



MARROCO
TECHNOLOGIES
马洛科技公司

管理变革

HOW TO MANAGE CHANGE:
BASIC MANUAL TO TRANSFORM

ORGANIZATIONS
组织转型基本手册

[委]玛丽亚·埃莱娜·马洛科 ©著
Maria Elena Marroco

张永美 王叶丰◎译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



MARROCO
TECHNOLOGIES
马洛技术公司

管理变革

HOW TO MANAGE CHANGE:

BASIC MANUAL TO TRANSFORM

ORGANIZATIONS

组织转型基本手册

[委]玛丽亚·埃莱娜·马洛科 著
Maria Elena Marroco

张永美 王叶丰 译



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01—2010—3118号

图书在版编目 (CIP) 数据

管理变革：组织转型基本手册/[委] 玛丽亚·埃莱娜·马洛科著；张永美，王叶丰译. —北京：经济管理出版社，2009.10

ISBN 978-7-5096-0765-7

I. 管… II. ①玛…②张…③王… III. 教育管理学—手册 IV. G40-058

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 178791 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：世界知识印刷厂

经销：新华书店

组稿编辑：张永美

责任编辑：刘宏

技术编辑：杨国强

责任校对：陈颖

720mm×1000mm/16

9.25 印张 129 千字

2010 年 6 月第 1 版

2010 年 6 月第 1 次印刷

定价：28.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-0765-7

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

目 录

导 论	1
第 1 章 工作—教育系统 (WES©)	7
什么是工作—教育系统	9
使用 WES©后可达到的变革	10
第 2 章 综合组织©	11
WES©举措	13
WES©用于人力资源的新发展	14
WES©用于新管理举措	38
第 3 章 学习行为新模式	49
作者注释	52
学习新的行为模式	52
行为模式	52
思维模式	70
态度模式	84
道德和政治	102
新现实和综合组织	106
第 4 章 变革过程的控制	107
评估结果	109

将 WES©当成一种技术	110
组织的变革过程	110
实施过程的元认知：理解变革的层次	111
第 5 章 工作—教育系统是为靠过程而不是靠职能来运作的	
组织而设计	113
工作—教育系统是专门用来设计组织的	115
评估客户需求的活动	117
需求评估建议	119
收集组织工作任务	120
收集组织化周期	120
设计实施过程	122
参考文献	125
术语表	135

导 论

一般来说，变革管理总是和管理工具方面的培训联系在一起。然而本书拓展了变革管理的含义，将组织转型过程的管理也包含在内。我建议使用工作—教育系统（WES©）技术来完成变革管理。

我对组织转型过程的理解是，它是初始状态与最终期望状态的一种偏差，是组织文化的一种变革。

另外，我在现实中观察到的情况是：变革的努力绝大多数以方法论的形式出现，这虽然在某种程度上可以改善组织的状况，但我认为这种方法既不能产生重大的变革，也不会持续改善组织的生产力。

实践中的这些转型过程成功几率较低，这已经得到许多专业化研究的证实，包括嘉特纳集团（Gartner Group）以及著名刊物比如《哈佛商业评论》所做的技术方面的研究。

我的观点是组织转型需要系统化的努力。为了说明这一点，我参照了有关组织变革的最新出版的书籍——佩吉·霍尔曼、汤姆·迪瓦恩和史蒂文·凯蒂共同撰写的《变革管理手册》（2007年出版）。这本书总结了用于组织分类标准的不同方法的共同特征，另外，值得注意的是，这些方法都重复提到了一旦出现了某些特定的条件，就必须采取某些措施。

在《变革管理手册》一书中，这些行为的特征被当成需要遵循的步骤，是必须加以学习和评估的，因为它们能决定人们使用每一种方法后可开发的能力。基于这个原因，我将按照顺序分析这种方式，从我的角度得出的结论是，这些方法建议在非线性情形下使用线性法。

在我看来，本书的重要性在于，它提供了一种体现方法思路的系统，这种方法是根据它所起作用的社会环境得来的。WES 的成功在于它提出了一个为实现目标而建立的一种相互关系的特定模式，这就取代了由方法论提出的一系列的连贯步骤。

《变革管理手册》中所举的几个例子的特征为：①已经在国际范围内被应用；②已经得到实践证明；③在生产力层面上已经有结果。

“世界咖啡座法”将其目的与处于不同层面的、更大数量的人员联系在一起。“开放空间会议法”是在组织里的复杂情形下追求更有效的方法。“建导技术法”的目标是在会议动态中，在人们的协同和创造性的基础上，促进解决方法的产生，这就需要使使用变革过程的特定方法。

在“肯定式探询法”中，变革是通过四个步骤组成的周期而实现的，这四个步骤通过决定、设计、梦想以及实施四个功能相互连接。只要学习了这些步骤，应用这些方法的人的能力肯定能得以发展。上述行为的关键是会谈和会议，它们是日常工作任务的附加活动，目的是通过提问发现每位职员以及组织中存在的积极因素。

另外，使用这个方法很重要的一点是，需要考虑到每个阶段的结果依赖于人员以及他们的改革动机，比如领导自始至终的承诺、人员使用这个方法时的准备、组织的能力及全球观点，以及为了解决矛盾所做出的计划。

我认为有必要指出的是，这些事例都没有考虑人员或组织的成熟程度，因此，如果不是非常成熟的人员以及组织占了绝大多数，那么这些方法将不会产生十分重大或者持久的结果。

“协同环法”是指工厂动态的进展以及对协同的承诺。另外，从我的角度来说，我将它理解成人员对变革的自然部署。然而，现实告诉我们，在开始阶段部分人员存在抵触情绪。我认为作为动态的一部分，协同有时候是存在的，但是还需要记住的是在人员价值和利益的基础上，还存在操纵与破坏的可能性。

同样地，“全规模变革法”也有几个需要学习的步骤。但是，

它并没有要求学员为了发展自己必须实现这些步骤。这个方法提出了几种理论基础，但这只是用来表现情形的特征，而不是与形成的战略相融合，这些战略是建立在组织转型的基础上的。

同样，我想在这里指出来的是，所有这些事例中的方法，都假定存在一个人，能够准确诊断将要作出的变革，这种情形会误导组织努力解决某些显而易见的问题，而不追究其根源。

就所有这些事例而言，对我来说重要的是这些方法的适用范围都是特定的、特殊的，而不是组织要求的那样广泛和通用，因此，应用这些方法后产生的结果就会和组织的生产力相脱离。

因此，我们可以说这些方法在变革过程中可能会产生不可预测的结果。另外，我们相信这些方法论的成功条件既非其自身的目的，又不具有可持续性；既非实践，又不是组织的结果。

与以上方法论不同的是，我所提出的方法是由系统组成的战略。这是一种技术（技术科学），建立在工作—学习理论模式和学习有计划的组织变革理论的应用的发展上。这就是工作—教育系统 WES[©]（1994~2006 年，版权归玛丽亚·埃莱娜·马洛科所有）（www.fundacionmarroco.org）。

该战略提供的成功流程可使组织内 82%以上的人员实现变革，预期目标（即生产力）可完成 90%~100%。

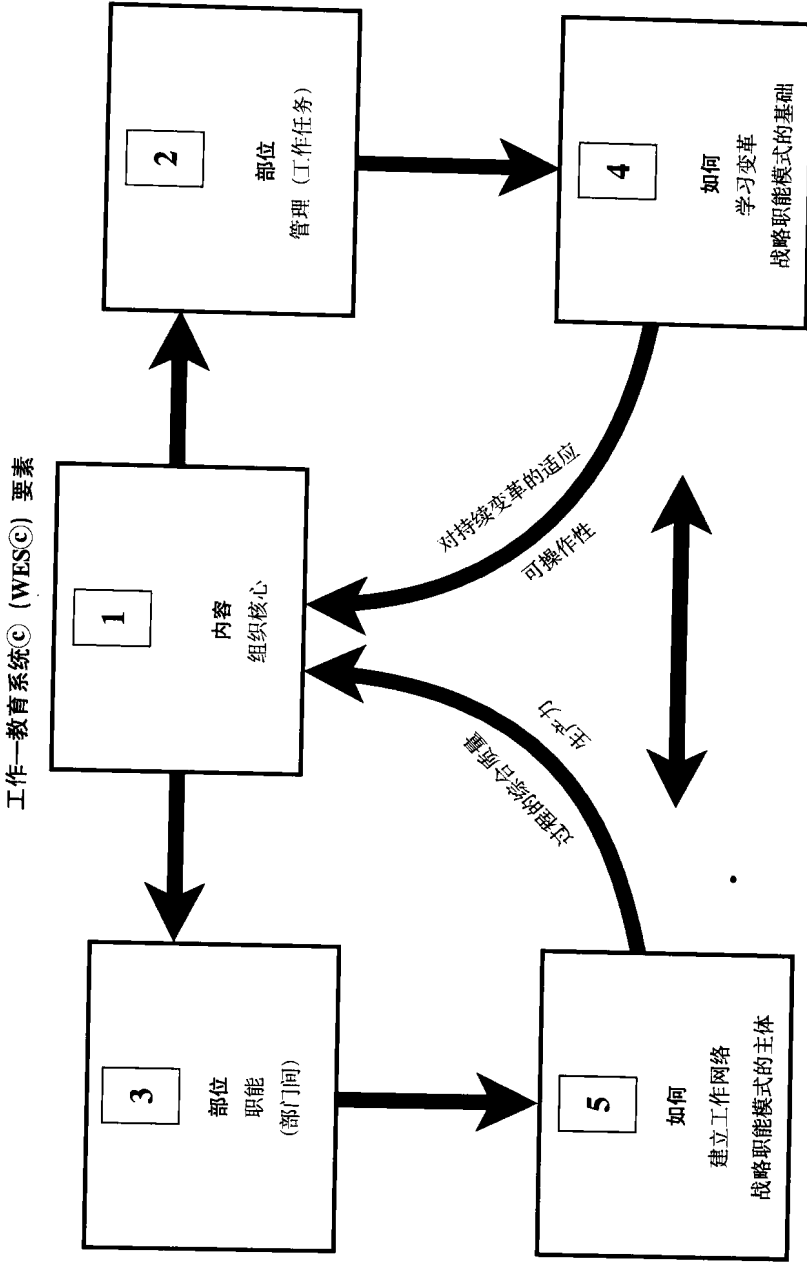
我所理解的生产力是体现在成本/效益率中的一种积极而持久的变革。另外，它的目的就是改善组织的收益率（经济含义或其他）。

WES[©]战略包括维护下述关系模式的五种要素（详见 WES[©]图解模式）。

读者将学习如何把组织管理（要素 2）与工作以及组织发展因素（要素 4）的方式与职员新行为相联系。

要素 4 是指接受知识后组织内职员新面貌的发展，改善胜任素质、发展适应变化的能力及更加丰富和灵活的行为，因为教育核心是确保了职员的综合发展（知识、情感、身体素质以及社交）。

同样地，读者将学习把组织职能周期（要素 3）和组织的关键能力以及新管理举措相联系（要素 5）。



这四种要素将组织核心融合在一起，所谓组织核心，就是使命、愿景、变革目标、目的以及指标（要素1）。

该模式适合任何类型的组织（服务业、制造业、生产企业等）。另外，我们已将 WES© 转化为技术解决方案（软件）。

WES© 范围包括：

▶ 组织心理的一种变革，这说明职员实现了新面貌，组织文化实现了变革。

▶ 组织学习能力的发展与实现变革的举措理论模式以及有计划的组织变革理论融为一体。

▶ 建立技术—过程—人员密切结合的整合工作网络的新管理举措。

我们的方法之所以与众不同，是因为我们将变革（改善）和组织转型（文化）用一种开放的、动态的系统来达到可持续的发展。此外，我们通过系统的、整体的方法来优化生产力水平，从而实现组织的整合。

为了方便阅读，本书分成几个章节。这些章节的内容并不存在连续性。这样做只是为了让读者了解他必须开展的工作任务，以使他在自己的工作范围内或者外部领域中扮演变革推介代理的角色。

本书的适用对象为：所有负责组织、部门或者工程转型的人员，那些以职业管理为目的的学生以及所有致力于为团体做咨询工作的组织。

本书包含了两大转型过程：首先，适用于那些想要对自身文化进行变革以及更改自身某些要素或者改善自身职能的组织；其次，适用于新企业的设计，因为变革包含了实现所期望的、想要的组织。

使用本书后，你将能够：

(1) 为客户组织开展互动诊断，这将使你明确变革目标、客户组织目的和指标，以及它的管理与职能。

(2) 评估和衡量有计划的变革的过程。

(3) 方便将新行为融入组织的职员中。

(4) 方便为新组织设计变革过程。

第 1 章 工作—教育系统 (WES[©])

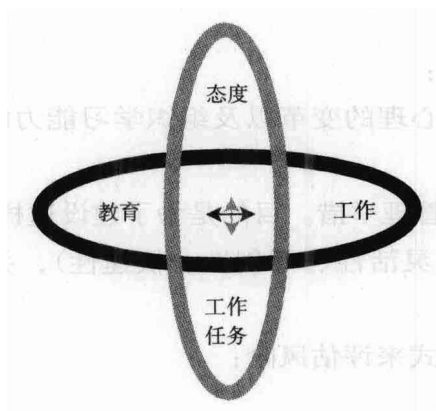


读者将了解 WES[©] (工作—教育系统) 和它的范围

我要推荐的这种工作—教育系统 WES©是一种用于组织转型、以实现操作性和生产力方面的预期目标的软技术（适用于有计划的组织变革理论，1994~2006年，相关权利属玛丽亚·埃莱娜·马洛科所有）。

什么是工作—教育系统

WES©建立在对在职职员教育的基础之上，用以发展职员工作任务中的某种态度，从而实现组织的重大转型。从一开始就了解这一点是非常重要的。



WES©是一种系统，它将围绕主动教育的、由吉恩·佩吉特提出的五种要素和积极主动工作形成网络。

系统团体中的工作（见 WES©要素）：

• 要素 1：

组织的变革内容是什么：①实现什么目标作为过程；②成为变革过程目的的教育和智能的差距；③这些目的的评估标准，即组织的成本—收益指标。

• 要素 2 和要素 3：

什么部位需要变革：①组织的管理，也就是说，是职员的工作

任务以及同时存在的不足；②组织的职能，或部门间关系的周期以及存在的弱点。

教育在该系统中包括以下要素：

- 要素 4 和要素 5：

如何变革是指：①学习变革的变革规划，由学习某些行为模式组成，目的是为了在组织职员中开发一种工作新方法；②用以建立技术—过程—人员密切结合的整合工作网络的初始以及永久计划，整合工作网络由用以培养组织关键能力的某种实现条件组成。

使用 WES[©]后可达到的变革

WES[©]可达到：

(1) 通过职员心理的变革以及组织学习能力的发展，实现人力资源的新发展。

(2) 一种新的管理举措。目的是为了建设这样一个综合组织[©]：成熟的组织（具备灵活性、开创性、快速性），并且能够完成如下任务：

- 以永久的方式来评估风险；
- 创造价值；
- 维持流畅的职员相互关系。

第 2 章 综合组织©

读者学习如何使用 WES©

