

国际最佳实践与“中国式”管理的融合与冲突

翰纬咨询 刘亿舟

2011年10月17日Monday

议程 / Agenda

- 议题1 引语
- 议题2 西方式管理的核心逻辑
- 议题3 “中国式”管理的“囚徒困境”
- 议题3 解决之道：管理变革与创新
- Q&A



三种主要的管理场景（组织方式）



www.apmg-china.com

职能式

- 职能式是所有组织的基本形态，它体现的是组织内部的横向专业分工；
- 职能式管理（架构）适合于组织架构的设定，有利于明确直线报告关系；
- 具有较强的管控性；

流程式

- 流程管理适合于对处在稳定运营状态的重复性操作（物业管理）的管理；
- 有助于打通跨职能的业务运作；
- 建立稳定的横向沟通及业务运作机制；
- 持续性；

项目式

- 项目管理适合于对“从无到有”的建设型任务（盖楼）的管理；
- 有助于集中各方面的资源集中力量现实项目目标；
- 临时性；

职能式是所有组织的基本形态，它体现的是组织内部的横向专业分工；流程式和项目式都是叠加在职能式之上的虚拟组织方式。通常来说，开发更适合于采用项目式，而运维则更适合于采用流程式。前者主要采用项目管理，后者主要采用流程管理。

与制造业相比，服务业标准化难度更高，在整个社会服务工程化程度不高的情况下，越“聪明”的群体越无法支撑服务产业化大规模交付。服务的无形性、同步性、不可封装性决定了要实现服务产业化、规模化发展必须建立严谨的体系，这正是中国服务业所缺乏的，至少在IT服务业是如此！

服务业对人的依赖程度高，无法通过自动化流水线固化。服务产业化更需要的是体系的智慧而非个体的智慧。带着做工业品的心态去做艺术品而非相反，才是服务产业化的致胜之道！西方的规则意识、科学管理传统是几百年工业化孕育的结果，在这方面中国服务业还需要积累和学习很多！

议程 / Agenda

- 议题1 引语
- 议题2 国际最佳实践的核心逻辑
- 议题3 “中国式”管理的“囚徒困境”
- 议题3 解决之道：管理变革与创新
- Q&A



IT管理领域主流的国际最佳实践框架



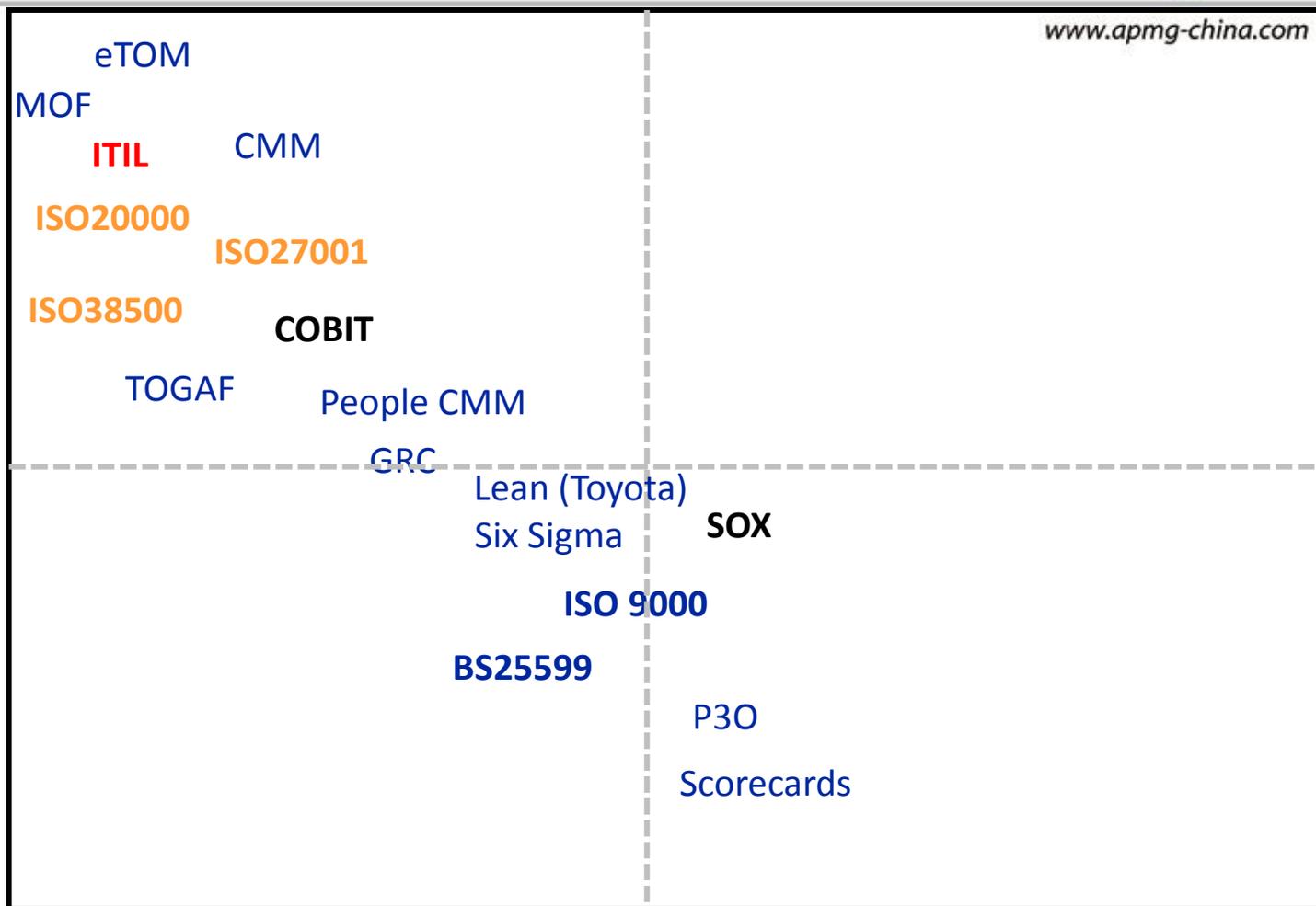
www.apmg-china.com

Specific

IS/IT
相关性



Holistic



Low

普 适 性

High

过程质量决定结果质量。在IT服务交付中，过程质量不好，而结果质量好，是侥幸；过程质量好，而结果质量不好，是意外。

流程管理的本质就是：用过程管理结果，用流程驱动人。

西方式的管理科学遵循两个基本逻辑：第一，“好记性不如烂笔头”。西方式管理强调文档、计划、记录的重要性，他们认为，“按照我所写的（计划、制度）去做、按照你做的去写（记录）”是达到“可管理”状态的前提。第二，“用多拍几次脑袋代替拍一次脑袋”，尽可能精细化。

议程 / Agenda

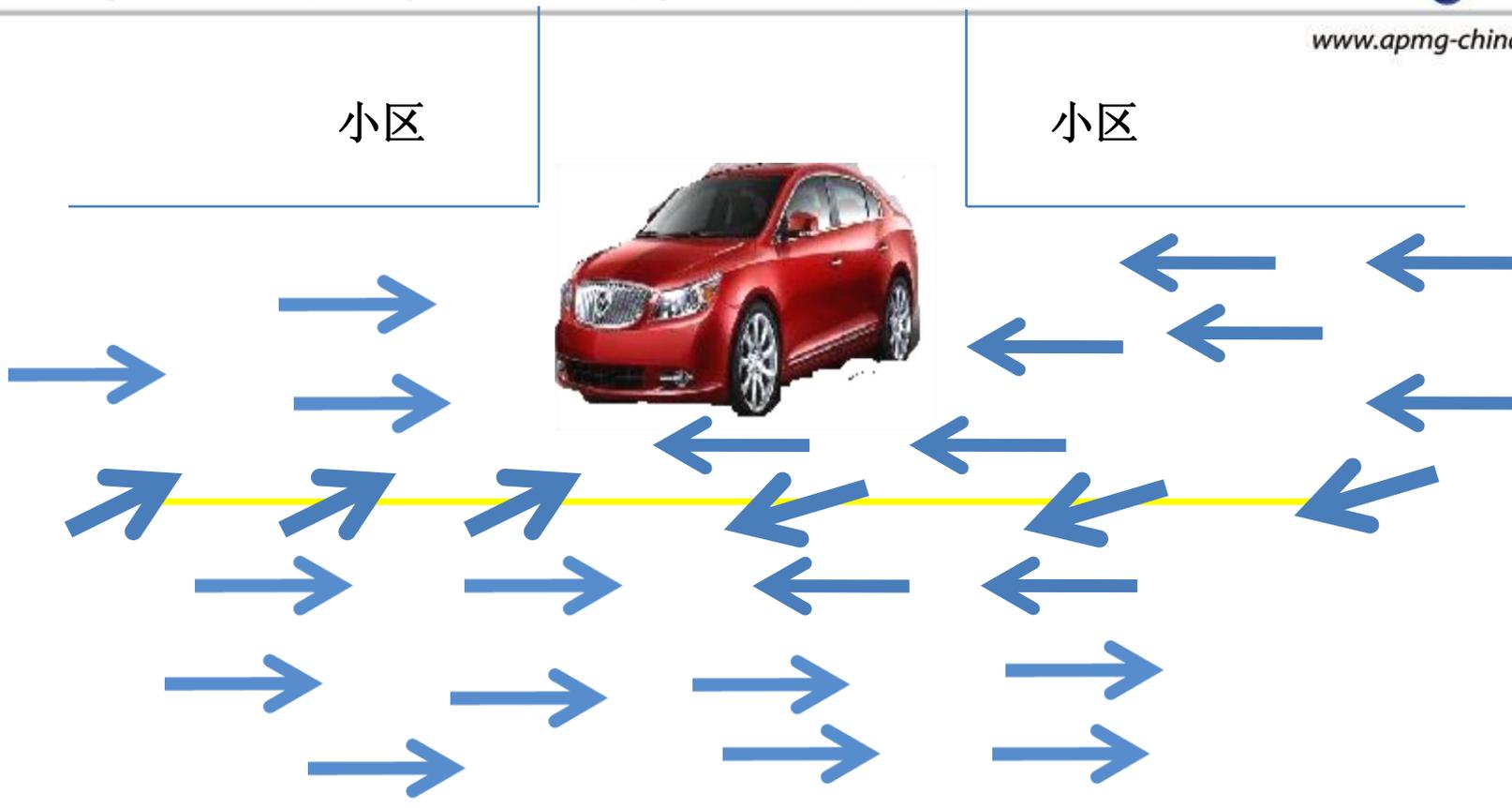
- 议题1 引语
- 议题2 西方式管理的核心逻辑
- 议题3 “中国式”管理的“囚徒困境”
- 议题3 解决之道：管理变革与创新
- Q&A

- 灵活、变通；
- 实用、实效；
- 人情、关系；
- 轻视规则；
- 结果重于过程；
- 速度高于稳度；
- 领导的影响大于规则的影响；
- “不论白猫黑猫，抓得到老鼠的就是好猫”。

一个现实的场景—刘亿舟开车出小区



www.apmg-china.com



猜猜看：最后的结局是什么？

逆行超车是为了节省自己的时间，车流量小的时候通常是可以的，一旦车流量大，就会造成堵车，这样不仅不能节省自己的时间，还会浪费所有人的时间。不遵守既定的流程，也是这个道理。

一个现实的案例—某内某证券公司



www.apmg-china.com

背景

- 信息技术部40多人，共有四个部门，其中软件部10人，运行部20人，系统维护部6人，综合部6人；
- 数据中心位于上海，在上海和温州各有一个灾备中心

ITIL 实施情况

- 实施了ITIL的事件管理、问题管理、变更管理、配置管理四个流程，并且实施了某厂商的ITSM软件平台；
- 事件管理：平均每月70单左右，基本运行起来，单存在漏单、补单、填写不完整等情况；
- 问题管理：平均每月1单左右，基本没有运行起来；
- 变更管理：存在流程，但执行有偏差，且在平台上体现不够；
- 配置管理：CI信息有待优化、更新不及时，不能保证信息准确；

诊断结果

- 总体感觉：“半死不活！”；
- 运行部很抵触，且该部有信息技术部副总经理负责，领导更关心日常运行稳定；
- ITSM体系建设项目的项目经理由软件部一个资深工程师担任，前期还有定期的流程回顾，现在已经基本不开流程回顾了。



流程没有被很好地执行, 主要是因为:

- ① 流程不能满足所有的情况 正正下 (13)
- ② 流程运行效率不高 正正正 (15)
- ③ 人手不够 正 (5)
- ④ 对新的流程不习惯 正 - (6)
- ⑤ 其他人未遵守流程导致我也无法遵循 正正 (10)
- ⑥ 审批者不能及时响应 正下 (8)

乙方在甲方客户处试图实施规范的IT服务管理和项目管理流程时，碰到的最无奈的回答是：你们别给我整这么多花里胡哨的，把服务做好就行了。殊不知，对于服务型团队来说，拍胸脯并不能保证服务的结果。可见，对于乙方来说，首先要做的是把自己打造成“音乐家”，其次是要把客户培养成“知音”，如此才能“琴瑟和谐”。

流程推动者们最感到无奈的是：流程执行者以其“不主动、不拒绝、不负责”的消极态度勉强应付着执行了流程，结果是可想而知的。而流程的执行者往往用这种“坏”的结果来向流程经理们“示威”：“我说在这里流程管理行不通吧？”。



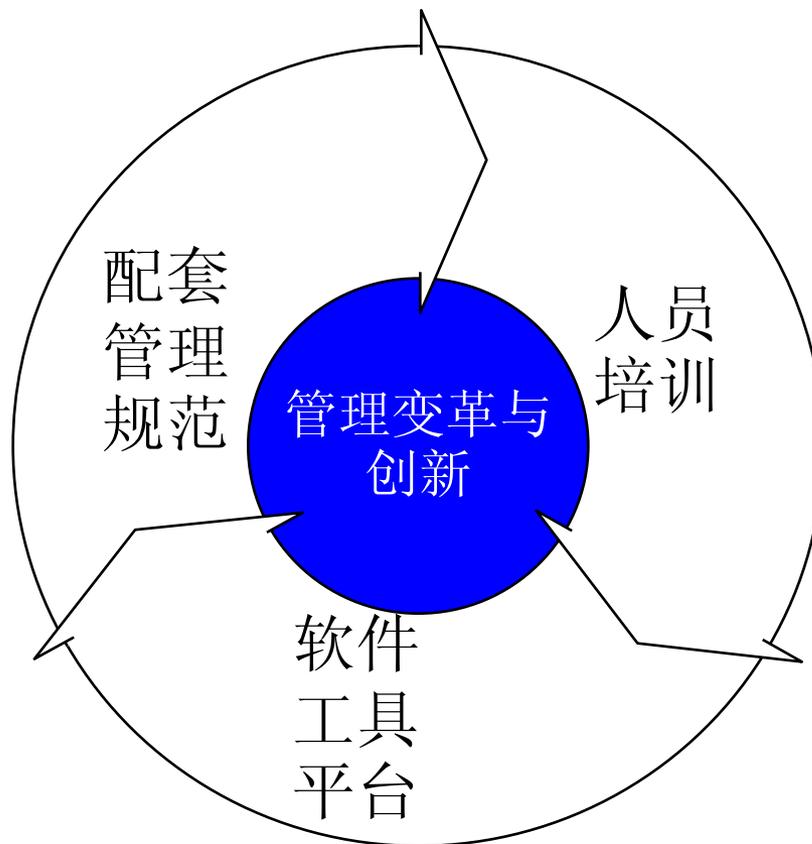
中西方文化差异！

议程 / Agenda

- 议题1 引语
- 议题2 西方式管理的核心逻辑
- 议题3 “中国式”管理的“囚徒困境”
- 议题3 解决之道：管理变革与创新
- Q&A



流程
Process



人
People

技术
Technology

经验表明，培训不足是导致用户ITSM系统未能有效用起来的主要原因，而工具不好用则是用户采用的最常见的理由。虽然培训本身很容易陷入“听起来激动，想起来感动，做起来一动也不动”的尴尬局面，但加强培训仍是疏通意识、强化执行力的必经之路。



技术型人才通常具有以下特点：1、具有强烈的技术情结；2、追求完美而无法忍受不确定性；3、过分关注小概率事件而不能从整体上考虑问题。当你和技术型人员讨论管理问题而无法达成一致时，给他们不断地灌输“以偏差代替无序”的思想。

管理的变革：以国际最佳实践为基础；
管理的创新：不仅仅视为一个系统实施项目



不同的岗位关注的焦点肯定是不一样的，因此流程管理得以有效推行的基础在于流程设计时需要充分考虑多方面的诉求，并在流程设计阶段尽可能让所有关键利益相关者参与讨论并相互“吵架”，事先达成妥协和一致。



在引入ITIL、PRINCE2等管理体系时，最大的误区在于当成某一个IT部门内部的项目而不是作为公司层面的业务流程重组，未能争取到高层领导的支持，在IT部门内部“自娱自乐”。



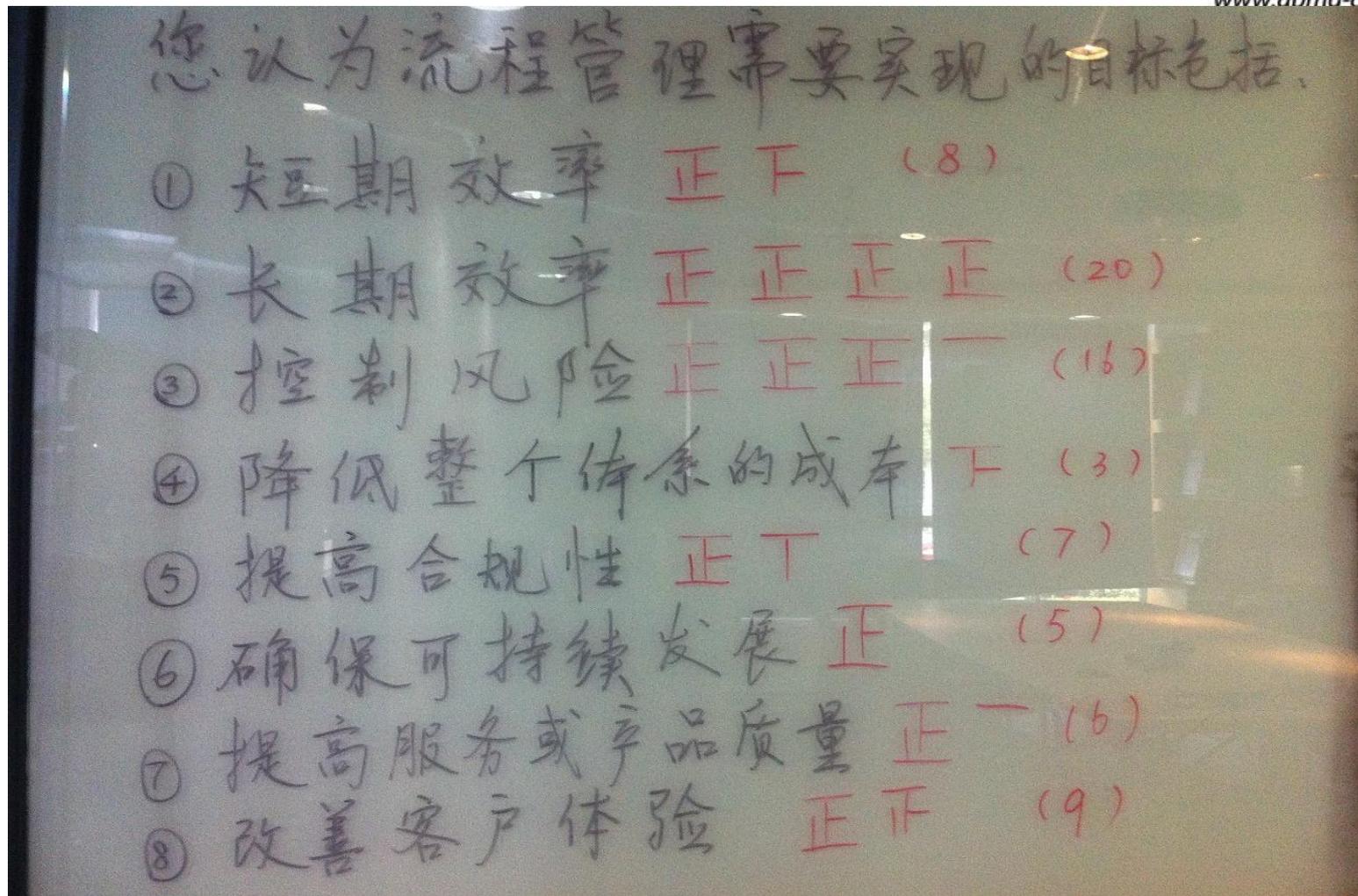
流程管理的要义在于：“不惜牺牲效率来保证质量、风险、合规等要求”、“不惜牺牲局部的灵活性来保证整体的统一性”、“不惜牺牲个人的效率来保证团队的效率”、“不惜牺牲当前的效率来保证长远的效率”。



流程建设的关键在于要在组织内培育流程文化。流程文化的核心在于，组织所有成员都能认可并不折不扣地执行既定的流程，而不是在自以为流程不合理的地方“自作聪明”地绕着流程走。



推动流程文化形成的关键在于四点：1、高层认可并亲自推动；2、宣贯、宣贯、再宣贯！3、将流程执行情况与绩效考核挂钩；4、绝不姑息所谓的“善意”的流程违规者，并惩罚恶意的违规者。

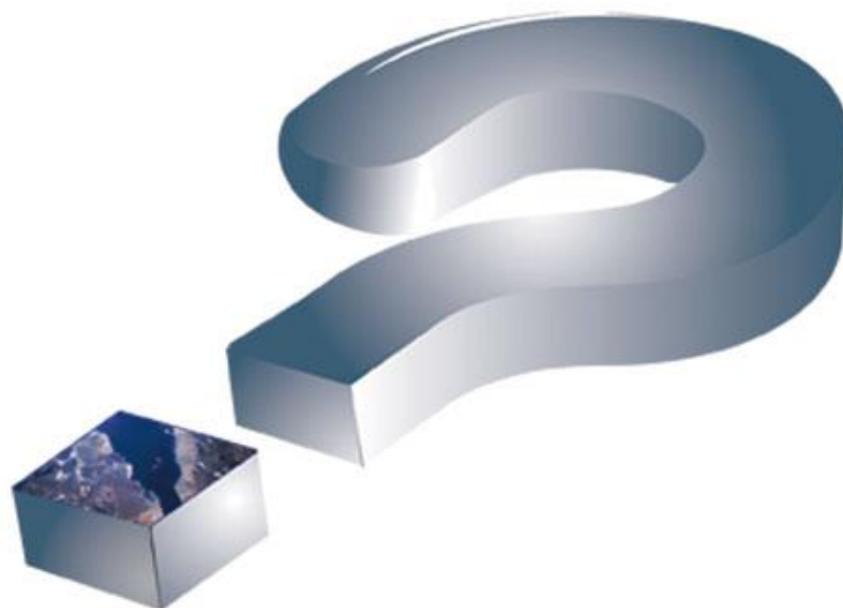


对于所有的管理体系而言，过分地追求信息化，意味着从心态上放弃从管理和配套规则上解决问题，这是很危险的。一味地寻求技术的解决方案，会让IT管理者走进技术的死胡同。

有时候半自动化半手工化的平台更容易被推行起来。



ANY QUESTIONS?





APMG-China 2011年会
Accrediting Professionals

SinoServiceONE 承办