

组织变革管理 实践指南

(美) Project Management Institute © 著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS



Project Management Institute

GLOBALSTANDARD

Managing Change In Organizations:
A Practice Guide

组织变革管理 实践指南

(美) Project Management Institute ©著

图书在版编目 (CIP) 数据

组织变革管理实践指南 / 美国项目管理协会著; 汪小金译. —北京: 中国电力出版社, 2014.9
(项目管理前沿标准译丛)

书名原文: Managing change in organizations:a practice guide

ISBN 978-7-5123-6437-0

I. ①组… II. ①美… ②汪… III. ①企业管理—组织管理学—指南 IV. ①F272.9-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第210353号

Managing Change in Organizations: A Practice Guide (978-1-62825-015-2)

PMI is the publisher of the original Work and owner of the Translated Work.

Translated and published by China Electric Power Press with permission from the Project Management Institute, Inc. (PMI). This translated work is based on *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* by Project Management Institute. © 2013 PMI. All Rights Reserved. PMI is not affiliated with China Electric Power Press or responsible for the quality of this translated work.

京权图字: 01-2014-5520

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 邓明达 责任印制: 赵磊

北京博图彩色印刷有限公司印刷 • 各地新华书店经售

2014年9月第1版 • 2014年9月北京第1次印刷

889mm×1194mm 16开本 • 13印张 • 143千字

定价: 58.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

声明

作为项目管理协会（PMI）的标准和指南，本指南是通过相关人员的自愿参与和共同协商而开发的。其开发过程汇集了一批志愿者，并广泛收集了对本指南内容感兴趣的人士的观点。PMI 管理该开发过程并制定规则以促进协商的公平性，但并没有直接参与写作，也没有独立测试、评估或核实本指南所含任何信息的准确性、完整性或本指南所含任何判断的有效性。

因本指南或对本指南的应用或依赖而直接或间接造成的任何人身伤害、财产或其他损失，PMI 不承担任何责任，无论特殊、间接、因果还是补偿性的责任。PMI 不明示或暗示地保证或担保本指南所含信息的准确性与完整性，也不保证本指南所含信息能满足你的特殊目的或需要。PMI 不为任何使用本标准或指南的制造商或供应商的产品或服务提供担保。

PMI 出版和发行本指南，既不代表向任何个人或团体提供专业或其他

服务，也不为任何个人或团体履行对他人的任何义务。在处理任何具体情况时，本指南的使用者都应依据自身的独立判断，或在必要时向资深专业人士寻求建议。与本指南议题相关的信息或标准亦可从其他途径获得。读者可以从这些其他途径获取本指南未包含的观点或信息。

PMI 无权也不会监督或强迫他人遵循本指南的内容，不会为安全或健康原因对产品、设计或安装进行认证、测试或检查。本指南中关于符合健康或安全要求的任何证明或声明，都不是 PMI 作出的，而应由认证者或声明者承担全部责任。

前言

《组织变革管理实践指南》是对 PMI 项目管理基本标准的补充。本指南旨在为横跨项目管理基本标准的各知识领域和相关过程开展变革管理提供指导。PMI 一贯致力于用规范的知识体系促进项目管理专业的发展。本指南就是这种努力的一个例证。

PMI 认为变革管理是贯穿项目组合、项目集和项目管理的一种基本能力。PMI 相信组织的所有战略变革都要通过项目集和项目来实现。成功的组织都以有效地管理项目和项目集来引领变革。

在《项目管理知识体系指南》(后统称《PMBOK®指南》)、《项目集管理标准》、《项目组合管理标准》和《组织级项目管理成熟度模型》(后统称《OPM3®》)中都有关于变革管理的内容。在这些基本标准的干系人管理、沟通管理和人力资源管理等领域中都有一些变革管理的内容。但是, 这些内容并未被统一归纳于“变革管理”这个标题之下。

实践指南是 PMI 项目管理系列标准中的一个新类别,旨在讨论有待成为普遍公认的良好做法的前沿实践。多变的外部环境以及对创新的追求,都要求组织和从业者更加快速地行动,更加适应性地管理变革。PMI 出版本实践指南,为变革管理提供适应性方法,以便与 PMI 的基本标准配合使用。

实践指南由业界领先的专家采用一种即能保证可靠性又能缩短时间的新型过程来编写。PMI 对实践指南的定位是,为人们应用 PMI 基本标准提供能起支持和补充作用的信息与工具。实践指南不是完全基于共识的标准,并未以征求意见稿的形式广泛征求意见。不过,实践指南可能在以后发展成为共识标准。如果真是这样,以后再按 PMI 的共识标准开发过程把它开发成共识标准。

目录

声明
前言

第 1 章 引言	1
1.1 本指南的目的	1
1.2 本指南的必要性	3
1.3 本指南的主要读者	4
1.4 本指南的主要内容	5
1.4.1 第 2 章	5
1.4.2 第 3 章	6
1.4.3 第 4 章	6
1.4.4 第 5 章	7
1.4.5 第 6 章	7
1.5 总结	8
第 2 章 什么是变革管理	9
2.1 概述	9
2.2 变革是一种战略	12

2.2.1	引发变革的外部力量.....	13
2.2.2	建立敏捷文化.....	13
2.2.3	发起变革.....	14
2.3	变革的性质与过程.....	17
2.3.1	变革的通用模型.....	18
2.3.2	公司文化与变革.....	26
2.4	变革生命周期框架.....	28
2.4.1	启动变革.....	28
2.4.2	规划变革.....	29
2.4.3	实施变革.....	30
2.4.4	管理过渡.....	30
2.4.5	保持变革效果.....	31
2.5	阻碍或促进变革的关键因素.....	31
2.6	总结	32
第 3 章	在组织级项目管理下管理变革	33
3.1	概述	33
3.2	组织级项目管理及其背景.....	34
3.2.1	什么是组织级项目管理.....	35
3.3	变革管理与组织级项目管理.....	38
3.3.1	联合相关学科.....	40
3.3.2	变革的周期.....	42
3.4	评估变革准备度.....	44
3.5	与变革管理有关的关键因素.....	46
3.5.1	关键成功因素.....	47
3.5.2	潜在障碍和可能导致偏离轨道的因素	53
3.5.3	缺乏主要个人和团体的支持.....	59

3.5.4 发起人的能力	60
3.6 总结	62
第 4 章 项目组合层面的变革管理	63
4.1 概述	63
4.2 项目组合管理标准	64
4.2.1 什么是项目组合	64
4.2.2 战略执行与变革管理	65
4.2.3 项目组合管理的十大原则和实践	67
4.2.4 项目组合管理各过程之间的关系	70
4.3 启动变革	73
4.3.1 修改 / 明确变革需求	73
4.3.2 评估变革准备度	79
4.3.3 描述变革范围	86
4.4 测量效益实现情况	88
4.4.1 项目组合经理在测量效益实现中的作用	88
4.5 总结	91
第 5 章 项目集层面的变革管理	93
5.1 概述	93
5.2 项目集管理背景下的变革管理	94
5.2.1 什么是项目集管理	95
5.2.2 项目集管理标准	96
5.2.3 项目集管理与变革的关系	97
5.3 项目集中的变革管理实践	99
5.3.1 启动变革	100
5.3.2 规划变革	109

5.3.3	实施变革.....	118
5.3.4	管理过渡.....	122
5.3.5	保持变革效果.....	126
5.3.6	项目集管理中的具体变革管理活动.....	132
5.4	项目集管理中的组织能力.....	134
5.5	总结	135
第 6 章	项目层面的变革管理	137
6.1	概述	137
6.2	项目管理中的变革管理.....	138
6.2.1	什么是项目管理.....	140
6.2.2	单个项目的项目管理标准.....	141
6.2.3	项目管理与变革管理的关系	141
6.2.4	项目管理过程组中的变革管理活动.....	144
6.2.5	项目管理知识领域中的变革管理.....	144
6.3	项目管理中的变革管理实践.....	146
6.3.1	启动变革.....	146
6.3.2	规划变革.....	151
6.3.3	实施变革.....	160
6.3.4	管理过渡.....	163
6.3.5	保持变革效果.....	167
6.4	总结	168
	参考文献.....	171
	附录 X1:《组织变革管理实践指南》的贡献者和审阅者	173
X1.1	核心委员会.....	173

X1.2 内容审阅者	174
X1.3 PMI 标准项目集的会员顾问小组	175
X1.4 工作人员	176
X1.5 中文版翻译者	176
术语表	177
索引	183

第 1 章 引言

1.1 本指南的目的

当今世界，信息、技术和基于技术的基础设施呈指数级增长，并且在全球范围内触手可及，促进着市场的全球化发展。高级管理人员知道，所有这些因素正在引起商业环境的变化，而且变化速度越来越快。他们也知道制定明确有力的战略来指导组织发展，并且采取可靠有效的战略执行措施，是多么重要。

有效的战略执行需要成功地实施变革型项目集，即旨在提升绩效和开展创新的项目集。然而，这类项目集的执行情况普遍不好。《哈佛商业评论》的一篇文章指出，许多公司的绩效改进努力都对提升运营和财务绩效收效甚微^[1]。

过去 20 多年的经验表明，情况本不该如此糟糕。项目管理界和变革

管理界都已经为这个问题做了相当大的努力。例如，PMI 在 2012 年的《行业状况专题报告：组织敏捷性》^[2]中指出，那些取得了高于平均水平的项目组合、项目集和项目成功率的组织，不仅更多地采用了标准化的项目组合、项目集和项目管理实践，而且还采用了更加严格的变革管理来更好地适应市场条件的变化。

正如本指南所示，严格的变革管理应该是标准化的组织级项目管理实践的基本组成部分。可以把组织级项目管理（OPM）定义为：按照组织的战略业务目标，对项目组合、项目集和项目进行系统管理，以确保组织开展正确的项目，合理分配资源，并正确处理战略愿景与愿景支持举措之间的关系，以及愿景支持举措与其目标及可交付成果之间的关系。

本指南讨论应该如何结合 PMI 的基本标准，在项目组合、项目集和项目管理中提升变革管理的有效性，以便可靠有效地执行组织战略。本指南适用于组织级项目管理成熟度各异的各种组织。本指南为那些负责在项目集和项目中开展变革，或者通过项目集和项目开展变革的高级管理人员及经理提供实用的帮助。本指南制定了一些可用于项目组合、项目集和项目管理的变革管理做法、过程和规则，并且阐明了在用项目管理实现组织战略的过程中，变革管理是不可或缺的基本要素。

为了更好地使用本指南，有必要先知道本指南不包括哪些内容：

- 本指南不讨论组织该如何制定或优化战略。
- 本指南不涉及与变革有关的个人和组织心理学——那是组织心理学家和组织发展专家的专业领域。本指南也不讨论该如何通过业务流程再造来提升组织绩效——那属于组织发展理论和业务流程改

进领域。

- 本指南不对项目管理过程和实践做详细讨论——这些过程和实践已在 PMI 的基本标准中详述，包括《PMBOK®指南（第5版）》^[3]、《项目集管理标准（第3版）》^[4]、《项目组合管理标准（第3版）》^[5]，以及《OPM3®（第3版）》^[6]。
- 本指南不讨论项目集和项目经理该如何控制项目范围变更或项目计划变更。这些内容已经包括在 PMI 基本标准的“变更控制”部分中。

本指南把从相互独立的领域发展起来的如下两套思路结合起来：（1）组织发展和人力资源管理领域的变革管理；（2）项目化组织中的项目组合、项目集和项目管理。本指南通过这种结合，指导项目业界的高级管理人员和经理改进项目组合、项目集和项目管理中的变革管理。本指南也可帮助诸如组织发展或人力资源管理领域的从业者深入了解项目管理究竟如何创造开展变革的条件并实现变革。

管理项目组合、项目集和项目，都是综合性的工作。管理组织变革需要整合许多领域和学科的知识。本指南为实现这种整合提供了一个完全符合项目管理原则、实践和过程的基本框架，为广大读者提供实用的智慧。

1.2 本指南的必要性

PMI 的最新研究^[7]表明，几乎每一个组织都会开展旨在变革组织或提升组织目标实现能力的项目，这类项目在最常见项目类型中排名第四。令人吃惊的是，只有五分之一的组织采用了正式的组织变革管理实践。同时，

2012 年的《行业状况专题报告》^[8]显示,项目成功率高于平均水平的组织,采用组织变革管理实践的水平也高于平均水平。把这三种情况结合起来,就可以清楚地看出,本指南对避免在失败的项目上浪费金钱和其他资源很有必要,也对有效应对商业和技术环境的变化很有必要。

所有行业都会在某种程度上发生变革,特别是汽车、信息技术、电信和公用事业等行业更易发生变革。然而,并不是所有行业都对采用正式的组织变革管理方法做好了同样的准备。对于金融和商业服务组织,业务变革不仅是许多项目的重要特点,而且也是它们开展业务的战略驱动力之一。如果变革不力,就会失去客户,并且招致媒体的负面关注。对于政府机构,业务变革项目在所有项目中占据相当大的比例,业务变革是一种非常重要的战略驱动力。本指南所讨论的实践和过程,对于这些组织取得成功至关重要。

在其他行业中,有些组织擅长为客户管理项目,却不能提高自己应对市场变化的能力。本指南有助于这些组织的高级管理人员和经理把组织在某个领域的优势延伸到其他领域。

1.3 本指南的主要读者

任何监督、设计、管理或评审项目组合、项目集或项目及其带来的变革后果的高级管理人员或经理,都能从本指南获益。

本指南的主要读者包括:

- 相关领域的高级管理人员,如组织发展或人力资源管理领域。

- 主管业务部门或业务单元的高级管理人员。
- 对组织级项目管理起支持作用的高级管理人员或经理，例如负责项目管理办公室或卓越绩效中心的高级管理人员。
- 参与项目组合或项目集的管理或监管的高级管理人员或经理。
- 项目集经理。
- 项目经理。
- 参与业务改进项目集或项目的设计与执行的组织发展专家。

1.4 本指南的主要内容

本指南以合乎逻辑的方式编排，便于读者快速查找自己特别感兴趣的内容。编写时，并未刻意追求本指南适合作为一个整体进行通读，而是考虑了便于读者重点理解自己最感兴趣的部分。为了使每个部分都便于理解，某些内容会在各个相关部分重复出现。

1.4.1 第2章

第2章对变革管理的本质进行了文献综述。它阐述了组织需要通过有目的、有活力的战略执行，来做出改变，应对外部环境的变化。随着世界的日益动荡、复杂和多变，组织就日益需要应对变化的能力。为了应对条件的迅速变化，组织需要具有敏捷性。

该章介绍了一个有助于组织实现敏捷性的框架。这个框架符合过去二三十年来在组织变革领域所取得的研究成果，也符合 PMI 基本标准中的、