



项目管理译丛

项目变革管理

Project Change Management:
Applying Change Management to Improvement Projects

(美) H·詹姆斯·哈林顿 达里尔·R·康纳 尼古拉斯·L·霍尼 著
唐宁玉 陶 祁 张 岩 译 卢有杰 审校



机械工业出版社
China Machine Press



Education

北京现代卓越管理技术交流中心推荐

项目管理译丛

Project Change Management:
Applying Change Management to Improvement Projects

项目变革管理

(美) H·詹姆斯·哈林顿 达里尔·R·康纳 尼古拉斯·L·霍尼 著

唐宁玉 陶 祁 张 岩 译 卢有杰 审校



机械工业出版社
China Machine Press



Education

H. James Harrington, Daryl R. Conner, Nicholas L. Horney: Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects.

ISBN: 0-07-027104-6 (英文版书号)

Copyright © 2000 by The McGraw-Hill Education.

Authorized translation from the English language edition published by The McGraw-Hill Education.

All rights reserved. For sale in the People's Republic of China only.

本书中文简体字版由机械工业出版社和麦格劳-希尔教育出版集团合作出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号:图字:01-2000-2074

图书在版编目(CIP)数据

项目变革管理/(美)哈林顿(Harrington, H. J.)等著;唐宁玉等译.-北京:机械工业出版社,2001.10

(项目管理译丛)

书名原文:Project Change Management: Applying Change Management to Improvement Projects.

ISBN 7-111-09313-5

I. 项… II. ①哈… ②唐… III. 项目管理-研究 IV. F224.5

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第062944号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑:李玲 版式设计:赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2001年10月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 14.5印张

定价:30.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

专家委员会（按姓氏笔画排列）

丁士昭（同济大学工程管理研究所所长，教授，博士生导师）

张新民（对外经济贸易大学国际工商管理学院院长，教授）

杨逢华（对外经济贸易大学研究生处主任，教授）

时 桢（中国惠普有限公司IT资源运营部中国区经理）

金英勋（Mr. Young Hoon Kim，韩国项目管理技术学会执行主任，PMP，PE）

Alan L. Brumagim（美国Scranton大学教授，博士，PMP，CPA）

Ali Jaafari（澳大利亚悉尼大学教授，博士）

Charles L. Arnao（美国Villanova大学和Temple大学客座教授，PMP，MBA）

Daniel Lewis Fay（IIL高级顾问，Thunderbird大学客座教授，PMP）

Jay D. Gassaway（美国Villanova大学客座教授，PMP，MBA）

唐小我（电子科技大学副校长兼管理学院院长，教授，博士生导师）

胡新渝（中国国际人才交流基金会主任，高级工程师）

李世其（华中科技大学机械学院副院长，教授）

徐长乐（华东师范大学长江流域发展研究院常务副院长，教授）

编委会（按姓氏笔画排列）

王金玉 王增东 孔慧杰 任平均 杨磊 姚梅 韩燕 蔡蓉

译者序

项目变革管理 ■

100多年前，进化论创始人达尔文总结物种优胜劣汰时曾说过：“能生存下来的物种并不是最强壮的，也不是最聪明的，而是那些对变化反应能力最强的物种。”现在我们已经步入21世纪，正面临以变革为显著特征的知识经济时代对我们提出的各种严峻考验。要在这样一个快速变化、纷繁复杂的环境中保持竞争优势，使自己立于不败之地，或许只有不断变化，不断适应。我国改革开放20多年，变革的观念已经深入人心，一些企业已经领悟到“惟有不变的是变革”。然而许多事例表明，对于变革的理论研究和实践尚需进一步加强。在这种时刻，《项目变革管理》无疑会给企业界人士带来新的理念和思考。

《项目变革管理》一书的作者是来自国际变革管理领域的专家——H·詹姆斯·哈林顿博士，他在变革管理、质量和绩效改进领域具有45年的经验，他曾参与开发欧洲、美洲和亚洲等地的变革管理系统，而且在技术领域的软硬件方面也是一位资深人士。第二位作者达里尔·R·康纳是国际上公认的变革管理专家，特别擅长于处理变革管理中人员方面的问

题，是ODR咨询公司的创始人。第三位作者尼古拉斯·L·霍尼是ODR公司的副总裁，并对全公司的战略、产品开发以及对进行变革管理咨询负责，具有丰富的变革管理实践经验。此书出自具有如此背景的大家之手，使得该书不仅具有理论系统性，而且具有很强的操作性。这与当前从国外引进或自己编著的变革管理方面的书籍相比，具有很大的优点。

该书有如下特点：一是内容较有创新。关于项目管理的书成百上千，但大多数都关注于项目的技术方面，而忽略了项目中不可避免要涉及到的人的因素。事实上，人的因素又往往是决定项目能否成功的关键要素。本书应用管理组织变革的概念，着重探讨如何将这种思想应用于项目管理中，可谓独辟蹊径，同时也指出了对于项目管理来说非常重要又经常被疏忽之处。二是内容安排严谨。作者先介绍了有关管理组织变革的一般思想和工具，然后探讨了这种思想和工具与项目管理方法学的整合，最后以管理组织变革在流程再设计和SAP R/3中的具体应用向我们展现了该方法的实际运作及其效果。三是结构合理。各章节围绕重点内容展开，选用适当案例，配以图表，并附有大量参考文献。四是行文简练流畅，其要点用符号标识出来，清楚了。此外，书中还引用名言警句和幽默小品，文字活泼生动又意味深长。

作者是怀着对21世纪的展望撰写此书的，他们预期企业在今后所面临的变革将越来越多，而变革速度也越来越快。事实也确是如此。目前我国的许多企业尤其是国有企业正面临变革的挑战，并购、重组、员工下岗、再安置等情况相当普遍，由

此给企业带来很多震荡。本书中的管理组织变革的理念及其应用，会对我国企业起到很好的借鉴作用。当然，由于社会文化背景的差异，我们并不赞同完全照搬书中介绍的内容及其实施方法。

从我们接手翻译这本书到交稿，其间经过反复讨论斟酌，几易其稿。书中有些词汇很新也很“酷”，如“human due diligence”，遍查各种词典和参考资料，也难以找到现成译法。我们只好反复讨论，有时是在苦苦思索中，突然“顿悟”到一个我们认为较恰当的译法。由于学识有限，不当之处，祈盼各方面的专家不吝指正。

全书由唐宁玉担任主译。上海交通大学管理学院博士生陶祁和上海外国语大学研究生张岩共同参与了本书的翻译。第1、2、3章由唐宁玉翻译，第4、5、6章由陶祁翻译，第7、8章由张岩翻译。最后由唐宁玉统稿、校阅。上海交通大学管理学院的谢吉敏、郑晓娣、孔凌云和孙云同学为本书的部分初稿做了准备工作，在此向他们表示感谢。

最后感谢机械工业出版社华章图文信息有限公司的刘露明、邓瑞华和杨雯编辑对本书的帮助，尤其是邓瑞华编辑不辞辛苦地帮助改稿，谨向她们表示深深的感谢！

唐宁玉

2001. 2于上海

作者简介

项目变革管理 ■

H·詹姆斯·哈林顿（H. James Harrington）博士是世界上流程改进领域内的泰斗之一，有45年以上的经验。他在欧洲、南北美洲、亚洲都参与过管理系统的设计。现在他是安永公司（Ernst & Young LLP）的主要负责人，也是一名国际级的质量顾问。他还在一家高技术软硬件生产和开发的新兴技术公司里担任主席。

到安永公司就职之前，他曾经在哈林顿—赫德&里克咨询公司担任总裁。他还曾是IBM的高级工程师和项目经理，在IBM的质量部门工作了近40年。他曾在享有盛誉的国际质量学会和美国质量协会担任主席和总裁。他出版了一系列关于ISO9000和QS-9000的录像和光盘。他编写了一个基准比较的电脑程序，并为会员制作了一个关于绩效改进的录像带。他撰写了14本绩效改进方面的专著，上千篇技术报告。为了表彰他在实施质量系统方面对发展中国家给予的支持，以及他在质量运动方面对加拿大做出的贡献，Harrington/Neron奖章就以他的名字命名。中国也

邀请他作为中国的名誉质量顾问。他还被推举为八个质量专业协会的的名誉成员。由于他的出色工作，其获得了大量的奖品和奖章。最近，哈林顿博士还入选了新加坡名人录。

前言

你是变革游行队伍中的一员。你是做乐队的指挥，还是在队伍过后负责清扫马粪？一切由你定。



所有的事都在变。世界上的一切都在变，快得叫人眼花缭乱。（你瞧，事情变得多么快，第一句话还没有写完，我就想改。）好日子是上星期五，但现在是星期一，规则就已经完全变了。你若有了好主意，赶快行动；不然，别人就会抢先去做。组织需要随时准备捕捉每一次机会，否则它们就只能停留在起点处。

昨天的竞争者今天可能携手合作；昨天“不可能”，今天就能行，明天就要过时。如果你对自己的商业计划很满意，可能是你在做计划上花费的时间太多了。许多人当最终得到各方的批准去购买所看到的新式电脑时，那台电脑已经过时了。（我想把一台用了两年的电脑捐献给Goodwill工业公司，它们甚至都不想要。）如果语音识别系统变成现实，那么电脑键盘差不多就要过时。到2004年，会打字的人将要和马鞭的制造者一样过时了。

组织结构应为流动式，以便组织能够淹过障碍向着前方奔腾而去，好像这些障碍根本不曾存在过。我们已经不再依赖资本取胜，我们已经变成主要依靠知识获胜的组织。

这是一个不断变化着的环境。事物变化如此之快，当一个变化接着上一个变化发生时，你甚至都未觉察到不适之处。这就意味着你需要理解业已确定的组织行进的方向，并将每一个变化均视为一种机遇去接受。胜利者将每一个变化都视为踏脚石。与变化抗争者很快就会发现自已已经变成了为他人铺设以登踏的石头。

谈到变革，人们非常像电气元件，基本有两类。

第一类是电阻。在电学中，电阻是耗能发热的部件。电阻越大，就需要越多的能量（电流、电压）完成工作。电学中许

多工作都是围绕着如何最大限度地降低电路中的电阻，以节省能量减少热损。事实上，我们所有的人都对变革有着某种程度的抵制倾向，只是有些人是1欧姆的电阻，而另外一些人是1兆欧姆的电阻。我这样说并非指某种程度的抵制没有道理，我们需要对每一次变革提出质疑，因为有些变革提议可能不合伦理、不道义，甚至非法。但是，不断地抵制变革非常浪费能量，因为事物终会变化，而你终会变成变革队伍中的一员，是当乐队指挥还是跟在队列之后，清扫马粪，全由你来选择。

第二类是电容。电容储存能量并在需要的时候释放能量。同样，人们需要具有储存额外能量的能力并能够在变革的压力开始发生作用时将其释放出来，这种在变革环境中求生存，并抓住机遇的能力称为顺应力。培养和提高应付连续的、永无休止的变化的能力，是在当今快速变化的环境中求生存所必需的关键技能。对于你未来的成功，这种技能与你的硕士文凭一样重要。

在如何对待变革的问题上，主要有两种思路：

- 在对待变革的问题上，个人的责任是什么？
- 为确保变革项目获得成功，组织应该做些什么？

尽管这两个方面都很重要，我们也会进行些简单的讨论，但本书将重点讨论为确保正在实施之中的变革项目成功，组织应该做些什么。

维持生存与取得成功之间的差异并不在于你做了什么，而在于你如何管理变革过程。国际观点研究公司和Coopers & Lybrand公司在1997年对《财富》1 000家公司的410个经理进行

的调查表明，真正成功和仅仅维持生存的公司之间的明显区别在于管理变革的方式。在表1中，你会注意到最成功的公司总是比其他公司更注重管理变革过程。

表1 维持生存企业与成功企业之间的差异

	最成功的公司	其他公司	差值
高层管理者支持变革	94%	76%	18%
受人尊敬的管理者是倡导者	87%	71%	16%
组织结构是有效的	83%	59%	24%
不同业务部门的领导者一起工作	70%	54%	16%
领导者鼓励开放和坦诚的沟通	81%	71%	10%
领导者经常公布进展报告	66%	42%	24%
领导者掌握有效的沟通策略	64%	44%	20%
员工的角色应与组织目的和目标一致	77%	47%	30%
员工理解组织的使命和战略	74%	44%	30%
员工会因创新和变化受到奖励	68%	41%	27%
员工认为每天的工作都有目的	66%	43%	23%

资料来源：Management Review Magazine, May 1998, "Invigorating Change Initiatives" by Dick Smith, Partner, Coopers & Lybrand



每个人一生中对所处的环境都有两种选择：在任何情况下都充分利用当前的局势，或者让环境把你压垮，成为它的牺牲品。最好的态度是将之视为一种学习和提高自己的经历。

——帕蒂·A·霍沃思，任职于Celestial Seasoning公司，摘自1998年8月刊《质量》杂志。

本书与其他关于变革的书不同，它首先明确说明了为管理组织中的变革（第1~4章）需要掌握的变革工具，然后讲述了将

这些工具应用于项目管理、流程再设计和典型的SAP项目（第5~8章）。作者认为在重要项目中实施和运用管理组织变革的这种实用方法将为读者提供了解管理组织变革（Managing Organizational Change, MOC）全貌的全新视角。它还是将MOC应用到组织希望实施的任何项目中去的一种循序渐进的方法，从而将项目费用超支、时间延误、产生不了预期效果的可能性降低到最低限度。

- 第1章变革和新千年：向读者说明直面管理大多数大项目中变革的重要性。
- 第2章变革管理：成功实施项目的战略风险，让读者理解伴随变革而生的战略风险以及管理组织变革的方法。
- 第3章变革管理：成功实施项目的战术风险，接着第2章，让读者从管理组织变革的角度理解伴随变革而产生的战术风险。
- 第4章实施系统：提供一张路线图，帮助读者实施MOC，理解MOC评价、调查和工具以及何时应用这些工具。
- 第5章MOC与项目的关系：让读者理解如何将MOC结合到所管理的项目中去。
- 第6章MOC在流程再设计项目中的应用——阶段1和2：说明如何将MOC整合进过程再设计项目的阶段1（组织提高）和阶段2（理解过程）中。
- 第7章MOC在流程再设计项目中的应用——阶段3和阶段

4：说明如何将MOC整合到流程再设计项目的阶段3（精简）和阶段4（实施）中。

- 第8章MOC在SAP R/3项目中的应用：说明如何将MOC整合到较重要的SAP项目中。

注意：本书通篇使用的许多术语、评价、调查和工具的版权属于ODR公司。尽管大多数的评价、调查和工具使用的是ODR的名字，但本书中定义了它们的用途，因此读者可以编写自己的文件。如果读者愿意购买这些文件，请拨404 455-7145同佐治亚州亚特兰大的ODR公司联系。虽然安永公司（Ernst & Young LLP）有用于同一目的的文件，但该公司不向公众出售。



我们的法律系统规定你不能强迫任何人去改变。你所能做的就是给他们一些选择，让他们能确定自己的方向。

目录

项目变革管理

译者序 作者简介 前言

第1章 变革和新千年

1.1 本书引言	2
1.2 本章引言	5
1.3 我们经历过的变革	6
1.4 新千年中的企业	9
1.4.1 兼并与收购	13
1.4.2 电子商务	18
1.4.3 我们该干些什么	21
1.5 重新调整流程	22
1.6 人力资源评估	29
1.6.1 管理需求	30
1.6.2 人力资源评估：实施变革的基本保证	32
1.7 小结	35
参考文献	36

第2章 变革管理：成功实施项目的战略风险

2.1 “这就是你要我管理的项目？”	40
2.2 变革管理基本知识	41

2.3 顺应力与突变	45
2.4 实施变革的风险源	49
2.5 战略变革风险源	50
2.5.1 第一个战略性风险源：顺应力	51
2.5.2 第二个战略性风险源：应变知识	69
2.5.3 第三个战略性风险源：管理应变资源	99
2.5.4 第四个战略性风险源：建立实施系统	100
2.6 小结	101
第3章 变革管理：成功实施项目的战术风险	103
3.1 引言	104
3.2 项目实施中的战术性风险源	105
3.2.1 第一个战术性风险源：委托人的支持	105
3.2.2 第二个战术性风险源：目标人员的抵制	115
3.2.3 第三个战术性风险源：文化的融合	127
3.2.4 第四个战术性风险源：变革代理人的技能	131
3.3 小结	136
第4章 实施系统	139
4.1 概述	140
4.2 建立实施系统的MOC步骤	141
4.3 准备	143