


GuanLiTuanDui
PeiXunCongShu

变 革

管理

提升能力的巅峰法则



这是
方法

管理
组织变革、技术变革、企业文化变革等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体解决方法，有助于企业管理者明确思路、改善经营。这是一本自助图书，可以帮助你改善经营管理方法。本书包括变革管理的模式、战略变革、组织变革、技术变革、企业文化变革等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体解决方法，有助于企业管理者明确思路、改善经营。这是一本自助图书，可以帮助你改善经营管理方法。本书包括变革管理的模式、战略变革、组织变革、技术变革、企业文化变革等内容，结合具体的案例，在理论分析的基础上，提出了具体解决方法，有助于企业管理者明确思路、改善经营。这是一本自助图书，可以帮助你改善经营管理方法。本书包括变

能力的
只能激流
别无选

能力的提升
只能激流勇进
别无选择

 中国纺织出版社

◆管理团队培训丛书◆

变革管理

张妮 主编

BIANGEGUANLI



中国纺织出版社

MAY 1997/58

内 容 提 要

这是一本自助图书,可以帮助你改善经营管理方法。本书包括变革管理的模式、战略变革、组织变革、技术变革、企业文化变革等内容。本书结合具体的案例,在理论分析的基础上,提出了具体的解决方法,有助于企业管理者明确思路,改善经营。

图书在版编目(CIP)数据

变革管理/张妮主编. —北京:中国纺织出版社,2004.5

(管理团队培训丛书)

ISBN 7-5064-2946-2/F·0447

I. 变... II. 张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031307 号

责任编辑:高 剑 特约编辑:彭淑婉 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京云浩印刷有限责任公司印刷 各地新华书店经销

2004年5月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:11

字数:220千字 印数:1—6000 定价:22.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

“商场如战场,商海多风浪”。任何细小的闪失都可能会给企业带来难以估量的损失,而且随着我国经济的进一步开放和市场化体系的进一步完善,对企业经营管理水平的要求又上升到了一个新的层次。一方面是日趋复杂的经营管理环境,一方面是日渐激烈的市场竞争条件,对于广大的企业经营管理人士而言真可谓是“前狼后虎”,进退两难。在这种情况下,惟一有把握的就是——“物竞天择、适者生存”的丛林法则将会发挥前所未有的影响力。

“学如逆水行舟,不进则退”。在商场中打拼也是如此。而且更让人为之扼腕叹息的是,在商场中往往棋差一招,全盘皆输。可以想见,在这样一个“管理为王”的时代,钻研更为精要的经营管理之道,已经成为每一位矢志开拓市场、铸造辉煌业绩的经营管理人员的第一要务。

顺应这种要求,我们及时推出本系列管理丛书。当您打开本丛书的时候,我们相信您是一个时刻站在时代前沿,时刻对自己所在企业和团体具有高度责任感和使命感的领导者。或者即将成为这样的角色,一个具有无限潜力的管理者。

本丛书包括《变革管理》、《标杆管理》、《绩效管理》、《管理提升》和《卓越服务》。本丛书的读者群定位是,对自己所在企业或团队的管理具有进一步提高要求的中小企业或其他

组织的中高层管理人员或领导者,这部分管理人员在实际工作中已经具备了一定的管理经验,也具备了一定的管理学基础知识,并且在日常的生产经营和组织的运营中通过有效的管理得到了丰厚的回报。与此同时,也发现了自己所在的企业或组织具有更深的潜力,能够更进一步地持续发展,可是,自己的管理方法在新的要求下并没有极快地提高运营的效率。这就要求利用新的管理方法来提升自己的管理效率,提高管理的效果。

本丛书并不是枯燥严肃的教科书。管理学是一门应用科学,是一门实践大于学说的学科,过于晦涩的概念和理论对实际的应用帮助不大,在企业和组织的运营中我们坚信,在现在瞬息万变的商业社会中,没有什么一成不变的金科玉律,有些管理的概念在某一个时代或环境会表现出适用性,可是在另外一个时代或环境可能就完全失去了意义。

在阅读本丛书的过程中,您会看到我们精选出的案例,这些案例中的商业决策会让您叹为观止,这些鲜活生动的案例有力地说明了实行更有效力的管理的有效途径,为您在企业中的英明决策提供了明晰的方向,具有很好的参考价值。

《变革管理》由张妮、卢爽、巫秀芳、王华、叶晓霞、周燕、于颖、刘新霞、李青、刘勤、陈红霞编写。由于编作者学识有限,在本丛书的编写过程中不免会出现一些错误,希望读者能够不吝赐教!另外,对于诸多专家、学者、业界精英的帮助和指导,我们表示由衷的感谢!

编 者

2004 年 3 月

目 录

第一章 变革管理及其沿革	(1)
第一节 概述	(2)
一、什么是变革管理	(2)
二、变革的必要性	(6)
三、变革管理的时机	(14)
四、变革管理的阻碍	(17)
五、本书的体系	(19)
第二节 变革管理的理论沿革	(20)
一、第一代变革管理理论	(20)
二、第二代变革管理理论	(32)
三、第三代变革管理理论	(46)
第二章 变革管理之一——变革模式	(61)
第一节 传统模式	(67)
一、三阶段模式	(68)
二、价值链模式	(72)

三、欧洲卓越企业模式	(74)
第二节 动态模式	(76)
一、PDCA 模式	(76)
二、企业流程再造模式	(81)
三、协同创新系统模式	(87)
 第三章 变革管理之二——战略变革	(103)
第一节 企业战略	(104)
一、企业战略的构成要素	(104)
二、企业战略的特征	(107)
三、企业战略的类型	(108)
第二节 战略变革	(113)
一、战略变革的类型	(113)
二、战略变革的过程	(116)
三、战略变革对管理者的要求	(121)
第三节 几种可借鉴的企业战略	(124)
一、进攻型战略	(124)
二、追随者战略	(129)
三、补缺者战略	(134)
四、扰乱者战略	(139)
五、一体化战略	(144)
六、多角化战略	(148)
 第四章 变革管理之三——组织变革	(151)
第一节 组织的工作流程	(153)

一、工作流程的特征	(153)
二、建立工作流程控制的步骤	(154)
三、工作流程中会遇到的问题	(159)
四、怎样变革工作流程	(160)
第二节 组织的结构	(165)
一、组织结构演变的动因	(165)
二、可供选择的组织结构	(168)
三、组织结构发展的方向	(174)
第三节 组织的等级链	(182)
一、什么是组织的等级链	(182)
二、如何变革组织的等级链	(185)
第四节 组织变革中的人力资源开发	(187)
一、组织变革中企业人才制度的营造	(187)
二、变革领导人的选择	(191)
三、员工积极性的培养	(201)
第五节 组织变革的模式	(208)
一、一般变革模式	(208)
二、三阶段变革模式	(209)
三、适应循环式模式	(210)
四、分权制变革模式	(211)
五、四变量模式	(212)
六、组织成长模式	(213)
第六节 组织变革的绩效考评	(214)
一、考评的过程	(214)
二、考评的内容	(219)

三、考评的方法	(221)
第五章 变革管理之四——技术变革	(223)
第一节 技术变革的影响	(225)
一、技术变革对经济的影响	(225)
二、技术变革对会计思想的影响	(227)
三、技术变革对文化的影响	(228)
四、技术变革对终生学习的影响	(229)
五、技术变革对人口的影响	(229)
第二节 技术变革的条件	(230)
一、技术变革所需的环境条件	(230)
二、我国存在着一些制约技术变革的问题	(231)
第三节 技术变革管理的原则	(235)
一、预演原则	(235)
二、选择原则	(237)
三、有效原则	(238)
第四节 技术变革的内容	(239)
一、工作技术的创新	(241)
二、管理技术的创新	(266)
三、国外的技术创新模式	(269)
四、提高企业技术创新能力的方法	(278)
五、经典案例	(281)
第六章 变革管理之五——企业文化	(291)
第一节 什么是企业文化	(292)

一、企业文化的含义	(292)
二、企业文化的要素	(294)
三、企业文化及企业文化管理的特点	(297)
第二节 企业文化的模式	(300)
一、根据与业绩的关系分类	(300)
二、根据对人与生产的关心程度分类	(302)
三、根据企业关注的焦点分类	(304)
四、根据企业行为作风和领导者风格分类	(305)
五、根据企业内部职业分类	(306)
第三节 如何进行企业文化变革	(309)
一、企业文化需要变革	(309)
二、分析原有企业文化	(311)
三、企业文化的构建模式	(314)
四、企业文化的变革机制	(318)
五、文化变革中应注意的问题	(322)
第四节 企业文化和其他变革的关系	(325)
一、企业文化与战略变革	(326)
二、企业文化与组织变革	(331)
三、企业文化与技术变革	(334)
参考文献	(339)

第一章

变革管理及其沿革

变革不是一个分割的过程,单单对组织结构的改革或者单单改革人力资源的利用状况都不能称之为变革。变革是对出现的问题进行整个流程的改革。需从宏观整体上来把握,尽量做到面面俱到。

第一节 概述

一、什么是变革管理

世界在不断发展变化着，人类社会的发展史就是一部变革史。变革影响着人类生活的方方面面，不仅是对企业组织，对个人的影响也是不可忽视的。提到变革管理，人们通常只会把它和企业联系起来，变革管理是企业管理中一个新的管理方法，也是近年来讨论较多的一个管理方法，实际上它也适用个人，尽管如此，本书所说的变革管理主要还是着眼于企业。变革管理（Change Management）是以变革为对象和内容的管理方法，是对期望实现的变革进行计划、组织、控制、实施等一系列的活动。它是在资源和环境发生了变化的情况下，为了增强组织的竞争力、谋求长远的发展而创造出的一个全新的资源配置方式。

（一）什么是变革

1. 变革是根本性的改变

这种根本性的变革要求组织者打破因循守旧的思想，大胆地跳出传统的框架，针对需要行事。在进行变革的时候，不能抱有所理所当然的心理状态，应该把眼光放得长远一些，考虑应该去做什么，应该怎样去做这类基本的问题。借此来审视最基本的观念是否正确，同时促使自己正视本身存在的



缺陷，对原有看来是必然如此的固定模式加以变更。

2. 变革是彻底性的改变

发现了存在的问题，也有了要改正的想法，甚至已经进行了一些改革，那么这种改革是否就是变革了呢？答案显然是否定的。如果仅仅是对问题做些表面文章，进行一些无关痛痒的改动，根本就达不到变革的高度。变革是要彻底根除现有的框架与流程，另辟蹊径来完成工作。要彻底甩掉旧包袱，而不是对旧包袱修修补补。

3. 变革是富有戏剧性的改变

不知道戏剧性这个形容词可不可以生动地表达出变革的特点。其实在这儿所要说明的变革的特征之一就是它的激变性。问题丛生的组织除了对自身进行变革之外别无选择，不在沉默中爆发就会在沉默中消亡，除非这个组织不打算再发展下去了。也有那种目前看来还不错的组织，他们也需要变革，因为眼前的顺利不代表永远的顺利，在可预见的将来，已经可以看到危机的逼近，早日变革就可早日将自己的地位巩固，否则多年的心血就会付诸东流。诚然，这两类组织迫切地需要激变。还有一种处于巅峰时期的组织，他们过得似乎是一帆风顺，然而也会寻求变革，因为不断地追求创新、不满足眼前的成功才会是真正的赢家。由此可见，变革并非那种温婉舒缓型的变动，而是迫于压力（外界压力也好，内部追求也好）的一种激进式的改变。组织的发展过程从表面上来看或许是风平浪静，但这种看似平静的表面下可能

酝酿着风暴。

4. 变革是一个流程

变革不是一个分割的过程，单单对组织结构的改革或者单单改革人力资源的利用状况都不能称之为变革。变革是对出现的问题进行整个流程的改革，对这个流程上的各个环节动手术。只见树木不见森林的做法是不可取的。变革需要从宏观整体上来把握，尽量做到面面俱到。

(二)怎样把握变革管理

不难看到，当今的企业环境与以往相比已经大不相同：顾客的需求在迅速地变化，新工艺、新资源、新产品的开发，新法规的出台，竞争日益全球化……所有的因素相互交织、相互影响、相互激化，使得企业的环境复杂化、动荡化。在激烈的竞争中，变革管理已经成了在市场上获取优势的竞争策略。变革管理是在经营环境复杂多变的情况下，主动调整、适应并提高经济效益的管理方法。变革管理的最大特点是在相对较短的时间里，人为地谋求组织大规模地改变，使得组织发生的变化足以适应一个新的、更富有挑战性的环境。它对于实际问题的解决有着其他管理方法不可取代的优势。

变革管理既有现有的各种管理理论和方法，也有其独特的活动。变革管理顺利实施离不开如下一些条件：



1. 需要高层管理者的支持与指导

要对希望达到的变革目的进行改革。第一步就需要有个总体的规划，确定这个组织需要什么，期望达到的目的又是什么，只有在明确了方向之后才能够确定需要走的路线。这个工作是宏观性的，需要有能力的领导从总体上来把握。让他们勾画出组织的远景蓝图，然后再做深入细致的沟通工作，使组织中的每个人都能明确他们为什么要变革，对于这场变革他们需要做些什么。但领导者们的工作并非到此结束，因为变革是一个流程，管理者的工作不仅仅是明确宗旨和分工，还应该持续投入、定期检查，并且给予组织成员以指导和鼓励，根据实际情况，制定下一步的战略。

2. 对变革进行管理需要对变革需求做出分析

这些分析涉及的领域很广，包括分析竞争的环境和竞争者的状况、组织结构与工艺流程、能力分析和培训、组织的文化和管理方法，等等。

3. 需要对变革进行规划

透彻地分析之后应对变革进行规划。规划中要注意如下几点：

(1) 要综合考虑所有的因素。变革不是头痛医头，脚痛医脚，而是应该进行总体规划，如果让各部门各行其是，必然会影响变革的效果。

(2) 要充分利用现有资源，同时争取获得组织中没有的但变革所需要的资源。

(3) 要懂得抓住机会。机会总是给那些准备好了的人，在迎接变革挑战的时候，要不失时机地抓住每一个可能促使变革成功的机会来实现自己的最终目的。

4. 需要做好变革的宣传以及对组织成员的培训工作

现在的组织都十分重视人力资源，“人”是变革成功的决定性因素。变革中不可避免地会出现抵制、焦虑、不满或者是自满、缺乏紧迫感等现象，这些都会给变革带来阻力。因此需要作好变革的宣传，让人们充分了解变革、理解变革、接受变革、支持变革。在变革的过程中，还要注意培养人们对变化了的环境的适应性，培养人们新的工作技能，发扬组织的文化。

二、变革的必要性

我们对什么是变革管理有了初步的了解，但仍有人会提出这样的疑问：是的，或许变革管理的确是一个很好的管理方法，但有必要引入吗？为什么要费那么大的力气来进行变革？不采用变革管理似乎也可以过得去。

那么我们就来看看企业变革的必要性吧。

(一) 变革是适应外部环境变化的需要

外部环境的变化会给企业带来两方面的影响：一方面是会给企业带来很多新的发展机会；另一方面也会给企业带来很多新的问题。为了保持企业的存在与发展，要求企业对新



的变化做出迅速的反应，以变化为契机做出顺应环境的变化，达到内部与外部的匹配，最终取得成功。企业面临的环境又细分为间接环境和直接环境。不管是哪种环境，其变化对企业来说都是一个挑战，要迎接挑战，企业必须做好应对工作。

1. 间接环境

间接环境也叫宏观环境，它包括技术、经济、社会和政治等环境。

科学技术的进步会导致产品和技术的生命周期日益缩短，产品更新换代的加快既给企业带来了机遇又给企业带来了威胁，促使企业提升技术创新能力，这必然会导致变革的产生。三菱手机进军中国市场就是很好的一个例子。中国的移动通信行业市场竞争激烈，像摩托罗拉、飞利浦等手机巨头都处于亏损的境地时，三菱，这个世界排名只有第八位的电机产业却想打入中国市场。而2000年他们在中国的手机产量只有50万台，是什么让他们这么信心百倍呢？首先该公司估计中国手机入网的人数还不到人口的10%，到2005年拥有手机的人数将超过3.5亿人，市场潜力是巨大的。而GSM手机市场的大体格局已经定型了，不会再有大的变化。他们准备着重进军3G手机市场，从发展的趋势来看，3G手机将是未来的主导产品，3G时代的到来可能会改变移动通信行业整个状况。因此，三菱就是瞅准了这个机遇，希望通过技术的变革来达到自己的目标。技术发展中不能不提到信息技术，信息技术帮助企业更多地了解客户，从而有助于