

欧·洲·管·理·畅·销·书

变革管理

Change Management

【德】克劳斯·多普勒 【瑞士】克里斯多夫·劳特堡 著 舒雨 唐伦亿 译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

变革管理

[德] 克劳斯·多普勒 著

[瑞士] 克里斯多夫·劳特堡

舒雨 唐伦亿

人民邮电出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变革管理/ (德) 多普勒, (瑞士) 劳特堡著; 舒雨, 唐伦亿译.

—北京: 人民邮电出版社, 2003.7

ISBN 7-115-11221-5

I. 变... II. ①多... ②劳... ③舒... ④唐... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 026044 号

变 革 管 理

◆ 著 [德] 克劳斯·多普勒
[瑞士] 克里斯多夫·劳特堡
译 舒 雨 唐伦亿
责任编辑 张宏巍

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-67129326
北京汉魂图文设计有限公司制作
北京朝阳展望印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 720×980 1/16
印张: 22.5 2003 年 7 月第 1 版
字数: 260 千字 2003 年 7 月北京第 1 次印刷
著作权合同登记 图字: 01-2002-6544 号

ISBN 7-115-11221-5/F·437

定价: 40.00 元

本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 67129223

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

Change Management

Den Unternehmenswandel Campus

Copyright©2001 by the authors Klaus Doppler • Christoph Lauterburg

本书版权在第一作者手中，中文简体版由第一作者 Klaus Doppler 先生授予
人民邮电出版社独家出版

译者前言

21 世纪的新经济形势,迫使世界上几乎所有的企业都要进行一场企业内部组织结构和人事管理的改革,绝大多数业内人士也已认识到这种改革的必要性和紧迫性,但困扰他们的难题一直是具体的操作,他们不知道如何有条不紊地将改革进行到底。

作者凭借他们多年在机构开发和改革咨询工作中获得的丰富经验,不仅从理论、原则上阐明了机构和人事管理改革的必要性,而且以动态的方式,对改革过程中每一个细小的步骤都提出了切实可行的建设性意见和具体实施方案。这也是本书与同类书籍最大的不同之处,人们可以把这本书视为进行机构改革的“操作大全”。

《变革管理》的重点是企业领导机构和管理职能的转变。具体来说,企业要想实现内部组织由等级制度向有时效限制的独立项目小组的转变,实现企业内部全系统的网络沟通,使企业成为学习型的组织和人人学会自救的组织,就需要创造新的文化和对变革与冲突进行管理。

本书出版情况:本书第一版 1994 年由德国著名出版社 Campus 以精装本出版,在德国曾被多种期刊评为经济类畅销书,至 2000 年已经印刷九次。目前已有英语、荷兰语、西班牙语等译本。2002 年作者修订,由德国著名出版公司 Springer 出版第二版。

本书作者情况:克劳斯·多普勒(Klaus Doppler),德国人,资深独立咨询专家。从 1973 年起便从事机构组织开发和改革的咨询工作,是“组织开发协会”的创始人以及同名刊物的出版人。他与德国政府机构和许多欧洲著名大公司一直保持着咨询关系,如德国经济合作部、西门子公司、德国通用汽车公司、奔驰-克萊斯勒公司、大众汽车公司、ASF 公司、谢林医药公司、汉莎航空公司、瑞士航

空公司和奥地利航空公司等。

克里斯多夫·劳特堡 (Christoph Lauterburg), 瑞士人, 资深独立咨询专家。他也是“组织开发协会”的创始人以及同名刊物的出版人。他与下列公司有咨询关系: 瑞士国家铁路局、瑞士航空公司、瑞士国家电视台、瑞士再保险公司、德国经济合作部等。其他著作有《等级制度的终结》等。

本书在德国乃至西方之所以成为畅销书, 是因为它切实可行, 不是纸上谈兵。那么, 对中国有什么用处呢? 第一, 中国已经加入世界贸易组织, 经济全球化势必影响到中国的每一个企业, 企业内部进行机构和人事改革也是势在必行, 这本书一定具有十分宝贵的参考价值; 第二, 中国企业在对外交往中, 只有知己知彼才能百战不殆, 这本书就是了解西方企业的一本十分有价值的书; 第三, 即便不在企业工作的各类管理人员, 也能从这本书中获益匪浅: 不仅能获得新的管理理念, 而且能学到许多好的管理办法。

本书由北京第二外国语学院德语教授舒雨、唐伦亿翻译, 此外还有潘庆、潘武一和李惟嘉等人为本书的翻译工作做了大量的工作。

舒雨

2003 年 1 月

中文版前言

本书在德语地区已流传甚广，成为从事企业与机构改革人员的必读书目。我们，本书的两名作者，本身对中国了解不深，但在与中国读者的接触中却强烈地感受到一点：中国正处于深刻的变革之中。若要通过变革增强企业竞争力以及中国的综合国力，我们认为有三个方面值得关注：

第一，继续推进经济发展，在采用与推广领导企业的现代化结构与形式时，应注意进展的速度，这样才能稳健地取代旧的经济体制，而不至于两头落空；

第二，传统的中国文化与企业精神不可全盘置换成西方的模式，应与战略、领导与交流等模式融为一体；

第三，让一切与改革有关的人士，包括组织改革的管理者、参与改革的工作人员以及与改革有直接关系的客户，从正面感受到改革以及进行改革的方式的意义与益处。这样，即便在困难的时刻，也有足够的力量将改革进行到底。

本书如果从总体上能为中国的改革贡献绵薄之力，我们的努力即没有白费。

在此，我们谨向积极热心帮助我们实现愿望的两位翻译者舒雨女士和唐伦亿先生表示感谢，向大力帮助我们的潘庆先生致谢，尤其感谢人民邮电出版社的工作人员。

克劳斯·多普勒
于慕尼黑/苏黎士

2003年1月

致 谢

我们为可贵的帮助向下列同行表示谢意:

克劳斯·亨斯特博士

本诺·霍诺尔德/艾卡特·米勒

德文版前言

立意著书者首先必须回答三个问题：第一，这是一本什么书？第二，本书为谁所用？第三，是否有人已经写过，甚至一再重复，并且内容已相当充实？

下面是我们为自己也为您作出的回答：

第一，本书的宗旨是为企业与机构改革管理提供一本“实用大全”。这是一本鼓励人们去从事必要的改革的书，是一本阐明关键行动方案的书，是一本为具体项目的落实提供措施的书。换言之，这是一本企业与企业发展的“实用”手册。

第二，我们希望，本书能为领导或指导在机构内部进行改革与发展的人员所用，包括企业家与企业领导、组织与人事部门的专门人员、咨询师与顾问；或者那些在自己职业范围内的机构改革进程中遇到问题的人士，他们渴望有人为他们提供更为切实可行的行动措施。

第三，很遗憾，这类书籍已经有人多次撰写过，至少题目雷同。我们绞尽脑汁也无法找到一个新书名，可以百分之百地保证它在任何地方都未被采用过。但是，我们所见的绝大多数以改革管理为题的书籍几乎全部将重点放在了改革的原则以及看法上。我们著书的宗旨则是从实践中来到实践中去，力求具体，切实可行。

全书大致内容如下：

第1部分的中心议题是为什么改革势在必行，改革的形式及其走向。

第2部分是具体描述改革进程的规律，以及有效进行改革，并使之为社会所承受的不可忽视的要点。

第3部分介绍整套措施，即具体项目落实以及在改革发展进程中可能出现的特殊情况的处理措施。在此，您只需阅读寥寥数页，即可获得某种方法的言简意赅的说明。但是，如同每一本实用大全一样，它们还不足以保证成功。晚宴要获

得成功，主人不仅必须了解他的客人，还必须有锐意创新的感觉，至为重要的是要创造良好的气氛！

如同阅读一本实用大全一样，您完全可以随意地打乱顺序而各取所需。

将来如果有人对我们说：“您的书帮助我在我的职权范围内顺利地进行了改革。”我们将欣慰地说：“目的达到了。”

作者

目 录

第 1 部分 对未来的预测.....	1
第 1 章 现状与前景.....	3
信号	3
基本条件一：时间资源短缺	4
基本条件二：资金资源短缺	5
基本条件三：急剧增加的错综复杂性	10
新的挑战	11
达尔文定律	19
第 2 章 组织：规划改革.....	23
新任务——新结构	23
最佳模式：网络型组织	24
结构原则：过程链	26
质的飞跃	27
需要：工作动力与认同感	28
企业文化：五大要素	29
生存战略与前途保障	31
第 3 章 领导：管理者的新形象.....	33
昨日的领导——明日的领导	33
重点转移	33
重新定义领导	34
职业：改革的管理者	35

01050539

新的基本要求	38
从发号施令者到教练	40
训练有素的领导者的战略短缺	41
第 2 部分 正常化组织：行为准则	43
第 4 章 失败后的心理逻辑	45
冷启动	46
一切好主意都来自上层	47
不是自己的发明不可靠	48
错误的问题	48
解决方案本身就是问题的一部分	49
人的形象与组织模式	50
基本要求与行为准则	51
是故弄玄虚还是吓唬人	52
以点代面的解决方案	53
是玩弄招牌还是“秘密策划”	54
可信性的缺陷	55
第 5 章 成功行为的要素	57
唤起活力与创造信任	57
以着眼过程的思想代替着眼结构的思想	59
根据环境调整企业	61
通过交流结成网络	62
从外向内组织	63
确保学习进取	64
第 6 章 过程的阶段与隐患	66
初步考虑	66
有的放矢的初步调查	67
创造项目的基础	67

交流方案	68
采集数据	68
现状分析与诊断	69
制定方案与策划措施	70
试验项目与实践检验	71
决策	72
实施指导	72
第7章 改革中的领导	74
三大障碍	74
现代管理者的角色	77
未来：小组化	79
关键因素：社会能力	82
过剩领导人员和员工的问题	86
第8章 等级与权力：是否是改革的敌人	96
传统等级组织存在的问题	97
对比	98
改变权力状况为何如此之难	99
权力形成的要素	99
权力改革的战略	101
破除旧禁忌的神秘感	102
第9章 管理改革的章程	105
重在付诸实施	105
行为准则一：着眼于目标的管理	107
行为准则二：没有诊断便没有措施	108
行为准则三：整体思考整体行动	109
行为准则四：有关人员的参与	110
行为准则五：自助措施	111
行为准则六：着眼于过程的调控	113

行为准则七：精心挑选关键人员	115
行为准则八：活跃的交流	117

第3部分 实践论坛

第10章 企业发展的手段与方法

概论——条条道路通罗马	123
个人作为措施的对象	124
从小组做起	128
关注整个企业	133
旁观者清	135
不要局限于一种手段	136

第11章 组织诊断

纵观全局与目光短浅	139
是全面调查还是典型调查	140
调查的内容	141
如何进行调查	142
是请外来的民意测验机构调查还是自己动手调查	145
访谈提纲	152
数据的用途何在	153
组织诊断作为管理手段	153

第12章 目标管理

目标的意义与用途	155
不应把“目标”与什么混为一谈	156
在领导的职权范围内可以确定哪些目标	158
规定目标与协商目标	159
个人目标与小组目标	160
最重要的原则	160
协商目标的过程	164

书面文件	166
对目标协商的错误理解	168
以目标为指南还符合潮流吗	169
第 13 章 主持人的工作	171
主持人的角色	172
工作要点	172
主持人的具体任务	173
实际工作指南	182
全体会议与分组会议	185
第 14 章 个人反馈	188
打破人际关系的常规	188
反馈的意义	188
具体问答	189
最重要的反馈规则：描述，不作评价	199
第 15 章 着眼于进程的项目管理	202
备忘录	202
前期应澄清的问题	204
决定项目进程的因素	208
第 16 章 对待阻力	214
产生阻力的原因有哪些	214
阻力背后的原因	215
如何认识阻力	215
建设性地对待阻力	216
解决问题的人自己成为问题	220
第 17 章 组织交流	222
交流与改革	222
真正的缺陷是沟通	223
企业中制度化的交流	223

交流的内外关系	224
领导成员定期举行讨论会的网络结构	225
补充手段	231
非正式的交流	237
掌握交流规律	240
第 18 章 组织专题研讨会的艺术	245
什么是专题研讨会	245
专题研讨会的典型起因	245
会议前的准备工作	247
方案与规划	249
落实	256
第 19 章 冲突的管理	271
冲突的正常性	271
冲突形成的剖析	271
调解冲突的基本前提	274
调解冲突的阶段模式	275
调解两组之间的冲突	278
需求：冲突能力	282
第 20 章 企业文化的改革	286
文化作为调控系统	286
表现形式	287
影响因素	288
“现实”与“目标”	291
改革的途径	292
第 21 章 改善结果	300
对降低成本与收益潜力的调查	300
七大错误	300
建设性的指导方针	305

改善结果的途径	307
第 22 章 指导工作	313
是新瓶装老酒吗	313
问答	313
小组指导的基本原则与基本方法	316
第 23 章 领导企业成功的标准	325
第 24 章 改革管理工作的测评	330
一份自我评估的问卷	330
展望前景	334
权威的复活	334
以团结的新方式取代“胜者的游戏规则”	335
抓具体快速的落实	337