



Harvard Business Essentials

哈佛商业图书精选

中层管理能力提升培训

管理变革 与转型

(美) 理查德·吕克 (Richard Luecke) 著

刘祥亚 译



*Managing Change
and Transition*



机械工业出版社
China Machine Press

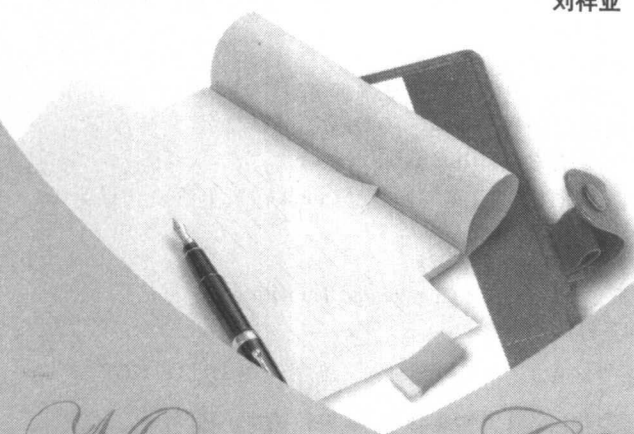


Harvard Business Essentials
哈佛商业图书精选

中层管理能力提升培训

管理变革 与转型

(美) 理查德·吕克 (Richard Luecke) 著
刘祥亚 译



*Managing Change
and Transition*



机械工业出版社
China Machine Press

Richard Luecke. Managing Change and Transition.

ISBN 1-57851-874-1

Original Work Copyright © 2003 Harvard Business School
Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

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通过
Bardon-Chinese Media Agency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: 01-2003-7921

图书在版编目(CIP)数据

管理变革与转型 / (美) 吕克 (Luecke, R.) 著; 刘祥亚译.
-北京: 机械工业出版社, 2005.1

(中层管理能力提升培训)

书名原文: Managing Change and Transition

ISBN 7-111-14660-3

I. 管… II. ①吕… ②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第056547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: 罗云 版式设计: 刘永青

北京忠信诚胶印厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

880mm × 1230mm 1/32 · 5.875 印张

定 价: 22.00 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

导言



随便挑任何一个行业，你就会发现，它在20世纪70年代和80年代的状态是截然不同的。同样，如果我们以20世纪80年代的行业状况作为参照的话，在随后的10年中，这些行业再度经历了巨大的变革。农业、航空业、汽车制造业、银行业、生物科技业、计算机业、电子业、医药业、钢铁业、软件业、电信业，在过去的几十年里，所有这些已经发展比较成熟的行业都至少经历了一轮巨变：产品或服务的质量

在不断提高；许多新方法逐渐被应用到日常工作中；新技术不断出现；企业纷纷对一些常规变革做出响应；新的竞争对手也层出不穷。而且我相信，在未来的几年中，这些行业还将面临着更多新的变革。

可以想像，当行业本身在经历巨变的时候，身处这些行业内部的企业自然也会面临着各种各样的起伏。IBM一度徘徊不前，几至陷入崩溃的边缘，是公司新的领导层和一群精力旺盛而意志坚定的员工拯救了这家公司，并将它拉回到原来的轨道。相比之下，在过去的20年中，微软公司也逐渐从一家软件公司转变为一家计算机网络解决方案整合商。同样，在过去的20多年里，通用电气也经历了一轮又一轮的变革。安然公司的故事更加富有戏剧性，这家极富革新性的公司曾经像一枚火箭一样在整个能源贸易行业中掀起轩然大波，可时隔不久，公司管理层的贪欲又把这家公司带入彻底毁灭的低谷。从某种角度上来说，这些公司的经历为我们勾勒出了当今公司变革历史中的一些主要章节。而事实上，即便那些诸如小书店之类的小型企业在运作方式上发生了许多变化。在这个过程中，那些拒绝变化的企业必将停滞不前，乃至最终陷入衰败。

虽然我们很难预测这些变革到底是什么，它们将在什么时候、什么地点发生，但有一点我们可以肯定：这些变革必将发生，而每个人都应该为此做好准备。对于那些善于接受变革的人来说，变革往往意味着机

遇——对自己的企业以及企业文化进行革新的机遇。在各个行业中，变革的来临总是会伴随着一些指示性的信号，这些信号包括：

- **合并、收购或者内部整顿。**合并与收购是企业发展常用的两种方式，而内部整顿则可以被看成是企业为重组资产或调整方向而进行的战略性尝试。在这个过程中，“重组”往往会导致部门的冗余和重复，以至于企业最终不得不进行大量的裁员。
- **新产品或新服务的问世。**每当一家企业推出新产品或新服务的时候，它都会进入一个新的消费市场，在很多情况下，这也就意味着它们将与很多新的竞争对手展开竞争。在这种情况下，接受和学习就变得尤为重要。
- **新领导就任。**可以想像，每当一位新的领导者就任的时候，变革自然就会不可避免地发生。就好像刚买了一所旧房子的新主人一样，新的领导者也总是希望能够对企业现有的业务流程进行一番调整。在很多情况下，这也就意味着企业的高级执行层会面临一次大换血，因为只有当这位新领导对周围的人都感到满意的时候，他才会真正适应这家公司。可想而知，在这个过程中，新的执行层又会对自己周围的人员进行一番调整。
- **新技术的出现。**技术正在改变着我们人类的工作方式，尤其是信息技术，它不仅改变了我们的工

作方式，还在某种程度上影响了我们工作的时间和地点。今天，几乎有23%的美国员工可以在自己的家里、客户的办公室里或者是在某个通信卫星办公室里通过“远程作业”的方式完成一定量的工作。此外，还出现了很多可以在顷刻之间把某种产品或服务彻底驱逐出市场的所谓的“破坏性”新技术。比如说，几十年前曾大行其道的“超级计算机”就是一个被破坏性技术驱逐出市场的例子，随着新产品的不断出现，这些所谓的“超级计算机”早已淡出了人们的视野。再比如说，在一个信用卡和自动取款机的时代，谁还会需要旅行支票呢？

虽然每个组织都要不可避免地经历持续的变革，但这并不意味着人们会喜欢这种变革。事实上，变革总会让人感到不舒服，甚至是灰心丧气，而且通常情况下，每当一轮变革结束的时候，总会有很多人成为牺牲品。经理们常常抱怨变革的时间太长，所耗费的成本太高，也有些人担心变革的时间不够长，企业的投入不够高，结果会使得他们无法达到自己的预期目的。公司基层人员谴责管理者们“言行不一”，而高层管理者们也埋怨基层人员总是在拖公司的后腿。那些位于企业中层的人呢？他们埋怨所有其他的人。

变革几乎总是具有破坏性，有的时候，一些激烈的变革甚至会带来毁灭性的后果。正因为如此，许多人总是在试图逃避变革。可不管怎么说，变革总是组

织生活的一部分，而且对于那些渴望进步的组织机构来说，变革也是必需的。所以，对于经理人来说，要想使自己的职业生涯和自己所在的组织机构更加成功，他们就必须学会对即将到来的变革做出更准确的预测，能够采取措施加速变革的进程并最终学会管理变革，使其为己所用。

本书主要内容

在这本书中，你将学会如何更加富有建设性地管理变革以及如何帮助你的公司、部门及周围的人更好地处理变革过程中可能出现的问题。在这个过程中，你将学会一些非常实用的技巧，它们将使你能够更好地帮助周围的人减少变革过程中可能遭遇的痛苦，并取得更大的成功。

关于变革管理的文献可以说是汗牛充栋，而且每年都会有很多新的变革管理书籍和案例研究报告问世，而本书作者所做的就是将那些关于变革管理的最优秀信息收集起来，以一种比较实用的方式呈现给读者。在本书中，作者提供了一些关于组织变革管理的基本信息，并伴有很多来自当代企业的实际案例。此外，书中还包括了大量比较实用的窍门和技巧，其目的就是为了使你在推动组织变革的时候能够更加游刃有余。

在本书的第1章，作者介绍了各种组织变革的具体维度，其中包括组织结构变革、企业文化变革、流程

变革以及那些为了降低成本所进行的变革。此外，作者还介绍了一些企业开展这些变革的不同方式。

第2章讨论了准备变革的问题，你可以根据本章中谈到的许多理念来判断自己所在的组织是否已经为即将到来的变革做好了充分的准备。作者认为，那些精明强干、深孚众望的领导者以及非等级性的组织结构往往更有利于企业展开变革。如果你的组织在这些方面做得不够，本章还提出了一些关于如何为即将到来的变革做好准备的比较实用的建议。

第3章详细讨论了可以帮助你变革取得成功的7个步骤。本章阐述了在变革过程中，哪些事情是“正确的”，哪些是“错误的”，在此基础之上，作者还进一步提出了一张“应该避免的错误”的清单。

第4章的主题是实施，变革管理中最艰难的环节。在这一章里，作者以实施变革为主题，详细讨论了各种相关的因素：如何动员，如何规划，如何激励那些与变革规划相一致的行为，如何建立一个更有利于实施变革的组织结构，如何庆祝那些阶段性的变革成果以及如何在变革过程中与相关人员进行更加充分的交流。

第5章讨论了变革过程中所牵涉到的社会和人力因素。活跃在组织系统中的经理人和员工其工作性质各不相同，也都有着各自的关系网络和情感特点，企业组织所进行的变革无疑会给这些因素带来一定程度的影响——这也是很多组织变革陷入僵滞的一个重要原

因。作为一名经理人，你必须意识到这些因素会给企业变革带来哪些影响。为此，本章集中讨论了所有变革过程中可能会出现3类人：对变革无动于衷的人、抵制者以及支持者。

第6章的标题是“帮助人们适应”，这也正是本章的主题。那些被迫接受变革的人常常需要很长一段时间才能适应新的环境，在这个过程中，他们首先会感到震惊，然后是愤怒，直到最后慢慢学会接受。作为一名经理人，理解这些阶段是非常必要的，它将教你如何帮助自己周围的人更好地适应变革。

本书的最后一章讨论了一些与持续变革相关的问题，比如说：企业有可能进行持续的变革吗？经理人员和企业员工能够应付持续的变革吗？虽然持续变革能够解决一些问题，但它是否会带来更多的问題呢？本章将会对这3个问题给出解答，并提供一些具体的建议，以帮助你通过一些温和而便于管理的步骤来塑造自己的公司，使其成为一个能够不断变革、不断进步的组织。

本书的最后是两个简短的附录，它们是对本书主题部分的一个很好的补充。其中，附录A是一张工作清单，它列出了组织变革中可能会涉及的不同方面；附录B是一份关于如何聘请和使用咨询顾问的备忘录，因为在进行变革的时候，这些顾问往往能够起到非常关键的作用。

需要指出的是，虽然本书并不能够使你成为一位变

革管理专家，但它确实提供了一些切实可行而又非常基础的建议。我相信，这些建议能够使你更好地驾驭即将到来的变革。对那些希望对组织变革进行更多了解的人，我还在本书的最后列出了一张阅读清单，本套丛书的官方网站（www.elearning.hbsp.org/businessools）上也提供了一些与本书内容有关的免费材料。

最后需要说明的是，在写作本书的过程中，作者借鉴了很多图书、文章以及哈佛商学院出版社的网上资料，其中包括：托德·吉克（Todd Jick）准备的关于实施变革以及人们在适应变革过程中所遇到的问题的课堂笔记；“哈佛管理导师”（Harvard ManageMentor[®]，一项在线服务）的变革管理模板；还有迈克尔·贝尔（Michael Beer）、波特·斯佩克特（Bert Spector）、拉塞尔·艾森施塔特（Russell Eisenstat）、尼汀·诺瑞亚（Nitin Nohria）以及约翰·科特（John Kotter）等人所著的与变革管理相关的图书和文章。

目录



◎ 导言

第1章 变革的维度

- 不同的变革类型以及实施这些变革的
具体方法 1
- 变革的类型 3
- 两种不同的变革方式 5
- 本章小结 12

第2章 你的组织为变革做好准备了吗

- 为组织变革做好准备 15
- 精明强干、深孚众望的领导者 17
- 变革的动力 18
- 一个非等级性的组织 25
- 为变革做好准备 27

本章小结 32

第3章 变革的7大步骤

一种系统化的方式 35

7大步骤 38

领导者、经理人员以及人力资源部门的角色 55

应当避免的错误 58

本章小结 59

第4章 实施

将你的计划付诸行动 63

争取关键人物的支持 66

如何制定一份好的实施计划 68

用始终一致的行动和信息来支持计划 70

建立一种激励机制 72

庆祝阶段性的成功 73

彻底沟通 75

如何使用咨询顾问 80

本章小结 85

第5章 社会以及人的因素

对变革的反应 87

普通成员 89

抵制者 94

推动者 98

本章小结 104

第6章 帮助人们适应

帮助人们减少压力和焦虑感	107
对变革的反应：一种失落和焦虑感	110
对变革反应的不同阶段	111
常规建议	115
个人能够为自己做些什么	117
经理人员如何帮助员工应对变革	120
关于变革中的抵制者	129
本章小结	130

第7章 持续渐进式变革

通过变革保持竞争力	133
持续渐进式变革	135
组织成员能够应对吗	137
如何发动持续渐进式变革	140
本章小结	145

◎ 附录

附录A 一些有用的实施工具	147
附录B 如何选择咨询顾问并与之共事	151

◎ 注释	157
◎ 延伸阅读	161
◎ 顾问与作者	167
◎ 译者后记	169

第 1 章 | 变革的维度

不同的变革类型以及实施这些变革的具体方法

■ 本章要点

- ◇ 讨论几种主要的变革类型
- ◇ 讨论两种不同的变革方式：“E理论”（其最终目标是增加股东价值）以及“O理论”（其最终目标是提高组织的运作能力）
- ◇ 对不同的变革方式进行评估

在开始讨论如何管理变革的细节之前，我们有必要先了解一下不同的变革类型以及这些变革的不同发起方式。我相信，本章的内容将可以帮助你更好地理解我们在后面将要讨论的管理变革的具体方式。

变革的类型

通常情况下，组织发动变革的主要原因是因为新技术的挑战、新竞争对手的出现、新的市场空间的形成或者是一些新项目（其主要目的也都是为了克服组织发展的障碍或者是提高组织运作的水平）的推动。一般来说，这些变革主要可以分为以下几个类别：

- **结构变革。**在进行结构变革的时候，组织的领导者们通常会把整个组织看成是多个功能环节的组织，我们称其为“机器”模式。在变革过程中，在咨询顾问的帮助下，组织的高级管理人员的主要目标就是对整个组织的功能环节进行重新配置，从而产生更大的绩效。结构变革的主要形式有合并、收购、整合以及功能环节的精简。
- **成本削减变革。**在进行这种变革的过程中，管理者的主要目标是削减组织中那些不必要的活动或者是通过其他办法尽力压低整个组织的运营成本。当时局艰难时，许多在平时没有引起注意的低效率活动或业务都很可能成为被削减的对象。
- **流程变革。**流程变革的主要目标是改变组织成员