

管理大师经典系列

PEARSON

世界最具影响力管理大师埃德加·沙因权威主编

佩珀代因 商学院 战略变革课

【美】

克里斯托弗·G·沃利 (Christopher G. Worley)

戴维·E·海池因 (David E. Hitchin)

沃尔特·L·罗斯 (Walter L. Ross)

**组织发展如何
创造可持续竞争优势**

通用电气、福特、惠普、
IBM、通用汽车、希尔斯等
世界五百强企业现身说法



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中国文房
ALWAYS LEARNING ALWAYS LEADING ALWAYS LEARNING

佩珀代因 商学院 战略变革课

【美】

克里斯托弗·G·沃利 (Christopher G. Worley)

戴维·E·海池因 (David E. Hitchin)

沃尔特·L·罗斯 (Walter L. Ross)

著

INTEGRATED STRATEGIC CHANGE:
HOW OD BUILDS COMPETITIVE ADVANTAGE



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



印典文商

图书在版编目(CIP)数据

佩珀代因商学院战略变革课：组织发展如何创造可持续竞争优势 /

(美) 沃利, (美) 海池因, (美) 罗斯著; 冯怡译.

—北京: 中国青年出版社, 2013

(管理大师经典系列)

ISBN 978-7-5153-1442-6

I. ①佩… II. ①沃… ②海… ③罗… ④冯… 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(2013)第030931号

Authorized translation from the English language edition, entitled INTEGRATED STRATEGIC CHANGE: HOW ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT BUILDS COMPETITIVE ADVANTAGE (PRENTICE HALL ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT SERIES), 1E, 9780201857771 by WORLEY, CHRISTOPHER G.; HITCHIN, DAVID E.; ROSS, WALTER L., published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright © 1996 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and CHINA YOUTH PRESS Copyright © 2013

授权翻译英文版本, 书名《佩珀代因商学院战略变革课: 组织发展如何创造可持续竞争优势》(Prentice Hall 组织发展系列), 第一版, 9780201857771, 作者: 克里斯托弗·G·沃利、戴维·E·海池因、沃尔特·L·罗斯, 由培生教育有限公司出版, FT Press 印刷, 版权所有 © 1996 by Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

版权所有, 翻版必究。未经培生教育有限公司的许可, 不得以任何形式, 或任何方法, 电子的或机械的, 包括影印、录音, 或通过任何信息储存系统, 复制或传达该书的任何部分。

本书中文简体版由培生教育亚洲有限公司和中国青年出版社联合出版 © 2013。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签, 无标签者不得销售。

佩珀代因商学院战略变革课： 组织发展如何创造可持续竞争优势

作者: [美] 克里斯托弗·G·沃利 [美] 戴维·E·海池因
[美] 沃尔特·L·罗斯

译者: 冯 怡

责任编辑: 龙彬彬

美术编辑: 张 建

出版: 中国青年出版社

发行: 北京中青文文化传媒有限公司

电话: 010-65516873/65518035

公司网址: www.cyb.com.cn

购书网址: zqwt.s.tmall.com www.diyijie.com

制作: 中青文制作中心

印刷: 北京中科印刷有限公司

版次: 2013年6月第1版

印次: 2013年6月第1次印刷

开本: 880 × 1230 1/32

字数: 134千字

印张: 6

京权图字: 01-2010-7606

书号: ISBN 978-7-5153-1442-6

定价: 29.00元

我社将与版权执法机关配合, 严厉打击盗印、盗版活动, 敬请广大读者协助举报, 经查实将给予举报者重奖。
举报电话:
北京市版权局版权执法处
010-64081804
中国青年出版社
010-65516873
010-65518035

 目 录
ontents

前 言 / 007

序 / 009

第一章 整合战略变革与组织发展、企业竞争力的关系

为什么组织发展学和战略变革要整合在一起 / 017

变革提供长期竞争优势 / 020

什么是组织发展学视角 / 023

第二章 整合战略变革模型

战略变革的三大关键因素 / 029

整合战略变革（ISC）模型的四个步骤 / 032

【典型案例】美国在线数据系统如何进行整合战略变革 / 038

第三章 分析战略：VIP过程

分析战略过程中的三个活动 / 044

【典型案例】法律出版公司变革准备过程存在的问题 / 047

【典型案例】沙利文医院系统战略准备非常充分 / 050

VIP过程：一个快速、初步的扫描 / 052

【典型案例】“VIP工作室”的工作过程（简短版） / 053

【典型案例】维泽·买赛尔公司如何鉴定外部事项和内部事项 / 057

【典型案例】维泽·买赛尔公司确定组织价值观详解 / 062

第四章 分析战略：判断目前的战略方向

公司绩效的两个决定因素 / 068

评估公司目前战略方向的关键两步 / 070

【典型案例】沙利文医院系统如何进行战略方向评估 / 072

【典型案例】了解威斯汀·邵特社区医院目前的组织情况 / 078

【典型案例】确定威斯汀·邵特社区医院的优势性和独特性 / 082

【典型案例】判断沙利文医院系统战略实施的质量 / 087

第五章 制定战略：愿景展望和选择

战略制定过程中的三个活动 / 093

愿景展望：描绘组织的未来景象 / 095

【典型案例】沙利文医院系统如何做出愿景展望 / 097

【典型案例】南方信托银行愿景展望陈述的过程 / 098

【典型案例】维泽·买赛尔公司的愿景展望过程 / 100

【典型案例】教育系统公司的愿景展望论坛 / 101

战略选择：哪种战略变革类型适合你 / 102

【典型案例】产业环境变化如何影响维泽·买赛尔公司的战略选择 / 110

愿景展望与战略选择结合的重要性 / 111

第六章 制定战略：设计战略方向

发展并获得新能力的三个方法 / 115

战略方向设计的通用方法 / 118

由外而内：寻求公司定位的方法 / 119

【典型案例】维泽·买赛尔公司如何调整其使命、目标和意图 / 123

【典型案例】维泽·买赛尔公司做出了哪些倡议和政策 / 127

由内而外：建立核心竞争力的方法 / 128

【典型案例】沙利文医院系统的组织设计详解 / 131

【典型案例】电话公司的EI计划 / 134

第七章 形成战略变革计划

如何描述期望的未来战略方向 / 139

分析变革要求的五个步骤 / 140

【典型案例】沙利文医院系统制定了怎样的战略变革计划 / 143

【典型案例】沙利文医院系统的变革成本 / 147

【典型案例】详析沙利文医院系统的变革能力 / 149

第八章 实施战略变革计划

让愿景展望成真的四项重要活动 / 157

【典型案例】沙利文医院系统如何激活愿景展望 / 158

【典型案例】维泽·买赛尔和沙利文医院系统的变革环境 / 160

应提供哪些资源和支持 / 161

【典型案例】沙利文医院系统为变革提供的资源分配 / 162

如何有效控制变革过程 / 166

【典型案例】沙利文医院系统如何进行实时问题解决 / 167

【典型案例】沙利文医院系统进行阶段成果奖励的方法 / 168

第九章 整合战略变革（ISC）——企业竞争优势的重要来源

为什么整合战略变革是可持续竞争优势 / 173

整合战略变革将带来什么成果 / 177

【典型案例】法律出版公司业绩两年内翻了一番 / 177

【典型案例】沙利文医院系统医生和患者的满意度提高了22% / 179

如何培养企业的整合战略变革能力 / 181

F 前言

oreword

从20世纪60年代以来，管理学在全世界范围内得到了突飞猛进的发展，各种理论成果层出不穷、相互融合、相互补充，而世界级的专家学者、管理大师也逐步涌现。他们通过自身的学术研究以及实战经验抽丝剥茧般深入挖掘了管理学领域各个分支学科的理论内涵，并获取了相当多的管理学精髓及要义。这些成果被一些极具慧眼的出版公司结集成册，付梓印刷，在世界范围内进行了广泛的传播，为我们全球化视野下社会经济的跨越式大发展奠定了坚实的基础。

如今关于组织管理方面的图书和读者有很多，关于公司、企业如何以有效的方式进行运转的研究成果不断累积，有关组织战略变革方法的实践不断加强……所有这些发展趋势都表明管理科学已经在指导具体组织发展的实践过程中生根发芽，并在应用社会科学领域中确立了自己的重要地位，其理论依据也得到不断的稳固。而在世界顶尖大学的商学院，如哈佛大学商学院、麻省理工大学斯隆商学院、哥伦比亚大学、佩珀代因大学格拉兹道商学院等，一批学识超群、经验卓著的管理大师、实战指导专家都开设了自己的管理课程，传道、授业、解惑，他们的努力更为这一蓬勃发展的学科注入了无限的活力和新兴的希望。

集结大师，传承经典——此次我们整理出版的这套由世界级管理大师理查德·贝克哈德和埃德加·沙因共同主编的管理大师经典系列丛书，旨在寻求管理学组织发展领域最权威、最具代表性以及最有指

导价值的瑰宝之作，向世界首次集体展示大师智慧，让读者能近距离地感悟大家思想精髓、全身心地追慕大师博大风范。我们期待这些新版图书在社会环境日益复杂的情况下，能给企业管理者、咨询顾问、普通员工提供指导；帮助组织走出困境，在信息爆炸、竞争日益激烈的今天仍能提高效率和绩效，确保行业地位，获得可持续竞争优势；同时也能让商学院、管理学院的教师、学生从中获益。

这套丛书的作者包括：与迈克尔·波特、彼得·德鲁克齐名的世界级管理大师、哈佛商学院最年轻的终身教授之一约翰·科特；企业文化与组织心理学的开创者和奠基人、麻省理工斯隆商学院教授埃德加·沙因；哥伦比亚大学教授、组织变革理论大师W·沃纳·伯克；佩珀代因大学商学院教授、战略管理与战略变革专家克里斯托弗·G·沃利、戴维·E·海池因，以及柯维领导中心组织研究和发展部主任，负责为世界500强企业提供关于组织发展、领导艺术、组织设计方面咨询工作的沃尔特·L·罗斯教授。

以上所列的这些管理巨擘，他们不仅始终处在学术研究的前沿，并在其所任教的学校内深受学生喜爱，更为重要的是，他们不是那种穷经皓首的学究，而是享誉国际的实战派管理专家。他们始终同商界保持着密切而友好的联系、充满活力。像苹果公司、花旗银行、惠普、壳牌、IBM、摩托罗拉、联合利华、宝洁、美国航空公司、福特、通用电气等众多世界知名企业的管理者、公司员工乃至联合国、国际原子能机构等在全球具有影响力的社会组织的成员们都从中受益。

我们也真诚地期待这一套丛书能够让更广大的读者从中受益。

中国青年出版社

2013年6月

P 序

reface

本书主要研究的是战略变革以及公司如何提高绩效和效率，其独特之处就在于阐述了组织发展对于成果的帮助。战略变革被定义为一种组织的变革，包括组织战略、结构和流程的重新调整，目的在于适应新的竞争环境。传统的组织发展学重视的是增值生产，且每次只强调一个系统，并未考虑公司整体的提升，而本书提出的则是巨大的、系统的提高，所以同原有的学说有很大的不同。

作为组织变革的一种，战略变革时有发生。存在时间很长的组织，都会不断地调整它们的战略和结构，来应对环境的变化。但是，我们也意识到战略变革的独立性，我们不能把这一切都托付给偶然的变化，而是要依靠导向、信念以及政策的贯彻执行。过去对于战略变革的设计和执行的尝试具有一定的意义，但过去对于组织成长和变革没有给予相应的重视，而是更加强调经济、金融，以及同传统战略计划相关的内容；对战略变革的典型描述一般侧重于产品、结构、辞退工人数量等，很少叙述高层管理团队是如何做出这个艰难抉择的。当然我们还要论述两者的相关性，因为组织发展的理论领域和实践都告诉我们这个探讨是必要的。

有了组织发展学提供的这些见解，我们撰写本书的主旨就在于描述战略变革的过程，从而帮助管理者决定在何时、用什么样的方法，来改变其战略方向。这里所说的战略方向指的是能够帮助组织达到目标的战略、结构和流程的整套系统。目前有很多关于如何管理组织现有的战略

方向的研究和实践，但是却缺乏对变革的时机和方法的研究及相关实践。我们把从一个战略方向转化为另一个战略方向的过程叫作整合战略变革。如何通过应用变革计划以及组织发展的原理，来成功地制定和执行独立的战略变革以及组织设计，这就是整合战略变革描述的内容。这里用到的组织发展的原理主要关于变革的流程和发展速度，强调的是在执行变革时的人员系统，并为管理和控制不同的组织结构模型提供意见。本书基于这样一个理念——诚实可信、经验丰富的组织发展实践者们已经各就各位，为企业实现战略目标献计献策。

我们为什么要写这本书

之所以写这本书，是因为我们看到了一个前所未有的机会，借这个机会，我们可以将组织发展的流程和变革导向，同战略的传统内容导向整合在一起。过去，组织发展学的传统一直将流程排除在外，最重要的原因就在于学说的定义和组织发展领域的自我认知。大多数情况下，组织发展从内容上讲是不偏不倚的。它的力量来自于对变革过程的理解，而不是任何特定的内容，比如组织结构、通用战略（例如低成本或差异性）或者工作设计。与其他的组织发展实践者一样，我们认为，组织发展已经失去了同业务管理的联系，组织在寻求不同的表现，而不仅仅是流程的便利。

事实上，这个情况可能已经越发的糟糕了。因为出现了一个令人不安的倾向，尤其是在组织发展的实践者当中，他们不是尝试将“软资产”的组织发展工具同“硬资产”的纪律结合在一起，而是将任何他们尝试的改变都称为“战略变革”。在此掩盖下，例如实行自我约束的工作组、高层管理人员的团队建设，以及在重建过程中提供的再

就业服务都被称为战略变革。

我们认为这个概念需要修改和澄清，因为它使本已混淆不清的战略变革的定义变得更加难以分辨。战略的本质就是要推动公司的发展，如果组织发展的介入是战略性的，那么组织发展就应该可以更好地展示出它们对于组织行为的帮助作用，而不仅仅只是对于组织效率的帮助。组织发展学应该做的是，投身于生死攸关的组织实践中，帮助组织生存、发展和繁荣。

很明显，我们写作本书有一个动机——我们相信组织发展学可以并且能够在传统理论没有涉足的领域增加附加值。

目标读者

我们在写作本书的时候，考虑到了三类可能的读者，其中只有一类是过去传统组织发展学认定的目标。第一类是组织发展学的实践者——人力资源主管，或者那些经常阅读组织发展书籍的执行官。他们一般都非常熟悉变革过程、团队导向的活动，以及活动计划的步骤，但他们对很多这些活动适用的领域不是很清楚。本书中提到的很多概念都是崭新的、陌生的。甚至组织发展学的实践者，对于参与到战略制定中，多数有所保留。他们认为，组织发展不是战略，所以实践者不应该涉足他们不熟悉的领域，也不应该将不相关的程序应用到战略的制定和实施上。对于典型的组织发展学实践者来说，战略管理还是一个比较新的领域。

第二类读者是部门经理或者执行官，他们对于所在组织的表现和行为有着举足轻重的作用。对于这些人来说，战略到位、目标以及政策功能的整合，这些都是耳熟能详的概念。不过，虽然很多部门经理

都曾经做过“团队建设”的工作，也了解一些关于“组织发展学”的内容，可绝大多数还是没有经过系统的培训，不知该如何用组织发展学的概念来提升组织的行动力。

最后，我们认为此书还可以成为一些学科的辅助教材，比如商业政策、战略管理、组织理论或者MBA管理学等科目。大多数关于战略的材料都被“构成和应用”这个模式所桎梏，将理论思考和实践行动分割开来。虽然这个结构简单易教，也符合基本的条理，却不能为学生提供一幅明晰的图画，来解释战略变革究竟是如何发生的，而本书介绍的模型和过程可以很轻松地阐释战略变革和应用等概念。在组织理论或者管理学课程中，本书可以作为组织变革的初级读物，在教学当中，因为本书内容涉及到大量的商业案例，可以让课堂更加活泼生动。

关于例证

“管理大师经典系列丛书”具有一个鲜明的特点，那就是提供了实例，来说明关键概念和模型的应用。通读本书，两个组织的成果贯穿始终，它们都成功地掌握了本模型中包含的战略变革的全部意义。第一个组织是坐落在洛基山脉地区的一个医院系统。医院在经济中往往占据重要地位，因为它要面对大量诸如政策要求、供应分配、技术以及服务等方面的变革。第二个组织是一家法律出版商。公司（隶属于一家更大的组织）和它的一家下属公司在同一个时间段里进行战略变革。关键问题就是技术革新，因为这个变革威胁到了传统的关于法律出版业的成功观念，本书在后文将会详细解释。

我们可以证明，这个模型既可以分解也可以模块化。没有必要要求必须从始至终地完全应用这个模型，模型中的具体活动或过程可以

用来应对具体的战略问题或事件。因此，除了两个具有特点的组织之外，有些公司只是应用了整合战略变革模型中的一部分，这些公司也会在书中有所介绍。

书中涉及的案例，同大多数组织发展学中的典型案例相比，在侧重点上有些不同。典型的战略案例是这样的：一个新产品的开发只用了原来的一半时间，或者运用某种方法后，产品进入新的市场以后，销售量增加了若干个百分点。换言之，关于战略的例子都是关于内容的。另一方面，组织发展学的例子又基本上都是描述过程的。他们会描述一个经理如何发现了一个问题或者机遇，将人召集在一起，采取了某种方法进行介入，并且实行了。我们的目的是希望能够平衡这两方面的内容，对过程进行详细的描述，并叙述该过程如何渗透进我们强调的战略事项之中。

本书的大纲

本书共分九章。第一章详述了本书的目标，包括：整合了战略管理和组织发展优点的实用模型，这个模型的发展过程，以及它将大大提升组织今后再次进行战略变革的能力。我们认为，后一个目标可以帮助提高组织的竞争力。我们也讨论了组织发展学在战略变革中起到的额外作用。第二章主要侧重于战略变革的定义和规模，对整合战略变革模型做了一个整体介绍，同时还提供了一个实际的案例。

第三章到第八章的内容主要关于整合战略变革过程的四个步骤。

第三章和第四章讲述的是第一个步骤：战略分析的过程，主要是分析组织目前的战略方向。第三章描述了如何评估组织是否已经准备好实行战略变革，评估哪些因素决定着分析战略变革的价值，事项和前提是

否都已经就绪。第四章侧重的是对组织当前战略导向的分析过程，包括任务、目标、战略方向，以及主要的显著特点，还包括对于战略管理和组织发展工具的描述，这些都是实行这个分析过程必备的工具。

第五章和第六章主要关于第二个步骤，也就是战略的制定。第五章系统地介绍了如何在多个战略变革备选中选合适的那一个。在第六章中，设计组织需要的未来战略导向的内容和过程是讨论的核心。这两章着重讨论了组织战略的发展，如何选择最适合组织环境的最佳战略变革类型，随后讨论了战略或组织设计中合适的变革构成方式。此外，不同的股东在这个过程起到的作用也是我们讨论的一个方面，尤其是高层管理能够起到的作用和责任。

第七章和第八章主要关于第三和第四个步骤，讨论并定义了战略变革计划的制定和执行。不同于战略计划，战略变革计划涵盖了组织行为、责任、资源、时间表，以及执行战略变革所必需的约定。

最后，第九章重新思考了战略变革的整个过程，它同产业竞争力、产业生存的关系，以及通过整合过程对改善组织的期望。我们运用战略变革模型，来讨论一个组织开始发展期如何增强改变导向能力的方法。

克里斯托弗·G·沃利

戴维·E·海池因

沃尔特·L·罗斯

1

第一章

整合战略变革与组织发展、
企业竞争力的关系

ORGANIZATION DEVELOPMENT, STRATEGIC CHANGE,
AND INDUSTRIAL COMPETITIVENESS

刚开始说出对整合战略和组织发展学的兴趣时，大家的反应不一，有人说：“你疯了！”也有人说：“哦，当然，这挺正常的。”本书主要是针对那些认为我们“疯了”的人群，因为战略和战略计划还没有得到应有的重视，也没有发挥它们应起的作用。有趣的是，虽然我们同意这个观点，但这个观点却不是我们的结论——这是亨利·明茨伯格的战略学学生得出的结论。要想理解这样一个总结性的陈述，要想明白为什么我们相信“组织发展学”能够指出这个隐藏的“丢失成分”，就需要裂解战略计划的传统应用方式，以及应用的环境。

随着全球竞争的日益激烈，产业结构发生巨大变化，对于速度、质量和灵活性的要求不断增加，组织开始不断合并、收购、重组、裁员，实行全面质量管理（TQM），结成战略联盟，开拓全球市场。不幸的是，这些新计划对于很多公司来说，都代表着崭新的领域，虽然战略的概念能够解释公司的行为，却不能让他们明白如何执行这些变革。例如，合并会产生多余的职位和系统，也会改变回报的关系和回报系统，这通常是文化撞击的产物。裁员会增加不安全性和政治行为。如果新的重心侧重在质量和客户关系上的话，那么就意味着政策、文化价值观、工作流程、部门关系、客户和供销商的整合都需要进行更改。这些战略变革的伴生产物在传统的战略计划中并没有得到重视，传统的战略