

变革和新千年

“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”。

—— 查尔斯·达尔文



1.1 本书引言



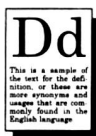
经营流程改进（business process improvement, BPI）的项目经理所面临的挑战随着当今市场环境日益变化多端而愈发强大。与项目有关的工作对于组织的成功比以往任何时候都更加关键。这种情况就要求我们提出并成功地实施比过去更复杂、更难以预料、更错综复杂联系在一起的项目。人们对失败的容忍几近为零，实施不善的项目其成本动辄千万，甚至会造成组织在通往成功的道路上突然翻车。适应市场变化的速度很快成为许多项目收益的标志，或至少为那些比其竞争对手能更快更有效进行变革的组织带来了短期优势。面对这些挑战，寻找经营流程改进的新方法是关键所在。



经营流程改进（BPI）

改进各种流程的突破性方法包括重新设计流程、重新布置流程、基准比较和测试、重组以及诸如SAP这样的大型软件项目。

过去将项目管理定义为应用知识、技能、工具和技术于项目活动之中，以达到或超过利害关系者对该项目的要求和期望。



利害关系者

具有共同利益的个人、一群人或组织。组织的利害关系者通常为客户、业主、员工、员工家庭、供应商、管理层和社会。利害关系者有时也称为利益伙伴或利益当事人。

组织

不论是否为法人单位，也不论是政府公营还是私营单位，所有具有独立职能和管理系统的公司、社团、商号、企业或协会或其中的任何一个部分（资料来源：ISO8402：1994）。

大多数项目管理活动都把重点放在技术问题上，而明显忽略了作为重大 BPI 变革项目中的人的因素。这些人的因素由另一管理学科——“变革管理”来解决。事实上，变革管理的大部分是独立于项目管理技术和工具之外发展起来的一套方法。



重大变革

已为人们所觉察的与预期之间的偏离。当实际情况和预期情况之间出现巨大差距时，变化会引起混乱。

变革管理指将行为科学原理应用于变化过程的决策、规划、执行和评价阶段，全部重点在于对不必要的混乱进行管理（变革过程及其有关概念将在第2章中做进一步探讨）。

变革管理的关注重点并不在于所要改变的事项（即BPI解决方案），而在于关注如何实施这一解决办法。其目的在于通过考虑变革中人的因素，显著地提高项目成功实施的可能性。

多年来，很多BPI经理们应付了事，仅仅积累了一些零星的变革管理方法，而且多数属于事后诸葛亮，效果有限。现在，把各种经营改进技术和全面的变革管理方法学真正结合成为一个整体，对于变革的成功来说已势在必行。我们不应再依赖在项目进行中艰难摸索的那一套老办法。如果项目要在当今的经营环境中获得成功，则BPI项目经理们必须把重心从传统关注于技术方面转移到关注人的方面。统一而又完整的方法可确保组织的成功，同时，可缩短项目实施的时间，从而降低这些项目的生产成本（如图1-1所示）。

作者本人已投入了大量的时间对我们组织内、外成功及不成功的项目进行观察和比较。咨询公司、研究机构、会议、书籍和许多其他资源已提供了很

多例证，可用来在我们研究的项目中区分出“好、坏和低劣”。在此基础上，提出了项目管理的一套理论方法，这一方法在项目的目标和变革管理方法之间架起了一座桥梁并将两者结合成一个整体。这种结合正是本书要讨论的问题。

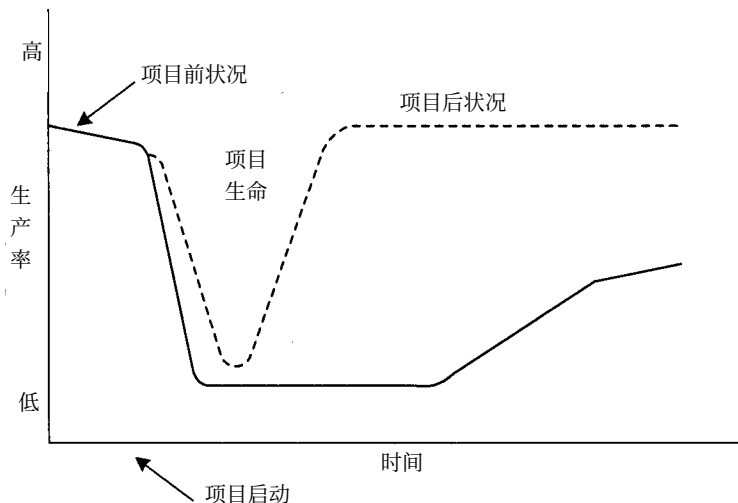


图1-1 整体项目管理的好处

—— 一般经常发生的传统项目管理
----- 可以发生的整体项目管理

1.2 本章引言

第1章回顾了我们今天所面临的经营环境，以

及我们认为21世纪将出现的趋势。我们将结合实例讨论大多数行业面临的某些主要问题和机遇，这些问题和机遇使得我们现在的工作富有挑战性，并将会越来越甚。我们将简要说明如何把项目管理、BPI以及变革管理方法结合起来，以及这种结合将如何帮助读者更明智地使用本组织的人力资源为组织的战略目标服务。后面的章节将进一步地解释变革管理的主要概念和方法、各种 BPI过程和两者之间的结合。

我们的目标是帮助读者在面对越来越多、越来越独特的首创性活动中，成为一名成功的项目经理。虽然我们不能使读者的任务变得简单或要求少一点，但有了本书介绍的思想 and 工具，我们就可以帮助您取胜。

1.3 我们经历过的变革

人们已丝毫不怀疑，在当今世界中必须具备快速变革的能力才能生存并兴旺发达。问题是我们变革的速度是否足以维系生存而不败？如果是的话，我们付出的代价是否过高？

1997年，美国的各种组织花费了 2 500亿美元



用于大约17.5万个信息技术应用开发项目。对大型组织来说，开发项目的平均费用是 232.2万美元；对中型组织来说，费用是 133.1万美元；对小型组织则为 43.4万美元（Standish Group, 1997）。Standish Group的研究表明，31.1%的项目没有完成就被取消了，而52.7%的项目将超过当初预计成本的189%。

威廉姆·希尔曼(William Schiemann)在其《系统为什么会失败》(*Why Systems Fail*, 1992)一书中指出，在《财富》500强公司所进行的变革中，成功率不到一半，而失败的主要原因是变革遇到了阻力。

迈克尔·哈默(Michael Hammer)和詹姆斯·钱皮(James Champy)在其《企业再造》(*Reengineering the Corporation*, 1994)一书中指出，50%以上的重大再造和重组项目都失败了。

Standish Group的报告指出，大公司进行的信息技术项目中，91%以失败告终，30%以上的项目没有完成就取消了。

麻省理工学院(MIT)1992年做了一项研究，研究者认为，银行业1981年的生产率比1991年高，尽管许多银行已投资了上百亿美元在信息技术上。这

主要是因为信息技术更多的是充当驱使人们工作的工具，而未能提高人们的能力；另一个原因是组织没有做好接受新技术的充分准备。

《财富》和《商业周刊》等杂志刊有大量文章，指出全面质量管理(TQM)项目失败非常普遍。据估计，失败的全面质量管理项目大约是这类项目总数的60%~75%。

莫兰、莱瑟姆和霍格温以及拉斯·埃夫特(L. Moran、J. Latham、J. Hogeveen和D. Russ-Eft)在《赢得竞争优势》(*Winning Competitive Advantage*, 1994)一书中指出，质量改进项目的阻力75%来自中层经理人员，63%来自一线管理和监督人员。

读者也许不同意我们在管理变革上与上述这些文章和报道所说的一样差，但即使我们只有上述所说的一半或1/4差，我们每年仍然要花费上百亿美元在那些半途而废或最终泡汤的变革上，更重要的是，我们向前推进的速度本可以快25%。我们不能再把精力和金钱继续浪费在我们正进行的那些改进项目上了。我们必须降低项目的失败率，两年之内使失败率从目前的50%以上降至10%以下，争取在2010年接近0%。对项目卓越实施效果的这种要求不仅在可预见的未来会继续下去，而且还会显著增

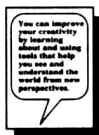
长。标杆已大幅度提高，我们今天仍在使用的
那些末势技术，明天注定要失败。

我知道，我告诉过你，我们会节
约1亿美元。但这是一次难得的
学习机会。我们再试一次吧……



又一个改进项目失败了。

1.4 新千年中的企业



众所周知，受20世纪最后10年高技术持续增长和全球市场不断扩大的推动，21世纪将迎来飞快的创新。以指数级速度发展的信息、技术和技术基础设施在全球的普及以及不断改进的全球运输设施将继续推动变革的加速进行。在这种经营环境中生存

下去，组织准备得如何将是一个关键问题。对这个问题的部分答案是由竞争优势和成功将通过不断地使产品和服务满足和再满足客户的需要而获得。对其不意的变革做出快速反应才能获得竞争优势和成功。如下因素将会推动变革：

- ▶ 技术。
- ▶ 知识管理。
- ▶ 人口增长。
- ▶ 全球经济。
- ▶ 地缘政治学。
- ▶ 文化。
- ▶ 更高的教育水平。
- ▶ 更多脑力工作。
- ▶ 能力的提高。
- ▶ 立法。
- ▶ 社会压力。
- ▶ 新的市场。

在这种形势下取得成功的企业将通过有目的的战略，而不是随意地应付以有效地引导可预测的变革建议，对不可预测、不断变化的市场需求做出有力的反应而不断取得发展。蓬勃发展的组织将有效地进行如下工作：

- ▶ 在战略上将大市场细分为多个小市场。
- ▶ 在顾客所感受到的价值的基础上竞争。
- ▶ 根据市场需求数量生产多种产品，提供多种服务。
- ▶ 同客户进行讨论之后再设计解决方案。
- ▶ 组织对变革做出快速熟练的反应。
- ▶ 秉承领导、激励、支持和信任进行管理。
- ▶ 充分探索信息和沟通技术。
- ▶ 发挥杠杆作用以利用各地的生产能力、资源和资产。
- ▶ 和其他公司形成伙伴关系将作为一种战略选择而不是万不得已的手段。
- ▶ 灵活地适应客户不断变化的期望。
- ▶ 管理风格和产品要提高创造性。
- ▶ 提供卓越的客户服务。

孤立于其他组织就可以解决组织问题的那种“过去的好日子”已经一去不复返了。例如，继续使用遗产式的财务制度、财务报告不再时兴，这些制度的完善程度或进展速度不足以满足当今组织的发展需要。组织依赖于电脑和软件的速度使投资、经营和销售决策“实时化”，而不是像过去那样先写一份报告，分析之，再传真给公司总会计师。竟

争优势以解决方案的速度和精确程度来衡量。目前已感觉到不能再独立于其他问题而解决某个问题的公司——至少是那些能生存下来的公司，已意识到需要同时考虑企业所面临的多种挑战之间的相互作用。除了面对上述这些挑战充满困难之外，做出详细可靠的长期预测也是不可能的，也不能利用这些预测制定确保将来占据竞争优势的长期计划。

从现在起，组织应重新思考过去关于组织的假设前提在新的全球市场中是否仍然有效。而且还要快，容不得丝毫拖延。今后再也没有可讨论的时间，决策要很快做出。决策不能再单靠经验，因为展示在我们面前的经营环境在很大程度上是非常独特的。惟一能依靠的是我们对解决问题的专业方法的扎实理解和迎接这些挑战的灵活性。这对于项目经理和要求改变其经营方式的人们来说都是如此。

为了更好地从根本上理解这种动荡的含义，让我们看一看组织活动的两个方面以及它们对你作为项目经理所能获取的成效会产生什么样的影响。首先是兼并和收购，这是我们面对了多年的挑战，但当我们进入21世纪时，它们出现的频率和复杂程度都会增加。其次是电子商务，对于公司而言，这是对其是否具有产生战略和战术两个水平上革命性后

果潜力的一种挑战。



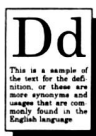
1.4.1 兼并与收购



20世纪90年代迅速激增的组织合并已超过了80年代中期的“兼并热潮”。美国在90年代完成了将近3万起兼并和收购，其成本超过了1.5万亿美元（Marks & Mirvis, 1998）。最近的技术发展、政府放松管制和全球经济的发展促使公司通过兼并和收购取得市场优势。例如，研究表明，由于企业

发展而赚到的一美元在资本市场上比通过降低成本而赚到的一美元的价值高出 30%~50% (Smith & Hershman, 1997)。最近一个有关人寿和健康保险业的调查指出, 对降低成本提出的更高要求、长期裹足不前的增长以及追求规模节省等因素正推动着此类行业的合并 (Seifert, 1997)。虽然合并给发展、增加生产能力和扩大市场份额带来了潜力, 但往往并不能达到公司的目标。过去的结果清楚地表明公司兼并和收购是有风险的。最近的数据表明, 过去20年发生的兼并和收购中有70%以上并没有能创造任何“协同价值”(ICM Conferences, Inc., 1996)。事实上, 由于对合并过程缺少适当的计划和管理, 许多努力还没有完成就被放弃了。

为什么大多数的兼并和收购都没能达到它们的既定目标? 一项文献调查表明, 大多数人都认为, 对于兼并和收购的成败, 人的无形因素比财务因素更为重要。但这种重要性在项目管理水平上又是如何体现的呢? 这一问题的答案和涉及到的组织过程的复杂程度有关。这些过程常被我们称为“企业文化”的东西弄得异常复杂。



企业文化

组织内所有个体共同的信仰、行为和假设。包括程序、价值观和不成文规范。



为了说明这一点，我们将简化兼并和收购的复杂性，若有可能，我们将利用美国银行业规则说明一些应用方面的问题。我们假设两家银行兼并。一家银行总部设在中西部，结构非常“老派”，不灵活。另一家（ABC银行）银行总部在中美洲，重视员工参与管理和授权，非常注意顾客的需要。两家银行都很成功。现在让我们先看一看若干企业文化问题，对于这些问题你在全公司的水平上可能无法加以控制，但是它们一定会影响到你的项目实施。

- ▶ ABC银行的核心能力是什么？你使用的来自ABC的员工是否具备参加BPI团队所要求的技能？如果不到BPI团队中来，他们是否能在日常业务中接受BPI的解决方案？
- ▶ ABC银行的整体价值观是什么？其员工重视为实施你的项目所需要的那种协同工作吗？
- ▶ ABC银行的长期和短期目标是什么？它和你的目标一致吗？在同你的BPI项目有关的

方面，这些潜在的差距将如何在基层业务中表现出来？

- ▶ 决策是由谁及怎样做出的？对于谁有权发起和跟进你的项目是否存在任何相互矛盾的理解？
- ▶ ABC银行的领导是如何将企业文化贯穿在日常工作中的，比如，是否愿意将工作委托于他人？作为项目经理，你可以做出哪些决策？哪些无权做出？你的团队是否得到了充分的权限，是否得到一定的自主权来完成工作？

再来看看下面这些看似简单但很有启发性的情形。

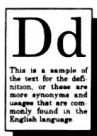
- ▶ 你第一次参加的BPI团队会议是远程电话会议。在拉丁美洲的一些同事在会议开始 30 分钟后才姗姗来迟。你随后用宝贵的时间明确会议是在 8 点钟开始，而这和中美洲 8 点钟的概念是有区别的，在中美洲，8 点钟可以从 8 点到 8 点 45 分。而中西部同事在如何召开会议方面拒绝任何变通，更不用说客户服务了。强烈的信仰和假设这时要起作用了。哪个是对的？你如何处理这些差

异，并坚持你的计划？

- 你觉得有些流程应当集中。但语言差异——一个非常基本的行为差异又该怎样处理呢？中西部的团队认为主要沟通语言应为英语，而同时你必须考虑另外一个团队。有没有人提出双语培训的计划？如果你不能就语言梳理和管理各种成见，那么你会在那些西班牙员工那里遇到怎样的抵制呢？

很明显，作为项目经理，你至少会遇到两个问题。

第一，你在这种情况下遇到的文化抵制将成为你正在部署的具体BPI过程之外的一大问题。



抵制

对于变革任何思想或行动上的反对。在任何大的变革中，都应该预先想到会遇到一定程度的抵制。



由于两个公司的文化碰撞而产生的冲突将最有可能成为你在实施BPI方案中遇到抵制的先兆。

第二，当员工们对文化变革有抵触时，他们也会抵制BPI方案，这也就是产生复杂性之处。随着