

变革技巧28种

周妮等编

不变是相对的，变革是绝对的
企业是在变革中不断完善、完美起来的
掌握变革的技巧会让企业尽善尽美



中国纺织出版社

变革技巧28种

周妮等编

 中国纺织出版社

内 容 提 要

本书结合案例,对一些变革问题做出了通俗的解答。通过阅读本书,人们可以很自然地将变革理论、观点,与企业的管理实践结合起来,更好地理解 and 掌握变革技巧。本书提供了一些成功变革的方法,可供企业管理者借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

变革技巧 28 种/周妮等编. —北京:中国纺织出版社,2005. 2
ISBN 7-5064-3291-9/F·0539

I. 变… II. 周… III. 企业经济-经济体制改革-研究
IV. F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 138557 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

2005 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:10

字数:215 千字 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



序 言

21 世纪，中国会经历一场前所未有的变革。

随着全球性市场经济竞争的日益激烈，许多重点行业将进一步走向市场化，越来越多的企业将会重组，一些企业可能会与其他企业兼并重组，而另外一些企业则可能完全退出市场。专家预计，随着经济体制变革和开放进程的加快，中国将迎来一个类似发达国家所经历的并购浪潮。因此，中国企业需要增强在今后新的、有理性的环境中的变革能力。

变革是现代企业的灵魂。很多企业之所以会“因偶然而成功，因必然而失败”，主要的原因就在于不能适应环境的变化而不断变革。当市场高度成熟后，企业只靠一个点子，一个项目生存的时代已经一去不复返了。顾客在变，技术在变，环境在变，一切都在变，一个企业只有不断地预见变化、驾驭变化，才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，最后享受变化，而不是被变化所抛弃。

曾经一直被视为美国科技实力的象征和国家竞争力体现的蓝色巨人 IBM，在进入 20 世纪 90 年代后却变得步履蹒跚，甚至到了崩溃的边缘，被媒体描述成“一只脚已经迈进了坟墓”。在引进了郭士纳的变革管理之后，IBM 才重新站立起来，创造了大象

也能舞蹈的神话。

掌握变革的技巧，就可以加快企业的变革，提高变革的成功率。本书以案例解读的方式，对一些企业变革管理中的高端问题给出通俗的解答。通过阅读本书，熟悉管理理论的人可以获得一些实践方面的印证；而实际管理工作者的可以得到相关的理论上的提升。更为主要的是，人们很自然就可以将变革理论观点，与实际变革案例联系起来，将关注点更多地放在理解和掌握变革的技巧上。

企业需要变革，变革需要技巧，本书为广大读者提供了成功变革的方法，希望本书能对企业变革起到积极的促进作用。

在本书的编写过程中，卜永军、石胜利、常桦、赵宏波、庞晓曼、姚为清等均做出了不同程度的贡献，在此深表谢意。

编 者

2004 年 11 月



目 录

技巧一 制定企业愿景 1

1. 建立远大的愿景目标 /1
2. 愿景目标的特征及制定原则 /2
3. 实现愿景的策略 /4
4. 将愿景表达在具体行动中 /6
5. 如何创建愿景说明 /7

技巧二 充分运用人力资源 10

1. 善于运用各种优秀人才 /10
2. 练就慧眼，识得人才 /13
3. 任用善于变革的人才 /16
4. 扫除管理者的视角盲区 /19

技巧三 经常性地培训 25

1. 为人才提供成长的环境 /25
2. 让员工领会变革理念 /26

3. 不能急于求成 /28
4. 克服人才培养中的“嫉妒症” /35
5. 突破传统的培训方式 /36

技巧四 引导变革 41

1. 变革者面对的是什么 /41
2. 企业变革的领袖 /44
3. 变革者的倾向性和关系事件 /48
4. 抛弃错误的假设 /50
5. 变革者的真正使命 /51
6. 对未来变革的思考 /53

技巧五 建立变革的核心团队 54

1. 成功塑造团队精神 /54
2. 综合利用团队建设的途径 /56
3. 清除组织内阻碍团队建设的障碍 /60
4. 避开团队建设中的陷阱 /64

技巧六 向员工授权 72

1. 学会让别人代你工作 /72
2. 充分扩大员工的职责范围 /75
3. 让各级成员都能直接参与变革决策 /78
4. 授权不能放任自流 /83
5. 让人才成为管理者 /86



**技巧七 设定阶梯目标 90**

1. 明确目标是什么 /90
2. 在职权范围内的目标 /91
3. 设定目标的重要原则 /93
4. 树立挑战性的目标 /95

技巧八 重视价值观的培养 98

1. 企业价值观的认知 /98
2. 企业价值观的三个阶段 /99
3. 企业价值观的表现形式 /101
4. 企业价值观的价值 /104
5. 如何塑造企业价值观 /105

技巧九 建立一种创新型企业文化 108

1. 创新型企业文化的内容 /108
2. 如何建立创新型企业文化 /112
3. 企业文化变革的基本原则 /117

技巧十 融合并平衡长期目标与近期目标 119

1. 企业的长期目标与近期目标 /119
2. 协商目标的过程 /123
3. 目标协商的误区 /125
4. 幻想目标不实际 /126

技巧十一 尊重文化差异 129

1. 多元文化的差异表现 /129
2. 多元文化的冲突 /133
3. 如何进行多元文化的沟通 /136
4. 多元文化的管理 /141

技巧十二 克服中间管理层的阻力 145

1. 变革阻力产生的原因 /145
2. 如何对待阻力 /147
3. 消除变革阻力的方法 /149

技巧十三 明确变革的方向和目标 156

1. 营造变革紧迫感 /156
2. 组织资源变革 /157
3. 变革的战略杠杆 /157
4. 变革的结构杠杆 /159
5. 增强组织的灵活性 /160
6. 建立全球性的势力范围 /162
7. 企业系统变革趋势 /163

技巧十四 让本土管理者积极参与 166

1. 本土管理者的参与 /166
2. 精心挑选关键人员 /167
3. 实施自助措施 /169



**技巧十五 高层主管的变革 171**

1. 从自我变革开始 /171
2. 第五级领导人 /174
3. 亲自执行的总裁 /176

技巧十六 培养企业内部的企业家 181

1. 改变自身形象 /181
2. 打破一切旧的平衡 /183
3. 做一个好学的变革领导者 /186
4. 变革领导者的成果评估方法 /188

技巧十七 从失败和错误中学习 190

1. 获知有效信息，加以科学分析 /190
2. 采取正确的行动 /191
3. 在变革的旅程中学习 /193
4. 学习之途永无止境 /194

技巧十八 提供一站式的客户服务 197

1. 客户满意度的测试 /197
2. 使客户感到“零缺陷” /198
3. 市场的细分法则 /200
4. 一切为了提高顾客满意度 /201

技巧十九 树立优秀的统一的标准 207

1. 确立优秀的统一的信念 /207
2. 技能和风格相互匹配 /208
3. 变革过程中的角色安排 /209

技巧二十 设计自我更新的目标 212

1. 个人发展的自我规划 /212
2. 确立自我发展的新目标 /213
3. 自我发展的商务培训 /214

技巧二十一 发挥信息的力量 223

1. 信息收集的原则及常用渠道 /223
2. 信息处理步骤 /225
3. 信息开发的8种形式 /229
4. 创建信息系统 /229
5. 从咨询组织看咨询信息 /232
6. 信息征兆未来 /234

技巧二十二 关注顾客 236

1. 了解顾客的需求 /236
2. 收集客户反馈信息 /239
3. 与客户建立长期伙伴关系 /241



**技巧二十三 促进跨文化团队合作 244**

1. 跨文化团队的整合 /244
2. 高效跨文化团队的基本特征 /245
3. 跨文化团队的人际关系 /248

技巧二十四 鼓励开放性学习 252

1. 学习是组织成长的助推器 /252
2. 确立打破变革壁垒的心态 /253
3. 如何正确学习 /257
4. 使员工实现自助餐式的学习 /259
5. 推行全面品质学习 /261
6. 学习中的“反馈”逻辑 /263

技巧二十五 将变革与经营目标联系起来 266

1. 艰难的变革历程 /266
2. 树立伟大的变革目标 /267
3. 彻底改变工作方式 /268
4. 锚定经营目标的教训 /271

技巧二十六 用人不疑 276

1. 信任是首要法则 /276
2. 与下属亲密接触 /278
3. 善于倾听和接受各方面的意见 /281
4. 心胸豁达荐英才 /284

技巧二十七 不要斤斤计较 287

1. 真诚地与员工交朋友 /287
2. 允许下属犯错误 /292
3. 培养“宰相肚里能撑船”的宽阔胸怀 /294
4. 批评和关爱只差一步 /296

技巧二十八 使创新成为一个持续的过程 299

1. 企业创新的内容 /299
2. 创新产生的源泉 /301
3. 顺应时代发展，注重内部变革 /303
4. 3M公司的创新精神 /303
5. 永久的创新之路 /305

参考文献 307





企业愿景是指企业发展的战略目标规划。企业的战略目标规划是以企业的全局为对象，根据企业总体发展的需要而制定的。它规定的是企业的总体行动，所追求的是企业的总体效果。尽管它包括企业的局部活动，但是，这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。

1. 建立远大的愿景目标

领导是世界上最追求结果的人，但只有当领导者知道自己想要什么时，才可能达到这种结果。

知道自己想要什么即是自己的愿景目标。愿景目标在这里和领导者的战略目标、目的、使命、规模等未来要做的事，具有一样的意义。

愿景目标可以对人产生强烈的影响。首先，它会引起领导的兴趣。然后，下属和投资人开始感兴趣。然而企业员工对这一愿景的兴趣，完全依靠领导者在追逐梦想中的所作所为来维系。

在变革过程中，领导者通过行动向组织成员传达企业愿景，可以使下属建立信心，使他们相信他们能够克服一切困难使梦想成为现实。另一方面，由于组织机构混乱，管理不善而使愿景无法实现，必将涣散人心，甚至使企业走向灭亡。

通过对美国的 3M 公司、通用汽车公司、波音公司、花旗银行、福特公司、通用电气公司、IBM 公司、HP 公司、强生公司、马里奥特公司、摩托罗拉公司及日本的松下公司、索尼公司等十多家平均拥有近百年经营史的企业的经营历程的研究发现，这些公司的创始人在初期都是平凡人，并没有什么超凡的能力与突出的性格特征，但他们却创立了在同行业中出类拔萃、长盛不衰的公司，关键的区别在于他们在创立公司的伊始就为公司的经营确立了远大的目标——愿景目标，并为这一目标做了矢志不移的努力。



愿景目标就像美国政府当年制定的登月计划一样，既明确又有吸引力，并且这十多家企业所制定的目标总是不断地被实现着，如福特公司的“使汽车大众化”，迪斯尼的“给亿万人带来快乐”，花旗银行在 19 世纪 90 年代还是一个只有一位总裁、一位出纳员和少数几名员工的不起眼的银行，当时的总裁詹姆斯·斯蒂尔曼制定了一个在常人眼里简直荒谬的目标：成为一家全国性的大银行。历经几代人的努力，他们最终在 1968 年超过了其最大竞争对手——大通曼哈顿银行。

通过上述十多家公司的经营业绩、目标与领导人之间的关系可以发现：能长盛不衰的公司，不一定都有深谋远虑、能力超凡、性格突出的领导人，关键是有远大的目标。

2. 愿景目标的特征及制定原则

愿景目标应具有什么特征？一般来说可概括为以下几个方面：

①愿景目标应该是非常明确的和有吸引力的，几乎或完全不



需要解释。它是目标像登山或登月一样，而不是“声明”。如果它不能给人以激励，那么它就不是愿景目标。

②愿景目标与安全 and 舒适无缘。企业员工应该有理由相信，他们能够实现这个目标。然而，这需要付出巨大的努力。

③愿景目标应该是名副其实的大胆和激动人心的目标，即使公司的领导人、目标的制定者中途离职，也能继续推动公司进步，如花旗银行和沃尔玛公司就是这样的。

④愿景目标蕴涵着一种潜在的危险，一旦实现其宏伟的目标，企业往往会患一种“功成名就”的综合症，因而出现原地踏步，停滞不前。为了防止这种情况的发生，应不断地进行愿景目标的变革，实现一个愿景目标之后，应该接着制定一个新的愿景目标。

最后应注意，所有愿景目标都应该与企业的核心价值观相吻合。

确立企业的愿景目标时，应坚持以下几个原则：

（1）使命性原则

战略目标必须满足实现企业使命的要求，即战略目标必须是企业使命的具体化。

（2）关键性原则

战略目标一定要突出，它关系到企业的成败兴衰，是全局性的问题。要引导员工抓住重点，以保证企业战略的实施。

（3）可行性原则

制定战略目标时，要全面分析企业的各种资源条件，并对通过主观努力后可以达到的程度与战略目标需要的资源条件进行综

合平衡，做到积极可靠，留有余地，切实可行。

(4) 量化原则

战略目标必须有可衡量性，以便检查和评价其实施程度，制定目标要把定性分析与定量分析结合起来，使战略目标尽可能数量化，保持可比性。

(5) 协调原则

企业战略中的总体目标、中间目标和具体目标之间要紧密衔接协调，形成一个有机的目标体系。

(6) 激励原则

战略目标要明确、具体、形象，具有鼓舞动员全体员工的作用，能激发员工的积极性，使全体员工对目标的实现寄予极大希望，与员工利益密切联系，从而使员工愿意把自己的力量全部贡献出来。

(7) 灵活性原则

应根据主客观条件的变化，改变不切时宜的战略目标，根据新形势的要求，及时调整或修正企业战略目标，使企业在新形势下得到更充分的发展。

3. 实现愿景的策略

实现愿景，开始时规模可能较小，但随着逐渐成功，规模就随之扩大。人们常常因为失败就不敢继续下去。如果人们知道上次失败的原因，或许就想再试一次了。这就是实现愿景的具体的策略：从小处着手，当有进展时，再逐步扩大。

构建愿景就像进行一场冒险，这是一项艰巨的任务，同时也

