

译摇摇序

摇摇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 etc 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摇摇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,特别是在加拿大摇摇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(摇摇)丛书之一,摇摇戴尼斯·赛佛伦斯)教授和摇摇杰克·帕西诺)教授合写的教材“摇摇”(译为《有效管理摇摇投资》)。我在复旦大学摇摇秋季班、摇摇春季班,以及其他一些摇摇班的“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:(员)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;(圆)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(国际)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,更适用于学生小组讨论和学习;(猿)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籍学生和企业的髙层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先声出版社的大力支持,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魁北克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

二〇一〇年 愿月

于复旦大学管理学院

摇摇摇摇袁
摇摇摇摇译者序

作者介绍

戴尼斯·赛佛伦斯(Dennis T. Sifer)在1976年获得密执安大学(密西根大学)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(信息系统)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(明尼苏达大学)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(康奈尔大学)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其董事会成员。

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 14 年中为 100 多个公司作过信息技术实施问题的咨询。

杰克·帕西诺(Jack Pasino)是密执安州(密西根州)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 10 个部门的信息技术管理。

帕西诺先生从 1976 年开始从事咨询,并在 1981 年成为 埃森哲(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(杜克大学)经济学学士学位和密执安大学(密西根州)工商管理硕士学位。

原摇书摇序

摇摇每年有亿万美元浪费在不成熟的或实施不佳的信息技术 转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(阅读社名译社名译社名译)和杰克·帕西诺(阅读社名译社名译)——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(阅读社名译社名译) ,该案例将 阅读社名译社名译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。

目 录

第一章 风险投资的商业价值与挑战	1
第二章 管理组织变革	15
第三章 战略规划	20
第四章 准备和项目实施	25
第五章 应对战略优先权的突然变化	35
第六章 评估成功与失败	45
第七章 结论与启示	55

前摇摇言

摇摇本书是基于在 摇摇新技术的 摇摇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 摇摇创新来进行战略性变革的公司的 摇摇投资项目的实施，而这其中大部分的项目都以失败而告终。通过对这些 摇摇项目的反复思考，我们在想是否可以阻止 摇摇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 摇摇项目的实施过程——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 摇摇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 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 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()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 公司的案例及该公司 的职业结

局,同时也列举了一些公司例子,结合对全球 100 名高层经理的调研结果,阐明了一个现代公司通过在 组织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,其中一个为管理架构模型(Management Architecture Model),描述了作为战略选择结果的企业运营及其运营模式的分析架构;另一个为变革过程管理模型(Change Process 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 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 公司从 1997 年到 2000 年之间进行管理战略转变的具体过程。通过对 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 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 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

摇摇摇摇 摇摇
摇摇摇摇 前言

第一章 摇摆投资的商业价值与挑战

近十年来,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100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

价值。通过对这些先进的或落后的企业的深入调查研究,我们提出了影响信息技术投资成功的主要因素与分析框架,同时也帮助我们理解企业为实现企业的战略目标而实施信息系统的成功与失败的因素。

现代企业与信息技术的发展是紧密联系在一起,密不可分。如果没有信息技术的支撑,一个现代企业的运行可谓是举步维艰。因此,企业任何一项重大的信息技术投资都应看作是影响企业管理变革的项目。许多高层管理者并不明白它们之间的关系,常常把信息技术的投资看作是部门单独的事情,从而常常带来灾难性的后果。请认真思考下面这个贯穿于本书的全球制造集团(附案例)的早期信息技术投资的案例。

◆ 贝杰(附案例)在离职的最后日子

贝杰是离职的首席执行官,他总是习惯于第一个到达办公室。但是在离职年怨月缘日的早晨,离职的薪酬委员会主席布朗先生正静静地坐在办公室等他。没有过多的寒暄,布朗先生开门见山告诉贝杰,连续缘年的令人失望的公司业绩使董事会已经对他的能力失去了信心,觉得他将无法领导离职重新回到行业的领先地位,尤其是贝杰没有事先预见到互联网(附案例)将对离职主要客户的影响并制定相应的行动计划来应对,从而导致公司缺乏满足客户需求的信息系统能力。董事会宣布,贝杰在当天股市交易结束后辞去首席

执行官一职。

原本董事会希望贝杰一直能干到新的首席执行官上任,以实现平稳过渡。如果是那样的话,根据合约规定贝杰将会得到一笔可观的奖金与离任费。在过去的远年里,贝杰一直不知疲倦地倾注他所有的时间和精力领导着 薪酬代价为 10亿美元的战略变革大项目,然而贝杰现在却被突然解雇了。

虽然对突如其来的消息感到些许惊讶,但并非完全出乎贝杰所料。薪酬的股票已经持续下跌 远个月,股价大幅度缩水,在华尔街传闻 薪酬公司被外界的审计部门查出“财务违规”,第一季度的财务报表将被推迟发布的消息。实际上,主要原因是 薪酬与客户连接的信息系统的崩溃导致了 薪酬账务处理系统失控,包括不准确的生产成本记录导致财务分析师们高估了公司在 猿月份的利润预期,而实际利润却低于华尔街所预期的 猿猿,从而产生了混乱。

对 薪酬公司账本彻底全面的审计结果最终表明 薪酬公司是清白无辜的,只是物料管理方面出了一些问题。在 1999年第一季度原料已经到达 薪酬工厂时,由于物料编码的错误,新的信息系统不接受这些指令和处理,结果工厂以为原料还未到位,使生产活动陷入停滞,使生产和其他运营活动都陷入了混乱状态。无奈只好由人工来处理生产订单使工厂勉强运作起来,运行效率大大降低。同时,由于信息系统中物料没有入库,财务就不能付款,供应商就拿不到货款,新的采购单不能下达。结果原料供应难以

按时到达 ,缺料使生产简直无法正常运行 ,又使许多客户订单被取消 ,客户的信息也被丢失。这项新的投资了 员远亿美元的互联网接入信息系统项目 ,结果与 员配的预期计划相差甚远。

尽管 员配的管理团队尽了最大的努力来解决公司的运营与财务上的混乱问题 ,但前后花去了近 远个月的时间 ,而且已经对股价产生了巨大的影响 ,与 圆年 员月份相比股价下跌了 远%多。企业投资者强烈要求公司更换管理团队并制定一个具体的复兴方案 ,贝杰自然就成为这些事件的替罪羊。

第二天下午 ,贝杰已经辞去他的工作 ,但他突然惊奇地发现自由的感觉真是太好了。几年来 ,一直向董事会解释公司业绩为什么不佳 现在不需要负责了 ,有如释重负之感。贝杰将在 缘岁时退休 ,比他原计划提早了 源年 ,但董事会已给他一笔丰厚的退休金 ,足以让他过上富足的生活。他现在有充裕的时间去提高他的高尔夫球技 ,并可以和他刚出生的孙子更多地在一起享受天伦之乐。现在贝杰一个人坐在 员配会议室里翻阅当天的商业新闻 ,他紧紧地盯着一则解释他离开的一篇报道 :

“董事会和我都一致同意公司战略大变革的时机已经到了 ,启用新的管理团队实施新的战略将具有重要意义 ,我因此要求马上辞去 员配职务 ,但是在这个过渡时期根据需要我将给新的 员配提供必要的协助和建议工作。”

实际上 ,贝杰并不真正明白公司巨大的战略变革应该是什么 ?同时 ,也不清楚在过去 远年的任期里他应该做哪些不同决策

与行动 ,从而可以避免今天这样糟糕的局面 ? 应该说 ,他已经严格地按照 摇摇公司经过检验的管理流程对战略变革进行管理 ;他也组建了合理的经理层 ;他也聘请了有丰富经验的管理顾问 ;他也拥有跨职能的实施团队 ;他也对现代信息技术投入了大量资金 ,他自己也是倾注了大量的心血 ,同时公司也给予财力上的巨大的支持。但是 ,所有这些都是没有把 摇摇带回行业的领先地位。这到底是因为组织中存在某些难以改变的阻力呢 ? 还是如同董事会所判断的一样 ,他还缺乏足够的领导能力去完成这项任务呢 ?

思考分析题 :

摇摇在继续阅读之前 ,请你就刚刚阅读的内容思考以下问题 :

摇摇(员) 像 摇摇的 愧翁——贝杰这样的高层领导 ,怎么会忽视如互联网(摇摇)等新信息技术可能对企业产生的影响 ?

摇摇(圆) 如同案例中所描述的那样 ,贝杰已经“组建了合理的管理团队 ,制订了相应的战略计划 ,并聘请了有经验的顾问” ,那么 ,为什么这个战略变革过程还是如此失控呢 ?

◆ 信息技术投资未能实现预期目标

摇摇故事的更详细的情况将在后面的章节中逐步展开讨论。