

由美国创新领导力中心总裁

约翰·R·瑞恩 (John R. Ryan) 作序



变革领导力

动荡年代如何引领复杂、持续的变革

LEADING CONTINUOUS CHANGE

Navigating Churn in the Real World

[美] 比尔·帕斯莫尔 (Bill Pasmore) 著

沈小滨 郑园 潘平 译

沈小滨 审校



变革领导力

动荡年代如何引领复杂、持续的变革

LEADING CONTINUOUS
CHANGE

Navigating Churn in the Real World

[美] 比尔·帕斯莫尔 (Bill Pasmore) 著

沈小滨 郑园 潘平 译

沈小滨 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bill Pasmore: Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World

ISBN: 978-1626564411

Copyright © 2015 by William Pasmore and the Center for Creative Leadership

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版经由 Berrett-Koehler Publishers 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字：01-2016-1549

图书在版编目（CIP）数据

变革领导力：动荡年代如何引领复杂、持续的变革 / (美) 帕斯莫尔 (Pasmore, B.) 著；沈小滨，郑园，潘平译. —北京：电子工业出版社，2016.4

书名原文：Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World

ISBN 978-7-121-28416-8

I. ①变… II. ①帕… ②沈… ③郑… ④潘… III. ①领导学—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 057187 号

策划编辑：刘露明

责任编辑：刘淑敏

印刷：三河市华成印务有限公司

装订：三河市华成印务有限公司

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开本：720×1000 1/16 印张：12.75 字数：152 千字

版次：2016 年 4 月第 1 版

印次：2016 年 4 月第 1 次印刷

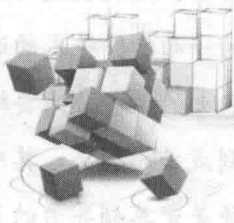
定 价：48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888, 88258888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：(010) 88254199, sjb@phei.com.cn。

中文版序



我想说的是，你能读到这本书的中文版，我非常激动。亚洲正在经历巨大的、复杂的和持续的变革。中国对目前的全球经济产生的影响如此重大，影响的范围如此之广，每一方都必须有所准备，做好本土文化的变革，包括计划中的和计划外的。

在我写这个序的时候，中国的经济增长正呈现平稳下行的趋势，结果导致的是人们对全球经济可能衰退的恐慌。与此同时，新政府班子正在推出新方向和新的变革措施。这些变革措施对中国的国有企业、私营企业和全球经济的影响如何，还需要时间才能看到。尽管呈现这种不确定性，中国公司在收购西方公司方面却变得越来越活跃，从过去吸引跨国公司到中国公司投资，如今转移到中国公司正不断地走出国门向世界发展。在未来的岁月内，一定会面临起起伏伏的各种变化，而且变化会越来越快，有计划之中的，也有计划之外的，各级领导者，特别是亚洲和中国的领导者，必须为此做好准备。

当中国不断向前发展的时候，我们今天生活的世界正面临其他的变

化和挑战。环境的可持续发展正成为科学家、全球领导者和世界公民的重要关注点。健康问题，包括由越来越多的国际旅行所带来的各种流行病正在上升。恐怖主义活动，以及长期的国际争端，都威胁着全球国际政治的稳定性。从积极的一面看，技术的进步、医疗的发展，以及国际间的合作，给我们带来巨大的希望，只要给予时间和努力，我们面临的许多困难与挑战能够得到成功的解决。其中必须发展的一个领域，帮助我们应对这方面挑战的便是变革领导力的开发。

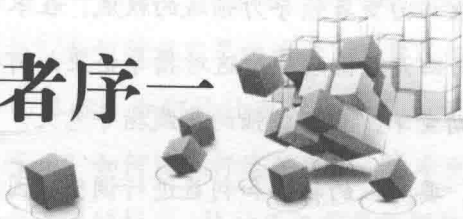
在领导复杂、持续的变革方面，我们的失败比成功来得更多。随着更复杂变革的到来，我们只有一个选择——不断改进自己。事实上，你读这本书，就表明你是认同这一观点的。

我期望你能在这本书中得到一些启发，指引你的领导力之旅。我可以肯定地说，如果孔子在今天还活着的话，他一定会帮助我们思考如何成为一名更好的变革领导者。变革如此重要，任何领导者都不能忽视。许多人在读这本书时认识到如何在自己的实践中不断学习变革、领导变革。你可能取得了一定的成绩，但相信还可以做得更好。孔子说：“开卷有益。”我真诚地希望你能从本书中学到一些东西，在领导复杂、持续的变革方面，帮助你个人更成功，让我们这个世界变得更美好。

比尔·帕斯莫尔

美国创新领导力中心副总裁

译者序一



中国企业经过近 30 年的高速扩张，如今来到了一个关键转折点：如何进行变革，即转型、创新和升级。新常态下，中国企业的变革诉求与面临的压力，比任何国家和以往任何时候，都来得更强烈。谈变革是一回事，如何领导变革又是另一回事。如何领导变革，如何设计变革，如何推动变革，成为当今中国企业、企业家及高管团队最重要的工作。

受电子工业出版社领导委托，我承接了美国创新领导力中心（Center for Creative Leadership, CCL）高级副总裁比尔·帕斯莫尔先生的最新力作《变革领导力：动荡年代如何引领复杂、持续的变革》一书的翻译工作。作为全球顶级企业高管领导力培训机构，CCL 的研究成果与项目不仅具有权威性，更重要的是，具有很强的实践指导性，为全世界的企业领导者所推崇。这是我为 CCL 翻译的第三本书，感觉既荣幸，又责任重大。

2016 年 1 月 15 日，在 CCL 的年会上，我遇到了久仰的比尔·帕斯莫尔先生，并就此书在中国的出版，做了 1 个多小时的专题会谈。他目

光炯炯，深邃而有力。他不仅对中国企业的发展情况非常感兴趣，而且还欣然答应为中文版图书写序。

比尔·帕斯莫尔先生作为变革领导力领域的权威，在本书中他提出了变革领导的 4D 流程与四大关键思维，这对指导企业如何领导变革，如何设计变革，如何推动变革，具有极强的实践指导意义。

企业变革在本质上，要对人的权力和利益进行调整，因此变革即意味着风险。我特别喜欢比尔·帕斯莫尔先生的一个比喻：“无论如何，企业变革，不能像坐过山车，完全跟着感觉走。”如何让企业变革不失控，如何领导变革，如何应用一套科学的流程与方法，以及运用正确的思维方式应对变革，成为本书的宗旨。

变革的 4D 流程是这样的一个循环：Discovering, Deciding, Doing 和 Discerning，我们将其翻译为发现、决策、执行和辨识。

变革的实践首先开始于人的觉醒。企业外部环境正在发生什么变化？企业内部正在发生什么变化？这些变化对我们正在产生什么影响？我们如何应对这样的变化？我们将向何处去？我们现在应该做些什么？

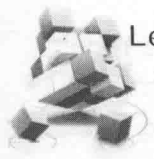
进行变革首先需要做这样的选择和放弃。变革从哪里开始？目标是什么？目标是如何确定的？为什么是这些目标而不是那些目标？目标的优先级如何确定？对目标及目标的优先级是否已达成共识？如何达成共识？达成目标的关键路径是什么？资源匹配如何？团队能力如何？主要的风险有哪些？风险如何应对？对于复杂、持续的 3C 变革，相关计划与准备做得越好，变革的阻力就会越小，执行起来就会越顺畅。用比尔·帕斯莫尔先生的话讲，要慢下来才能快起来（slow down to speed

up), 这无疑智慧的结晶。

再好的方案, 也还只是一张蓝图。如何把设计蓝图转化为实际的建筑? 如何推动变革的执行与落地? 如何建立变革的同盟军? 如何吸引团队全员参与? 如何做好变革的沟通, 赢得人们的情感支持? 如何清晰地传递变革的目标? 如何设计变革的流程与方法? 如果流程与方法出现问题如何修正? 如何让执行速度更快、效率更高? 变革的执行力是企业面临的一个永恒的挑战。执行不仅需要敢想敢干, 还需要行动的智慧。

没有人能够准确地预测未来。变革也不可能一帆风顺。对待复杂、持续的变革, 事前设计得再好, 也很少能按照计划完美地执行。变革的道路总是曲折的, 前途也并不总是光明的。变革的中途出现新情况怎么办? 团队各自为政怎么办? 团队发生冲突怎么办? 组织、流程与人员不稳定怎么办? 计划得不到执行怎么办? 大家没有了信心怎么办? ……所有的这一切, 都要求变革领导者, 要善于在实践中学习, 在过程中反思, 不断积累经验, 积累智慧。美国陆军的 AAR 方法 (After Action Review) 和联想柳传志极其推崇的具有中国特色的复盘管理方法, 应该成为变革领导者的必修课和必备智慧。

变革行动与路径的设计, 离不开理论思想的指导。比尔·帕斯莫尔先生在运用变革四步流程的同时, 还特别指出了变革领导的四大关键思维。在发掘机会阶段, 需要减法思维。减法思维的关键在于“专注”, 专而弥笃, 去其杂冗, 在最重要的目标上坚持不懈。在机会的选择上, 要学会做“减法”, 不要贪多嚼不烂, 要放弃“一揽子”与休克疗法式的激进变革, 选择最现实可行的目标, 这是通往变革成功的法宝。



在决策方案阶段，我们需要做好差距诊断、优先级排序，明确内容与范围，制定切实可行的行动路线。我们所拥有的时间和资源总是不够用的。在这个过程中，我们最需要稀缺思维，需要花更多的时间，在复杂、持续的和多线程的变革任务中做“取舍”，做好有限资源的分配，把好钢用在刀刃上。变革的复杂程度越高，越要善用“取舍”之道。

在复杂、持续的变革中，如何解决执行力问题，是执行阶段面临的重大挑战。如何沟通到位？如何解决集体参与？如何做好快速试点？如何不断解决难题？所有的这些难题，都是这个阶段的工作难点。因此，在这个阶段，我们需要执行的魄力，需要快速思维。面对真实的世界，我们如何面对各种挑战并做出快速反应，如何面对“计划赶不上变化”，在目标、措施、组织、流程与人员等方面，做出快速的调整，是执行的真经，是执行成功的法宝。快速是硬道理。

最后一个，我们需要的是善学思维，即要善于在实践中不断学习和成长。没有人能够设计出完美的方案。实践是检验真理的唯一标准，如何做好实践中的“辨识”，是领导复杂、持续变革的致胜法宝。任何僵化的方式，任何刻舟求剑、缘木求鱼的方法，都将把变革带向失败。变革不怕挫折，不怕失败，怕的是同样的错误一而再、再而三地重犯，不能吸取经验教训。发展团队的学习能力，是变革领导中最重要的一种“投资”。在这种意义上，我们可以说，变革在本质上是团队的一种学习能力。

西方的变革思想与变革方法，能否为中国所用？我们既不能全盘照抄，也不能全盘否定。为了更好地洋为中用，我们特别邀请了中国电信

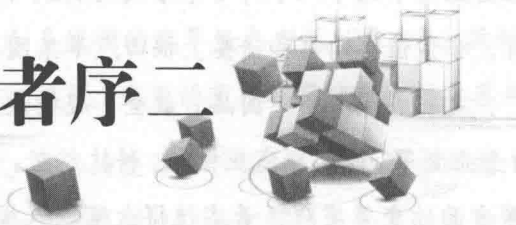
领导力中心和福田汽车的领导参与本书的翻译工作，并让他们作序，分享他们在变革实践中的本土化经验。中国电信作为国字号的大央企、央企变革的排头兵，在企业变革领导人才的培养方面的实践与做法，包括他们的战略解码项目，非常值得学习和借鉴。福田汽车集团从当年山东聊城的一家农机小厂，发展成为当今中国品种最全、规模最大的商用车企业，实施了众多的企业变革。他们在商业模式、科技创新、管理创新、人才开发和全球化等方面的变革实践，着实值得大家深入挖掘和学习。

翻译管理类书籍不像想象中的那样简单，本质上是一个再创作的过程。有时痛恨自己英文不够好，更多的时候，是痛恨自己的中文不到位、专业知识还不够。本书的序、前言、第1、2章及附录，由沈小滨先生翻译；第3、4章由中国电信学院领导力发展研究中心郑园先生等翻译；第5~8章由福田汽车集团的潘平先生翻译。全书由沈小滨审校。由于水平与时间有限，翻译和审校过程中一定有不少错误和不尽如人意之处，恳请读者批评和指正，以便在再版时更正。相关意见请反馈到 customer@beijingonline.com.cn。

沈小滨

第一领导力中心·北京知行韬略管理咨询有限责任公司董事长

译者序二



中国电信从 2005 年开始就启动企业战略转型，从语音业务逐渐转向非语音业务。中国电信提出“应对各种挑战将成为企业未来一段时期内的新常态，中国电信正积极推进全面深化改革，加速运营管理模式转变，打造新型中国电信”。步入 2016 年，中国电信如何实施网络强国、如何推动大数据应用、如何推进“互联网+”、如何持续深化企业转型、如何推进供给侧结构性改革、如何优化资源配置、如何升级产品服务、如何做大业务规模、如何提升企业价值、如何让客户更加满意、如何让员工拥有更多的幸福感等，都面临着巨大的压力与挑战。变革或不变革，它们都在那里。

我们如何应对变革？近年来，一个源自军事用语的术语被企业界广泛引用，VUCA 是 Volatility（易变性）、Uncertainty（不确定性）、Complexity（复杂性）、Ambiguity（模糊性）的缩写，用 VUCA 来形容当前企业面临的环境非常贴切。在 VUCA 时代变革成为新常态，然而，变革非常困难。正如杰克·韦尔奇所说：“我一直相信，如果有一个组

组织内部的变革速度慢于外部变化的速度的话，它的末日就在眼前了。”如果不主动求变，企业很快会被市场淘汰。根据麦肯锡公司的研究成果发现，70%的变革都难以持续。通过企业内部的实证研究发现，战略和执行体系的重新设计必将落在资源、责任和信心的重新分配，关键人才队伍的储备和能力提升成为转型能否成功的关键要素之一。VUCA时代，企业高管将承担更为重要的责任与使命，例如：

- (1) 战略意图推进迟缓，如何连接战略到执行的断点？
- (2) 跨部门墙越拆越厚，如何真正打破边界高效协同？
- (3) 组织变革势在必行，如何在自己的地盘打响第一枪？
- (4) 管理断层日益加深，如何有效构建后备人才梯队？
- (5) 企业文化惯性巨大，如何持续激发内部人员活力？
- (6) 互联网+席卷而来，如何确保个人和团队不被湮没？

中国电信学院作为中国电信的企业大学，核心定位之一是成为助力企业转型变革的平台。学院致力于引入有效的变革方法论，营造变革的氛围，着力通过训练等模式锻造领导者的信念，打造一批引领变革的领军梯队和火炬手。2015年，中国电信学院聚焦集团公司深化改革重点工作，与集团公司战略部、人力资源部协同设计实施了“推动倒三角支撑体系建立的组织变革专题项目”。一是，针对省、市公司经营管理者，分别策划实施“战略执行”千人集训与地市公司倒三角训练营，使用案例教学方式，让管理人员深入理解变革管理的核心理念；借助总经理发展中心方式，帮助管理者体验组织变革关键挑战，提升其管理变革、领导变革能力。二是，突破传统文件下达、通报检查的战略宣贯方式，换以逐层激发紧迫感、建立指导团队、凝聚共识、快速树立成功标杆的战

略执行一致性解决方案，为企业后续的组织变革工作积累了有效的方法论与操作路径。

中国电信学院在助推组织变革的实践和研究过程中，发现组织的变革一般会遇到三种障碍：对过去的依赖、对改变的抗拒和对学习的恐惧。就如约翰·科特在《变革之心》中提出的，组织变革，最难的是改变人的行为，改变行为的背后，则是要改变人的思维，而世上最难改变的也是别人的想法。中国电信学院在助力变革的实践中，遵循一些变革的成熟理论，尝试去解决管理者的思维问题，如库尔特·勒温（Kurt Lewin）的“解冻—变革—再冻结”的三步变革流程，约翰·科特（John Kotter）的八步变革流程，后者也是被最广泛引用的关于组织变革的路径图。

而本书作者比尔先生则认为，这些变革理论仍然是一个基于线性的概念，解决的是单个变革的问题。比尔先生在这些传统变革理论的基础上，创新性地提出了3C变革（Complex, Continuous Change）的概念，它是指一系列相互衔接的、没有终点的、有计划之内也有计划之外的变革，它们相互关联、难以执行，既不能忽略也不应该被忽略。当引入一项变革时，另一项变革的需要又来了，然后这个变革往往要求把之前变革所做的一些事情又重新改正过来。

本书列举了一些巨大变革失败的案例，并结合作者在组织发展方面过去50多年的研究情况，总结了在实施变革中遇到的一些最常见的挑战，按照变革的进程，把它们分为四个阶段：理解变革需求，制定变革策略，实施变革，保持变革持续发展。

本书提出复杂的、持续的3C变革与单个变革的最基本的区别在于，

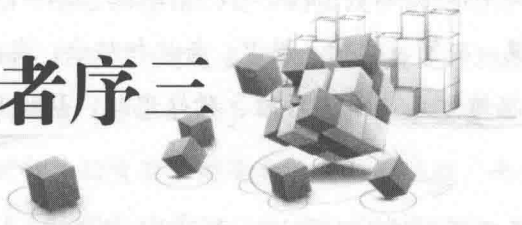
3C 变革需要处理好变革优先级、系统整合、资源限制、广泛与深度的人员参与，以及灵活性等问题。在复杂的、持续不断的变革中，要避免像坐过山车一样，需要掌控局面，作者提出了领导 3C 变革的模型，包括四项关键行动：发现、决策、执行、辨识。与此相对应，变革领导者还需要具备四种关键思维方式：减法思维、稀缺思维、快速思维、善学思维。

本书对于正处于变革中的企业最大的启示是，变革是一个系统工程，而且是复杂的、持续的，特别是在这个复杂、多变的时代，如果企业把未来全部押注在一次单独的变革，是非常不明智的选择。领导或推动变革方要站得更高、看得更远，要区分变革的优先级，在变革的大方向上要达成一致，制定实施路线图，快速推动变革，并不断复盘总结，为下一次变革做好准备。

中国电信学院的同事们在紧张忙碌的工作之余，花费大量精力和时间翻译书中两个章节，逐字逐句修改润色，期待我们的微薄之力能够影响和帮助中国更多企业加速成功变革。在此，特别感谢美国创新领导力中心（CCL）及中国第一领导力中心邀请我们参与其中，感谢光辉合益左文庆先生、华为大学郑昆昆女士、仁恒置地集团陈磊先生、科锐国际顾厦厦女士在翻译过程中给予的帮助，更感谢郑园、李渝鄂、李娜、阮爱芳、张中海、玄成、高琳彤等同事的辛勤付出。

中国电信学院领导力发展研究中心

译者序三



“天上浮云如白衣，斯须改变如苍狗。”世间万物，变动不居，变是世界唯一不变的真理和客观规律。

历史如明镜，给人以答案，给人以指引。“明者因时而变，智者随时而制。”商君变法，移风易俗，百姓乐于听命，诸侯亲近服从，国家富裕兴盛；辛亥革命，推翻封建专制，使得民主制度深入人心；十一届三中全会拨乱反正，邓小平开启改革开放，推动经济体制改革，为建立一个可持续发展、公平、崭新的世界秩序贡献中国的一份力量。

变革不易，笃行不移。“千磨万击还坚劲，任尔东西南北风。”此句是郑板桥对竹子品格的描述，也是习主席在北大座谈时的寄语，更是今日中国砥砺前行之际的基本气质。

行者，变也。只有与时俱进的变革才能永葆企业基业长青。变革是企业的生命，得让解决方案的针尖，对上疑难杂症的麦芒，防止制度虚设，不让改革车轮空转。“不谋全局者，不足谋一域。不谋万事者，不足谋一时。”变革须从长远角度考虑，使得长远目标与阶段目标相结合。

同时必须具备“改变的意识、思维、能力、行动”。“唯改变、才发展”，思想的改变要适应角色的改变；学习的改变要与实际的应用相对应；目标定位的改变要随着路径的变化而变化；身体技能要根据地域环境的改变而发生适应性改变。在丰满的理想中“学习、务实、勤奋、探索、改变，求发展”是实现理想的行动。只有行动，才能成功。对于管理者来说，需要的不是制定战略，而是创建一个能够不断孕育新概念的组织机构，是创造条件，不是设计内容。在这个过程中，同时需要对人才的肯定与激励。

福田汽车作为中国汽车的自主品牌企业之一，始终坚持创新突破，坚持走技术创新、市场创新、机制创新的管理创新之路，实现快速发展，被中央领导称赞为“集诸多改革于一身的现代化企业”。在福田发展的20年里，公司不断在管理模式上进行变革和创新，以工厂管理到公司运营，不断强化以SBU为主导的管理模式，创建了品牌经理制和产品经理制，推动了产业集团SUB管理的转型。通过标杆学习到推进管理学习，形成了“1+N”管理体系。公司在产品创造、商品制造和组织管理方面不断转型、变革与创新，奠定了福田2020战略发展的基础。

在沈阳的汽车人才年会上，我与第一领导中心CEO沈小滨先生再次相逢，两人对今后汽车业的发展共识为“变革”二字。“人变则企业变，企业变则人变”，主动求变与被动改变，其结果相差甚远。IBM自己的成功转型，是主动求变。互联网时代的来临是对传统制造业的挑战，制造业要主动入网求变。这些变革关键在于领导者，领导者必须具备这方面的领导力并敢于面对复杂、持续的变革。沈先生慧眼寻智慧，欣赏《变革领导力》一书并诚邀我参与此书翻译，本人甚感荣幸。先品美味

后回味无穷。本书的四个关键词“发现、决策、执行、辨识”，以及在领导复杂的3C变革时，“推进执行时行动更快速一点”，“洞察未来时思考更聪明一点”，“不断培养更强的变革能力”，通俗易懂的语言、清晰的逻辑、经典的案例，从理念到方法再到措施，无一不经典，这对那些正处于变革无路的读者来说实为雪中送炭。

笃者，定也。路正，不惧其远。当今中国正处于深化改革的大时代，“中国梦”、“一带一路”、“中国工业4.0”、“互联网+”等无一不是变革。这些变革需要不同的领导者去推进，要树立不断变革的理念，掌握变革的技术方法，把控时代的脉搏，坚定不移地大胆往前走。我们相信，时代变革的步伐会越来越快，社会的发展会越来越健康，人们的生活会越来越好。持续变革是正道，基业长青是目标。

在翻译此书的过程中，得到了同事杨海艳、毛静静和对外经济贸易大学张炜杰、陈佩云同学的帮助，在此表示衷心的感谢。

福田汽车总经理助理 潘平