

从流程开始再造企业生命 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/353/2021_2022__E4_BB_8E_E6_B5_81_E7_A8_8B_E5_c78_353737.htm 既然多数公司希望变得简单精干、信息敏捷、反应迅速、效率高、处处为客户着想，为何还有那么多公司结构庞杂、感觉迟钝、行动僵化、因循守旧、屡屡亏损？美国管理学家迈克尔哈默(Michael Hammer)一再发现同样的问题。他把解决问题的焦点集中在“流程”上：“令现代企业组织苦恼的并不是任务问题，而是流程问题。”哈默注意到，“劳动分工”概念经过近50年的发展，到20世纪80年代，流水线上的工人早已被训练得高效有序。因此，将企业效率低下的责任解释为员工效率低下，往往是一种遮蔽真正问题的回答。实际上，在现代企业中，几乎每一个人都能在他的岗位上准时、准确、快速地完成任务。麻烦在于，一位员工处理一份文件可能只需5分钟，将文件交到下一个需要处理的部门那里，也许需要一天时间，甚至更久。上世纪80年代后期，不少企业不得不面对这些莫明其妙的拖延问题。工业革命将整套流程分解成一个个任务，制造了单一任务的高效，却无法解决整个流程的效率问题。譬如说，像艾纳特人寿和意外事故保险公司，只需26分钟就可办妥房屋业主的保险申请，实际却要花费28天时间；克莱斯勒汽车公司有专门的采购部门，哪怕购买价值不到10美元的小文具，都要在审核、签署、批准等手续上花掉300美元。1993年，小路易斯V.郭士纳接手IBM(国际商用机器公司)时，这位昔日巨人已成为商学院课程中被巨大成功蒙蔽双眼、无法适应市场变革的典型案列。作为IBM过去的客户，郭士

纳明了IBM与客户需求之间的差距。他不仅要降低成本、提高客户满意度，还要打造一个更灵活机智的组织、一个和谐的整体。在此前后，迪尔公司、杜克电力公司、美国标准公司等美国大公司也意识到了市场提出的挑战，勇敢地作出变革。“它们在并未真正理解自己所做的事情的情况下，独立地完成了企业流程的基础部分的变革。上世纪80年代晚期和90年代早期，我研究了一批企业，分析这些企业，提出了‘再造’概念。”90年代中期，迈克尔哈默与CSC指数公司创始人詹姆斯钱皮合作的《企业再造》出版，“再造”遂成为美国企业界一再引用、实践的语汇。作为“企业再造”和“业务流程”理念的创始人，哈默被尊为20世纪90年代四位最杰出的管理思想家之一。十余年来，“再造”从一个需要打引号加以解释的词语、一个在当时条件下过于革命性的理念，成为如今再平常不过的管理策略，但哈默的再造并未停止。微处理器和互联网为21世纪的企业再造带来了新的内涵与挑战，已经再造的企业则面对管理上的新机遇。“企业领导者发现，他们不再懂得如何管理他们的企业了。”为此，哈默的新版《企业再造》，将再造的核心定向一个由专业人员、流程主持人和流程执行者组成的新型团队，主张培养企业精英的重要性。100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com