

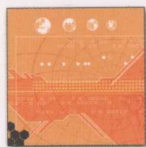


HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

- 约翰·科特导读
- 《变革之心》姊妹篇

领导变革 实务



The Heart of Change Field Guide

Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization

[美] 丹·S. 科恩 著

山风 译

德勤管理咨询 审校



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

THE HEART OF CHANGE FIELD GUIDE

领导变革实务

[美]丹·S. 科恩 著

山 风 译

德勤管理咨询 审校

商 务 印 书 馆

2008年·北京

Dan S. Cohen

THE HEART OF CHANGE FIELD GUIDE

Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization

Original work copyright © Deloitte Development LLC.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

领导变革实务/[美]科恩著;山风译. —北京:商务印书馆,2008
ISBN 978-7-100-05578-9

I. 领… II. ①科…②山… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 125878 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

领导变革实务

[美]丹·S. 科恩 著

山风 译

德勤管理咨询 审校

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05578-9

2008年7月第1版 开本 700×1000 1/16

2008年7月北京第1次印刷 印张 19½

印数 5 000 册

定价: 39.00 元



推荐序

在

企业的发展道路上,变革始终是一个高度敏感的词汇。对于尚显得年轻的中国企业来说,要把握和赢得市场的未来,它们显然不得不为变革准备和付出得更多。处于全世界聚光灯下的 21 世纪中国,成为了变革的一个中心。中国的商业环境正在发生剧烈变化,中国企业内部的变革之潮暗流奔涌。

中国企业的管理工作迫切地需要组织变革时所遵循的重要法则和实用工具。因此,我相信,对中国企业而言,德勤管理咨询资深合伙人丹·S. 科恩博士的这本著作中文版的面世可谓是一场及时甘露。

五年前,作为德勤管理咨询和哈佛商学院约翰·科特教授共同调查的成果,《变革之心》一书一经出版即广受中国读者的欢迎。该著作不仅能帮助企业在转型时学习如何应用八步骤,而且它所介绍的各行各业的真实案例,能让人们深刻领会到,变革若要成功,首先就是要改变组织中人们的行

为。该著作产生了巨大的反响,而且在某种程度上恰好验证了作者提出的“目睹—感受—变革”过程。有不少管理者反映,阅读了这本书后,他们的心中燃起了熊熊变革之火。

与此同时,从大量的反馈中,科恩博士也注意到,对许多企业而言,变革八步骤还是一种全新的管理工具,在具体操作过程中,有不少企业遇到了理论与实践脱节的尴尬。有鉴于此,科恩博士和德勤公司再次开展了一个项目,力图帮助人们将心中变革之火转变为实际的行动。

本书成为将变革之路落实到具体实践的结晶。科恩博士根据德勤咨询的工作经验,在这本新著中向读者呈现了很多实用的方法、评价工具、分析模板和工作框架。作者在书中所展现的真知灼见,能够帮助读者更好地应用成功变革的原则,更便捷地计划和执行变革,切实提高变革管理工作效率。

“如果你手中拿的是锤子,所有的问题都将被看成钉子。”正是为了避免进入这样的运用误区,本书在突出实用性的同时,也屡屡提醒读者不要生搬硬套。企业的情况千差万别,产生的问题各种各样,不确定的因素随时都会改变,现实中并没有所谓“四海一家的解决之道”。因此,无论是企业变革的推动者,还是管理咨询顾问,要深刻理解每一个模版或工具背后的原则,方能将之灵活运用。

德勤管理咨询不仅将本书介绍的工具和模板广泛应用于各类中国企业组织架构转型与变革的项目中,而且在本身的变革实践中也常常以这本书作为指南,收到了事半功倍的



效果。因此,我特别向所有准备开始转型、推动组织发展与变革战略的中国企业家们推荐此书,并希望他们将这本实战指南与团队及变革推动伙伴分享,共同学习,并结合具体实践进行讨论,不断增强企业自身应对各种变化的能力,在复杂市场竞争中构筑企业的核心竞争力,实现企业经济价值的显著提高,并持续改善。

德勤管理咨询中国区主管合伙人

施能自



约翰·科特序

1996

年，我出版了一本名为《领导变革》(Leading Change)的书。根据十余年的工作经验，我在这本书中详细讨论了为什么组织变革经常无法获得人们期望的效果，而是遭受失败。书中列举了组织在实施新战略、添加新的 IT 系统、重组、并购其他公司或改变组织文化时易犯的常见错误，并提出了一个变革八步骤模式，进一步说明和阐释了有些企业变革成功，而更多企业则无法实现目标的原因。这个变革模式从激发企业变革的紧迫感开始，一直到最后将变革融入组织文化。

在不到三四年的时间里，这本书就获得了一些承认，也取得了成功，但是很多应用《领导变革》中的变革八步骤的人都希望获得更多建议和帮助。于是，德勤管理咨询提议和我共同进行深入调查研究，而丹·科恩(Dan Cohen)就是德勤管理咨询方的项目负责人。我们派出了一组调查人员，收集重大组织变革活动中的具体信息和经验教训。我们还在全

世界近 100 个组织中进行了访谈。2002 年,我们将调查研究结果汇总成书,出版了《变革之心》(*The Heart of Change*)一书,这本书不仅包括分析结果,而且还提供了各类组织中处理变革问题的真实案例。

在这第二个研究项目中,我们最大的发现就是,能改变人们思想的数据或资料所带来的变化远不如能改变人们情感的体验所带来的变化大。这种情感因素经常在成功的变革活动中出现,而在不那么成功的变革中则几乎无法看到这个因素的作用。太多变革领导人都只关注改变人们的思想,却不够注意改变人们的心灵。

两年以后,我们得知:在北美,《领导变革》中的八步模型在组织中的应用比其他任何一种方法都广泛。有人也提出,如果我们能再提供一些具体的工具、技巧和建议,就会对他们更有帮助。于是,丹和德勤管理咨询开始了第三个调查项目。这次,他们根据咨询工作的经验,开发制定了很多实用的方法、评价和分析工具。本书就包含了那些工具,是前两本书的实用指南。

本书根据早期项目得出的发现和结果,加入了德勤管理咨询在很多变革项目中总结的经验,并将这些思想转化为可供进一步使用的具体材料。它为读者提供了评估问题和危险的调查问卷,详尽具体地举出了变革小组需要考虑的问题,提供了大量评价表格,列出了比前两本书更加具体实用的工作方法。

在我看来,任何正在进行变革工作的人,尤其是曾经读



过前两本书的读者,都一定会在这本书中找到有用的内容。从某些方面来说,这本书就像是读者的分类词典或参考手册,你不会随时随地利用其中的所有内容,但是它却是一个重要的好帮手。

无数资料数据表明,目前的变革节奏只会不断增长,因此这本指南中的工具在未来的五年中一定能起到越来越重要的作用。

约翰·科特
马萨诸塞州 剑桥
2005年1月

目 录

CONTENTS

推荐序.....	i
约翰·科特序.....	v
引言 领导组织变革.....	1
领导组织变革的系统方法.....	2
变革的本质与变革八步骤.....	6
两种变革方式.....	7
怎样使用这本实践指南.....	8
本书篇章结构.....	11
致谢.....	12
第一部分 创造变革的环境.....	15
第一步 增强紧迫感.....	19
目的.....	19
方法.....	21
结果.....	30
实施中的关键问题.....	30
评价效果.....	31
改进建议.....	36
本步骤中的沟通.....	38
《变革之心》第一步中的重要实例.....	40

第二步 建立指导团队	49
目的	49
方法	50
结果	58
实施中的关键问题	59
评价效果	63
改进建议	71
本步骤中的沟通	73
《变革之心》第二步中的重要实例	75
第三步 确立变革愿景	83
目的	83
方法	85
结果	88
实施中的关键问题	89
评价效果	92
改进建议	98
本步骤中的沟通	100
检测：前进还是重复前面的步骤	102
《变革之心》第三步中的重要实例	104

第二部分 发动并促成整个组织的变革行动 ... 113

第四步 有效沟通变革愿景 117

目的 117

方法 118

结果 133

实施中的关键问题 133

评价效果 135

改进建议 140

检测：前进还是重复前面的步骤 142

《变革之心》第四步中的重要实例 143

第五步 促成变革行动 151

目的 151

方法 152

结果 161

实施中的关键问题 162

评价效果 165

改进建议 171

本步骤中的沟通 172

《变革之心》第五步中的重要实例 173

第六步 创造短期成效	181
目的.....	181
方法.....	182
结果.....	188
实施中的关键问题.....	189
评价效果.....	191
改进建议.....	195
本步骤中的沟通.....	197
《变革之心》第六步中的重要实例.....	199
第三部分 执行变革活动并保持变革成效	205
第七步 不要放松,再接再厉	209
目的.....	209
方法.....	210
结果.....	220
实施中的关键问题.....	220
评价效果.....	224
改进建议.....	228
本步骤中的沟通.....	230
最后一步之前的检测.....	232
《变革之心》第七步中的重要实例.....	234

第八步 巩固变革成果	241
目的	241
方法	242
结果	247
实施中的关键问题	247
评价效果	249
改进建议	254
本步骤中的沟通	256
《变革之心》第八步中的重要实例	257
第九步 附加单元——变革准备	265
目的	265
方法	266
结果	274
实施中的关键问题	275
变革准备情况评价	277
报告“变革准备评估”结果	280
最后的忠告	285
作者简介	289



引言 领导组织变革

变

革一直是所有组织都要面对的一个关键挑战。自从2002年《变革之心》(英文版)出版之后,我一直在世界各地与组织领导讨论他们所进行的变革。他们普遍告诉我,目前变革的节奏、数量和复杂度一直在不断增长,而且没有任何放松的迹象。同时,他们也承认成功变革所需要的时间总是会超过他们的预期。事实上,有很多组织领导都承认,在进行重要变革的时候,他们要将自己多达40%的时间专门投入变革行动之中。此外,当我们谈到变革中的情绪问题时,他们都衷心地认为在关注情感方面投入精力能起到至关重要的作用,这种作用不仅体现在变革的执行过程中,而且也体现在长期变革的效果中。

和我讨论变革的组织领导告诉我,在计划和设计变革活动的过程中,《变革之心》中八个步骤的灵活框架给了他们很大的帮助,而那些传统僵化的方法却不能做到这一点。同时,由于其中每个步骤都提供了来自真实生活的案例,这些

案例也帮助他们真正理解到在成功领导变革的过程中,情感能够起到多么大的作用。很多人建议我写作一本指南,为读者提供相关模板和分析工具,帮助读者构建自己的方法,这样才能使变革八步骤在实践中获得生命力。

因此,如果任何人正在计划变革,并希望能够应用变革八步骤来计划或设计变革活动,那么这本指南就将对他有所帮助。我们可以将本书看做继《领导变革》(John Kotter, 1996)及《变革之心》(John Kotter and Dan Cohen, 2002)之后的变革八步骤的第三部曲。作者写作前两部曲的目的首先是为了介绍变革八步骤,然后再向读者提供在组织中应用这八步骤的真实案例。而这本指南则将进一步帮助读者在自己的组织里开展成功、持久的变革,为读者提供具体的工具、模板、建议和方法。

然而,这本指南仅仅是一本指南,而不是工作手册。虽然书中提供了很多检测问题、分析评价工具和工作框架,但是这本书的目的仍然只是通过使个人和团队深刻理解变革的步骤,从而帮助他们计划和执行变革,而不是为读者提供具体的方法、诀窍。因此,本书提供的不是一套僵化固定的工作程序和做法,而是一些促进因素,能够促使读者进行深入的思考和讨论,并经过深思熟虑后采取行动,这样才能保证变革活动的成功开展。

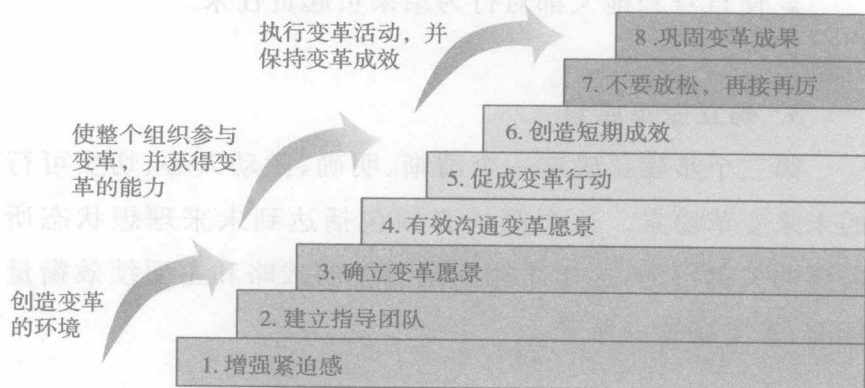
领导组织变革的系统方法

在更具体详细地讨论使用这本指南之前,先总体回顾一



下变革的八步骤模型。根据这个模型,按照一个滚动循环的八步过程执行,就能保证变革比较成功。我们在德勤管理咨询进行了大量实地调查研究,证明这八个步骤可以划分为变革的三个主要阶段,发挥最大功用:(1)创造变革的环境;(2)使整个组织参与变革,并获得变革的能力;(3)执行变革活动,并保持变革成效(图 I—1 显示的就是这个模型)。

图 I—1 领导成功变革的八步骤



第一个阶段包括积蓄力量,使之满足进行变革所需的条件。

1. 增强紧迫感

在第一个步骤中,变革领导必须重点激发人们的动力和积极性,帮助所有的组织成员产生变革所需的紧迫感。同