

# Make it Work



# 有效管理IT投资

——指导企业如何有效管理信息系统实施

著者：Dennis Severance（戴尼斯·赛佛伦斯）

Jacque Passino（杰克·帕西诺）

翻译：黄丽华、杨庆、李文立等

审校：袁雨飞（加拿大）

复旦大学出版社 [www.fudanpress.com.cn](http://www.fudanpress.com.cn)

# 有效管理IT投资

——指导企业如何有效管理信息系统实施

著者：Dennis Severance（戴尼斯·赛佛伦斯）

Jacque Passino（杰克·帕西诺）

翻译：黄丽华、杨庆、李文立等

审校：袁雨飞（加拿大）

# Make it Work

復旦大學出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

有效管理 IT 投资/[加]赛佛伦斯(Severance,D.),[加]帕西诺(Passino,J.)著;黄丽华等译. —上海:复旦大学出版社,2004.9  
ISBN 7-309-04175-5

I. 有… II. ①赛…②帕…③黄… III. 企业管理-  
信息管理系统 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 092125 号

## 有效管理 IT 投资

——指导企业如何有效管理信息系统实施

著者 [加]赛佛伦斯(Severance,D.) [加]帕西诺(Passino,J.)

翻译 黄丽华 杨庆 李文立等

---

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

---

责任编辑 李华

总编辑 高若海

出品人 贺圣遂

---

印 刷 上海江杨印刷厂  
开 本 787×960 1/16  
印 张 14.25 插页 1  
字 数 140 千  
版 次 2004 年 9 月第一版第一次印刷  
印 数 1—4 000

---

书 号 ISBN 7-309-04175-5/F·916

定 价 28.00 元

---

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

## 内容提要

现代企业信息化建设的重要性已被众多企业管理者所共识，当企业信息化建设进行到一定程度时，信息化必须与企业发展战略、企业经营管理模式、企业的组织管理和变革、信息系统投资管理等联系在一起。如何有效地开展信息化建设？如何领导好与信息化建设有关的战略、组织、流程、变革、投资等管理，是当今企业非常关注而且应该关注的问题。

本书回答了上述问题，其特点是：（1）内容围绕着企业信息化建设这一个主题，包含从企业管理变革的规划、准备、计划到实施的相关内容，非常适合于现代企业高层领导学习；（2）作者结合自身10多年的教学和实践经验，利用了一个虚构的企业——国际制造集团（GMI）作为案例贯穿全书，把现代企业进一步深化信息化建设中所碰到的各种情形、问题和决策难题非常巧妙地融合进去了，这些情形、问题和决策难题也正是我国今天大部分企业所面临的。（3）本书的内容结构是先介绍理论框架，再介绍案例企业实施过程，最后是总结。正是这些独一无二的优点，本书特别适合企业IT部门主管作为参考书，也适合经济管理类学生作教材。

## 译者序

现代企业信息化建设的重要性已被众多企业高级管理者所共识,当企业信息化建设进行到一定程度时,信息化必须与企业发展战略、企业经营管理模式、企业的组织管理和变革、信息系统投资管理等联系在一起。如何有效地开展信息化建设?如何领导好与信息化建设有关的战略、组织、流程、变革、投资等管理,是当今企业高层领导非常关注而且应该关注的问题。

与这些问题相关的内容应该是 EMBA 教学相关课程的主要内容。遗憾的是,目前国内教材市场上关于信息化方面适合企业高层领导参考的教材还没有,国外相关的教材也不多。经过和国外许多教授的讨论,特别是在加拿大 McMaster 大学商学院袁雨飞教授的推荐下,我们找到了密执安大学商学院管理(UMBS)丛书之一, Dennis Severance(戴尼斯·赛佛伦斯)教授和 Jacque Passino(杰克·帕西诺)教授合写的教材“Making I/T Work”(译为《有效管理 IT 投资》)。我在复旦大学 2002 年 EMBA 秋季班、2003 年 EMBA 春季班,以及其他一些 EMBA 班的“互联网时代企业信息管理”课程上

试用了本教材,结果同学们对这本教材的评价非常好,出乎我们的意料。本书的特点是:(1)内容围绕着企业信息化建设这一个主题,包含从企业管理变革的规划、准备、计划到实施的相关内容,非常适合于现代企业高层领导学习;(2)作者结合自身十多年的教学和实践经验,利用了一个虚构的企业——国际制造集团(GMI)作为案例贯穿全书,把现代企业进一步深化信息化建设中所碰到的各种情形、问题和决策难题非常巧妙地融合进去了,这些情形、问题和决策难题也正是我国今天大部分企业所面临的。这种编写方式非常适合于课堂教学,更适合于学生小组讨论和学习;(3)本书的内容结构是先介绍理论框架,再介绍案例企业实施过程,最后是总结。这种编排适合于一门课程完整教学,也适合于一门课中一部分内容的教学安排,随着课堂教学进度的安排,学生可以多次反复地阅读本书,从中获得更多的收获。

总之,这本书有许多优点,正是这些独一无二的优点,我们非常希望有更多的中国 EMBA 学生和企业的领导能够有机会读到本书,这就是我们为什么要翻译此书的原因。本书的中文版能够在比较短的时间内和广大读者见面,首先非常感谢复旦大学出版社和美国 John Wiley & Sons 有限公司的大力支持和密切的配合;其次,非常感谢本书的原作者戴尼斯·赛佛伦斯教授的积极支持、鼓励和推动;最后,也是最要感谢的是加拿大 McMaster 大学商学院袁雨飞教授的全力帮助,袁教授不仅帮助我们进行多方的协调,而且他花了大量的精力审阅并完善本书的翻译,使本书的翻译在忠实原意的

基础上尽量适合于我国读者学习。可以说,没有袁教授的努力,就不会有本书中文版的出版。

参加本书翻译工作的主要有杨庆、李文立、林德生、张恽、曾庆丰等,由我本人统稿,最后由袁雨飞教授审阅并修订。由于水平和时间有限,书中错误和疏漏之处,敬请读者不吝赐教。

黄丽华  
2004年8月  
于复旦大学管理学院



## 作者介绍

Dennis Severance (戴尼斯·赛佛伦斯) 在 1972 年获得密执安大学(University of Michigan) 计算机和通讯博士学位。他现在是密执安大学商学院的计算机信息系统 Accenture(埃森哲) 教授, 曾担任计算机和信息系统系主任和信息系统经理讲坛主任。1978 年来密执安大学任职之前, 赛佛伦斯博士曾在明尼苏达大学(University of Minnesota) 管理信息系统研究中心担任副教授和研究员。此前, 他曾在康奈尔大学(Cornell University) 运筹学系担任助理教授。

赛佛伦斯教授具有丰富的工业界经验。他曾在贝尔电话实验室担任技术员, 在五角大楼军方担任信息系统项目官员, 在通用汽车担任高级工程师。他还曾担任克莱斯勒、惠普和通用汽车公司信息系统顾问。目前他仍为许多大公司做咨询并担任 Tenneco Automotive 董事会成员。

赛佛伦斯现在的研究兴趣包括高层管理人员对企业信息系统的控制、大型企业大型信息系统的系统要求分析、通过改进信息系统来提升管理决策、制造和批发公司配送系统的设计等等。他在许



多国家为高层管理人员进修班作讲演,包括英国、法国、德国、比利时、意大利、西班牙、前苏联、印度、埃及、新加坡、哥伦比亚、智利、巴西、委内瑞拉、墨西哥、加拿大和美国各地。他在过去的 30 年中为 50 多个公司作过信息技术实施问题的咨询。

Jacque Passino(杰克·帕西诺)是密执安州(Michigan)信息技术部的第一任主任。作为为确保密执安州在技术变革的领先地位大计划的一部分,帕西诺将领导统一和管理密执安州 19 个部门的信息技术管理。

帕西诺先生从 1971 年开始从事咨询,并在 1981 年成为 Accenture(埃森哲)公司(前身是安达信顾问公司)合伙人。他在银行保险和能源等行业具有丰富的大型变革项目的管理经验。

帕西诺先生获杜克大学(Duke University)经济学学士学位和密执安大学(University of Michigan)MBA 学位。

# 原 书 序

每年有亿万美元浪费在不成熟的或实施不佳的信息技术/信息系统与管理的项目中,在企业期望的战略目标和实现的运营效绩之间往往差距很大。

在这本迫切需要的书中,戴尼斯·赛佛伦斯(Dennis Severance)和杰克·帕西诺(Jacque Passino)——两位在美国信息技术领域领先的专家向我们介绍了基于信息系统应用的管理变革项目,实质上是一系列企业组织上重大改革的事件。为了帮助高层管理人员面对这些事件的挑战,本书提出了一个有效的组织变革模型。这个模型把组织变革的种种障碍因素放在一个框架中,以便进行有效的战略分析。作者首先把管理及其运营模式的变革作为企业战略分析和选择的结果和要求,然后提出了一系列活动以促进这些巨大变革的成功实施。本书还就如何消除导致变革执行失败的因素,为管理人员提供了重要的指导建议。

通观全书,戴尼斯·赛佛伦斯和杰克·帕西诺用了一个假想的案例(GMI),该案例将10个公司实际发生的事件综合在一起,简要

地描述了在实现信息技术系统时许多公司经常遇到的情况、问题和决策难题。

# 前 言

本书是基于在 IT 新技术的 50 余年应用历史的基础之上写作的，作者曾亲自参与和指导过数十家希望通过 IT 创新来进行战略性变革的公司的 IT 投资项目的实施，而这其中大部分的项目都以失败而告终。通过对这些 IT 项目的反复思考，我们在想是否可以阻止 IT 项目的实施者们避免犯我们过去所犯过的同样的错误？我们如何才能说服他们停下来思考一下他们即将作出的决定和选择？

在这些年中，我们和同事、朋友们经常讨论的一个设想是：为什么我们不能记录下来典型的 IT 项目的实施过程——从项目的发起、随后的一系列相关事件、各种考虑和选择到最终的结果呢？如果有了这样的一个项目实施纲要的话，在类似的情况下我们就可以参考这一纲要并从中获得指导。有了这些知识，实施人员就可以通过采取不同的行动来避免一些灾难性结果的发生。这一想法正是本书的目的所在。

本书最初的思路非常简单，首先，通过对过去 IT 项目实施管理经验的总结，我们可以构造出在理想状态下公司进行战略性转变的

一般理论框架；然后，利用这一框架对一些有代表性的公司进行研究；第三步，通过对这些公司的研究，写出成功的和不成功的大型 IT 项目的实施案例；第四步，利用第一步开发出的一般理论框架来评判在这些项目中所作的一些关键性的决定；最后，如果设想正确的话，这一框架应该可以帮助我们预测这些决定的最终结果，并且我们能指出这些项目如何才能更好地计划和管理。

不过在决策过后再来放马后炮，当然要比当时作决策容易得多。在战略性转变的过程之中，不可预测的事情总是会发生。这些因素没有人能事先预见到并作详尽的分析。有时候为了真正理解为什么在当时的场合下会作出这样的决定，你必须身临其境才能有所体会。

在过去的两年里，我们对上百位曾亲身经历过大型战略性 IT 投资项目的高层经理们进行了调查，发现并不是所有的项目都作了周全的计划和准备工作，即使是那些做了这些工作的在后面的过程中也不是一帆风顺的。在签订了严格的保密协议后，我们从数十家北美、欧洲和亚洲的公司收集了大量的资料和数据。

由于保密的要求，使得我们只能以一个虚拟的公司案例——全球制造集团 (Global Manufacturing Incorporated , GMI) 来描述我们所获得的信息。这一案例将贯穿本书始终，并融合了我们调查的一些结果。使用虚拟的案例虽然使我们损失了一些真实感，但好处是它将我们研究当中的一些情况以一个比较简洁明了的方式表达了出来。

第一章简要介绍了 GMI 公司的案例及该公司 CEO 的职业结

局,同时也列举了一些公司例子,结合对全球 280 名高层经理的调研结果,阐明了一个现代公司通过在 IT 方面的投资所能获得的价值,以及这些价值获得过程中的困难所在。

第二章介绍了一些基本概念,并提出了一个理解和管理组织变革的框架。这一框架包含两个模型,其中一个管理架构模型(Business Architectural Model),描述了作为战略选择结果的企业管理及其运营模式的分析架构;另一个是变革过程管理模型(Journey Management Model),描述了一个公司从一种管理模式向另一种管理模式转变过程中的一系列关键性的活动。这两个模型为我们一步一步地来剖析 GMI 案例,提供了统一的概念和分析思路。

准备好分析的框架后,本书后面的四章详细地描述和分析了 GMI 公司从 1997 年到 2002 年之间进行管理战略转变的具体过程。通过对 GMI 案例故事情节的层层展开来提出问题,并比较分析实际的实施情况与可能的备选方案,同时我们也用 GMI 案例来说明第二章所提出的模型是如何帮助指导你公司的变革。第七章提出了我们的结论,并给正在实施或准备实施战略性 IT 系统的总经理们提供了一些具体的建议。

## 致谢

没有许多人的帮助,这本书的出版是不可能的。感谢我们的许多同事们、朋友们和读者们,他们在过去的两年中帮助我们形成和提升了我们的研究和设想。我们尤其是从下列各位的专业经理中

获得特别的启示,他们是: M. S. Krishnan, Jack Muckstadt, Bill Schmidt, Robert Scott, Howard Selland 和 Andrea Well。此外,我们感谢审稿人对本书特定章节的建设性的评议,他们是: Equilon 公司的 Gary Whittington; Walbro Manufacturing 公司的 CEO, Bert Althaver; Accenture 公司的合伙人 Randy Muck; Pitney Bowes 公司的 CIO, Ray Perry; Dow Chemical 公司的 Melanie Kalmar; 以及 Clarkson 公司的总裁 Neil Nelson。

我们深深感谢 Accenture 公司,它资助了我们早期的研究,并让我们使用他们的业务整合方法论 (Accenture Business Integration Methodology) 作为本书理论模型的基础。

我们感谢 Jossey-Bass 出版社的人员,特别是 Cedric Crocker, Byron Schneider 和 Kathe Sweeney 对原稿的建议和编排。我们特别感谢 Alan Venable 对原稿出色的编辑和对改进本书结构的建议。

最重要的是,我们要感谢我们各自的妻子 Camille 和 Pamela,她们温柔地和不断地督促我们把我们的想法写到纸上,使这本书的写作从无限时地拖延变成燃眉之急。

2002 年 7 月

Dennis Severance

于 Ann Arbor, Michigan

Jacque Passino

于 Houston, Texas



# 目 录

第一章	IT 投资的商业价值与挑战 .....	1
第二章	管理组织变革 .....	34
第三章	战略规划 .....	60
第四章	准备和项目实施 .....	90
第五章	应对战略优先权的突然变化 .....	138
第六章	评估成功与失败 .....	174
第七章	结论与启示 .....	195

# 第一章 IT 投资的商业价值与挑战

近 25 年来,许多企业不断地投资于信息技术,但得到的收益却十分有限。原本期望通过投资于信息技术为企业提高利润、改善客户关系并优化企业供应链的愿望纷纷落空,预期的目标难以实现。只有少数公司,如美国通用电器、思科和戴尔等媒体大肆报道的明星企业真正达到了这些目标。与此同时,大量的硬件、软件供应商不停地在制造并宣扬购买了他们的技术就等于购买了企业的成功。

迅猛发展的信息技术的潜能与影响是毋庸置疑的,但是要真正创造好的效果,并不只是购买最新的硬件、软件或其他网络设备,有些重要的问题常常被许多企业所忽视。而正是缺乏对这些问题的重视,导致了大量的信息技术的投资变成了无效的花费,即成千上万的企业在新技术上投资了大量的资金而得到的回报却很少。因此,企业需要寻找好的方法来解决这些问题,通过基于信息技术的组织变革获得新的企业绩效。

我们对来自世界各地企业(参与密西根大学研究计划的企业)的 280 名高级经理进行了深入的访谈和调研,目的之一是期望理解企业在实施信息技术中会遇到哪些障碍,目的之二是期望能以量化的形式给出成功的信息技术应用会给企业带来多大的商业