

(编者按:本文是戴江鸿先生根据他今年6月在清华大学经管学院讲演的素材编辑的。文章在分析了企业管理变革的驱动力、我国企业管理的现状和面临的实际问题、以及企业高级管理者的角色和作用,从崭新的角度阐述了管理思想、企业再造和信息技术的概念以及它们相互之间的关系和作用,并通过对案例的分析,提出企业要建立现代企业制度和提高市场竞争力,必须以先进的管理思想为基础、以强调“穿透传统职能部门的业务流程”的企业再造为主要策略、以信息技术应用为关键的实现手段。值得指出的是,作者的出发点不是用通常的ERP,即“企业资源计划”的概念来要求企业,而是从企业自身整体利益需要的角度来考察变革的策略和手段。文章特别对企业高级领导、信息技术部门领导和研究企业管理的读者有重要参考价值。作者现任美国Walker商务电脑系统大中华地区董事总经理,并曾于1994.12-1998.6任IBM大中华地区商品流通业总经理。作者1986年4月获清华大学工学硕士学位。)

## 信息技术在企业再造和企业管理中的应用

戴江鸿 (美国威科商务电脑系统(北京)有限公司 100027)

### 一、企业变革的必要性和迫切性

企业自身的变革需要动力和压力的驱动。进入九十年代以来,人们越来越清楚地认识和了解了推动企业变革的三种驱动力(3C):客户(Customer)、竞争(Competition)和变化本身(Change)。“客户”驱动力是指随着计划体制和买方市场的打破,企业的客户有了更多的自主权和可供选择的产品,并由客户来确定有关交易条件(何时、何地交货,要什么、要多少和付款方式等等)。这样,企业只有灵活地调整和改变自己那些不适应客户要求的经营观念和经营行为,才能够赢得和建立自己的客户群;“竞争”驱动力是指随着市场空间的饱和和全球经济一体化进程的加剧,企业只有不断地、最大限度地追求其经营成本结构、产品和服务质量以及新产品研发等诸多方面的优化,才能够生存和发展。这就要求企业不能盲目追求大而全,而应当使自己成为在某个领域有影响力的、专业化很强的公司,即发达国家所谓的Niche Player;“变化”的驱动是指企业在“客户”、“竞争”和“效益”等内部和外部因素的交互作用下进行变革的动态性,即变化的速度、变化的永恒、变化的深度和广度等。所以,企业经营管理者只有充分把握企业自身经营活动和经营效益的全局,并能够洞察当前和今后的市场形势和变化,才能使企业越变越好。这些议论似乎并无太多高深之处,比较容易理解和接受。问题的关键在于企业如何

能够根据自己的实际情况有效地进行操作和实践。

今年六月份,我应邀在清华大学经管学院受国务院和财政部之托主办的“全国首届国营大型企业总会计师培训班”上,就本文的主题进行了讲演和研讨。当我问各位学员“在管理和领导岗位上的主要工作内容是什么”时,得到的答复比较有一致性,这就是所谓的“就忙三件事儿”:一是开会,二是救火,三是报表。就其原因,学员们从不同的角度提出了二十多条,可归结为三类:一是习惯势力的影响,多年来传统经济结构下形成的方针政策、运行机制和责任关系等(包括有关政府主管部门和企业自身)束缚了人们发挥主观能动性去创新和变革,二是企业领导班子的问题,即企业主要决策人和决策层的思想意识、知识结构和领导能力;三是经验和效率问题,即如何提高决策、管理和运行机制的有效性的技术方法问题。分析了原因后,一方面相当一部分学员觉得要全面改变目前“就忙三件事儿”的状况是十分困难的,甚至是不可能,特别是由于很难根除前两个方面的问题;另一方面,学员们又普遍认为这种状况对于一个企业的高级领导者来说是低效和低价值的劳动,这就导致了企业在观念、制度和行为上不能紧紧地围绕着“客户”、“竞争”和“效益”这些主题,这对于企业的生存、变革和发展来说是十分不利的甚至是有害的,应当加以改进和解决。那么,如果企业的领导者不应该“就忙三

件事儿”，又应该忙些什么事儿呢？

## 二、管理思想、企业再造和信息技术应用

企业高级管理人员最重要的工作内容应当是规划、组织、决策和领导。也就是说，企业的高级领导班子要超脱于大量重复的、体力劳动占据大部分时间的、低附加价值或无附加价值的日常繁琐事务，把主要的精力和时间放在：(一)深入研究和制定企业的发展规划(中、长期)和经营计划(年度和季度)，主要表现为通过分析所在行业和市场的趋势、机会和挑战，比较本企业与其他竞争者的优势和劣势，为自己在市场中确立一系列的定位。用传统的经验和概念是无法做到这些的，这就需要学习和吸纳先进的管理思想，运用于企业的特定要求；(二)调整或建立相应的组织结构，主要表现为理顺经营目标、资源配置和管理效率之间的关系，使企业的经营行为紧紧围绕着整体利益的需要来展开。这就不仅需要学习和借鉴先进的管理思想和概念，还要结合企业的具体实际，通过设计和实践企业再造(Re-engineering)来落实资源配置的优化；(三)有意识地通过采用科学的手段和方法来提高分析、判断和决策的能力，这里的关键是，使企业的高级管理层要获取及时、准确、完整而全面的信息。所以，结合先进的管理思想和企业再造的需要，有效地应用信息技术(IT)是十分重要的；(四)领导大家为实现企业的业务计划和发展目标而奋斗，主要是通过进行有效的沟通和协调，达到感召和激励各级员工充分发挥其主观能动性和合作精神的目的，从而推动企业实现目标的进程。如果说第四个方面主要依赖于领导者个人的经验、人格魅力和综合素质的话，其有效性则取决于前三项所构筑的环境、氛围和基础。所以，对我们所熟知的先进的管理思想、企业再造和信息技术应用这几个名词的真实含义进行认识是很有必要的。

我们可以把“先进的管理思想”理解为指导企业实现效益目标和持续发展的管理规律、原则、概念和经验等。如：“全面质量管理”、“客户关系管理”、“关键绩效指标 - KPI”、“管理会计”、“竞争对手分析系统”等等，这些概念所涵盖的思想和方法体系是需要学习和借鉴的核心所在。先进的管理思想是企业经营管理者在学习、吸纳和实践中产生、修正和积累的，它将使我们能够跳出传统的框框，从崭新的角度来提出问题、分析问题和解决问题，对企业领导层研究和制定经营和发展的目

标、战略和实施计划具有重大的指导意义。

“企业再造”是八十年代后期以来企业进行变革的方法和实践，是企业冷战结束和国民经济市场化的新的环境下追求主要绩效指标(主要包括成本、质量、服务和效率等)最大化的策略措施。它的核心思想是从本质上重新思考、设计和改变在旧的环境下形成的按职能部门进行运作和考核的机制和习惯，有效地建立跨职能部门的“业务流程”，使过去按职能部门划分进行“内部横向型任务管理”的机制，转变成围绕提高企业整体运行效率的“跨职能部门的纵向型业务流程管理”。因为职能部门的设置通常是完成大批的单项任务服务的，而只有跨职能部门的业务流程是形成对客户(内部或外部)有价值和意义的产品和服务的链路，它将诸如采购、生产、销售、财务、决策等不同部门和层次的工作进行有机的整合。有效地对业务流程进行管理直接影响到企业面对客户的综合能力，也直接反映了企业研发、生产和经营过程的综合成本。这就使得对企业的整体效益进行更有效的管理在方法和概念上成为可能。但是，在操作手段和实践的意义上的可能性，是在信息技术应用发展后的九十年代才逐渐得以实现。

“信息技术及其应用”，是企业一定的管理思想和方法的指导下，为企业实现再造，提高各级业务操作效率、管理控制能力、分析决策能力和进行有效的沟通的最重要的手段。但是，在广大的企业高级管理人员的头脑中存在着许多误区。“信息技术应用”要么被看成“是复杂而高深的，是电脑专业人员的事情”，要么被说成“是替代手工的电脑，就是自动化和电子化”，或者被定性为“财务会计部门用来完成记帐、算帐和报帐等会计核算工作的会计电算化”。因而从根本性质上忽略和否定了“信息技术应用”对企业生存、发展的重大战略意义和作用。这种状况正在发生变化并得到改善。

总之，企业在“客户”、“竞争”、“变化”和“效益”等内、外部力量的驱动下要想有效地实现改造和变革，必须依靠先进的管理思想作为前提基础，以“企业再造”的方法和实践作为实现变革的策略措施，并以信息技术应用作为变革的无法替代的工具和唯一有效的手段。这也正是企业的领导班子能够摆脱“就忙三件事儿”这种低效处境的有效出路。

## 三、案例分析(见附件)

## 四、结论

企业在“客户”、“竞争”、“变化”和“效益”等内、外部力量的驱动下要想有效地实现改造和变革,必须依靠先进的管理思想作为前提基础,以企业再造的方法和实践作为实现变革的策略措施,并以信息技术应用作为变革的无法替代的工具和唯一有效的手段。这也正是企业的领导班子能够摆脱“就忙着开会、救火和报表这三件事儿”低效处境的有效出路。企业的高级管理者要站在企业生存和发展的战略高度上,充分理解和认识改变和变革的必然性、必要性和迫切性,并大胆而稳健地付出实践。下面是有关的一些建议供参考:

1. 树立“居安思危、领导潮流”的勇气和意识。
2. 在任何情况下都要练好企业的内功,以便迎接新的挑战。
3. 主动学习、吸纳和借鉴先进的管理思想、推动企业再造工程、并有效地应用信息技术,而不是技术本位。
4. 在选择使用信息技术时,要选择“事业伙伴”进行深层次合作而不只是着眼于选择提供某种产品和服务的“供应商”。企业管理水平的提高、决策能力的提高和人才素质的提高,是企业的综合实力和可持续发展的根本保障。能否在这些方面为您的企业服务,决定了“事业伙伴”与“供应商”的根本价值区别。“事业伙伴”要懂得您的业务和发展需要,与您共同面对困难和挑战。

### 附件：“福特汽车发动机公司”案例评说

#### (一) 案例描述

前面说过,业务流程所服务的客户可以是外部的,也可以是内部的。譬如,为集团的生产部门采购材料的部门,就应当把使用材料的生产部门当作自己的客户。

八十年代初期,象其他美国公司一样,福特公司也在寻求减少冗员开销和行政事务成本的办法。福特公司认为,其中,向供应商付款的“应付”部门是可以降低成本的。那时,福特公司北美地区的“应付”部门有500多位职员。公司领导认为通过将某些工作方式自动化,可以减少20%的冗员,使总人数降至400人左右。以我们的定义,通过将某些手工过程自动化带来的这点改进算不上是“企业再造”。福特公司的领导却对此感到非常满意,直到他们参观了马自达(Mazda)汽车公司之后

那时,福特公司刚刚收购了马自达25%的股份。福特公司的高级领导在马自达公司惊奇地发现,这个日本背景的小一些的汽车公司只有5个人在负责所有的应付帐款。这与福特公司500人的应付帐款队伍形成了巨大的反差。通过自动化来20%的人员还远远不能使福特公司与马自达的效率相比。因此,福特公司高级管理人员被迫决定要从根本上改变“应付”职能部门的整个运作过程。

这一决定对福特公司管理层的思想认识过程带来的冲击是巨大的。因为,如前所述,企业再造必须从本质上来认识和改变所涉及的整个业务过程,而“应付”部门只是一个职能部门,其工作和任务只是整个业务运作过程的一个环节。只想通过对某个后勤职能部门进行重组来获得特别大的成果将是徒劳的。所以,福特公司为此在前期走了许多的弯路,但始终不得要领。最后,福特公司确定要进行再造的不是“应付”部门,而是包括了采购、订货、验货和应付在内的整个业务流程。

福特公司的上述流程有些作茧自缚。采购员向供应商下达订单后,随即传一份订单副本给“应付”部门。当供应商送来的货物抵达福特公司指定的库房时,验货人员对货物进行清点并记录在案,然后将此记录转给“应付”部门。同时,供应商也会将货款发票送给“应付”部门。这样,对每一票货物“应付”部门都将有三套单据与之对应:订单、点货清单和发票。如果三份单据刚好对照无误,“应付”专员便付出货款。大多数(80%)情况下,货款就是这样付出去的。顺利的话,这部分工作只需要20%的功夫就能完成,但偏偏就是那对不上号的20%的货物,却吃掉了“应付”部门80%的力量。为了将三份单据对上,工作人员是吃尽了苦头,有时需要好几个星期的时间才能找出造成单据之间差异的真正原因,从而进行更正。

经过再造之后,事情就清晰和简化多了。“应付”人员无需对订货单与发票和点货清单进行核对就可以付款了,这主要是因为在新的流程中已经将“发票”取缔了。结果,福特公司的“应付”人员从500人锐减到了125人。新的流程是这样的:采购员通过共享的计算机系统(数据共享)生成采购订单,供应商将货物送达库房后,验货员将根据共享系统中的订单来验收货物。其处理结果只有两种选择:“对”还是“不对”。如果是“对”,

验货员只要按一个键即可通知共享的数据库“此票货物已到”，系统便自动生成赁证，并在适当的时候将支票送交供货商。如果验货结果与订单不符，验货员即拒绝接货入库，并让对方将货物送还供应商。

这里有一个基本观念或常规的变化，即“付款审核”这个一直是“应付”部门专员的职责变成了由库房的验货员来完成。这一观念的更新几乎革了整个“应付”部门的命。例如，福特公司庞大的引擎部目前负责“应付”的人员只有过去的5%。

企业再造使福特公司打破常规。过去，众所周知的规定就是“我们见到发票才付款”，后来变成了“我们收到货物才付款”，这一下就带来了整个业务流程的特别大改进。还有一个类似的提法也在福特公司的业务重组中发挥着重要作用：“我们用上货物才付款”。福特公司对一家提供刹车的厂家说：“我们喜欢你的产品，我们将会继续在福特汽车上使用这种刹车，但是，直到我们在车里装上你的刹车之前，它们是你的，不是我的。当从我们的装配线开出来的汽车上有你的刹车时，我们就写张支票给你。这一举动进一步简化了福特公司的采购和验货过程，并带来了降低库存和改善资金周转的好处。这项改变还打破了福特公司的另一个常规：“不能只向一家采购某种产品，以免被对方完全控制。”

当然，这家刹车供应商也从这种合作中得到了两个主要的好处：获得了福特公司全部的刹车生意；更清楚地、及时地知道客户需要，进而合理地安排好自己的采购、生产和库存等业务，达到降低成本的目的。

## (二) 案例分析和总结

1. 企业再造要以业务流程而不是以职能部门的任务为导向。业务流程是跨越职能部门的，重要的是立足于提高业务流程的有效性。
2. 企业领导班子要进行大胆设想，追求更高的绩效和发展目标。不能满足于小小的、局部的改进，大胆设想才可能达到更大的效益目标。
3. 要能够打破常规，包括重新认识和打破按职能部门进行运作的常规，这样才能建立以业务流程和客户为中心的管理机制。
4. 有效地、创造性地使用信息技术。信息技术是帮助企业打破常规、建立高效的、跨职能部门的业务流程的关键手段。
5. 本案例中福特汽车发动机公司的具体做法不一定对我国的企业适用，这里强调的是它所运用的管理思想、企业再造策略和实施该策略的着眼点、以及为提高企业的整体效益而打破常规、改造观念的魄力和取得的实效。

(来稿时间：1999年9月)