

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

领导发展类 212

职业经理人十万个怎么办

Guide for professional
managers

如何进行变革管理

邱 猛 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

领导发展类 212

职业经理人十万个怎么办

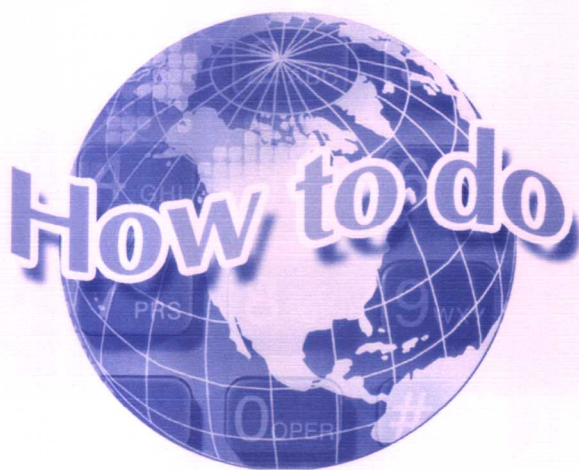
Guide for professional managers

编委会主任 成思危

柳传志 作序推荐

如何进行变革管理

邱 猛 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

如何进行变革管理/邱猛编著. —北京: 北京大学出版社, 2004. 7

(职业经理人十万个怎么办)

ISBN 7-301-07468-9

I. 如… II. 邱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 047635 号

书 名: 如何进行变革管理

著作责任者: 邱 猛 编著

责任编辑: 董淑娟 张 燕

标准书号: ISBN 7-301-07468-9/F • 0875

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子邮箱: em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 18.75 印张 241 千字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—10000 册

定 价: 37.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 翻版必究

序

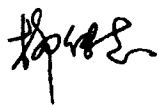
中国企业面临的难题之一是管理问题。管理之所以成为一门学问，因为它是科学与艺术的统一。科学的内容就带有一定程度的规律性，总体上比较清晰和明了，是可以由管理学类的书刊来梳理、记载和表现的。而艺术的东西则更多来自于实践，只有在实践中才能体味、才能得到培养和检验。所以，理解和掌握企业管理的精髓，就不能仅仅停留在书本上，而必须与实践相结合方有可能。也正是在这个前提下，我们才能正确理解和看待管理学类书籍的作用。

那些记载在书中的道理，应该说有很多内容是经过实践检验、在实践基础上总结和提炼出来的。这样的管理学书，读者读了应该有所启发，也仅仅是启发，假如直接拿它来指导处理具体事情，则未必能行的通。非得真正办过企业、做过实际管理工作的人，才能真正体会管理理论的精当与奥妙，并用这些理论来指导自己的企业管理实践。

其实，就我个人的体会，做企业的管理有些像做中餐。两者相似之处在于，对艺术性有相当高的要求。名厨与庸厨的区别，就在“分寸”二字上。若想找准火候的关键点，主要凭经验的积累来获得，而非菜谱上所标明的“几分钟到几成熟”那么简单。仅一个“酌量加盐少许”就能从根本上改变一道菜的口味与滋味，但是若想将这个“酌量少许”的程度拿捏准确，非得相当的灶前实践不能养成。企业管理的规律

与这其中的道理有相似之处。其实，MBA教育中对管理理论的学习也是如此，只有那些做过企业、有过企业管理实践的学员，才能从MBA的管理教育中汲取到直接的营养，那些没有企业运作经验的人学习管理理论多少觉得隔着一层，不可能马上弄得很明白。

此外，即便是拥有企业管理实践经验的人，在阅读管理类书籍的时候也要善于汲取。好的管理类书刊能够对管理实践经验进行精炼的、全面而系统的提升，能够表现和捕捉到管理理论中带有一般性的、精髓性的东西。条目式的问答手册在阅读的时候有两点要注意。不同类型的企业面临的管理问题会有很大差异，这种差异在具体业务模式方面体现的尤为明显，另外一方面，任何一个企业都是一个组织系统，企业的管理问题也必须依靠整体的系统设计来解决。因此，对于企业管理实践一线的经理人，只有勤于实践，善于学习，才能准确把握企业管理的精髓，进而实现自身职业化素质的提升。



2003年12月

致读者

随着全球经济一体化进程的加快，越来越多的跨国公司涌入中国，国内企业与国际企业间的竞争日趋激烈。与通用电气、摩托罗拉、惠普等著名跨国公司相比，国内企业在管理理念、经营方式、企业文化等方面都存在较大差距。全面借鉴并吸收先进的管理经验，全方位实现管理规范化与科学化，提高驾驭市场的能力是国内企业的当务之急。

市场竞争，就其本质而言是人才的竞争。以人为本的现代企业管理同样对职业经理人的职业素质提出了更高的要求。形势的变化要求经理人跟上时代前进的步伐，全面更新自己的知识与技能。事实证明，只有持续的学习与培训，不断增强自身的职业化、专业化程度，方能在激烈的职场竞争中立于不败之地。

企业管理的现代化与经理人队伍的职业化、专业化都迫切要求有一套全面、系统、实用的工具丛书，在帮助解决企业管理实际问题的同时，又能促进经理人职业素养的不断提升，继而打造出一支能够适应激烈竞争的、职业化与专业化高度融合的经理人团队。这无论是对我国企业的稳步发展，还是对经理人群体的健康成长，乃至对促进中国管理科学的发展，无疑具有积极的意义。

基于此，北京时代光华教育发展有限公司策划、北京大学出版社出版了《职业经理人十万个怎么办》丛书。这套丛书选取职业经理人工作中最常见的管理问题，借鉴吸收跨国公司最新管理理念与管理方法，以规范化、步骤化、人性化的方式进行了深入具体的分析与解答，为国内企业管理工作的标准化与国际化提供了系统的操作指南，同时也为经理人提升职业化素质提供了简便易行的学习方案。

丛书内容涉及通用技能、领导发展、人力资源、营销、财务、生产、物流及综合管理等8大类别，首批推出100个选题。丛书作者不仅有跨国公司高级管理人员，还有国内著名高校管理学院的知名教授。

丛书特色

这套丛书具有以下特色:

- * **选题的实用性。**丛书选题紧扣经理人日常管理工作,提供兼具规范化、职业化、实用性及可操作性的答案。
- * **内容的系统性。**丛书内容涵盖经理人工作的方方面面,是一套经理人管理工作的万用百科全书。
- * **表述的规范化。**本套丛书的编写体例、语言表述规范一致,便于读者学习、查阅和使用。
- * **版式的人性化。**为了给读者提供一个轻松、愉快、高效的阅读学习体验,本套丛书在版式及内容设计上,力图做到知识技能表述的要点化、步骤化、图表化、功能化。
- * **学练的互动性。**本套丛书的每个技能点中都设计了相对应的互动练习,力图使读者在学练结合、学用结合中达到学以致用用的效果。

丛书的学习功能模块设置

本着设身处地为经理人着想的原则,本套丛书通过设置若干功能模块,力求为经理人学习、阅读、使用本套丛书带来最佳效果。书中的各模块及其功能如下:

- * **技能点名:**“技能点名”为节标题,是技能所要解决的问题。您可以将所遇到的或所关注的问题与此对照,从而找到解决方案。
- * **主题词:**“主题词”为选题、章和技能点的概括名。由于其具有惟一性,可用于检索。您可以通过主题词快捷地了解您所查找问题所属的知识领域。
- * **适用情景:**“适用情景”用于说明相应技能可在何种情况下使用。根据适用情景,您可准确地将技能知识用于实践,也可考查自己是否正确查找到自己所需的答案。
- * **技能描述:**“技能描述”是针对经理人常见管理问题提供的解决方案。通过查看相关的技能描述,您可以轻松地处理日常工作中所面临的管理问题。

* **小看板**: “小看板”是技能描述的补充说明, 包括一些管理名言、背景资料、必要的补充知识等。通过小看板, 您可以获取更为丰富的知识。

* **提醒您**: “提醒您”是处理管理问题过程中应当注意的事项, 相当于忠告或注意事项。

* **小词典**: “小词典”主要用于介绍技能描述中的一些比较专业的概念或术语。通过小词典, 您可以轻松掌握专业术语的含意。

* **牢记要点**: “牢记要点”是技能描述中重点知识的概括, 语言精炼准确。您可以利用它快速把握技能描述的主要内容。

* **实用范例**: “实用范例”用于介绍同技能点相关的案例或技能的训练方法。通过“实用范例”, 您可以了解众多知名企业的操作实践, 从而更好地掌握和运用相关技能。

* **实践练习**: “实践练习”是有针对性的练习题, 用于检验学习效果, 并通过学练结合达到学以致用目的。您可以通过这一模块, 巩固刚学过的知识, 并增强实际操作的能力。

* **向您推荐**: 通过“向您推荐”, 读者可以获得相关知识的其他学习资源(如专业书籍、报刊杂志、网站等), 从而更加全面地掌握这方面的知识。

如何使用本丛书

为了使本套丛书在企业管理的日常工作及职业经理人的学习培训中, 最大限度地发挥作用, 我们建议您按如下方法学习使用本丛书:

经理人个人怎样用好本套丛书:

* **作为随用随查的管理工具**。您在日常工作中遇到有关管理问题需要处理, 但却对如何正确处理没把握时, 请您查阅参考本丛书中的相应技能描述, 进而从中寻求工作指南。

* **作为自助学习、自我提升的教材**。经理人可以根据个人需要和学习习惯, 自主选择相关知识领域的丛书甚至是某一本书中的相应技能点, 以作为自己在某一时段内的学习资源, 从而有针对性地提升自己某一方面或某几个方面的能力。

*** 高度重视实践练习。**丛书在对每一个技能介绍之后，都附有针对性的互动练习，其目的是通过练习巩固经理人的学习成果，加深对知识和技能的了解，从而提高经理人的实际操作能力。因此，我们希望您尽量按书中的提示，认真做相关的实践练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

企业怎样用好本套丛书：

*** 作为各项工作标准化规范化的参考手册。**本套丛书系统收集整理了世界知名企业在经营管理上最先进的操作模式，企业可将本丛书作为各项工作标准化、规范化的参考手册，提高企业运作的标准化和规范化程度。

*** 作为员工职业化培训教材。**本套丛书涉及的内容广泛并具有很强的针对性，是企业不可多得的系列培训教材。企业可针对员工特别是经理人的特点、工作岗位、职业规划等情况，有计划地选择本丛书作为教材对员工进行培训，从而达到全面提高员工职业化素质的目的。

*** 构建企业管理图书馆或职业经理人书架。**建立企业管理图书馆或构建职业经理人管理书架是有利于企业成为学习型组织的重要硬件设施。企业可以以本套丛书为基础开始筹建企业管理图书馆或职业经理人书架，从而为员工创造良好的学习条件，引导员工形成终身学习的习惯，最终促使企业成为学习型组织。

编辑这套丛书，无论对策划者、作者，还是对出版社来说，都是一个很大的挑战。当然，这套丛书没有也不可能穷尽一切管理难题。全新的尝试能否得到读者的认可，还需要经过实践的检验，并在实践中逐步改进与完善。

我们期望本套丛书能够成为经理人日常管理中随查随用的实用工具，我们更期望本套丛书能够成为经理人自我发展的成功指南。

《职业经理人十万个怎么办》丛书编委会

2003年12月于北京

前言

“变革是惟一不变的事”这句话十分适用于现代企业。消费者在不断变化，技术在不断更新，社会经济文化环境在不断改变……这种种的变化促使组织不断变革自身以适应变化的环境。变革的压力同时来自于企业内部——机构的低效率、经营规模的扩大、业务领域的拓展……变革正日益成为企业生存发展与创新的动力。理解变革的内涵，掌握变革的策略与方法，控制好变革，以更有创意、更令人愉悦的方式来面对变革，是现代职业经理人必备的技能。本书的编写目的是给在变化的环境中艰苦跋涉的经理人提供一些指导，帮助经理人踏上胜出现实的卓越之旅。

谈到变革，许多人会认为这是一个很空泛的话题。确实，变革充满了未知性和不确定性，任何变革都必须结合组织所处的现实环境和自身条件，没有现成的程序可以遵循。然而，变革又无处不在，它和日常的管理工作有着千丝万缕的联系。换句话说，变革依然遵循管理的一般规律，需要计划、组织、领导和控制，需要不断地创新。本书从变革的一般规律出发，分析了组织在变革过程中可能面对的各种问题，并力求做出全面、明确的解答，具有极强的实用性和可操作性。

本书的第一章，详细介绍了变革前期应该如何对变革进行战略的规划与准备。变革的设计者首先要对组织的环境和组织自身的素质做出准确的判断，然后对组织的目标与战略做出相应的调整，为制定变革计划奠定基础。

第二章的重点为沟通，主要介绍领导者怎样沟通才能使组织成员认同变革。这一点至关重要，领导者应该以沟通为核心，在变革开始前进行充分准备，让自己和组织都做好调整工作；同时注意自己在变革中的沟通风格与方法，通过有效的沟通在组织内达成共识，从而使组织以崭新的姿态迎接全新的挑战。

第三章主要向您讲述怎样判断和消除在变革中所遇到的种种阻力。变革

意味着要打破组织原有的惯性，意味着向未知发出挑战，这就不可避免地要受到相当的抵制，这种抵制甚至可能来自领导自身。这往往是变革行动中挫折的重要原因。因此，为了克服阻力，您需要了解阻力的来源及其产生的缘由和针对各种阻力的应对措施。

第四章主要讲述的是对组织文化的变革。组织的文化犹如人的灵魂，组织变革也正如人之脱胎换骨般的重生，只有深层的、触及灵魂的改变才算是真正的成功。

第五章是本书的重点之一，详细阐述了领导和激励工作在变革中的作用。在这个日益多变的世界中，领导力一直都是也将永远是组织成功的关键要素。

第六章的核心是组织结构变革。组织结构是为了实现组织的战略目标而存在的，因此当组织变革时也应对其做出相应的调整，使其更符合效率效益至上的原则。

第七章阐述了各种有助于推进组织变革、提高工作绩效的方法和策略。比如全面质量管理、改善工作流程、实行项目管理和目标管理、领导技术创新等等。您阅读了本章，即可获得多种方法的应用技能。

第八章讲述了对变革成效的评估和对变革进程的控制。这是保证变革工作不偏离方向并最终实现目标所不可缺少的步骤。

第九章阐述了学习型组织的创建以及变革管理的持续与发展。表面上来看，学习型组织和变革并无直接联系，但实际上要使组织具有持续变革的能力，惟一途径就是深度的学习。当未来世界更复杂多变时，只有不断地自我更新、自我创造的企业，才能更好地适应变局。

当您读完本书后，我们相信您一定能够引导您的组织顺利启动变革之船；把好船舵，为您的航程指出正确的方向；激励您的水手团结一致、上下同心；指挥您的团队克服各种暗礁和风浪形成的艰难险阻，驶向变革成功的彼岸。

本书的宗旨是从实践中来，到实践中去，力求具体，切实可行。本书是职业经理人必备的工具，是一本关于变革管理的实用指南。

目 录

CONTENTS

第一章

变革前期的规划与准备 1

- 技能点 1 如何分析组织所处的外部环境 2
- 技能点 2 如何对组织的竞争对手进行分析 10
- 技能点 3 如何对组织的内部素质进行诊断 15
- 技能点 4 如何利用 SWOT 分析法来调整

组织战略 20

- 技能点 5 如何调整心态和思维方式来
适应变革 24

- 技能点 6 如何确定组织的变革战略目标 28

- 技能点 7 如何规划组织的未来远景 33

- 技能点 8 如何确定组织的核心理念 37

- 技能点 9 如何使变革获得权力部门的支持 41

第二章

组织成员的协调与沟通 45

- 技能点 1 如何使组织成员就变革达成共识 46

- 技能点 2 如何选用合适的渠道进行
变革沟通 49

- 技能点 3 如何利用积极聆听克服变革
沟通的障碍 53

第三章

- 技能点 4 如何使用反馈技能克服变革
沟通的障碍..... 57
- 技能点 5 如何召开管理层的定期交流
讨论会 61
- 技能点 6 如何加强上下沟通的力度 65
- 技能点 7 如何与员工进行单独谈话 69
- 技能点 8 如何利用非正式交流进行沟通 74

变革阻力的消除与转化 79

- 技能点 1 如何进行阻力分析..... 80
- 技能点 2 如何有效降低阻力 85
- 技能点 3 如何针对阻力的表现采取相应的
沟通策略..... 89
- 技能点 4 如何避免来自于自身的阻力 93

第四章

组织文化的调整与重塑 97

- 技能点 1 如何正确认识组织文化..... 98
- 技能点 2 如何让员工认同组织文化 103
- 技能点 3 如何进行组织文化的变革 107
- 技能点 4 如何使变革的理念融入组织文化... 114

第五章

变革管理的领导与激励 119

- 技能点 1 如何塑造变革型的领导特质 120
- 技能点 2 如何指导员工改进工作绩效 125
- 技能点 3 如何建立变革先导小组 129
- 技能点 4 如何有效地对员工进行激励 135
- 技能点 5 如何裁减员工 142

第六章

- 技能点 6 如何对下级授权 145
- 技能点 7 如何调解组织中的冲突 150
- 技能点 8 如何培养未来的领导干部 156

组织结构的优化与调整 161

- 技能点 1 如何进行组织结构设计 162
- 技能点 2 如何根据组织生命周期进行
组织结构变革 167
- 技能点 3 如何使组织结构符合急剧
变化的环境 172
- 技能点 4 如何为组织变革进行人员配备 177
- 技能点 5 如何正确对待非正式组织 183

第七章

变革进程的方式与策略 189

- 技能点 1 如何进行质量管理 190
- 技能点 2 如何改善工作流程 196
- 技能点 3 如何实施对变革进程的调控 201
- 技能点 4 如何使目标管理更有效 205
- 技能点 5 如何进行有效的项目管理 210
- 技能点 6 如何领导技术创新 216
- 技能点 7 如何认识变革失败的原因 223

第八章

变革成效的检测与评估 229

- 技能点 1 如何设计变革绩效检测指标 230
- 技能点 2 如何对组织的变革工作进行
评估 234
- 技能点 3 如何对员工进行绩效评估 238

第九章

- 技能点 4 如何利用平衡计分卡检测组织
变革的成效 243
- 技能点 5 如何实施纠偏措施 251
- 变革管理的持续与发展 255
- 技能点 1 如何正确认识学习型组织的特性 256
- 技能点 2 如何培养组织的深层次
变革的能力 260
- 技能点 3 如何培养组织成员的自我学习及
变革能力 267
- 技能点 4 如何使组织随时发现
变革的需要 272

第一章

变革前期的规划与准备

“凡事预则立，不预则废。”所谓“预”，就是指对未来进行规划。对变革的规划包括分析组织所处的环境和自身的优劣态势，并对组织的目标与战略做出相应的调整。作为导航者和引路人，组织经营管理者必须能够从宏观和微观上识别、发现、分析内外因素对组织可能产生的影响，把握全局，指明方向，这是组织为适应多变的环境必须做好的关键一步。



技能点 1 如何分析组织所处的外部环境

主题词 变革管理 · 规划变革 · 外部环境分析

适用情景 当变革前需要对组织所处的外部环境进行分析时，查看此技能。



技能描述

制定竞争战略需要把组织与其所处的环境联系起来。组织所处的环境包括宏观环境和具体的产业环境，即其所在产业的竞争状态。分析组织所处的环境，应该从以下方面着手：

1. 利用 PEST 分析法分析宏观环境

宏观环境决定着组织发展的大方向，尽管对宏观环境进行分析不能解决实际问题，但却必不可少。

因为如果大方向不对，即使管理工作做得再好，生产效率再高，其结果只能是南辕北辙，离成功更远。PEST 分析法是一个常用的分析工具，它通过四个方面的因素分析从总体上把握宏观环境，并评价这些因素对企业战略目标和战略制定的影响。



提醒您

不同组织所面对的环境因素，既有共性也有个性。

(1) P 即 Politics，政治要素，是指对组织经营活动具有实际与潜在影响的政治力量和有关的法律、法规等因素。当政治制度与体制、政府对组织所经营业务的态度发生变化时，当政府发布了对企业经营具有约束力的法律、法规时，企业的经营战略必须随之做出调整。

(2) E 即 Economic，经济要素，是指一个国家的经济制度、经济结构、产业布局、资源状况、经济发展水平以及未来的经济走势等。构成经济环境的关键要素包括 GDP 的变化发展趋势、利率水平、通货膨胀程