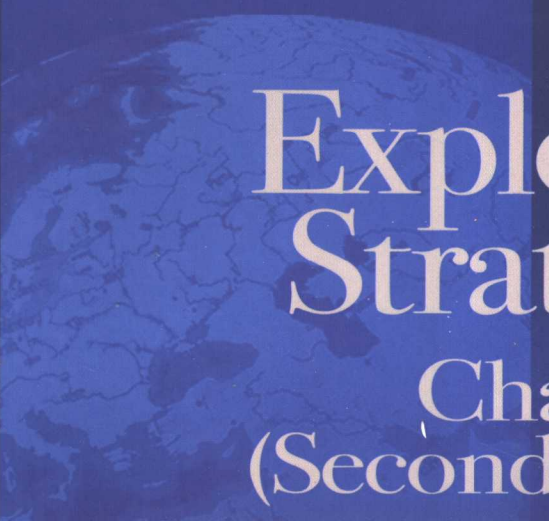




Exploring Strategic Change (Second Edition)

经 / 济 / 管 / 理 / 译 / 丛

战略变革探索

(第2版)

朱莉娅·巴洛根 (Julia Balogun)

韦罗妮卡·霍普·黑利 (Veronica Hope Hailey)

赵荣凯 译

著

Series Editors:

Gerry Johnson & Kevan Scholes



中国人民大学出版社



Exploring
Strategic
Change
(Second Edition)

战略变革探索 (第2版)

本书为《公司战略教程》一书的系列出版物，是该系列丛书中的第3本。本书深入研究了战略变革管理的多样性和动态性，引导读者了解了整个变革过程，从最初的环境分析和组织变革必要性诊断，到变革的过渡阶段，最后到变革的切实完成。

本书对获得高度成功的《公司战略教程》的思想进行了深入挖掘，既可以独立使用，也可以与其他丛书互为补充使用。

本书的目标读者是商务学本科生或研究生、在职管理人员以及其他变革推动者。

www.PearsonEd.com

ISBN 978-7-300-07918-9



9 787300 079189 >



Exploring Strategic Change (Second Edition)

经 / 济 / 管 / 理 / 译 / 丛

战略变革探索

(第2版)

朱莉娅·巴洛根 (Julia Balogun)
韦罗妮卡·霍普·黑利 (Veronica Hope Hailey) 著
赵荣凯 译

Series Editors:
Gerry Johnson & Kevan Scholes

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战略变革探索: 第2版/巴洛根, 黑利著; 赵荣凯译.
北京: 中国人民大学出版社, 2007
(经济管理译丛)
ISBN 978-7-300-07918-9

I. 战…

II. ①巴…②黑…③赵…

III. 企业管理—经济发展战略—研究

IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 027053 号

经济管理译丛

战略变革探索 (第2版)

朱莉娅·巴洛根

韦罗妮卡·霍普·黑利 著

赵荣凯 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北秦皇岛市文苑印刷有限公司

规 格 185mm×260mm 16 开本

版 次 2007 年 3 月第 1 版

印 张 16.5 插页 1

印 次 2007 年 3 月第 1 次印刷

字 数 298 000

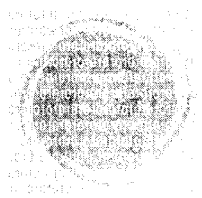
定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

本书特色

- ◆ 本书提出了一个独特的诊断框架——变革万花筒。通过它，可以依据具体环境定义和分析合适的执行过程。
- ◆ 通过专栏、图表及常见问题解答，深入阐述了重要的应用方法。
- ◆ 为读者提供了葛兰素-史克、惠普和玛莎百货等公司的详细案例，直观易懂，适用性强。
- ◆ 摆脱了该学科众多教科书的局限，强调根据具体环境来实行变革。
- ◆ 访问网站www.booksites.net/balogun可获取教学和研讨会所需的材料。



目 录

第 1 章 战略变革探索：导论	1
1.1 引言	1
1.2 组织变革的本质	3
1.3 具体环境下的变革	7
1.4 变革推动者应具备的管理能力：分析、判断和行动能力	7
1.5 变革推动者必备的个人能力：自我认知能力	8
1.6 过渡状态：设计具体环境下的变革方法	10
1.7 过渡状态：设计和管理	14
1.8 拼图组合：变革流程图	15
1.9 小结	16
参考文献	16
课后作业	18
第 2 章 了解执行选择：选项思考	19
2.1 引言	19
2.2 变革路径	20
2.3 变革起始点	27
2.4 变革风格	32
2.5 变革目标	38
2.6 变革手段	42
2.7 变革角色	48
2.8 小结	52



参考文献	53
课后作业	56
第3章 变革环境分析：变革万花筒	57
3.1 引言	57
3.2 公式化变革的危害	57
3.3 变革环境：环境要素	58
3.4 时间	59
3.5 范围	64
3.6 保持	67
3.7 多样性	71
3.8 能力	75
3.9 实力	80
3.10 准备	83
3.11 权力	87
3.12 小结	91
参考文献	91
课后作业	92
第4章 变革环境分析：变革决策	94
4.1 引言	94
4.2 欧洲拜耳诊断公司	94
4.3 WH 史密斯新闻发行公司	102
4.4 Lendco 银行：零售银行	109
4.5 小结	116
课后作业	118
案例研究1 20世纪90年代葛兰素威康公司的转型过程	119
背景	119
第1部分：1988—1993年	120
第2部分：1994—1998年	123
第3部分：1999—2000年	128
思考题	129
第5章 过渡状态设计：执行路径	130
5.1 引言	130
5.2 三种变革状态：当前状态、未来状态和过渡状态	131



5.3 未来状态：确定愿景	131
5.4 变革障碍	136
5.5 过渡状态设计：组织层面	137
5.6 推动个人过渡进程：个人层面	138
5.7 把个人过渡与组织过渡结合起来	142
5.8 变革动员	145
5.9 变革手段设计与排序	155
5.10 设计动员、行动和维持阶段需要考虑的关键问题	159
5.11 小结	163
参考文献	163
课后作业	165
第6章 过渡状态设计：变革手段和干预措施	167
6.1 引言	167
6.2 变革交流	167
6.3 语言交流	168
6.4 象征性行动	179
6.5 把交流与设计选择结合起来	186
6.6 建立新的人力资源管理系统	187
6.7 把人力资源管理系统与设计选择结合起来	196
6.8 小结	197
参考文献	198
课后作业	199
第7章 过渡状态管理：监控与资源	201
7.1 引言	201
7.2 过渡管理	201
7.3 设计变革成果和监控方法	202
7.4 角色管理	207
7.5 小结	213
参考文献	214
课后作业	216
第8章 结束语	218
8.1 引言	218
8.2 变革流程图	218



8.3 变革复杂性	220
8.4 未来的变革挑战	220
8.5 小结: 21 世纪的变革机构	223
参考文献	223
案例研究 2 牧师医药投资集团公司: 人寿保险业的变革	225
人寿保险业的变革步伐	226
牧师医药投资集团公司变革的发起	227
新战略: 股份化	227
业务转型	228
客户关系管理	231
变革反应	234
其他变革成果	234
变革措施	235
附言: 新千年开始的牧师医药投资集团公司	237
课后作业	238
附录 1 文化网	239
A1.1 引言	239
A1.2 文化的定义	240
A1.3 文化网	240
A1.4 完成文化网	242
A1.5 小结	243
参考文献	243
附录 2 人员过程模型	244
A2.1 引言	244
A2.2 人员过程模型	244
A2.3 小结	245
参考文献	246
附录 3 利益相关者分析	247
A3.1 引言	247
A3.2 利益相关者分析	247
A3.3 如何进行利益相关者分析	248
A3.4 小结	249
参考文献	249
译后记	250

战略变革探索：导论

1.1 引言

许多年来，组织机构变革的步伐越来越大，参与人员也越来越多。变革已经成为一种生活方式，其部分原因在于，大量组织机构正在经历着各种不同形式的变革。随着企业整合的进行，参与并购的企业也日益增多。竞争的日益全球化给组织带来巨大的竞争压力，并导致了各种战略联盟的出现。技术的飞速进步也迫使组织接受新技术，改变工作模式及其与供应商和消费者之间的关系。在过去的20年里，一系列新的管理理念相继涌现，如组织文化变革、全面质量管理及业务流程重组等。此外，许多组织还需要改变战略以保持竞争力。然而一个令人遗憾的事实是，尽管组织发起许多变革项目，其成功率却低得可怜。虽然引用的数字有所出入，但众多评论员认为，失败率大约在70%左右。

因此，变革管理日益成为组织迫切需要的一种管理能力。人们越来越认识到，不仅仅是组织高层，组织的各个层级都需要执行能力。特别是在大型组织中，中层管理人员需要积极主动地贯彻——许多情况下甚至是领导——变革行动。变革管理是组织日常管理的一部分。本书的目的在于，借助本书的姊妹篇，格里·约翰逊和凯万·斯科尔斯合著的《公司战略教程》中提出的有关概念，帮助管理人员和研究人员深入理解变革管理，并提升其相关领域的能力。作为众多其他战略教材的后续教材，本书从框架开始阐述，帮助管理人员把战略规划付诸实施。



《公司战略教程》与《战略变革探索》（第2版）两书对变革的观点是一致的。关于战略管理过程，《公司战略教程》一书提出了3个观点。第一个观点是，组织不仅能够，而且也确实应该对战略问题进行设计。同样，战略也应该是高层管理人员认真分析、客观规划的成果，并由整个组织贯彻实施。第二个观点是，战略管理规划的实施过程并非一成不变，而是一个受管理和文化的影响不断进行调整的过程。尽管争议不可避免，但组织往往受到自身文化传统的限制。同一组织内部不同人员的共同经历，以及他们对组织、竞争者、消费者和市场的假设共同产生了组织战略，这种战略是对过去的一种适应。从这个观点来看，变革就是要打破以往成功经验所积累的战略惯性，而这种惯性往往蕴藏于组织文化之中。第三个观点则强调，组织内部成员的多样性是如何导致了新观念的产生，以及这些新观念又是如何形成新战略的。这种情况表明，组织的变革和更替其实是这种多样性与文化惯性不断斗争的结果。管理人员的远见卓识体现在其如何确保组织产生积极变革，防止形成破坏性的组织惯性。

在《战略变革探索》（第2版）一书中，我们一方面认为，变革管理是一项需要明确发展规划的工作；而同时我们也把组织文化放在极其重要的位置。组织文化观点能够使我们洞悉变革的阻碍因素以及排除它们的有效途径。在本书中，我们采用这种观点以帮助管理人员理解其所从事的变革工作的复杂性，以及为推进改革所采取的行动涉及的范围。我们着重强调变革是人员的变革——改变人员本身及其行为方式。这需要的不仅是一个规划，也不仅仅是组织架构和系统的某些变化。因此，与资金的大量投入一样，变革往往也需要管理时间和精力的大量投入。同样，本文还强调实施变革的复杂性。变革要取得成功必须探索具体环境下的变革方法。组织变革没有固定的模式和现成的方法可供照搬。这也是本书极为重要的观点——必须考虑环境的制约。我们将为您提供一个框架模型——“变革万花筒”（change kaleidoscope），这将有助于进行成功的变革。

本书的读者对象是商务学学生和在职管理人员。然而通篇来看，本书对于“变革推动者”（change agent）也许会具有特别的参考价值。在这里，我们使用“变革推动者”这个术语来描述那些组织内部负责变革的相关人员。许多不同的人员都可以充当这一角色。在一些组织中，改革者可能是总裁，而在其他一些组织中，也可能是人力资源总监，或者某个特定团队，他们负责推进整个变革过程。

本书内容主要分为两部分：第1部分是第2章～第4章，我们将探讨特定组织环境对探索变革方法的影响；第2部分是第5章～第7章，我们会深入研究如何把既定的变革方法付诸实施，以促进变革最终实现。然而无论如何，在这里我们必须首先对本书所涉及的一些基础性假设进行阐述。需要考虑以下问题：



- 组织变革的本质及本书的指导原则。
- 探索适合特定组织环境的变革方法的必要性。
- 成功的变革推动者必须具备的管理技巧和个人能力。
- 依据设计处方或公式化执行方法得出的设计方案与依据具体情况制定的变革方法之间的差别。

最后，本章借用流程图对本书的结构和内容作详细的说明。

1.2 组织变革的本质

关于组织变革，两个不同的学派分别提出了自己的观点。第一个学派认为，变革是连续的，为了跟上不断变化的环境，组织必须在实时基础上进行变革。^[1]第二个学派则认为，变革是一个阶段性的均衡过程（请参见图 1—1）。^[2]

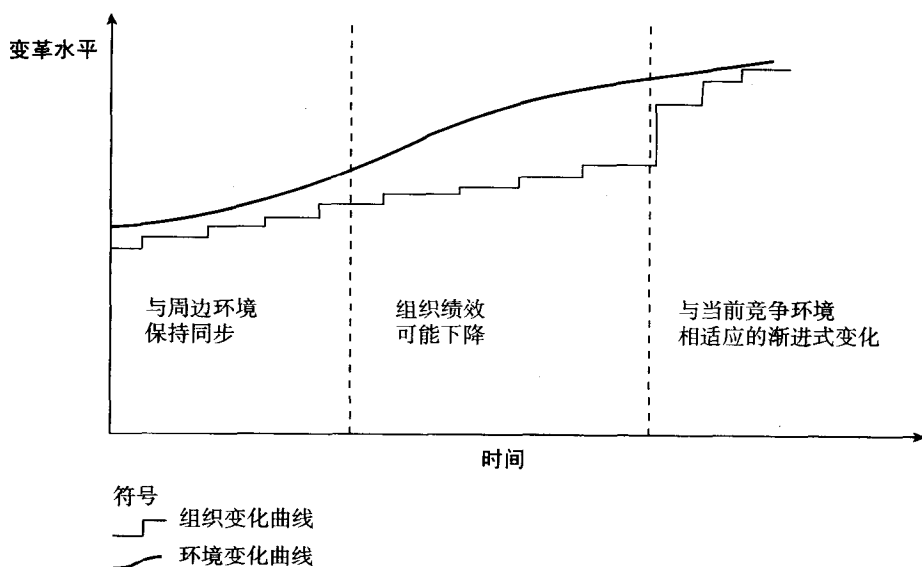


图 1—1 间断平衡变革模式

根据第二个观点，渐进的趋同变化阶段与较短暂的革命性变革阶段相间分布。趋同变化是组织原有运作方式的适应性调整，是过去的继续和延伸；而革命性的变革则是在组织战略、结构、体系和文化等方面同时发生的，导致原有运作方式产生根本性改变的一种变革。趋同的适应性调整随着时间的流逝形成巨大的



惯性，给组织新的运作方式的产生带来相当大的阻力，这意味革命性变革是由紧迫危机引起的，是对危机的一种反应。由于组织以往的竞争方式已经深深融入组织之中，并且每个组织成员都认为这是理所当然的，组织往往成为自身成功经验的牺牲品。近年来，这种变革模式的最佳范例就是英国零售商玛莎百货公司（Marks & Spencer，简称 M&S）。M&S 公司的业务经营方式与众不同，它以 St Michael 品牌和适中的价格向消费者提供一系列优质商品，主要经营范围是经典的耐用品和精品，而不是流行时尚品。M&S 公司与英国供应商共同合作，以保证产品质量。由专业采购人员（假设他们了解 M&S 公司消费者的真正需求）负责一个采购中心，然后把产品分配到不同的商店。商店规划管理遵循的核心原则是确保商店形象和标准的一致性。M&S 公司对于所有采购的商品实行统一的退款标准，各个商店没有自己的变更权力。客户在 M&S 公司购物时不能使用信用卡，只能使用 M&S 公司商店的购物卡。这种模式持续了多年，直到 20 世纪 90 年代零售业出现的重大变革给 M&S 公司带来了巨大压力。从 1998 年开始，M&S 公司被迫对此进行变革。^[3]

连续变革模式的支持者则认为，随着时间的流逝，组织完全可以通过渐进式变化，以较小的代价获得与革命性变革相同的效果。连续变革模式要求高度持续的连贯变化（请参见图 1—2）。

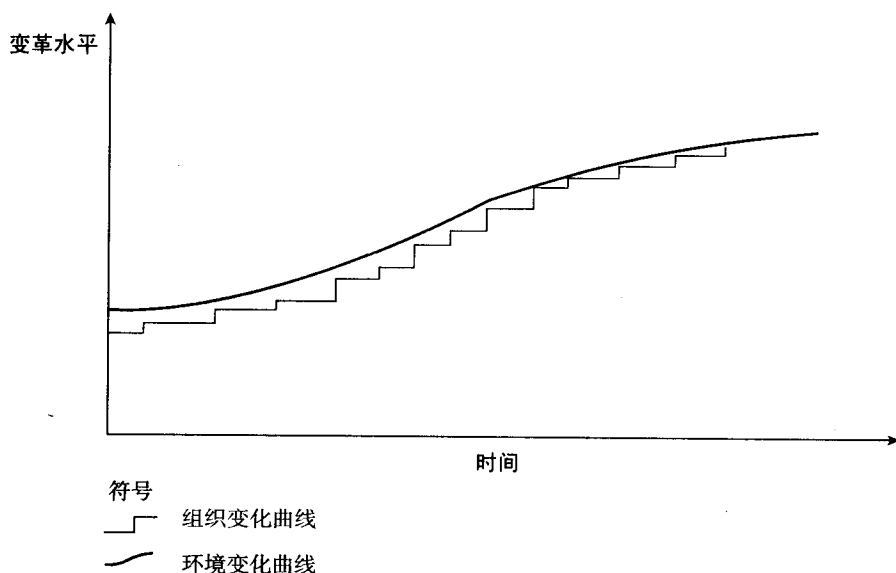


图 1—2 连续变革模式



实际上，没有多少实践经验支持上述任何一个观点。这两种组织变革模式都可能是正确的，只是分别适用于不同类型的组织，或者同一组织的不同生命周期阶段。^[4]连续变革模式也许适用于那些变化速度较快、竞争比较激烈的新技术产业组织，如高科技产业，在这些行业内部，组织需要不断地进行变革以谋求生存。然而，连续变革采用何种形式还不甚明了。也许，虽然组织不断地进行变革，但只是某些特定的组织要素（如产品和结构）变化，而其他组织要素保持不变。阶段均衡变革模式则可能更适用于那些竞争环境变化较慢的产业。在这些行业内部，组织的运作方式无须进行任何重大的变革而依然能够保持相当的竞争力。

本书关注的重点是那些进行阶段性变革的组织，这些变革要么是以一种未雨绸缪的方式提前进行，其目的是预防将来可能出现的潜在威胁；要么是以一种事后反应的方式进行，以应对直接竞争威胁之类的紧急需要。我们关注那些有意识、有计划地进行的变革：在这种变革中，组织领导（也可能是某个部门或子公司的负责人）会认真研究组织的战略地位，审慎制定新战略——该战略需要组织和组织内部成员以一种不同的方式进行运作。例如，这种变革可能是组织为了使现有产品进入市场而作出的小幅度调整，也可能是组织战略、结构、系统和文化的根本性变革。例如，1999年，惠普公司（Hewlett-Packard Company，简称HP）被拆分为两家公司，成立了独立的安捷伦科技股份有限公司（Agilent Technologies），它继承了原惠普公司的部分业务，如分析测试以及半导体产品等。因此，安捷伦公司的业务必须进行重组，以实现独立运营。安捷伦公司的变革目标还包括组织文化，其目的是改进惠普公司的原有价值观，引入有关速度、关注焦点和责任感等新的价值观。与此同时，在卡利·菲奥里纳（Carly Fiorina）的领导之下，一个全新的惠普公司也正在进行积极变革，其变革范围涉及公司重组、体系和流程更新以及文化变革等诸多方面。最近，惠普公司又兼并了康柏公司（Compaq），这就需要进行更多的变革，以整合两家公司。

尽管常常听到这样的观点：组织需要更大的灵活性，这样才能够通过持续连贯的自然变化实现自我改造，但是我们坚持认为，由于诸多原因，如面临全新形式的竞争等，仍然有许多组织处境尴尬，需要在战略层面上进行阶段性变革——就像惠普公司和安捷伦公司一样。在本书两位作者的职业生涯中，类似的组织相当常见。然而，这种阶段性变革不一定必须以革命性的方式进行，它可以采用许多其他形式。第2章将会对此进行讨论。并且，这也并非意味着我们认为更加连续的变革模式不具备可行性。实际上，基于连续变革模型的渐进式变革过程在详尽规划的基础上也可以实现。此外，规划变革过程的最终目的在于建立更加灵活



的“学习型组织”，这样的组织能够持续不断地适应调整，进行自我改造。然而，连续变革模型的变革实践与学习并不相同。我们将会在最后一章对此进行简要回顾。

此外，我们还将变革看成实时变化的过程。如今的竞争环境更加变幻无常，没有任何一家组织能够保持一成不变。如前所述，变革没有现成的模式可以照抄，也不是简单的线性变化过程。变革内容（实际上已经变化）以及实施变革的过程或方法，都必须根据变革的具体环境进行判断，这些环境不仅包括文化、能力、资源和管理等组织内部环境，也包括广泛的外部环境。^[5]相应地，变革对组织环境也有反作用，由此而引发出一系列不同的变革需求（请参见图1—3）。

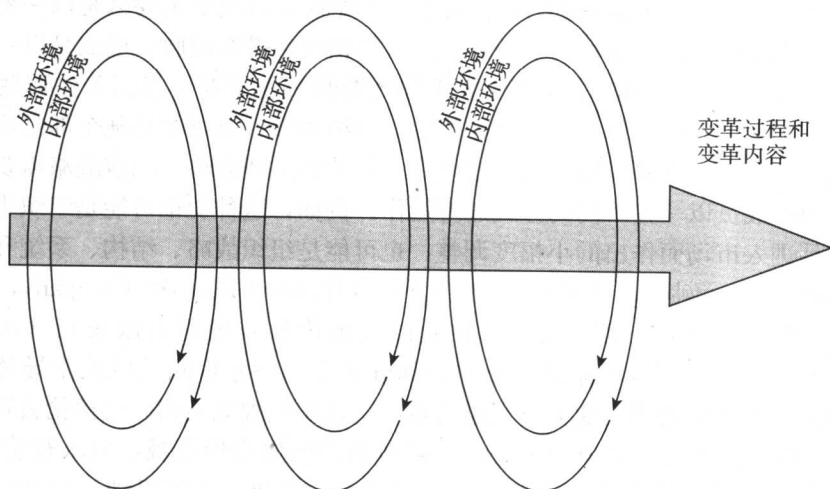


图1—3 变革过程与时间的关系

最后，正如我们前面所强调的，当讨论“组织”变革时，其真正的含义是组织成员必须作出相应的转变。当然，组织的建筑、技术和产品都可以改变，但如果组织想要进行真正的变革，组织内部的成员就必须改变其行为方式。对于任何管理人员来说，这将使得变革管理及其最终实现成为一项富有挑战性的工作。这种观点的外延之一就是，组织本质及组织变革十分复杂，进行成功管理的可能微乎其微。同时，我们认为组织人员的行为具有不可预见性，他们可能对变革作出多种不同的反应，如果不加以控制，变革将会难以进行。此外，我们还认为变革管理是一种从业人员能够培养的能力，它同时也是研究的热门领域。本书旨在为从业人员提供切合实际的工作建议。同时，我们也希望为广阔的变革管理学术研究领域增加一些新思想。



1.3 具体环境下的变革

与其他教材不同的是，本书并不鼓吹“最佳变革途径”之类的概念。变革必须考虑具体环境。换句话说，任何变革过程的设计和管理都必须依据每个组织的具体情况和具体环境而进行。把在某一环境下可行的变革模式直接应用于另一种环境会有极大的风险。^[6]环境描述并不是解决问题的万能药方。在大多数情况下，研究人员、咨询人员及从业人员从少数案例研究中获得的经验能够成功地指导具体实践工作。因此对于阐明变革的可行性来说，案例具有极其重要的价值。然而，少数有限的案例（尤其是在被重复引用的时候）则可能向人们暗示，那些仅对某些组织适用的变革模式也同样适用于其他组织。^[7]特别是所引用的案例总是展示出某一种确定的环境（如互联网创业公司或高技术公司）时，这一问题尤其突出。

可供选择的一种方法是制定应变对策。在应变对策中，每种不同的情况都与一系列特定的变革设计选择紧密联系。再次声明，这也是本书试图避免的情况。为了具备可行性，这种典型的变革方法必须集中于一系列限定的备选实施方案和限定的环境要素。^[8]对于变革推动者来说，这意味着他们必须找到“最佳问题”，而不是寻求那些“最佳实践”方案或所谓的“处方”。即使是那些从似乎是常识的“最佳实践”模式得出的经验，如“准备进行变革之前必须获得组织高层管理人员的支持”，通常也不具备什么可行性。如果组织的高层管理人员自身阻碍了变革的实施，变革推动者便需要从其他一些相关因素着手，以期在后来的变革过程中获得组织高层的支持。然而，如果不对组织环境进行具体分析，又如何确定这一点呢？因此，本书认为，在确定合理的变革步骤之前，必须对组织的内部和外部环境进行认真的研究。在没有充分认识这些变革模式的适用环境及其可行性的情况下，变革推动者不应该机械地参照那些最佳实践方案或应变程序。然而，充分理解组织变革环境需要变革推动者培养特定的管理技巧和个人能力。下面将会就此展开讨论。

1.4 变革推动者应具备的管理能力：分析、判断和行动能力

变革推动者需要培养自身的分析、判断和执行能力。这三个方面都非常重



要，缺一不可。如果缺乏分析能力，变革推动者就会受到已有变革方案的误导；完成环境分析之后，如果没有判断能力，变革推动者就有可能忽略变革环境最为关键的方面；而如果不采取行动，变革步骤只是停留在规划草案阶段，对改变组织内部的变革现状毫无帮助。

因此，变革推动者必须具备分析能力，这比了解“实施变革项目的10个最佳途径”重要得多。他们必须能够深入了解组织，理解组织文化及其员工的行为动机，对组织的各个方面有一个充分的整体认识。第3章将会对此展开讨论。

然而同等重要的是，变革推动者必须对“分析瘫痪”现象保持清醒的认识。由于分析考虑的细节问题过多，人们往往会陷入其中，不能自拔。变革推动者需要的另一种能力是判断能力，即识别哪些因素是组织变革环境最关键的因素的能力。作一个医学方面的类比，给事故中受伤的病人做完检查之后，医生可能发现病人摔断了肋骨，但也可能发现病人患了淋巴瘤。肋骨受伤问题可以快速得到治疗，但很明显，最为关键的问题是淋巴瘤，这需要时间更长的精心治疗。同样，对于那些已经发现的组织因素，变革推动者必须根据其对变革过程重要性的不同进行衡量，确定优先顺序。对于变革推动者来说，其关键能力就是能够识别特定变革环境下的关键因素。第4章将会通过一系列的变革案例研究对这一观点作进一步的探讨。

最后，变革推动者必须培养自己对变革实施进行管理的能力。管理是一个实践过程，而不仅仅是分析过程——它是一个必须有行动发生的过程。同时，我们必须强调实施变革的两个重要方面，即确定干预变革形势的策略及其实施顺序。变革推动者或许会认为，随着生产系统和岗位职责的变化，组织内部的奖励系统也会随之改变。但是为了避免同时进行的变革过多而给组织员工带来困扰，变革推动者必须决定什么行动应该优先进行，而什么行动可以暂时延缓。本书的第5章和第6章将会就变革影响因素的选择和优先顺序问题展开讨论。

1.5

变革推动者必备的个人能力：自我认知能力

除了判断能力、分析能力和行动能力之外，变革推动者还必须拥有自我认知能力。这不是变革推动者应该具备的唯一能力，其他诸如处理复杂问题的能力、