能保持现有的客户又能吸引新的客户。

有一件事你也许感兴趣,我们已经作出保证,把安装大容量数字电路的时间从过去的 15 天或者更长时间缩短到 3 天。目前说来,3 天安装是本行业所能提供的最佳时间,不过,我们希望在一年内,在某些经过选择的点上能够把提供接通的服务时间减少到只需花几分钟。

在一年多一点的时间内,我们在开始时看来似乎不可能达到的目标现在已经成功在望,而且变化之快肯定远远超过了我们中任何人的想象。

大西洋贝尔公司负责重新设计流程的人非常懂得企业改革。首先,他们认识到重新设计业务流程不仅仅是构思出一个抽象的概念,而且还必须把这个概念转变成实实在在的现实。其次,他们懂得迅速取得显著成就的重要性,并采取了必要的步骤来达到这个目的。

大西洋贝尔公司成立了一个核心小组来重新设计概念,还成立了一个实验小组来进行实地试验。核心小组的任务是拿出突破性的点子。实验小组的任务是把这些点子付诸实现。一家企业是否像大西洋贝尔公司那样,成立两个分开的小组,又用信息反馈环联系起来,或者只成立单一的企业改革小组,这并不重要。唯一重要的是,公司采取行动时应当懂得重新设计业务流程不是一种抽象的努力。想出来的点子必须加以试验,组织和

人事的问题必须在新设计中考虑进去。大西洋贝尔公司的做法是成立两个小组,达到了上述两个目标。

大西洋贝尔公司的经验表明的另外一点是分阶段实施改革是有效的。核心小组预见到改革的最终目标是使为客户提供自动服务周期时间减少到零,也就是指公司做到客户一有需要便拨号,就能得到服务,就像现在打长途电话一样,电话使用者拨个“1”,就接通长途了。但是,大西洋贝尔公司的改革小组认识到,他们不应该试图一步到位地达到这一目标。要是那样干,花的时间会很长,资本投入会太大。相反,他们决定分三步实现这个变革,第一步实行由综合工作小组负责接通,第二步实行由综合工作人员负责接通,最终才实行自动接通,实现自动服务。每一步是对前一步的重大改进,同时,每一步又是为下一步创造条件,作好准备。换言之,大西洋贝尔公司很快就取得了重大改进,但并没有放弃其最终目标。

看一看大西洋贝尔公司是怎样取得重大成就,也是饶有兴味的。大西洋贝尔公司在实行企业改革的第一阶段,成立综合工作小组时,几乎不需要资本投入或者资本投入极少。公司用的是现有的工具和机制,甚至是大多数现有的员工,但是打破了组织结构的界线,以新的业务流程为中心把人员组织起来。第一阶段需要的资本投入和人员培训比第二阶段少,第二阶段需要新的电脑系统和把职工培训成综合工作人员。

最后,大西洋贝尔公司第二阶段展现了一种有趣的重新设计技术,即改变了完成各项任务的流程。按照传统,该公司在向客户提供接通的服务之前,先要收到它所需要的或可能会需要的全部信息,这些信息涉及到公司为提供服务而要做的各项工作,其中包括向客户收取费用。但是,在改革业务流程的第二阶段中,综合工作人员一收到需要提供接通服务的信息后,就先着手提供服务。收费的信息花的时间要长一些,可以放在以后来

处理。正如大西洋贝尔公司的事例所表明的,把完成任务的次序重新安排后,客户的等候时间就可以大大缩短。

上述四家公司改革其业务流程的经验不能说成是典型的,有代表性的,因为没有两家公司、两种改革的流程是完全一样的。读者们可以从别人成功的经验中学到东西,但是不能一字不改地照抄照搬。就企业改革而言,不存在准保成功的处方。但这并不是说,不存在取得成功的指导原则。这种原则是有的,而且基本上包含了一些屡试不爽的方法。欲知如何,请看下章。

# 14

## 争取企业改革的成功

十分遗憾，我们不得不向读者报告，尽管前面几章叙述了几个企业改革成功的事例，但许多公司也着手进行了改革，却没有取得成功。它们浅尝即止，没有实施重大的变革，在业绩表现上没有重大的提高，只不过是又搞了一次没有效果的生产经营改进计划，使员工更加没有信心。我们曾作过不够科学的估计，在进行过企业改革的公司中，大约有 50% 至 70% 的公司没有取得预期的明显效果。

即便如此，虽然我们说企业改革没有成功是常有的事，但改革并不是一项高风险的举措。这种说法看上去自相矛盾，实际上一点也不矛盾。虽然一个玩家在下棋和轮盘赌方面的失败频率也许会差不多，但轮盘赌是高风险的，而下棋则不是。轮盘赌是彻头彻尾碰运气的游戏。一旦下了赌注，玩家对赌博的结果是无能为力、无法控制的。下棋呢，运气对结果不起作用。两人对弈，强手可以指望赢棋，而输棋者就输在能力和策略上。

像下棋一样，企业改革成功的关键在于知识和能力而不是运气。如果你懂得规则，避免犯错误，你就非常有可能得到成功。再说，在企业改革过程中，人们会一次又一次地重犯同样的错误。因此，要成功地进行企业改革，第一步就是要认识这些经常犯的错误，学会避免犯这些错误。

俄罗斯国际象棋冠军谢尔盖·塔尔塔科夫有一次指着摆好棋子、准备棋赛的棋盘说：“这里到处是错误，就等着你去犯了。”

下面是一张清单,列举了导致企业改革失败的最常见的一些错误。避免犯这些错误,你就几乎可以十拿九稳取得成功。

### 试图适应一个流程而不是改革流程

导致企业改革失败的一个最严重的错误就是根本不搞企业改革,而只是对业务流程做些小修小改,并且还称这种做法为企业改革。近来,“企业改革”这个字眼被当作某种邮戳或标记,贴在形形色色的、实际上同彻底重新设计流程毫无关系的计划上。我们觉得重提一句老话是有用的:给母牛挂上一块牌子,上面写“我是一匹马”。可是,这样做并不能使牛变成马。

我们在第二章中叙述了国际商用机器信用公司如何改革审核信贷发放的业务流程。但是,我们忘了说该公司在面对需要从根本上对该流程进行重新设计之前,曾经好几次试图适应老的业务流程。

这家公司先是试图对现有的流程实现自动化,利用电脑技术加快信息的流动和任务的完成。自动化包括给各个专门人员配备联网的电脑终端,让他们把各自工作的结果输入电脑。他们还在各自部门内,利用不联网的电脑工作,每一笔贷款还是按照原先的顺序办理,先是由信贷部门审核客户信用状况,然后是业务部门核定金额,然后又是核价部门核定费率,等等。贷款申请书继续从一个部门到另一个部门进行公文旅行。事实上,自动化给国际商用机器信用公司带来的唯一好处是,执行最后一个步骤(准备复函)的专门人员能够从电脑联网系统上查到整个工作流程的前几个步骤的工作结果。国际商用机器信用公司在努力实现操作自动化过程中,只不过是把糟糕的工作流程形成电脑软件,使之“永垂不朽”,以致将来更难改变。

这家公司对自动化带来的微不足道的业绩改进并不满意,于是下一步使用了一整套改进经营的技术。它设法运用排队论

和线性规划技术来安排跨部门之间的工作,以最大限度地节省等候时间。结果证明收效不大。该公司曾对工作流程中的每一步骤规定了操作标准,然后,用这种标准来测量雇员的实际工作时,发现几乎百分之百地达到了这些标准,但是,公文旅行的时间反而变得更长。怎样来解释这种不正常的现象呢?后来发现,职员们在受到时间压力时,随手找出他们办理的单据上的错误,接着把单据退还给上一个部门重新处理,这样在测量他们的业绩时,便把这张单据排除在外。

国际商用机器信用公司这方面的经验并非不典型。公司往往花大力气和下大本钱避免对业务流程进行与企业改革有关的彻底的重新设计。公司企业可以调整组织结构,但那样做,可以一点也不改变工作流程,只是改变人们上下左右的行政隶属关系而已。公司单纯的裁员,只是意味着以较少的职工去做过去同样的工作,或者做的工作比过去少些,但工作的方式方法还是老一套。许多公司试图实行鼓励计划,利用刺激手段促使职工更加努力干活。

企业现有的各种业务流程,即使成了企业经营问题的根源,也是人们所熟悉的,因此,企业对此也就习以为常。支持这一套流程的基础设施也早已具备。对原先的流程进行改进比彻底抛弃、推倒重来要容易得多,也“明智”得多。对大多数企业来说,渐进主义是阻力最小的道路,但毋庸置疑,也是无法实现企业改革的道路。

### 不以业务流程为重点

不久以前,一家管理层思想很开明的欧洲大公司在美国的子公司委派了几个专题工作组去调查研究当时存在的一些重大问题,如:不放权力,协同工作,改革创新,为顾客服务,等等。专题工作组的议事日程表上充满了当时企业界流行的套话术语。

每个小组有 90 天的时间来提出各种建议,如,公司怎样才能在各个问题上取得重大的进展。这些工作组的手里是张“白纸”,无论怎么离谱和古怪的想法都可以考虑。专题工作组紧张地干了 90 天,可是,严格地说,它什么成果也没搞出来。不错,这些工作组连篇累牍地提出了不少建议,但都是些陈词滥调,内容空洞,不切实际,凡是读过的人马上就明白这些建议毫无价值而且不会产生什么效果。

这次努力得到如此多的行政领导支持和如此广泛的职工参与,为什么会这样以失败告终?原因在于问题选得不恰当。“协同工作”和“下放权力”都是抽象概念和笼统的概括,使人无从着手实施。这两点是指人们可以期望一家企业反映出来的特征或者特色,但是没有一条达到这些目标的直接途径。这两点是重新设计流程产生的结果,而且只有在这样的情况下才能达到。如果不经过对工作流程的重新设计,怎么能一开始就着手下放权力呢?“改革创新”本身不能独立存在,它也是精心设计业务流程的结果。该公司在这方面的毛病和在其他地方情况类似,在于未能从工作流程的视角来看生产经营。不从流程着手,生产经营的改进努力至多不过是像把巨轮“泰坦尼克”号甲板上的椅子重新安排一番罢了。

### **只注意业务流程的重新设计而忽视其他一切**

正如我们已经看到的,企业改革的行动会引发各种各样的问题。工作职位的设计,组织结构的形式,管理制度——总之,与业务流程相关联的一切——都必须重新安排,保持一个连贯一致的生产经营体系的菱形图。

正如我们在第二章中说过的,福特汽车公司改革了向其供应商支付货款的工作流程,其影响之远竟然触及到收货点上的普通工作人员。收货员也就一下了成了有权作出决定是否支付

货款的人了。他们不再只是在单据上打上收货次数和日期就完事,而是要使用电脑终端以判断这批到货与订单上应送的货物是否相符。如果不相符,收货员有责任拒绝收货并把货退回去。以前,收货员几乎没有这方面的责任,而现在也要动脑筋思考并且做出决定了。

在国际商用机器信用公司,以前只懂得审核客户信用状况的工作人员现在还要对整个申请融资和贷款过程进行评估并核定贷款利率。要完成任务,他们就不仅要学习新的工作而且还要对他们的职务采取新的工作态度。

“资本控股公司”旗下的 DRG 公司对其对待客户的整个过程进行了反思,改革了多个业务流程。这样一来,DRG 公司就要重新设计它的职位等级制度,报酬政策,人员晋升办法,人员聘用和培训计划,奖励政策,换言之,实际上就是要重新设计管理制度的方方面面,目的是支持新设计的业务流程。

甚至那些渴望从根本上对工作流程作重新设计的主管人员也常常感到担心,担心流程的重新设计必然会引起全方位变革。我们常常碰到以下情况。一位高级经理指派一个企业改革小组要对某一有问题的工作流程作出突破性的改进。过了些时候,该小组来汇报了,叙述了一种突破性的构想,并说明这个构想能缩短 90% 的周期时间,降低 95% 的成本,减少 99% 的失误。这位经理坐立不宁,喜不自胜。接着,该小组开始说明这个重新设计的流程要求:具有新的职位等级制度,对为数众多的、不同的部门实行合并,对管理层的权力重新设置和定位,劳资关系也要转变方式。于是,这位经理又一次坐立不宁了,但不是出于高兴。他(或者她)说:“我要求你们去降低成本,减少失误,不是要求你们考虑怎样使公司另起炉灶。”于是,这个小组通常会被解散,他们突破性的构想也就从此无声无息了。但是,企业改革恰恰是要使公司另起炉灶。

## 忽视人的价值观和信念

人们在改革后的业务流程内表现出色需要有某种理由。单单使新的流程到位是不够的,经理们应该动员员工挺身迎接新的流程提出的挑战,途径是支持新的流程所需要的新的价值观和信念。换句话说,管理层不仅要重视职工办公桌上要做的事情,而且还要重视职工头脑里想些什么东西。

当福特汽车公司改革其向供应商支付货款的方式时,职工的态度和行为也要转变。采购人员不应再把供应商当作敌对者,一味压价,而应把他们看作福特汽车公司在共同做生意过程中的伙伴。

DRG公司在改革其审查保险申请书的流程时,也必须对公司的企业文化进行激烈的变革。上级管理人员不能再充当工头,而是要起到向第一线从事实际操作的职工提供服务的作用,以保证实际操作的综合工作人员得到为做好工作所必需的手段和支持。

要求转变态度而实行的变革,不是容易被人们接受的,单是发表演说,无济于事。新的管理体制应该培育所需的价值观,对体现这些价值观的行动给予回报。但是,高级经理也应该大讲新的价值观,还应该以身作则表明自己对新的价值观的承诺。

## 满足于点滴的成就

要取得重大的成果,就需要有雄心壮志。对雄心壮志的严峻考验往往发生在企业改革的关键时刻,这时会有人建议说,只需要不大的变革就可以在几乎不花费的条件下使工作效率提高10%,而且同企业改革相比,可以避免后者带来的阵痛和麻烦。采取容易办到的办法稳稳当当地得到少量改进,这种诱惑力是十分巨大的。但是,从长远看,少量的改进就等于不改进,

有害无益。

少量的改进一般说来,会使目前的业务流程更加复杂化,结果是更难看清事情的真实情况。更糟糕的是,把时间和资本进一步投入现有的流程中去,只会使管理层在今后更加舍不得抛弃这种流程。最为有害的是,采取小步走的方式会进一步强化渐进主义的企业文化,使公司既缺乏魄力又缺乏勇气。

### 过早就收手不干

有些公司一看见有麻烦的迹象,就放弃企业改革的努力或者降低企业改革的目标,这是毫不令人奇怪的。这些公司给吓坏了。但是,我们也看到过一些公司,一有成功的迹象就停止了企业改革的努力。尽管它们遭受了那么多的痛苦和麻烦,可一旦有点成绩就收手不干了。初步的成功成了回到按老一套办事、舒舒服服过日子的借口。一家公司不管是属于上述哪一种情况,都未能坚持到底,于是失去了坚持改革、取得巨大回报的机会。

### 事先对问题的定位,对改革的范围设置种种限制

甚至在刚刚开始以前,公司的管理层就对要解决的问题给以狭窄的定位并且大大限制企业改革的范围。这种改革是注定要失败的。给问题定位和划定其范围是企业改革中的一些步骤。企业改革应从阐明改革争取达到的目标开始,而不是从达到目标的方法开始。

一家工业设备制造商的经验说明了这一点。高层经理对咨询专家说,该公司执行购货订单,满足客户需求的流程的费用太高。于是,专家们的任务是去削减这一流程的经营成本。

当专家们调查这个问题时,他们找公司的客户谈话,客户们个个都说,除了该公司制造的设备以外,他们几乎讨厌该公司的

一切。他们还说,如果能够从别处买到同样的产品,他们马上就会去那里购买。

公司的高层领导同该公司产品的市场没有直接的接触,以为问题在于公司内部为执行购货订单所花的费用上,但真正的问题却在于为客户服务的整个工作流程,其中包括:执行订单,售后服务和同客户建立联系交往。在同客户接触上的各个要点出了毛病。但假如咨询专家们只是在表面上接受任务,把自己调查研究的问题局限在工作流程上的费用支出,就不会发现该公司问题的真正实质,公司要求外部咨询专家做的事也许会跟管理层责成公司内部的企业改革小组要做的事一样。

大公司高层领导脱离客户和生产实际的事并不鲜见,他们不明白公司里的一些业务流程糟糕到了什么程度。由于同业务流程这一层次脱节,高层管理者并不具备条件为要解决的问题定位,为改革工作划定范围。

有的公司宣称,它的目标是改革某一业务流程,但接下去却主观武断地对企业改革的范围定框框,限定在流程的一小部分上,而这一小部分恰恰局限在现有组织机构的一个部门的范围内。这种情况也并不鲜见。走这条路百分之百地会失败。企业改革一定要打破部门与部门之间的界线而不是强化这种界线。企业改革一定要让人感到要突破部门界线而不是舒舒服服地顺应部门界线。

坚持要干净利索地搞改革就等于坚持不搞改革。

### **容忍现行的企业文化和管理态度阻碍改革的启动**

一种占公司统治地位的企业文化特征可以阻止或者挫败企业改革的努力,不让它启动。比方说,有一家公司按同仁们达成的共识运作,它的工作人员一看到这种企业改革具有自上而下的性质就会感到很不自在。以短期行为导向的公司将其注意力

完全集中在季度报表上,要把视野扩展到企业改革的更长远目标上便会感到困难。总是倾向于避免矛盾冲突的公司也许会不愿意向长期形成的规则挑战。企业行政领导的责任就是要预见这些障碍并且加以克服。

### 尽量使企业改革自下而上地发生

企业改革从来也不会由下而上发生。这可以算得上是一句格言。第一线的职工和中层管理人员不可能发动并实行成功的企业改革,不论这方面的需要多么迫切,不论他们的才能多么了不起,其原因有二。

企业改革必须自上而下地推行,第一个原因是接近第一线的工作人员缺乏推行企业改革所需要的广阔视野。第一线人员的专长大多局限在个人的职能和他们所在的部门内。对于影响他们所在部门的狭隘的问题,他们也许看得很清楚,大概比其他任何人都看得更清楚。但是他们难以从整体上来考察工作流程,并且难以清楚地认识到问题的根源在于整个流程的不良设计。第一线的经理们欣然接受渐进主义远胜于接受企业改革,因为他们可以用渐进的方式采取行动但又不超出自己的视野范围。

第二,任何一种业务流程都不可避免地跨越公司内部部门与部门之间的界线,因此,没有一名中层管理人员拥有的权力足以保证对整个工作流程进行变革。企业改革的范围必然会超出他的或她的权力管辖范围。况且,一些受到改革影响的中层管理人员自然而然会担心对现行的流程进行重大的变革会削弱他们的权力、影响和权威。这些管理人员在现行的工作方式中有许多既得利益,同时,这些管理人员个人未来的利益也许会在暗中、有时甚至是明显地给公司的未来造成损害。他们害怕变革,因为新的一套规则还不明确。如果激烈的改革是自下而上地冒

出来的话,这些管理人员会加以抵制和扼杀。只有来自顶层强有力的领导才能促使这些人接受企业改革带来的种种转变。

### **指派不懂得企业改革的人来领导改革**

高级管理层的领导是企业改革成功的一个必要前提,但是,这并非任何一名高级经理都能胜任的。这位领导人一定要懂得企业改革,而且要全心全意地投入。这位领导人还一定要熟悉企业的经营,并且深刻理解企业经营业绩和财务结果之间的关系。一名高级经理只有熟悉了整个业务流程,能够从整个增值链的一个个环节,即从产品构思到产品销售、售后服务的各个环节来考虑问题,才能领导改革工作。单是资历高、权威大是不够的,了解业务和正确的心态也是关键的因素。

### **舍不得向企业改革投入资源**

热力学的规律告诉我们,没有投入就没有产出。在我们的情况下,这就意味着如果一家公司不向改革项目投入资金,就不可能在企业改革方面取得突破性的业绩。投入方面最重要的部分是公司中最优秀人才的时间和精力。不能把企业改革交给那些能力有限、混饭吃的人去搞。

企业改革还要求高层领导直接的和亲身的参与。正如企业改革不会从公司底层自下而上地发生一样,企业改革也不能靠自上而下一级一级授权来操作。高层领导不必对企业改革事必躬亲,他们可以指派助手和委托合作者去做工作,但是不能够把企业改革的责任朝这些人一推了事。企业改革应该是领导人亲自抓管的项目,不能打半点折扣。靠一季度检查一次企业改革的进展情况是不行的。高层领导班子应该经常定期地对本公司正在进行的企业改革各个项目的情况进行监控,给以指导。

舍不得向企业改革投资无异于发出信号,告诉全公司,高级

管理层并不把企业改革看得十分重要。这会助长人们对改革的漠视或者加以抵制,因为人们认为企业改革不久就会由于管理层不重视而自流,自生自灭

### **把企业改革淹没在公司的事务中**

我们对各公司的领导说,如果他们不把企业改革置于各项工作的首位,还不如干脆不要搞。如果管理层的注意力和精力分散在许多不同的事务和计划上,而企业改革不过是其中之一的话,那么,企业改革就得不到应有的密切注意。没有管理层经常的关注,阻力和惯性就会使企业改革止步不前,因为无论对人或者对企业来说,惯性是很自然的倾向,继续去做过去一直做惯的事情。只有当员工们认识到管理层全心全意地搞企业改革、人力抓这项工作而且经常地给以密切关注时,他们才会相信企业改革是不可避免的事了。

### **企业改革项目太多,分散精力**

企业改革要求突出重点,而且要有严格的约束。换言之,任何一家进行企业改革的公司在任何时候都应把投入企业改革的精力集中在少数的流程上。如果要求一家公司一下子做很多事情,这家公司必然会产生困惑而不是精神振奋。顾客服务、研究与开发、销售等各个工作流程也许都需要从根本上进行重新设计,但是如果公司力图同时解决所有的问题,那么,很可能什么事也干不成,除非管理层有非凡的能耐。管理层的时间和注意力是有限的,如果经理们在各项目间疲于奔命,那么,企业就会得不到它所需要的重大支持。

### **公司首席执行官离退休只有两年时公司才试图进行企业改革**

如果一家公司的首席执行官或者单位业务主管一、二年后

就要退休,那么,他或她可能会对企业的改革持怀疑和冷漠的态度。这并不是因为领导人变得懒惰或者不再关心企业的前途。而是因为对企业的业务流程实行根本的改革,将不可避免地对公司的组织结构,对公司管理体制的许多方面产生重大影响。即将退休的人也许不愿意去对付此类复杂的问题,或者不愿意作出种种承诺去束缚其继任者。

不久将退休的公司首席执行官产生的第二个问题是,在高层即将产生的变化对其他经理的影响。尤其是在等级制的组织结构中,一些人正在争夺即将空出的高位。这些争夺者常常感到人们在注意他们,判断他们。如果是这样,他们很可能关心自己个人的业绩甚于关心参加一个集体,为企业改革共同作出重大努力。再说,他们是靠公司里一套熟悉的规则爬到现在的职位的,对于改变这一套规则的任何计划都不会感兴趣。在继承接班还没有确定下来以前,他们不会冒任何可能的风险。

接近退休的公司首席执行官也许会说,他现在已作好准备,接受企业改革带来的各种风险,对此,应提高警惕。一位首席执行官也许会说:“现在,我一生的事业即将结束,已谈不上有什么损失了。”话虽说得不错,但是,如果此人一直到现在才成为勇于改革的主管的话,他也许已经难以在短期内学习按新的规则来行事了。

### 分不清企业改革和其他经营管理改进计划之间的区别

令人遗憾的是,许多公司存在的问题之一是它们并不缺少改革企业经营管理的计划。由于市场竞争日益严峻,自称是万应灵药的东西到处泛滥。报道工商业的传媒充满改善公司经营管理的设想和方案:质量改进,战略性组合,“最佳公司规模”,客户—供应商结成伙伴关系,改革创新,权力下放,等等。一般说来,这些方案的寿命都不长。某公司一名爱说风趣话的人对我

们说：“每个月，我们的高层管理都要去参加某个研讨会，带一套新的信仰回来。我们只不过是屏息以待，等这阵风刮过去完事。”企业改革面临的一个危险是，员工们把它仅仅看作是当月的又一项计划而已。如果把企业改革交给一个无能的工作班子，这种危险就肯定会成为现实。为了避免这种可能发生的危险，管理层一定要把企业改革的责任交给第一线的管理人员，而不是交给处理具体事务的专门人员。还有，如果这家公司事实上正在认真地进行另一项改善企业生产经营的计划（如全面质量管理），那就要花大力气，仔细地安排企业改革与改善经营管理的其他计划之间的关系。否则就会产生混乱，大量的精力将会被消耗在毫无意义的内部勾心斗角上，消耗在争论哪一个计划更优先上。

### **把精力只集中在设计上**

企业改革并不只是搞重新设计。它还应该包括把新的设计转化成现实。企业改革的成功者和失败者之间的区别往往并不在各自的有关企业改革的构思的质量上，而在于对待设计的行动上。就失败者而言，企业改革始终停留在构思阶段上，从未进入实施阶段。

### **力图在不得罪任何人的条件下实行企业改革**

只有把蛋打破才能做蛋卷，这句格言用在企业改革上十分恰当。说企业改革是一种能使人人都得益的计划，这种说法会使人人感到舒服。舒服是舒服，但那不是真话。企业改革并不能使人人都得到好处。有些职工在现行的经营体制下有既得利益，有的人将会丢掉饭碗，有的人在企业实行改革后于活会感到不自在。试图使企业改革取悦于公司中的每一个人是一种无法实现的愿望。它要么将企业改革贬低成为一种渐进式的变革计

划,要么将企业改革推迟到未来去实行。

### **在遇到有人抵制企业改革时便缩手后退**

有人会抵制变革,这一点是毫不奇怪的。尤其是一家公司中那些并不负责企业改革的人。抵制重大改革是一种不可避免的反应。但是,对付抵制的第一步是事先要有思想准备,而不应缩手后退。

我们听到过一些经理们议论,说他们公司里企业改革之所以会失败是因为人们抵制变革。这就好像说,牛顿第二定律,即动者恒动,是汽车事故的主要原因。不是牛顿定律,而是人们未能遵从牛顿定律,导致了撞车。管理层因未能预见到企业改革会不可避免地遇到阻力而未雨绸缪,这才是企业改革失败的真正原因。

### **旷日持久**

对公司里的每一个人员来说,企业改革的压力是不小的,长时间地拖延会使痛苦延长下去。我们的经验表明,一家公司从宣布一项有关企业改革的行动计划开始到一个经过改革的流程初见成效,12个月时间是足够长了。超过12个月的时间,人们会感到不耐烦,迷惑不解和精力不集中。他们会认为企业改革不过是又一个有名无实的计划而且会垮台。

毫无疑问,导致企业改革失败的除了上面列举的种种原因以外,还有更多的原因。找出新的办法来弄糟一件事,这方面的花样实在多得很。但是,在我们看到过的所有的失败中,有一条贯穿一切的主线。这条主线就是高级管理层所起的作用。如果企业改革失败了,不管其原因大约是什么,寻找根本原因,总会发现高层管理对企业改革了解不够,或者领导不力。企业改革

总是诞生在企业的主管人员的办公室里。情况常常又是,企业改革的夭折也发生在那里。

企业改革尽管存在着失败的种种可能性,但已经出现了许多企业改革成功的事例,这令我们感到鼓舞。进行改革的公司有了坚强的领导,具备了深刻的理解和认真从事的承诺,必将取得成功。企业改革成功给个别公司、给这些公司的管理层和员工、给整个美国经济带来的效益是十分可观的。犹豫不决的时代已经过去,现在是行动的时候了。

## 后 记

尽管大肆宣扬美国企业面临种种困难,但它们还不能算是濒临灭绝的物种。本书从头到尾引用的几家公司的事例本身证明,美国公司能够实现变革,以便在不断变化的世界经济中进行竞争。他们已经明白了这条道理,即令人羡慕的名声、良好的财务控制和无负债的资产负债表不再能确保公司的生存。要在今天的世界上生存下来,公司就需要有强有力的领导,需要聚精会神地把注意力集中到客户及其需求上,需要精心设计的业务流程和流程的贯彻执行。企业改革是公司必须掌握的手段之一,也是公司为了具备取得成功的上述前提条件而必须懂得使用的一种手段。

在上一个十年,为治疗美国企业的种种毛病提出了许多奇妙的疗法。其中许多疗法使用后,看不到明显的效果。

与此相对照的是,企业改革不承诺具有奇妙的疗效。不提供又快又简单而且没有痛苦的解决办法。相反,企业改革需要做艰巨紧张的工作。它要求公司的管理层和员工既改变自己的工作内容,又改变自己的思维方法。它要求公司用全新的做法取代老一套的做法。这样做决非易事。单靠动员报告和墙上的标语口号是达不到目标的。

尽管我们已经花了一定的篇幅来探讨企业改革,但我们才刚刚接触到问题的皮毛。在自己公司搞企业改革的读者是会知道这一点的。比方说,关于公司怎样才能实际上进行企业改

革,我们写得还较少。本书的篇幅有限,诸如进行企业改革的方法,变革行动的协调安排,刚刚重新设计出来的业务流程以什么样的设计和时机来公开发表,处理在实施过程中最常出现的问题的方法技巧等等问题都超出了本书的范围。

而且,企业改革的其他重要问题还没有结论性的答案。例如,“美国公司的企业改革对美国国民经济会有什么影响?”还有,实行企业改革,减少公司组织机构的层次,这对于那些习惯于按自己在公司中的职位来衡量自我价值的管理人员和行政主管会有什么样的影响?

但是,有关企业改革的这些不确定之处不应被用来作为借口推迟必须要做的事。各行各业中处于领先地位的公司几乎都已经着手进行企业改革。随着越来越多的企业改革了它们的主要业务流程,使经营业绩达到更高水平,企业改革成为同一行业中其他公司企业为了竞争而势必作出的一种选择。在市场上,即使只有一家主要的参与厂商进行企业改革,就会树立新的基准,迫使所有其他竞争者必须达到这一新的水准。

企业改革仍然是一种新事物。我们所有从事企业改革的人都是先驱者。工业革命的世界正在让位给全球经济、强大的信息技术和无情的变革的时代。企业改革时代的大幕已徐徐升起。那些迎接新时代种种挑战的人将书写出美国企业界的新规则。现在所需要的一切,就是立志成功和勇于行动。

## 读者问得最多的问题

本书先出了几次精装本,再出平装本便有机会增写章节了,由此产生了利用这次增写机会的几种可能性。我们决定只采用其中两种可能性。

第一是利用这次机会来澄清和发挥某些观点。我们在本书精装本初版中曾力图表达这些观点,但是看来这些观点并没有像我们所希望的那样清楚地得到阐述。在这些不足之处中,有几点促使读者向我们提出一些问题。我们将用这新增的一章来回答这些问题,希望这些回答能够澄清我们原来的思想。

第二是利用这次机会使本书在某些方面跟上时代的发展,把本书精装本出版后我们所了解到的一些东西也写进去。因此,我们将利用本章来回答读者向我们问得最多的若干问题。我们认为,如果有许多人不嫌麻烦问一个问题,那么,就可能会有更多的人对这个问题的答案感兴趣。此外,我们还将回答一些应该经常有人问但问得不多的问题:这些问题向我们提供了一条理由,对本书进行重要的补充说明。

问得最多的一个问题是,关于我们在本书中的一个说法,即在试行企业改革的美国公司中,大约有50%到70%的企业未能取得预期的显著成果。许多人担心在失败率这么高的情况下还去搞企业改革的计划是否是鲁莽蛮干。

我们在指出这个失败率时,用的是历史数据而不是预计未来会如此。我们说50%以上的企业改革已经失败,而不是说它

们将会失败。企业改革之所以失败是因为从事企业改革的人犯了共同的、不是不可避免的错误。这些错误我们在第十四章“争取企业改革的成功”中已一一列举并加以论述。但是,如果避免犯这些错误,而且这种避免又是非常可能做得到的,那么,企业改革便大有可能成功。事实上,一家公司只要企业改革计划得好、执行得也好,几乎总是会成功的。还有,失败并不意味着永远停止不搞改革,通常是过了一段时间重新开始,这时公司已经重新确定重点目标,重新动员起来。公司不能止步不前,因为生意上的压力太大了。正如我们已经说过的,企业改革不是轮盘赌,而像是下棋。你棋下得好,你就赢。请重读第十四章,避免犯那些错误,几乎可以保证企业改革会取得成功。

1. 企业改革难道不是一长串企业管理时髦玩艺儿中的一种? 这些玩艺儿短期内引人注目但时间一长,就几乎没有什么影响。如果企业改革不是这类时髦玩艺儿,有什么理由?

不,它不是时髦玩艺儿。不过,谢谢你的提问。

首先,让我们把这个词的涵义搞清楚。许多所谓的企业管理时髦玩艺儿本来是很好的主意,但在宣传介绍时,夸大其词,言过其实,或者在实际运用时,不顾原意,使用不当。看一看质量小组或巡视管理。它们是时髦玩艺儿吗? 不是。它们是很有道理的主意。以质量小组为例,人们从未把它放在适当的环境条件下正确地去理解;以巡视管理为例,毛病在于对它的期望太不现实。脱离了全面质量管理的背景,采用质量小组的做法只会徒劳而无功,白白浪费时间。如果指望巡视管理会把日常管理成本降下来,你势必会失望。在企业管理中,没有什么能治百病的灵丹妙药,但是经理们有个坏习惯,喜欢去买那些自封的灵丹妙药。

企业改革不是时髦玩艺儿,有两个理由。首先,它不是灵丹妙药,而是要付出艰苦的劳动。企业改革并不提供一种简单的

狭隘的方法去解决一切问题,相反,它是一项重大的工作任务,需要对企业经营的方方面面进行反思。企业改革从第一批公司企业的摸索试行,到接受企业改革这个概念并着手加以推行,这整个过程花了约十年的时间。本书前面阐述的那些公司是先行一步。没有什么时髦玩艺儿是花十年的时间才出台的。

第二,企业改革不是时髦玩艺儿,是因为它的确有效。只要应用得当,它就能取得所希望的效果。事实上,世界上的一些公司按照企业改革的原则办事,已经在业绩上取得了空前的改进和提高。

## 2. 企业改革和全面质量管理有什么区别?

企业改革和全面质量管理既不同也不矛盾。两者相辅相成。两者虽然都以客户和业务流程为重点,但彼此间也有一些重大的区别。企业改革给公司带来所需要的快速变化;而全面质量管理虽然使公司沿着同样的方向前进,只是慢得多。企业改革要实行彻底的重大的变革,全面质量管理搞的是渐进式的调整。二者各得其所。全面质量管理应该用于对公司的业务流程进行微调,即对两个周期性更新之间的流程进行微调,而对业务流程作周期性的更新只有企业改革才能办到。

此外,全面质量管理一旦融入公司的文化,它可以继续起作用,不需要管理层给以很多的日常关心。适成对照的是,企业改革是一种紧张激烈的自上而下的由未来前景驱动的行为,要求高级管理层不间断地参与和支持。

## 3. 自从本书问世以后,作者对企业改革的理解是否有改变?

有改变。我们在开始时给企业改革下的定义是:“针对企业业务流程的基本问题进行反思,并对它进行彻底的重新设计,以便在……当前衡量企业业绩的这些重要的尺度上取得重大的进展。”我们还指出,这个定义中有四个关键词:“基本的”、“彻底的”、“重大的”和“流程”。我们原先认为在四个词中,“彻底的”

这个词最为重要。但自从写完了本书以后,我们的着重点有了改变。现在,我们认为必须抓住的最重要的概念是“流程”。

我们的看法有了改变,是因为在企业改革中更具有根本意义的并不是以不同的方式去搞企业经营,而是要把业务流程作为企业经营的核心。我们的看法的要旨是围绕业务流程来管理企业。有时候,这需要对业务流程作彻底的重新设计,有的时候则未必如此。

这个着重点的改变并不是说我们的思想整体都变了。而只是指我们对企业改革的最关键问题的理解有所改进而已。

#### 4. 是你们发明了企业改革吗?

绝对不是。我们充其量只是发现了企业改革,但是它是完全不同的。在我们提出企业改革以前,已经有一些公司在进行企业改革,不过,那时的做法还不系统,对企业改革还缺乏真正的理解。我们力求对企业改革下定义,加以阐明并系统化,使之成为一种更加有意识的行为。类似的例子有,人们曾经问过彼得·德鲁克,“发明”企业管理的人是不是他?但很明显,企业管理是人们多年来一直在做的某种工作。彼得·德鲁克回答说,他所著的《管理实践》一书有助于人们学会怎样管理企业,因为在这以前只有几个天才人物似乎能够做到,但其他的人做不到按照他们的办法去管理企业。德鲁克又说:“我坐下来,把它变成一门学科……瞧,如果你由于不理解别人的做法而做不成别人做成的事,那么这种做法实际上还没有真正发明出来,只是有人这么干过而已。”

#### 5. 什么类型的公司在搞企业改革,而什么类型的公司不搞?

在各行业之间,实行企业改革的积极程度是不一样的,所以难以一概而论。但是,如果就某个具体行业的大多数公司的情况而言,那么,往往属于下述三类情况之一,即:在企业改革进程上走得比较远的公司;起步阶段的公司和袖手旁观的公司。

保险公司也许比其他行业的公司更多地实行了企业改革。在走在前面的其他行业中通信行业和供电行业等很有代表性。不久前开始实行企业改革的行业有化工、电子、计算机、制药、消费品制造。至于零售业、银行业和政府机关，一般都比较落后。

既然保险和银行都是金融行业，为什么在企业改革中保险公司远远走在银行的前面？这也许是由于领导风格迥然不同所致。银行的主管人员以前通常担任过信贷员或交易员，换言之，是做交易的。在他们的经验中，成功来自恰当的办事人员，正确的信息以及正确的决定。而把业务流程看作是关键的思想，是同他们的思路格格不入的。另一方面，在保险行业里，几乎每一名高层管理者都有具体操作保险业务的背景，因此比较能够接受业务流程是工作重点的观念，争取作出杰出的保险业绩。

6. 企业改革也可以应用到政府机关和其他的公营部门吗？

毫无疑问。我们在本书的前面部分说过，企业改革就是要对工作的组织安排进行重新思考。

事实上 1993 年夏由戈尔副总统挂帅的“全国业绩审查”提出了“改革政府”的倡议。这项倡议广泛采纳了本书阐述的企业改革原则。但是，改革政府组织有一些特殊的问题。

对公营部门进行改革面临一个独特的挑战，即测评业绩的困难。私营部门的企业可以把利润作为成功的标尺，而利润又是同一系列变量有关系。比方说，可以通过降低成本，提高产品质量和服务质量从而提高收益来改善企业的业绩。由此构成的最终财务成果便成为一种判断企业有没有改进的简单办法。但是，大多数公营机构只有费用支出一条线，因此要在改进服务和降低费用支出两者之间权衡得失，是很不容易的。

在政府机关中，走在改革前列的是税收部门和退伍军人管理局之类的部门，这是毫不奇怪的。税收部门可以清楚地计算出征税工作的费用支出和征收到的赋税金额之间的比率关系，

而退伍军人管理局也许不久就不得不同私营经济范围内的从事保健业务的其他提供者相竞争了。

第二个困难是,打破一家公司内部各部门间的界线比较容易,而打破政府机构内各部门间的界线要困难得多。尤其是联邦政府,它并不是一个单一的经济实体,而是由许多实体组成的网络。改革最容易在单个政府机构的层面上实施。(比如,联邦税务署和社会保险局,)但是政府的工作往往是跨部门的。例如,从国外进入美国的人会不得不排三个不同的队,一个是移民归化局的队,一个是海关的队和另一个是美国农业部进行农产品检查的队。入境的旅客不得不由于不同的政府机关管辖范围的不同而一再排队,忍受过多的检查。也许,一个政府机关会改革其流程以达到完善的程度,但是旅客依旧要排三个队,哪怕其中一个队现在已经缩短了。

政府在改革方面明显滞后的又一原因是,除了政治以外,改革谋求的是提高业务工作的效率,而大多数政府机关的首脑几乎没有政府业务工作的经验。他们主要是搞政策的人。对他们来说,改革实际上常常不是切身之事。

#### 7. 公司是否要大了才需要实行企业改革?

不是,这正是本书写成以来,我们的思路有所改变的又一个方面。我们有关企业改革的早期经验产生在几十亿美元的大公司里,但是,我们现在看到真正的企业改革大多发生在大公司内较小的组成单位里,例如在分公司、分部一级。近来我们还看到在相当小的企业内也成功地进行了企业改革。于是,我们现在相信,只要一家企业的全体成员多到无法围着同一张桌子坐下,这个企业就已大到足以实行企业改革了,因为这样的规模会产生企业改革所要解决的问题。企业中的人是否彼此都认识?企业中的每一个成员能否替代其他人的工作?如果不是,那么,这家公司就注定会产生业务分割和部门分散的毛病,而企业改革

就是要根除这些毛病。

小公司装出大公司的样子,像大公司那样办事,这种事例实在多得不可胜数。虽然它们的规模可以缩小些,但是,它们已经采用了老一套的常规办法,它们的业务流程像同行中的大公司那样,糟糕地四分五裂。小公司也明确地需要企业改革,它们的竞争对手,那些大公司很可能正在进行企业改革,正在提高其业绩,这就促使小公司更加需要进行企业改革。小公司因为自己规模小而比竞争对手大公司灵活、反应快,这种情况已不再是必然的了。

一家小公司即使不需要马上进行企业改革,但懂得企业改革的原则和程序,也是大有裨益的。首先,它可以使这家小公司成为已实行了企业改革的大公司的更佳的供应商、更佳的客户或者更佳的合作伙伴,因为它们在这方面已“懂行”。其次,仍然保持短小精悍的小公司可以利用企业改革的经验来抵制官僚机构臃肿的侵袭。预防胜于治疗……

企业改革的原则甚至可以应用到创办阶段的公司和其他新办企业。虽然在这种情况下称之为“企业改革”有些不顺,因为这时还没有什么要改革的东西,但是适用于已建立的公司的组织工作原则同样适用于新创的企业。举例说,由两家大制药公司阿斯特拉和默克合资组建的新公司从一开始就根据本书提出的原则来进行组织自己的企业。

#### 8. 企业改革是否只是美国现象?

绝对不是。虽然美国的公司是企业改革运动的先锋,但企业改革已很快扩散到全世界。从韩国到巴西,本书一直是畅销书。虽然这种思想很适合美国人喜欢创新、变革和重视明天胜于昨天的胃口,但其他国家,从拉丁美洲到东亚,也都发现这种思想很有吸引力。当然,不是所有的国家都很自然而然地接受企业改革。

9. 在职工参加工会组织的情况下, 公司能否实现改革?

可以。在设法阻止和破坏企业改革的工作人员中, 最常见的不是有组织的劳工, 而是中层管理人员, 因为他们的权力和势力范围很有可能被企业改革所削弱。但是, 企业改革也有可能激起工会会员的愤怒, 如果该公司在历史上劳资关系不和, 或者如果以前的紧缩机构、裁减人员曾经使员工对职业的安全程度十分敏感, 那么, 情况就更加是这样。

虽然有一些员工有可能因公司实行企业改革计划而丢失工作, 但企业改革本身是对工作流程的重新安排, 而不是裁减工人。防止工人反对企业改革的最佳办法是尽可能早地吸收职工参加企业改革。有工会组织的公司进行企业改革而取得成功者, 一般都是从一开始就让工会领导人参与业务流程的改革。

不过, 当工会继续反对企业改革时, 公司唯一的选择是采取坚定不移地实施企业改革的战略, 同时继续吸收职工, 不管是否是工会会员, 参加企业改革工作。工会领导人理解了企业改革, 知道实行企业改革的原因, 就不大可能把对改革的不满情绪发展到举行罢工的地步。

10. 开始时是改革一个流程、两个流程, 还是全面都进行?

问题不在于改革几个流程, 而是改革哪些流程。你可能着手改革许多辅助性的流程, 但是对公司最终财务成果几乎产生不了任何明显的效果。或者你可以挑选一两个对公司目标起重要作用的主要业务流程, 取得巨大的成绩。

对大的流程和小的流程进行改革都是同样困难的, 因为企业改革的任何计划都会打破部门与部门之间、岗位职责与岗位职责之间的界线而引起不安情绪。你也可以不怕花时间和精力, 一开始就选择那些会产生最大效益的流程进行改革。

11. 如果经济形势好转, 大多数公司对于实行企业改革的需要是否会消失?

这种需要不会消失,但实行企业改革的愿望也许会消失。经济衰退或者缓慢复苏会加强公司解决其问题的压力。当经济好转时,这种压力减轻,但并不意味着对业务流程关注的需要会有任何减少。当经济严峻的时期再次来临时——而且肯定会再次来临——这些问题会重新发生,延误将会使企业改革的实施更加困难。

#### 12. 一家公司搞了企业改革,下一步怎么办?

实行企业改革之后,需要对新改革的业务流程进行管理,以达到有可能达到的业绩水平。但是,对大多数公司来说,对业务流程进行管理是一项新的挑战。

企业改革创造了一种新的组织环境,在这种环境里,等级制度被削弱了,职工的技能水平提高了,组织结构比较灵活了。在这种环境里重点将放在工作上而不是行政事务上。学会在这种新的组织结构中怎样工作,怎样管理,这是取得企业改革效益的一项至关重要的要求。

但是,不久以后,对业务流程进行第二轮的重新设计和改革的时刻又来到了。公司过去一套流程的蓝图使用了50年,但下一套流程蓝图的使用时间恐怕只能在5到10年之间了。变革已成为我们商业社会生活中一种永久性的现象。要变革就需要不断进行企业改革。

我们猜想,下一轮的企业改革不会像第一轮那样令人痛苦。一家公司实行企业改革,对被分割的工作作了重新安排,消除了各种岗位职责之间的矛盾和冲突,减少了组织机构的等级层次,再进行一轮企业改革,工作难度也许会有所减少。我们的长期目标应该是使我们公司实行企业改革的工作能力制度化,以便使我们的公司把变革看作是常规之事,而不是脱离常规的事。但是,创造这样的公司绝非小事一桩。这的确是一个题目,需要另外写一本书。

Michael Hammer, James Champy  
**REENGINEERING THE CORPORATION**  
**A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION**  
Harper Collins Publishers Inc. 1994  
根据美国哈珀柯林斯公司 1994 年版译出

©Copyright 1994 by Michael Hammer and  
James Champy  
Chinese language edition arranged with  
LINDA MICHAELS LTD.  
Simplified Chinese copyright 1998  
Shanghai Translation Publishing House

图字: 09-1998-042 号

**改革公司**  
——企业革命的宣言书

[美] 迈克尔·哈默 著  
詹姆斯·钱皮  
胡毓源 徐获洲 周敦仁 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  
文华新技术公司排版  
上海市印刷七厂印刷

开本 850×1168 1/32 印张 8.25 插页 4 字数 196,000  
1998 年 11 月第 1 版 1998 年 11 月第 1 次印刷  
印数: 0,001—6,000 册  
ISBN7-5327-2129-9/F·100  
定价: 18.20 元