

工商管理经典译丛·战略与组织系列

MANAGING CHANGE IN ORGANIZATIONS

# 组织变革管理

(第5版)

[英] 科林·卡纳尔 (Colin A. Carnall) 著 皇甫刚 译

ORGANIZATION CLASSICS

PEARSON



中国人民大学出版社

BUSINESS ADMINISTRATION CLASSICS 工商管理经典译丛 · 教程



工商管理  
经典译丛

MANAGING CHANGE IN ORGANIZATIONS

# 组织变革管理

(第5版)

[英] 科林·卡纳尔 (Colin A. Carnall)

皇甫刚

著  
译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织变革管理: 第5版/ (英) 卡纳尔著; 皇甫刚译. —北京: 中国人民大学出版社, 2015. 10  
(工商管理经典译丛·战略与组织系列)  
ISBN 978-7-300-21954-7

I. ①组… II. ①卡…②皇… III. ①企业管理-组织管理学 IV. ①F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 227030 号

工商管理经典译丛·战略与组织系列

组织变革管理 (第5版)

[英] 科林·卡纳尔 著

皇甫刚 译

Zuzhi Biange Guanli

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京东君印刷有限公司

规 格 185 mm×260 mm 16 开本

版 次 2015 年 10 月第 1 版

印 张 18.75 插页 1

印 次 2015 年 10 月第 1 次印刷

字 数 403 000

定 价 45.00 元

---

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

# 译者前言

近年来，特别是2010年中国经济超越日本成为全球第二大经济体之后，过去30多年高速增长积累的矛盾和风险逐步凸显，经济发展增长速度持续放缓，传统增长模式难以为继，中国经济发展正经历着一场新的变革：告别高速增长粗放式发展，转变经济增长的模式，通过产业结构的调整和转型升级，依靠创新和生产率提高的驱动，走向“常态增长”的可持续发展新阶段。在此形势下，面对前所未有的“新常态”环境变化，国内不少企业难于适应，经营发展遭遇到困难。变革、改革、创新是市场竞争中求得生存和发展的唯一法则。但是，我们的企业如何进行组织变革，有效应对外部环境的新变化，提升竞争力，求得可持续发展？这是目前企业界普遍关心的焦点问题，一时间，变革、改革和创新成为企业界议论和思考的热点议题。

科林·卡纳尔的《组织变革管理》是一部系统诠释组织变革管理的著作，非常因应当下社会对组织变革问题的关注和人们对组织变革相关理论与实践知识的渴求。作者以组织变革理论研究的深厚功底和长期沉浸企业组织变革实践及其追踪研究的经验积淀，在书中对组织变革的理论、概念和实际管理过程及操作步骤，做了深入、系统的阐述，为我们认识、理解组织变革的理论，指导组织变革实践，有效管理组织变革的过程，提供了丰富资料和重要的启示。作者持续关注组织变革的研究和实践，不断修订和完善《组织变革管理》的内容，使之一如既往地反映理论与实践的最新研究成果，本版是作者重新修订的第5版。

本书作者长于理论思辨，语言风格别具一格。译者才疏学浅，要把作者原意完全准确无误地贴切表达，实乃一件难事，故译文中若有不当之处在所难免，敬请读者斧正、不吝赐教。

在此，也感谢中国人民大学出版社工商管理出版分社的编辑一直以来的支持和辛勤劳动。

皇甫刚

# 前言

与以前的版本相比，本版作了较大的改动。首先，将本书组织为五个部分，以帮助读者更容易理解正文。其次，增加了很多现实中的素材来支撑理论。从学术界的同事和其他人的反馈来看，这样做效果很好。这些新的材料包括几个全新的章节，涉及传统的变革模型和批判理论的变革模型，从根本上来说，是对变革和文化变革的战略管理模型的回顾和发展。

本版还有一个关键的不同：迄今为止，我一直尝试从自己认为非常实用或者相关的现存理论中寻找想要的东西。我并没有宣称要发展新模型。在这一版中，我对现有的理论进行了更深入的探讨，并根据自己在这—领域的研究提出了一个新的战略变革模型。

这是一个战略整合模型，它试图填补目前文献中有关变革研究的空白。该模型特别来自这样一个命题：没有哪一个战略变革模型是充分的，除非它考虑到现代组织经常在同一时期做出很多变革这一事实。变革动机的多样性，以及与任何特定变革动机有关的变革行为的多样性，是目前的一个现实。基于在第3版中所介绍的变革结构的观点，这一模型现在已经得到充分的发展，并在我有关组织（无论是公共部门还是私人机构）的大多数研究工作中起到重要的作用。

在此，我要感谢与我一起工作的经理人和同事们给我的灵感，还要感谢我的妻子露丝——一个成功的变革实践者和领导者。我对本书中可能出现的所有错误负全部责任。

科林·卡纳尔

Managing Change in Organizations, 5e by Colin A. Carnall

Copyright © Prentice Hall International UK Limited 1990, 1995, 1999

© Pearson Education Limited 2003, 2007

This translation of Managing Change in Organizations, 5/e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Simplified Chinese version © 2015 by China Renmin University Press.

All Rights Reserved.

## 教师教学服务说明

中国人民大学出版社工商管理分社以出版经典、高品质的工商管理、财务会计、统计、市场营销、人力资源管理、运营管理、物流管理、旅游管理等领域的各层次教材为宗旨。

为了更好地为一线教师服务，近年来工商管理分社着力建设了一批数字化、立体化的网络教学资源。教师可以通过以下方式获得免费下载教学资源的权限：

在“人大经管图书在线”（[www.rdjg.com.cn](http://www.rdjg.com.cn)）注册，下载“教师服务登记表”，或直接填写下面的“教师服务登记表”，加盖院系公章，然后邮寄或传真给我们。我们收到表格后将在一个工作日内为您开通相关资源的下载权限。

如您需要帮助，请随时与我们联系：

中国人民大学出版社工商管理分社

联系电话：010-62515735，62515749，62515987

传 真：010-62515732，62514775                      电子邮箱：[rdcsjg@crup.com.cn](mailto:rdcsjg@crup.com.cn)

通讯地址：北京市海淀区中关村大街甲 59 号文化大厦 1501 室（100872）

教师服务登记表

姓名	<input type="checkbox"/> 先生 <input type="checkbox"/> 女士		职 称		
座机/手机			电子邮箱		
通讯地址			邮 编		
任教学校			所在院系		
所授课程	课程名称	现用教材名称	出版社	对象（本科生/研究生/MBA/其他）	学生人数
需要哪本教材的配套资源					
人大经管图书在线用户名					
院/系领导（签字）： 院/系办公室盖章					

# 目 录

<b>第 I 篇 组织变革的挑战</b> .....	(1)
<b>第 1 章 变革的挑战</b> .....	(3)
1.1 引 言 .....	(3)
1.2 变革雄心概述 .....	(5)
1.3 执 行 .....	(6)
1.4 变革的结构体系 .....	(7)
<b>第 2 章 组织结构：选择与领导力</b> .....	(11)
2.1 引 言 .....	(11)
2.2 管理结构和管理实践 .....	(12)
2.3 组织的困境 .....	(16)
2.4 领导和卓越 .....	(23)
<b>第 3 章 变革的视角</b> .....	(32)
3.1 引 言 .....	(32)
3.2 新的组织游戏规则 .....	(33)
3.3 变革中的组织 .....	(35)
3.4 改变组织 .....	(40)
3.5 增值的组织 .....	(42)
3.6 网络组织 .....	(48)
<b>第 II 篇 组织变革理论</b> .....	(51)
<b>第 4 章 变革理论：传统模型</b> .....	(53)
4.1 引 言 .....	(53)
4.2 临床方法 .....	(56)
4.3 线性方法 .....	(58)
4.4 系统理论 .....	(61)
4.5 新变革方法 .....	(62)
<b>第 5 章 变革理论：批判的视角</b> .....	(66)
5.1 引 言 .....	(66)
5.2 组织变革的新兴观点 .....	(68)
5.3 基于经验的设计 .....	(75)
5.4 社会运动与大规模变革 .....	(75)

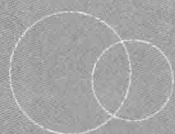


5.5 组织变革理论的发展	(76)
<b>第6章 变革理论：战略管理模型</b>	(79)
6.1 引言	(79)
6.2 战略管理：一种基于资源的观点	(79)
6.3 变革目的的雄心水平	(81)
6.4 激进变革或转型变革	(83)
<b>第Ⅲ篇 组织变革中的相关议题</b>	(89)
<b>第7章 21世纪的组织：增值型组织</b>	(91)
7.1 引言	(91)
7.2 改变游戏的规则	(92)
7.3 增值型组织的技术	(93)
<b>第8章 可持续的组织有效性</b>	(102)
8.1 引言	(102)
8.2 问题解决与变革的障碍	(102)
8.3 组织与理性	(107)
8.4 权变、选择和组织环境	(115)
8.5 创新式组织	(121)
<b>第9章 变革实践中的领导力</b>	(124)
9.1 引言	(124)
9.2 对所有人而言的所有事情	(125)
9.3 领导力、愿景和战略	(126)
9.4 领导者和情境	(127)
9.5 领导力的情境	(129)
9.6 管理者和领导力	(131)
9.7 领导力和人性尺度	(132)
<b>第10章 学习型组织</b>	(134)
10.1 引言	(134)
10.2 改变关于组织的知觉	(135)
10.3 学习型组织的准则	(138)
10.4 汇聚和学习型组织	(140)
10.5 变革应对能力的开发	(141)
<b>第11章 变革的战略</b>	(144)
11.1 引言	(144)
11.2 管理绩效和学习	(151)
<b>第Ⅳ篇 变革管理技术</b>	(155)
<b>第12章 变革的诊断</b>	(157)
12.1 引言	(157)
12.2 监控绩效，测量有效性	(158)

12.3	效率和有效性 .....	(159)
12.4	评估的技术 .....	(161)
12.5	理解变革中人的维度 .....	(170)
12.6	变革等式 .....	(173)
12.7	诊断的真实性 .....	(180)
<b>第 13 章</b>	<b>管理重大变革 .....</b>	<b>(183)</b>
13.1	引 言 .....	(183)
13.2	有效组织变革的管理技能 .....	(184)
13.3	应对组织变革 .....	(192)
13.4	应对变革 .....	(194)
13.5	应对周期 .....	(195)
13.6	应对变革的过程 .....	(199)
13.7	为个体勾画变革 .....	(203)
13.8	提供信息 .....	(204)
13.9	给员工时间 .....	(205)
13.10	让员工参与 .....	(205)
<b>第 14 章</b>	<b>变革的架构 .....</b>	<b>(207)</b>
14.1	引 言 .....	(207)
14.2	变革周期 .....	(208)
14.3	学习与变革 .....	(210)
14.4	变革的计划 .....	(213)
14.5	变革架构：障碍 .....	(222)
<b>第 15 章</b>	<b>组织有效性的战略 .....</b>	<b>(229)</b>
15.1	引 言 .....	(229)
15.2	力场分析 .....	(229)
15.3	执行练习 .....	(230)
15.4	对变革的自我评估 .....	(236)
<b>第 V 篇</b>	<b>战略性变革 .....</b>	<b>(239)</b>
<b>第 16 章</b>	<b>从变革中学习 .....</b>	<b>(241)</b>
16.1	引 言 .....	(241)
16.2	为管理发展而管理变革 .....	(244)
16.3	危机与转型管理 .....	(246)
<b>第 17 章</b>	<b>文化模型与组织变革 .....</b>	<b>(250)</b>
17.1	引 言 .....	(250)
17.2	什么是组织文化 .....	(251)
17.3	组织文化模型 .....	(253)
17.4	管理公司政治 .....	(258)
17.5	领导和公司政治 .....	(260)

17.6	应对冲突 .....	(261)
17.7	管理公司政治 .....	(264)
<b>第18章</b>	<b>战略整合：一个组织变革的新模型 .....</b>	<b>(266)</b>
18.1	引言 .....	(266)
18.2	变革的目标 .....	(267)
18.3	变革结构的组成 .....	(269)
18.4	变革结构的绩效特点 .....	(269)
18.5	确保适当的组织 .....	(270)
18.6	共鸣 .....	(270)
18.7	变革文化 .....	(271)
18.8	变革领导 .....	(272)
18.9	加速器效应 .....	(273)
18.10	评估变革能力的框架 .....	(273)
<b>第19章</b>	<b>企业转型战略 .....</b>	<b>(277)</b>
19.1	引言 .....	(277)
19.2	市场诱导的变革 .....	(277)
19.3	学习是一种转型资源 .....	(279)
19.4	企业转型战略 .....	(279)
	<b>参考文献 .....</b>	<b>(281)</b>

# 第 I 篇



## 组织变革的挑战

- ▷▷▷ 第 1 章 变革的挑战
- ▷▷▷ 第 2 章 组织结构：选择与领导力
- ▷▷▷ 第 3 章 变革的视角



# 第1章

## 变革的挑战

### 1.1 引言

人人都说变革艰难。一方面，变革难以构想，因为人不可避免地要处理人的问题和未来的不确定性；另一方面，变革更难以执行，这是由于变革结果难以预测、难以追踪而导致整个变革过程呈现动态性。人们尤其认为进行重大变革很困难，因为涉及所谓的软的问题或人的问题。果真如此吗？你能举出近十年中没有进行过任何变革的机构或组织的例子吗？谁能忽视我们身边日新月异的变化呢？或者谁又敢说我们不是生活在一个对巨大的变革（如生产率、技术、品牌、形象、声誉等）司空见惯的时代里呢？

可能有些人会承认我们所生活时代的巨大变化，但接着会质疑这些变革的长期结果。我们正在创造什么样的社会？我们对自己行为的长远结果给予足够的重视了吗？诚然，这些问题是合理的，但是偏离了我们要讨论的问题。事实上，越来越多的变革正在进行着。越来越多的组织正在致力于提高生产率，改进业务水平，提高顾客满意度等。这并不是说所有的变革都是对的或者是成功的。但值得注意的是，很多组织扩大了产量和业务量，提高了盈利能力来应对复杂多变的环境中越来越复杂的需求（如顾客满意度、商业道德）。高层经理面临的挑战增加了，更多的变革也在实施中。

因此我们必须正确认识变革。也许可以把变革看成是一项高要求的、很累人的工作，但变革却不见得一定很难。这个说法引出了拒绝变革的观点。一些人认为人们生性抵抗变革，不管是出于个人的还是组织的原因，战略性的变革都会受到来自主要利益相关者（不论是专业人员、其他既得利益者还是工会等）的反对和围攻。这种说法是正确的，我也无意贬低这种观点的重要性，但它是片面的，因为我们所

谈论的拒绝变革实际上多指拒绝不确定性，变革的阻力来自处理和管理变革的过程，而非变革本身。

如果员工了解了变革所要达到的目标、变革的原因、变革的方式和变革的领导者，将有助于阻力的减少。如果员工明白了变革将给自身带来的影响，阻力会更少，当然不是所有的阻力都会消失。当然你也可以争论说，向那些因自己的切身利益受到损害而抵制变革的人提供的信息越多会越有助于他们抵制变革，但这实际上是利益相关者的处理手段、时间安排和策略问题。我这里想要说的是许多行为学家关于变革的论述是带有很大偏见的，至少有部分论述是带有误导性的。他们往往一笔带过应该变革的问题，将主要的精力放在描述关于员工的态度、工作满意度和信念等问题上。当然我并不是说这些问题不重要，但它们绝不是变革的全部。对变革提议的反应很大程度上取决于员工能感知到的这次变革与他们的相关性、变革的可信性和成功的可能性。如果有人提议某项变革，并提交了一份可信的计划，让人感觉到它可能会成功，那么相比其他变革，人们更可能将这个变革进行下去。但是，要在目前已有的组织变革的著作中寻找变革可行性的测量方法，肯定是徒劳的。你也找不到任何识别雄心程度（degree of ambition）的方法，因为这些文献都将变革的内容视为既定的黑箱。有些著作会谈到风险分析这一明显相关的问题，而大多数组织变革的文献连风险分析这一点也忽略掉了。

因此，本书力求与现有的组织变革著作相区别，致力于以一种整合的形式来解决以下三个问题：

1. 怎样确定应该变革什么，以及如何判断变革计划的雄心程度。
2. 怎样评估变革得以实行的可能性，以及可以构建什么样的组织结构体系来增加实行的可能性。
3. 战略变革所涉及的人的问题和组织的问题分别是什么？怎样更好地解决这些问题？

前两个问题之间有很大的联系。变革的提议是否有雄心，部分取决于组织对接受变革的准备程度以及组织能否采纳一项有效的变革计划。其后进行风险分析，以及在考虑到既定组织所处的生命周期阶段、经济环境、竞争环境或其他相关环境的情况下判断执行变革的可行性就成为成功的必要条件。

为了解决第一个问题，我们将回顾关于战略制定（strategy formulation）的观点和新的组织模型以绘制出一个表述和思考这个问题的框架。本书的目的不是有关战略制定，但是了解这些对我们会有很大的帮助。

我们接着看第二个问题。我们将会展开和考察一些诸如变革结构体系、学习型组织和知识管理的概念，将这些观点联结起来形成变革准备指标（change readiness index）的概念，用来测量给定的一系列变革实行的可能性。这样做的目的是，当我们考虑一项变革方案时，可以借此对一些问题做出分析：我们能达到怎样的雄心程度以及我们应达到怎样的雄心程度。

最后，我们会关注一系列与理解变革管理有关的个体、群体和组织的问题。我们会介绍变革的诊断、变革领导、变革应对周期模型以及其他更多内容。我们也会试图说明问题一和问题二所涉及的诸多问题如何构成了影响员工态度的部分背景，以及在

任何既定的变革中人们的行为是如何形成的。本书的最终目标是要描述我们对如何进行变革的理解。我们将超越实践者在谈论重大变革时通常会产生的那些质疑的局限。我们将聚焦于已知的以及从经验中推断的东西。在变革中还有很多事情是不确定、难以预测的，但我们的观点是应当将变革建立在我们所知道的事情上，这样就有更大的信心进行变革，这一信心来自我们相信可以从经验中学到更多的东西。

## 1.2 变革雄心概述

那么企业领导者怎样构思具有雄心的战略变革？在这种情境下的雄心又是什么含义？很明显，竞争力是关键，了解竞争力建立的基础也很重要。但是我们必须警惕那些过于天真的假定。正如汉普登-特纳（Hampden-Turner, 1996）所指出的，对单一因素的强调会带来眼前的成功和长远的失败。而凯（Kay, 1993）的研究似乎奠定了最恰当的基础。他把决定市场力量的因素称为独特的能力（distinctive ability），而这个独特的能力又是建立在以下基础上的：

- 声誉：实质上是市场根据有形的特征对产品或服务形成的知觉——与品牌有关。

- 结构体系：包括知识和灵活性在内的各种资源之间的关系，这些资源包括内部资源、外部资源和网络资源，是公司可资利用的。

- 创新：进行变革的能力。

独特的能力要成为一种竞争优势的来源，必须是可持续的（sustainable）。事实上没有什么持续不变的，许多大型公司的财产随时间消失的例子清楚地表明了这一点。企业的规模和市场份应当有所帮助，但凯（Kay, 1993）指出公共政策管理也很重要（如微软公司的例子）。凯（Kay, 1993）还认为，所有这些都意味着需要理解如何创造和增加价值，这是企业成功的基础。

基于价值的管理是现代管理的口号。这对不同的观察者来说有不同的含义：对于一些人可能意味着经济增加值、股东价值等，对于另一些人则意味着社会资本（Fukuyama, 1995）。就后一种观点来说，持该观点者认为基于价值的管理不仅仅是简单的价值增加的问题，使命、目的和战略都需要或暗含对公司价值观的表述。重视价值的公司管理吸引了我们的注意力。由此提出了结盟（alignment）的观点。成功属于那些将战略结构体系与愿景、使命、价值观、战略、结构等联合起来的企业。

支持这种观点的是马凯斯（Markides, 2000），他认为可持续的优势是通过以下两方面来实现的：

1. 将各项活动组织成相互支持、相互强化的紧凑系统。这样，优势就能持续，因为尽管别人可以模仿各种观点和技术，但是管理各项活动结合面的能力却很难模仿。

2. 构造一个内在的由文化、结构、激励和人组成的组织环境，这一点也很难模仿。

以上两点都描述了结盟的观点。而马凯斯还指出，现在的企业要想成功就要避



免去模仿别人。不要直接与那些已经有较巩固的市场地位的竞争者发生正面竞争，关键是要通过改变游戏规则，创造出一个新的战略地位。这样的例子有很多，如美体小铺 (Body Shop)、美国有线电视新闻网 (CNN)、戴尔、Direct Line 保险、easyJet、联邦快递、宜家 and 斯沃琪公司等。马凯斯给出了一个考虑战略创新的框架，归纳如下：

质疑现状，审视环境——为你的部门和企业。

这可以将我们引领到一个潜在的新的战略位置上吗？

如果选定这个位置，能产生对现有业务的协同作用吗？

凯的观点是将核心竞争力 (core competence) 作为战略结构体系的一部分。格鲁宁和库恩 (Gruning and Kuhn, 2001) 将这些观点发展成一个更清晰的分析框架，他们认为战略成功潜力的评价 (参考 Ohmae, 1982) 要建立在对市场 and 竞争力量的三个层面的评估上：

- |         |  |
|---------|--|
| 1. 市场地位 | 市场吸引力<br>竞争强度<br>市场份额<br>份额的增长/减少              |
| 2. 市场提供 | 范围<br>质量和服务<br>附加产品<br>价格<br>速度<br>与竞争者相关的一些变量 |
| 3. 资源   | 竞争优势的可持续性 (稀缺性、联合性和替换性)                        |

秉承以资源为基础的战略观，这些学者提出，要评价成功的潜力，无论是由外向内的方法 (基于市场的观点) 还是由内向外的方法 (基于资源的观点) 都是可以采纳的。但是他们也指出，基于资源的观点只是特例，并不是常规的做法。有趣的是，他们的构想形成方式从评估变革成功的潜力到平衡计分卡 (Kaplan and Norton, 1996) 的概念，再到执行测量的定义——他们提出了一个  $2 \times 2$  的矩阵，即将动机、知识和能力作为一个维度，将变革的动力和阻力作为另一个维度。

### 1.3 执行

本节将讨论关于执行的框架和变革准备指标的观点。这个指标中应当包括哪些维度？简单地说，执行可被定义为设计和组织有效变革过程所需的那些流程。那么，我们如何判断一项变革的有效性呢？

为什么一些变革项目成功了而另一些却失败了？为什么一些公司可以迅速地实现变革而另一些公司则不能？为什么越来越多的企业都把领导和企业文化看成决定变