

HZ BOOKS
华章经管

领导与变革领域的世界第一权威约翰·科特

变革

(美) 约翰·科特 John P. Kotter 著

Leading Change



《商业周刊》最佳畅销书



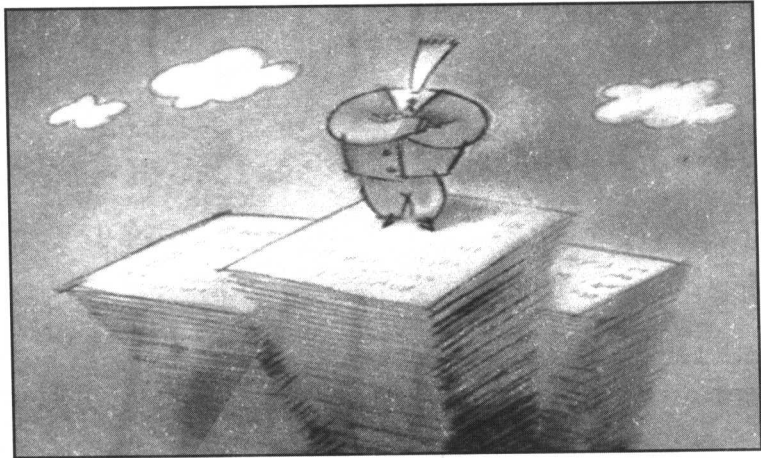
机械工业出版社
China Machine Press



变革

(美) 约翰·科特 *John P. Kotter* 著
罗立彬 翟润梅 李猛 译

Leading Change



机械工业出版社
China Machine Press

John P. Kotter. Leading Change.

Copyright © 1996 by John P. Kotter.

Simplified Chinese Translation Copyright©2005 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Harvard Business School Press授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2004-2302

图书在版编目（CIP）数据

变革 / (美) 科特 (Kotter, J. P.) 著；罗立彬等译。-北京：机械工业出版社，2005.8

书名原文：Leading Change

ISBN 7-111-16597-7

I. 变… II. ①科… ②罗… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2005）第052864号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：刘照地 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年8月第1版第1次印刷

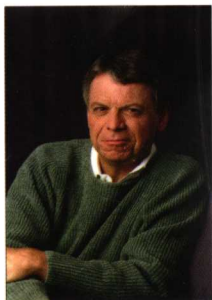
880mm × 1230mm 1/16 · 12.5印张

定 价：29.80元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007



约翰·科特

哈佛商学院松下幸之助领导学
讲座教授

剑桥科特学院创办人兼校长

毕业于麻省理工学院和哈佛大学

1972年成为哈佛商学院教授

1980年成为哈佛商大学终身教授，时年33岁，是哈
佛大学校史上极少数拥有这项荣誉的年青人之一

科特教授的主要著作：

《总经理》

(*The General Managers*, 1982)

《权力与影响》

(*Power and Influence: Beyond Formal Authority*, 1985)

《变革的力量：领导与管理的差异》

(*A Force for Change: How Leadership Differs from
Management*, 1990)

《企业文化与经营业绩》

(*Corporate Culture and Performance*, 1992)

《新规则》

(*The New Rules*, 1995)

《变革之心》

(*The Heart of Change: Real-Life Stories of How People
Change Their Organizations*, 2002; 机械工业出版社)

科特教授荣获的奖项：

埃克森奖 (Exxon Award)

强斯克奖 (Johnson, Simth & Knisely Award)

麦肯锡奖 (McKinsey Award)

“变革的速度在近期任何时间都不会放缓，而在今后几十年中，大多数行业中的竞争将使变革发生的速度越来越快。”

——约翰·科特

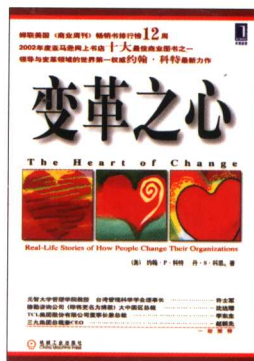
领导与变革领域的世界第一权威将其25年来在许多组织和企业的研究过程中积累下来的经验与智慧融会贯通于本书中。本书极具启发性，思路清晰，充满了对未来的思考。

- ▶ 讲述科特大师的见闻与经历
- ▶ 组织转型中的8种错误
- ▶ 变革的8个步骤
- ▶ 领导力与终生学习
- ▶ 科特大师的实践经验

阅读《变革》

您将与一代领导大师进行前所未有的亲密接触！

延伸阅读



ISBN 7-111-11638-0

定价：32.00元

赞 誉

本书的价值不可估量。其观点适用于许多公司，无论公司大小。本书对本人的管理风格起到了很大的帮助作用，相信别人也会从中受益匪浅。

安德鲁·布卢斯通 (Andrew S. Bluestone)

Selective Benefits集团总裁

本书提供了一个路线图，全面介绍了公司应该引起注意的现象，并指出其中所隐含的潜在危险。通过强调推行变革所需要的培养紧迫感问题，科特指出如果变革8阶段中的前期工作不足，就预示着变革将归于失败。相信如果变革领袖们能够按照书中的步骤全面有次序的推行变革，定会对其组织绩效改进做出贡献。

琳达·伯吉斯 (Linda Burgess)

The Burgess集团总裁

本书突出地解决了在当今瞬息万变的商业环境中，组织与个人的需要。

欧内斯特·格利克曼 (Ernest I. Glickman)

永道国际会计咨询公司Harbridge House分公司CEO

这本书棒极了。在我读过的所有著作当中，本书对于现实中存在的影响力量的把握与组织无疑做得最好。我简直无法用语言表达我对本书的喜爱之情。

理查德·吉普 (Richard A. Guipe)

Tessco技术公司业务经理

IV

对于所有试图在组织当中推行变革的CEO来说，本书是不可多得资源。我希望能和所有同事共同分享本书，来共同讨论并进一步认识领导和管理的区别，进一步加深对变革所需努力重要性的理解。

理查德·西曼(Richard Seaman)

Seaman公司总裁兼CEO

这本书棒极了！对于我们在变革领导艺术方面加深理解，它做出了特别的贡献。

戴维·温德姆 (David Windom)

The Windom公司主席

既生动有趣，又极具实际意义，富含即时可用而切实可行的建议。

理查德·德弗雷 (Richard Deverell)

英国广播公司 (BBC) 战略与计划部经理

棒极了！我上星期才读了这本书，现在就已经对其中一些观点加以应用了！

肯尼思·麦肯齐 (Kenneth MacKenzie)

The Mentor 集团主席

本书不同寻常，我对它真是爱不释手——科特的写作风格棒极了。8步骤的变革模型十分有效，绝对值得来自学术界和商业界的一致喝彩。

塞缪尔·施瓦布 (Samuel C. Schwab)

S. Schwab公司总裁

我真的喜欢阅读这本书。本书的写作风格使其十分易懂。我已经与公司主要管理人员分享了这本书，我相信如果我们都能对书中提到的问题加以思考，我们的公司一定会受益良多。

杰拉尔德·班德里 (Gerald M. Bedrin)

Allied Strauss办公用品公司CEO

V

极具启发意义!

史蒂夫·京格里希 (Steve Guengerich)

BSG公司常务董事

这本书好极了! 其中关于变革管理当中的八种错误以及八步骤的变革过程极具价值。科特将变革过程放在一个大的社会及经济背景下加以讨论, 从而重新组织了前人及其本人早期的研究成果。

拉凯什·库拉纳 (Rakesh Khurana)

哈佛商学院博士生

棒极了。我从本书中学到了很多, 相信本书一定会取得巨大成功。

约翰·邱吉尔 (John Churchill)

Dunhill Madden Butler公司常务董事

对于组织以及组织当中的个人来说, 变革确实是势在必行——而本书的主旨就在于此。

小罗伯特·约翰斯顿 (Robert E. Johnston, Jr.)

IdeaScope Associates公司总裁

本书不同寻常。它做出了许多重要贡献, 帮助我们加深了对于变革领导艺术以及组织变革细节程序的理解。

小卡尔·诺伊 (Carl H. Neu, Jr.)

Neu公司总裁

前 言

1994年夏天，我曾经为《哈佛商业评论》写过一篇名为“领导变革：为什么变革都以失败告终”的文章。这篇文章的创作源于我在这15年来对许多关于变革的有效个案的分析。这些个案包括：企业结构重组、设计方案重整、企业战略调整、企业兼并、人员精简、质量计划以及企业文化更新等等。在完成那篇文章之后，我意识到这个论题还值得做更深一步的探讨，所以我很快就投入了这本书的创作。

本书于1995年3~4月份由《哈佛商业评论》出版，几乎立刻就跃居《哈佛商业评论》所销售的同类单行本的榜首，这真是令人难以置信——因为《哈佛商业评论》出版的所有单行本的质量都很高，而且多年来它出版了大量的单行本。这种很难发生的事情通常也很难解释，但是通过与《哈佛商业评论》的读者进行交流，我发现此书能如此叫好，主要是基于以下两点原因：其一，经理人对于文章中列举的企业在变革实践中所犯的那些错误，给予了由衷的肯定。这就是为什么此书现在所达到的效果远远超出我们预期的原因。其二，读者们发现，8个步骤的变革模式是行之有效的。它就像路灯，在人们探讨转制和变革问题以及如何改变战略时，这一变革模式是非常有益的。

上述两点原因也是我创作这本书的主旨，此外还有一些别的原因。与文章不同的是，本书还列举了很多案例来论证哪些变革方法是行之有效的，哪些是行不通的。从这一角度来说，这本书更具实战性，也更具指导意义。我

VII

还更加明确地把关于变革问题的讨论引回到变革的驱动力——领导艺术上来，也向读者们展示了无论实施者如何有才干，纯粹的管理理论是不可避免地会走向失败的。最后，我还在更长的时间范围内取证，向读者们展示了，在过去的一个世纪当中，许多可以在21世纪让人们引以为鉴的事例。

熟悉我的作品的读者会看到，这本书综合并拓展了我的其他一些作品中的很多观点，如《变革的力量：领导与管理的差异》、《企业文化与经营绩效》以及《新规则》。尽管从主题上来看，本书是我的其他作品在逻辑上的拓展，但在形式上却与其他作品不同。与我以往的作品不同的是，本书没有很多的脚注和尾注，除了从我自己的作品中引用一些观点和案例之外，我没有从其他的发行物中引用观点，也没有试图从其他途径引用一些论据来证明自己的观点。从这种意义上来说，这一作品与我以往的作品相比，更具有个人特色。我在这里想要告诉大家的，是我看到的和听到的并总结出来的一些相互关联且越来越重要的观点。

很多人阅读过本书的草稿，并且提出了宝贵的意见。他们是Darrell Beck、Mike Beer、Richard Boyatzis、Julie Bradford、Linda Burgess、Gerald Czarnecki、Nancy Dearman、Carol Franco、Alan Frohman、Steve Guengerich、Robert Johnson, Jr.、Carl Neu, Jr.、Charlie Newton、Barbara Roth、Len Schlesinger、Sam Schwab、Scott Snook、Pat Tod、Gayle Treadwell、Marjorie Williams和David Windom。一些人为本书的创作提供了灵感，尤其是Ed Schein和Paul Lawrence，在此一并表示感谢。

目 录

赞誉
前言

第一部分 变革中的问题及解决方案

- 第1章 组织转型：公司失败的原因3
第2章 成功的变革及其推动力量19

第二部分 变革的8个步骤

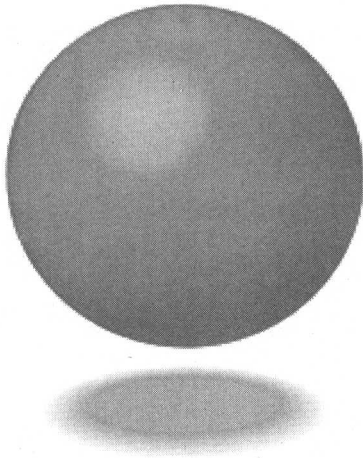
- 第3章 增强紧迫感37
第4章 组建领导团队53
第5章 设计愿景和战略71
第6章 传播变革愿景89
第7章 授权行动107
第8章 创造短期成效123
第9章 巩固成果并进一步推进变革137
第10章 将新方法融入企业文化151

第三部分 对21世纪的启示

- 第11章 未来的组织167
第12章 领导才能与终生学习181

第一部分

变革中的问题及解决方案



第 1 章

组织转型：公司失败的原因

在过去20年中，各种组织的变革次数显著增加了——这一点无论用任何客观标准衡量都是如此。尽管某些人说不久以后，企业所采取的诸如机构重组、战略调整、合并、缩小经营规模、提高产品和服务质量、更新企业文化等手段将会逐渐消失，但是我觉得这种可能性很小。宏观经济因素正发挥着强有力的作用，在今后的几十年内，它们的作用还会变得越来越强大。结果，越来越多的企业将不得不降低成本，改善产品和服务质量，寻找新的增长机遇，并提高生产率。

今天，通过大规模的变革，一些组织已经大大地适应了环境的变化，另外一些提高了自身的竞争地位，还有几个甚至通过变革看到了美好的未来。但是在太多情况下，这种提高是令人失望的，商场上的厮杀是残酷的，资源遭到极大的浪费，员工或是伤痕累累，或是心情沮丧。

从某种程度上讲，变革会不可避免地带来一些负面影响。只要人类社会不得不改变自己以适应环境变化，就总是会面临伤痛的。然而，在这10年间我们所见证的巨大资源浪费和所承受的痛苦当中，有很大一部分的确是可以避免的。因为我们犯了很多错误，其中最常见的有如下几种：

错误之一：过于自满

到目前为止，人们所犯的最大错误就是，当机构转型大步朝前迈进的时候，所有的经理和员工都缺乏一种紧迫感。这一错误是致命的，因为一旦自满情绪高涨，就不会成功实现组织变革的目标。

当阿德里安被任命为某一大型公司特级化学品部门的负责人时，他注意到了许多潜伏的问题和机会。其中很多问题和机会都源于该行业的全球化。经验丰富、充满自信的他开始了夜以继日的工作，开发了许多新计划，旨在从这个竞争日益激烈的行业当中寻找业务机会，并提高利润水平。他也意识到，组织中很少有人像他一样清楚地看到了威胁和机遇，但他认为这一问题并非不可解决。他觉得可以通过引导员工，向他们施加压力，甚至更替员工来解决这个问题。

升职两年后，阿德里安目睹了他所提出的计划一个接一个地被自满情绪所淹没。尽管他花大力气来引导员工并向他们施加压力，可他的新产品战略的第一阶段还是耗时很久才得以实施，以至于竞争对手有机可乘，采取了相应的策略，导致其主要的利润部分大打折扣。他没办法为其庞大的重整项目保证充足的资金。

在团队中那些惯于成事不足的员工的阻挠下，这一重整计划宣告死亡。失望之余，阿德里安放弃了原先的工作，转而经营一家小公司。这家公司虽然规模比较小，但是阿德里安的许多想法都能得到实施。然后，接下来的两年内，在两家公司微妙的竞争当中，阿德里安惊讶地看到原来部门的那些忧患意识很低的人不仅没有从他所收购的小公司的近期发展中学到任何宝贵经验，反而实际上还扼杀了新生部门继续其原有优势的能力。

很多像阿德里安一样的优秀者，都因为许多各不相同却又相互关联的原因，而在企业变革的初期都没有成功地培养出足够的紧迫意识。他们过高地估计了自己能够推动大型组织机构进行变革的程度。他们低估了人们走出温床时所需的努力。他们也没有意识到自己的行为可能会潜移默化地强化现状。他们欠缺的是耐心，“准备工作已经够多了，我们这就着手干吧！”他们意识不到在削除自满情绪时所出现的负面影响：人们变得小心戒备，士气低落，短期效果不理想。或更有甚者，他们把紧迫感和焦虑混为一谈，使人们变得焦虑，从而更加墨守陈规，拒绝变化。

如果自满情绪目前在众多组织机构中只是潜流，那么它也不会那么重要。可事实恰恰相反。过去的成功太多、明显的危机太少、绩效标准太低、外部顾客反馈不足等问题加到一起就会导致如下结果：“是的，问题的确存在，但也没那么糟糕，我的工作做的还行。”或者“是的，我们确实有很大的问题，可是谁都有问题啊。”没有紧迫意识，人们并不会做出额外的努力，而这种努力往往是不可或缺的。他们不会做出必要的牺牲，而是躺在现有的功劳簿上，抑制上头的创新计划。其结果就是，重组计划深陷泥沼，新战略得不到很好的实施，收购的企业没办法得到很好

的整合，缩小规模永远也没法达到应有的预算，而所谓的质量计划往往成为表面文章而止于空谈，无法落到实处。

错误之二：独木难支

人们常说，如果组织领袖不积极地支持变革，大的变革就不可能实现。但我在这里想讨论的绝不仅仅是这个问题。成功的组织转型需要公司的总裁、分公司总经理、部门经理与5个、15个甚至50个决心改善企业绩效的人组成一个团队。这个团队很难囊括企业的所有高层管理者，因为他们中的一些人并不买账，至少在最初的时候是这样。在大多数成功案例中，这种团队是很强的，无论从正式的头衔、信息和专业技能、声誉和关系以及领导才能等方面都很强。就个体而言，无论这个人的能力多么出众、成就多么非凡，他也永远不可能具备全部资源来颠覆原有的传统和惯性，除非这个组织规模非常小。团队如果很弱，那效果通常都会很差。

在没有高效有力的领导团队的情况下，改革可能会暂时在表面上取得一定的进展。组织结构有可能被改变，设计方案重整也会被实施。但是那些对立派早晚会去破坏创新。当某个执行者或弱势创新管理团队与传统以及短期个人利益等因素进行明争暗斗时，最终的胜利往往属于后者。结构的变革在行为的怠惰中流产，重整方案在员工和经理们的被动抵制中被扼杀，产品质量计划不但没有带来顾客满意，反而变成了官僚主义的源头。

作为某一大型美国银行人力资源部的经理，克莱尔女士充分意识到她手中的权力是有限的，除了人事方面的工作之外，她