

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑

Volume 3

Strategy and Capability 战略与能力

持续的组织变革

Sustaining Organizational Change

[美] 格雷姆·萨拉曼(Graeme Salaman) 戴维·阿施(David Asch) 著

锁 箭 毛 剑 梅 黄 磊 周 丽 译



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F272.9

50

管理新理念前沿译库

The Leading Superior Translated Series of Management

第三辑

Volume 3

Strategy and Capability 战略与能力

持续的组织变革

Sustaining Organizational Change

[美] 格雷姆·萨拉曼(Graeme Salaman) 戴维·阿施(David Asch) 著

锁 箭 毛剑梅 黄 磊 周 丽 译

经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

战略与能力：持续的组织变革/[美] 萨拉曼等著；
锁箭等译. —北京：经济管理出版社，2005

ISBN 7-80207-223-9

I. 战... II. ①萨... ②锁... III. 企业管
理—组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 008917 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：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：骆 珊

技术编辑：晓 成

责任校对：静 洁

787mm×1092mm/16

15.75 印张

275 千字

2005 年 6 月第 1 版

2005 年 6 月第 1 次印刷

定价：36.00 元

书号：ISBN 7-80207-223-9/F·212

· 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

北京市版权局著作权合同登记: 图字 01—2005—0373 号

**This Edition of Strategy and Capabiliy: Sustaining Organizational Change by Arrangement
With Blavkwell Publishing Ltd, Oxford. Translated by Economic Management Publishing House
From the original English Language version.**

Copyright © 2003 by Graeme Salaman and David Asch

**Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2005 by Economic
Management Publishing House**

ALL RIGHTS RESERVED

责任编辑：骆 珊
装帧设计：杨丰瑜

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

管理新理念前沿译库(第三辑)

1.卓越组织:实现一流的绩效水平

Total Organizational Excellence: Achieving world-class performance

2.组织绩效:组织行为分析与业绩评价实务指南

Handbook of Organization Performance: Behavior analysis and management

3.组织边界管理:多元化观点

Managing Boundaries in Organization: Multiple Perspectives

4.制定战略与组织整合

Making strategy and Organization Compile

5.战略与能力:持续的组织变革

Strategy and Capability: Sustaining Organizational Change

6.构建创新型组织:鼓励创新的管理体制

Building The Innovative Organization: Management systems that encourage innovation

7.构建创新团队:培养与整合高绩效创新团队战略及方法

Building Innovative Teams: Strategies and Tools for Developing and Integrating High Performance Innovative Groups

8.战略与业绩:在全球市场上获得竞争优势

Strategy and Performance: Achieving competitive advantage in the global marketplace

管理新理念前沿译库(第四辑)

1.价值咨询

Value-Based Consulting

2.增加值:品牌驱动增长炼金术

Added Value: The Alchemy of brand-led growth

3.精益企业价值:从麻省理工精益设备制造理念的视角

Lean Enterprise Value: Insights from MIT's Lean Aerospace Initiative

4.无障碍领导:价值导向的新文艺复兴观

Leadership Unplugged: The new renaissance of value propositions

5.模糊资源:企业获取竞争优势的来源

Tacit and Ambiguous Resources as Sources of Competitive Advantage

6.超优势创新:开放经济中的跨国企业

Hyperinnovation: Multidimensional enterprise in the connected economy

7.超越知识管理:对话,创造性与公司培训

Beyond Knowledge Management: Dialogue, creativity and the corporate curriculum

谨以此书

纪念同学、同事、合著者和亲爱的朋友

加文·麦肯齐

1942~2001

我们将不停地探索
而所有探索的最后
将回到探索的始点
方才了解这一地方

T. S. 艾略特：《四个四重奏》

作者简介

格雷姆·萨拉曼是开放大学商学院专门从事组织研究的教授，是教学计划与大纲的负责人，同时还是企业研究项目的负责人。

继毕业于雷斯特大学并获得社会科学一级学位后，他获得了牛津大学组织社会学博士学位。两年后进入开放大学工业心理学研究所，也曾在剑桥大学任教。

他现在的研究方向是创新管理、变革管理、竞争管理、战略人力资源管理以及绩效管理。他曾在社会科学系主讲或讲授产业社会学和组织社会学的一些课程，并在商学院主讲或讲授包括 BABS 和 MBA 项目在內的课程，如企业战略、决策制定和人力资源战略管理等。

他在自己感兴趣的研究领域所撰写的专著、论文有 60 多部（篇）。他最新出版的专著包括《人力资源战略管理》（Blackwell, 1996）、《组织》（2000）、《决策指定》（2001）和《提高组织绩效》（Blackwell, 2002）。最近，他正着手写作（与约翰·斯特里利合作）名为《创新管理》的专著。他新近发表的文章，一篇载于《人际关系》，内容是关于学习型组织理论的评论；另一篇载于《管理研究杂志》，内容涉及创新管理的分析。两篇文章均是 2002 年刊出的。他为开放大学出版社编辑了一套名为《管理工作与组织》的丛书。他担任了许多组织的顾问。现时或新近的委托组织包括爱莲茨·科恩希尔、约翰·刘易斯合伙企业、恩斯特与杨、阳光微系统、英国氧气、鲍尔根、摩根·斯坦利罗尔斯·罗伊斯和国家邮政总局。他常年担任埃塞俄比亚政府的顾问，最近正在为总理办公室就某主要开发机构的控制和管理问题展开工作，并领导着一个对外交部进行结构调整的工作小组。

他所从事的咨询和培训领域包括变革的管理、绩效管理、战略与组织能力的改进、决策制定与解决问题。近来，他与高级工作小组一起，识别并解决了许多个人、团队和公司所存在的绩效问题，拥有丰富的阅历。

戴维·阿施是德·蒙特福特大学（雷切斯特）的专职副校长和管理学（战略计划与资源）教授。他撰写了包括《管理战略》（1996）和《新经济—新竞争》（2001）在內的

50 多部（篇）关于战略、竞争和变革的专著（论文）。他最近正致力于一个产业基金资助项目，研究竞争与全球化的驱动因素，对象涉及包括家用电器、电子产品、职业服务和电信在内的一系列企业。

他与包括爱莲茨·科恩希尔、恩斯特与杨、富士通/ICL、3M、兰克·施乐、西门子计算机系统和太阳微软等在内的一系列企业的高级工作小组共同工作。此外，他曾是负责实施竞争政策的公平贸易办公室的顾问和埃塞俄比亚联邦政府的顾问。他还曾是世界银行在发展中国家的以设计技术为基础的远程学习方面的顾问。在步入学术生涯之前，他曾为一家商业银行和一个国际性的管理咨询公司工作。

鸣 谢

P. G. 伍德豪斯将其最为有趣的著作之一献给了自己所珍爱的继女莲诺拉，“没有她天真无瑕的同情心和鼓励，”他写道，“这本书或许用一半的时间就可以完成了。”我们发现自己处于相类似的状况。没有以下所列的众人的同情心和帮助，本书也可能用一半的时间就已经完成了。而其质量就可能只是现在的一半水平。多年来，我们的工作为许多组织的许多人所提出的建议、批评、问题和来稿所延迟，致使我们停顿下来，进行反思和澄清，从而促使我们完善了我们的论据。

本书是各位作者多年来单独或共同为一些公司的经理人员和人力资源管理人士构成的小组举办的一系列讲习班、专家研究会产生的成果，这些公司包括：阳光微系统（Sun Microsystems）、摩根·斯坦利（Morgan Stanley）、巴基斯坦烟草公司（Pakistan Tobacco Company）、威利斯（Willis）、爱莲茨·科恩希尔（Allianz Cornhill）、巴特（BAT）、罗尔斯·罗伊斯（Rolls Royce）和恩斯特与杨（Ernst and Young）。在他们可能没有意识到有时甚至并非是出于故意的情况下，这些企业的经理人员丰富了本书的思想内容。他们帮助我们，理应受到感谢。

埃塞俄比亚政府友人——色耶·亚伯拉罕、梅勒斯·季勒维、泰克勒沃伊尼·阿色法、阿巴迪·季诺、阿克比·乌克拜、泰弗拉·瓦鲁瓦和其他许多人——不仅教给我们许多有关战略和能力的知识（这是我们打算要教他们的），而且教了我们比二者远为重要的关于忠诚、承诺和信心的重要性的课程。

尤其应该感谢许多特别重要的同事和朋友。托比·豪斯金斯是一个信心十足的盟友，还是其所在企业和我们所进行的研究分析的敏锐洞察力的来源；迈克·米斯特对本书的分析方法如指掌并对之有所贡献；格雷汉姆·摩尔提供的关于其所在组织的分析材料是理解和风趣幽默的不竭之源，而其本人对学习管理的作用和价值所作出的承诺，即使是在试验环境中也从未失言；莫里斯·当斯特旨在帮助其所在组织对变革进行设计和管理的尝试成为灵感之源（因为描述组织变革是一回事，试图实现组织变革又是另一

回事)；吉米·巴特勒从未停止弄清组织非理性问题根源何在并与问题展开斗争的尝试；克里斯多夫·库克将雅致的分析与明晰的洞察力合二为一；与迈克·沙尔金特、罗斯玛丽·阿罗特一起，我们愉快地花了很多时间思考关于一般组织的复杂性，尤其是埃塞俄比亚的组织，而罗格尔·普兰特在关键时刻更是坚定地支持本书作者的观点。

本书也是建立在开放大学商学院的教学和合作研究的工作之上的。学术同僚、战略与人力资源管理教研组的成员对本书作出了贡献，而又可能对此一无所知。开放商学院的约翰·斯多利曾是并仍旧是一个令人鼓舞的朋友。保罗·杜·盖是一个令人兴奋和充满活力的同事与朋友，其与本书作者之一的合作研究工作赋予了本书许多新意。开放大学商学院 MBA 课程班管理人力资源和战略管理两个专业的学生也为本书作出了贡献。为他们弄清战略与人力资源管理领域的努力帮助我们弄清了：教学相长。

开放大学校外的同事成为思想、激励、支持和自省的一个来源：组织与管理学习研讨会的同事克里斯·阿盖里斯、莫里斯·塞尔斯和克里夫·波曼；战略与能力课程的同事安德鲁·比特格鲁和理查德·维普。多年来，卡雷恩·莱格在许多情况下都是一个忠实的朋友和鼓励与支持的极佳来源。

卡茜·普莱勒是本书实用性的一个不屈不挠、机智而耐心的支持之源。翠西尔·泰尔奈在完成本项目的管理过程中显露了她的技能和才智。罗茜玛丽·尼克松，一个多年的朋友，用热情、耐心、理解和美妙的午餐，自本书尚处于犹豫不决的初始阶段就给予了支持：实属完美的出版商。

书前题名摘取自 T.S. 艾略特的《诗集 1909—1962》，该书由法贝尔、法贝尔有限公司与哈科特·布雷斯出版。第七章的题名摘取自 W.G. 塞巴尔德的《奥斯特利兹》，该书由安瑟·贝尔翻译，兰登书屋出版。

绪 论

多年来，我们对组织变革的进行状况、组织应该如何进行变革、各种各样的专家与变革论者如何建议组织实施变革以及这种建议的质量等，进行了研究和调查。本书就是这种研究和调查的积累和表述。它出自于对弄清楚充斥于现代经营管理人员周围，并将其淹没的危险的处方和忠告的关注。面对那些材料中的许多明显的混乱，这一工作是很重要的。在笼罩着经营管理人员的许多建议日益刺耳、说服力不断增强的情况下，这一工作就尤为紧迫。

我们的主题是组织，以及组织中正在发生的事情；我们的任务是提出问题并澄清问题。经营管理人员——或实际上是学生——如何在对组织的忠告和意见如此复杂、论争、混乱的领域中，找到一条通途？他们需要一张地图，我们则提供这张地图。

本书试图强调提供给现代经营管理人员的许多建议所具有的欺骗性的简单性以及有吸引力但有误导性的确定性。我们知道，经营管理人员希望回答其所面临的问题，我们也知道，许多学术作品，不论其如何切中要害并对问题有效，都不能对他们有所帮助，至少其出发点更着重于批评性而不是建设性。

批评固然重要；如果所提出的建议欠缺扎实的基础，缺乏研究，建立于显然无效的想像之上，这就必须注意了。学者的责任就在于告诫；在于陈述这些令人不舒服的事实，而不是加入空港的书刊零售商队伍。但是，经营管理人员仍旧需要帮助。继批评之后又是什么呢？指出弱点当然好；但仅指出弱点还不够。我们依旧相信，经营管理人员寻求答案的方法是不要去寻找答案，而是去识别问题，包括方法中的问题，而理解和评估咨询人员的提议和建议的能力，是经营管理人员极为重要的品质。当客观现实比较复杂时，简单似乎就具有吸引力，客观现实因此而加倍地充满了危险。本书不仅通过借助已有的不同方法提供一种路径示意图，对不同的方法进行描述、定位和评估，而且通过帮助我们的读者识别那些会诱使他们偏离这些路径的刺耳声调中的诱惑与陷阱，以期帮助人们开发自己的评价与评估方面的能力。

多数忠告和方法与观念、建议和分析的主要内容或是其构成部分相联系，这就是人们所知道的战略人力资源管理（SRHM）。从 SRHM 将两个主题——战略与人力资源管理——连在一起的角度讲，可将其视为一种令人兴奋的新的学术和实践活动。还可将其视为值得一试的一种将学者的怀疑态度和活力与实践者或 HR 专业人士的脚踏实地相联合的尝试。或者，由于一些与众不同的、谨慎的、纵然不是对立却也相异的思想、框架和知识类型艰难地、令人不快地共存于一体，可将其视为一种些微的混乱。

如果说 SRHM 表示任何有用的或重要的意思的话，那么它就是关于如何改善企业或组织的绩效的方法。但是，这究竟是什么意思呢——改善一个组织的绩效？其本质上意味着组织在开发和实现某一战略方面变得更好。其意味着更好的战略和更强的表达战略目标的组织能力。尽管在实践中是难以实现的，但却是显而易见和十分简单的。

而这就是本书的内容。它竭力表明，SRHM 由五种改善组织绩效的不同方法所构成。

第一章建立了全书内容的总体框架。它澄清并强调了组织内部最近所发生的一些主要变革，并分离出这些变革的一些主要特征——而这正是以后各章所要讨论的。

第二章提出了改善组织绩效的五种方法中的每一种方法的主要特征。总体上讲，本章是本书论据的总结。

第三章提出并讨论了两方法：开放（或“匹配”）的方法和封闭或绝对的方法。两种方法都主张为了支持战略的优势而必须进行组织变革：一种方法倾向主张应识别特殊的和不同的组织对不同战略的需求；另一种方法则坚持认为，任何战略内容中的许多组织措施都有其重要性和受益性。

第四章提出了建立在资源基础上的方法。从本质上讲，这种方法颠倒了“匹配”方法的逻辑。尽管“匹配”方法主张对组织进行重组，以适应建立在对组织所处环境的发展变化进行分析基础上的战略，而以资源为基础的方法则主张，构建一种围绕组织的基本力量的战略。

第五章描述分析组织特征——结构、文化、系统等——的方法能够对战略开发方法产生影响。因此，改善组织绩效的一种方法是减小组织规模和这些因素的影响，并借此提高组织在规划睿智的、创新的战略方面的能力。

第六章对可用于组织的战略选择进行考察，并强调战略其本身含义的复杂性和不确定性。人们过于经常地将战略视做一种理性的、系统的、自上而下的简单而确定的管理程式。任何有一点组织知识的人都知道这是：一个可能颇具魅力的，但却不现实的

梦想。

第七章是改善组织绩效的最后一种方法，以及 SRHM 论文中普及和频频使用的成分：学习型组织或适应型组织。这可能也只是一个梦想，但却具有重大的影响和吸引力，因为这种方法似乎提供了一个组织免受其基本特征的某些影响的可能性。它是一种非组织的，甚至是反组织的组织。

第八章是本书论据的总结和结论。

目 录

鸣谢.....	(1)
绪论.....	(1)
第一章 组织变革的现状及其根由.....	(1)
引言.....	(3)
变革中的组织结构.....	(4)
变革过程	(11)
变革中的文化	(13)
使用顾问	(17)
开发战略性的人力资源	(20)
小结	(25)
第二章 模型：提高组织绩效的五种方法	(27)
引言	(29)
了解战略	(30)
了解组织的能力	(33)
小结	(38)
第三章 “匹配”：使组织结构与企业战略相适应.....	(39)
引言	(41)
了解组织	(42)
探究组织	(46)
设计有效的组织	(51)
提高组织绩效的封闭或绝对的方法	(66)
第四章 基于资源的战略观	(71)
引言	(73)

资源与能力	(77)
优势来源的分析	(80)
战略能力的实用性	(83)
小结	(96)
第五章 制定战略	(97)
引言	(99)
认识的局限	(101)
理性和战略思考	(105)
当战略误入歧途	(109)
组织背景中的集体程序	(111)
组织政治	(114)
组织程序	(116)
共享的认识结构与传统	(119)
观念的外部实体	(126)
小结	(131)
第六章 开发战略	(133)
引言	(135)
关于战略的不同观点	(137)
竞争、绩效和战略匹配	(138)
竞争优势和公司的成功	(139)
波特的一般性战略	(140)
创新作为竞争优势的一个来源	(149)
战略开发的投资组合方法	(151)
反投资组合观点	(153)
检验战略	(154)
战略选择的风险和不确定性	(156)
小结	(157)
第七章 具有适应性的组织	(159)
引言	(161)
组织的适应性	(162)