

管 理 技 巧 丛 书

谋划变革



IMPLEMENTING
EXPERIMENTING



SOLUTIONS



PLANNING

INITIATING

INVOLVING

RISKS·UNDERSTANDING

CONSULTING

MONITORING·ADAPTING



上海科学技术出版社

管 理 技 巧 丛 书



谋划变革



罗伯特·赫勒 著
章震宇 译

上海科学技术出版社

责任编辑 杨志平 顾新生

管理技巧丛书

谋划变革

罗伯特·赫勒 著

章震宇 译

上海科学技术出版社出版、发行

(上海瑞金二路450号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 新杨印刷厂印刷

开本 787×1092 1/32 印张 2.25 字数 50 000

2000年3月第1版 2000年3月第1次印刷

ISBN 7-5323-5414-8/C·23

印数 1—20 000 定价: 10.00 元



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

MANAGING CHANGE

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

目 录

4 引言

理解变革

6 为什么变革?

8 变革的成因

10 变革的来源

12 变革的类型

谋划变革

16 确定目标

18 识别变革的需要



- 20** 选择重要的先变革
- 22** 评估复杂性
- 24** 设法使别人参与进来
- 28** 选定时间表
- 30** 制订行动计划
- 34** 预期效果
- 38** 预期变革的阻力
- 40** 检验计划

实施变革

- 42** 沟通变革
- 46** 分派职责
- 48** 形成承诺
- 50** 变革文化
- 52** 限制阻力



巩固变革

- 56** 监控进展
- 58** 审核假定条件
- 62** 保持冲劲
- 64** 打好基础
- 66** 评估变革管理能力
- 70** 索引



44364

管 理 技 巧 丛 书

谋划变革



IMPLEMENTING
EXPERIMENTING



SOLUTIONS



PLANNING

INITIATING

INVOLVING



RISKS·UNDERSTANDING

CONSULTING

MONITORING·ADAPTING



上海科学技术出版社

管 理 技 巧 丛 书



谋划变革



罗伯特·赫勒 著

章震宇 译



上海科学技术出版社



A DORLING KINDERSLEY BOOK

Original Title:

ESSENTIAL MANAGERS-

MANAGING CHANGE

Copyright©1998

Dorling Kindersley Limited

Text Copyright©Robert Heller

目 录

4 引言

理解变革

6 为什么变革?

8 变革的成因

10 变革的来源

12 变革的类型

谋划变革

16 确定目标

18 识别变革的需要



- 20** 选择重要的先变革
- 22** 评估复杂性
- 24** 设法使别人参与进来
- 28** 选定时间表
- 30** 制订行动计划
- 34** 预期效果
- 38** 预期变革的阻力
- 40** 检验计划

实施变革

- 42** 沟通变革
- 46** 分派职责
- 48** 形成承诺
- 50** 变革文化
- 52** 限制阻力



巩固变革

- 56** 监控进展
- 58** 审核假定条件
- 62** 保持冲劲
- 64** 打好基础
- 66** 评估变革管理能力
- 70** 索引

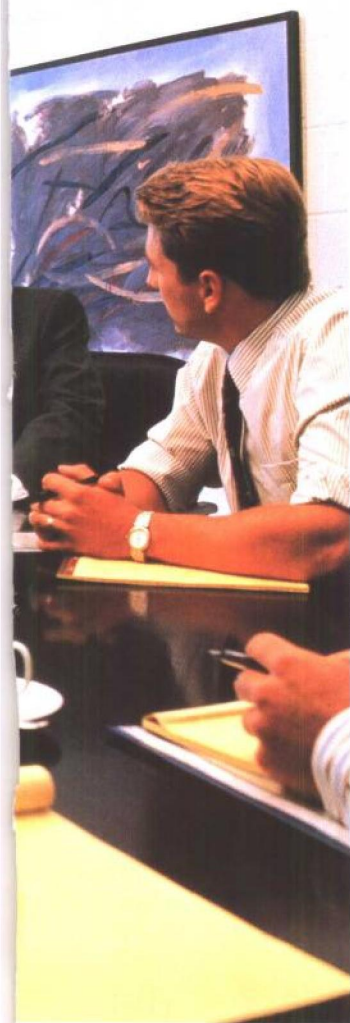


44364



引言

在现代商业管理中，变革是取得成功的重要因素。为了在日益激烈的市场争夺、企业竞争及个人拼搏中保持优势，我们别无选择，唯有对变革保持积极主动的姿态。任何轻视或忽视变革的倾向都会让我们付出惨重的代价。本书将指导管理者如何在竞争中领先一步，控制局势，领导变革，求得生存。书中将详尽阐述实战技巧，帮助你在规划和实施变革中事半功倍；实用的建议将便于你激发员工的冲劲，让他们参与每个步骤，使变革达到最佳效果；分布于全书的101条提示还将进一步为你提供重要信息。最后，自我评估测验将协助你检验和提高自己管理变革的技能。



理解变革

理解变革和谋划变革是当代管理的主旋律。积极适应变动着的今天，是打开明天成功之门的钥匙。

为什么变革？

变革影响到我们生活的方方面面：以积极的姿态迎接变革，用开明的思想努力发掘其中的积极因素，无论对个人或企业，都是把握未来的唯一途径。

1

写下任何你喜欢的变化——并规划它们。

2

如果你发现自己反对变革，请问一下自己为什么。



以开明的姿态迎接变革

对于企业来说，变革是保持竞争力和成长性的途径；对于个人来说，变革带来的机会丰富了职业生涯和个人生活。你可用三种姿态来对待变革：反对变革、顺应变革或领导变革。反对变革者会试图保持原状，这种姿态在变革的形势下是难以维持的；大多数个人和企业往往开始时反对，逐渐发现自己不得不顺应，接下来会努力迎头赶上——否则将在竞争中处于劣势。因此，设法预期和领导变革，其实是一种似非而是的论点，即越是冒险就越安全。

看看效果

3

寻找赞成变革者，并与他们结盟。

初期变革带来的积极方面，可能不如消极方面那么惹人注目。一项新事业在产生利润之前，在扩张、推广和繁荣的过程中，常面临种种挑战。例如，分支机构的解散、工厂的关闭或银行的倒闭、市场的萧条，每时每刻都会带来困难和损失。然而不管发生什么，还是要积极地迎接变革，把变革看作潜在的机会，看作促进将来事业进步、激发新理念和激励新热情的一种刺激。

自然地变革

人们生活在不断变革中：每个人在生长发育过程中，都会经历从婴儿到青少年，到成年，到中年，最后到老年的变化；每个人在职业生涯中，都可能经历从下属到主管，到中层管理人员，最后成为董事或顾问的变化；一个企业也有发展和成熟的过程，它在各个阶段上的政策和实务也会有较大变革。为满足个人需要和促进事业发展，要提高自己的变革能力。

4

在跟随大家行事之前，先思考一下。



▲ 老的流水线

批量生产使制造业发生了革命。尽管还是劳动密集型，但手工作业相对变得更快、更清洁，也更少消耗体力。这样就使妇女也能进入以往男性主导的领域工作。



▲ 现代化的流水线

现代化的生产线与老的流水线相似之处很少。由于技术革新和经济规模的双重作用，人—机比率急剧降低。

变革的成因

为了有效地适应日益频繁的变革，你需要理解变革的下列成因。一个企业内部结构和外部市场的具体变革，往往反映了更广泛范围的社会、经济或技术变革。

5 与其逃避变革，不如对未来的不确定性作积极回应。

6 培养好奇心：试图成为你认为最广见博识的那种人。

变革中的模式 ▼

自从打字机发明以后，办公设备迅速发展。今天，个人电脑能完成的任务在100年以前是难以想象的。

社会方面的成因

社会、政治和人口方面的基本趋势牵涉到每一个人。近年来，这类趋势使得青年消费者市场蓬勃发展，生活重心从社区转向更为个人化的社会，以及老龄人口。这类趋势影响了消费者的需求和其他经济模式，从而影响到商业。管理者需要敏锐地觉察到这些变革及其产生的原因，广泛阅读社会和政治题材的资料，并根据自己的阅读和观察作出结论。这有助于适应甚至预测变革的趋势。



手动打字机

键盘是用手工操作的

“高尔夫球”式的
打印头和电动马达
这是革命性的



电动打字机

经济方面的成因

经济变革的趋势虽然相当缓慢，却有着一股坚定不移的力量。在相对稳定的大趋势中，市场和货币流量可能急剧波动，竞争方式可能发生戏剧性的变化，技术与革新可能突破原有的模式。这些逼迫企业做好准备，以适应任何层面的突然变革；同时也要求管理者深谋远虑，在非常时期有应付意外事件的计划和资金。

7

掌握和运用新兴的信息技术——不要躲开它。



技术的成因

信息技术（IT）的革命呈加速度发展，它对管理、制造、服务、采购和销售的方式正产生着深远影响。信息技术是更有效地完成当前任务（如更精确地操作股票）和达到新目标（如太空旅行）进程的一部分。管理者要在竞争中生存，就要完成当前任务；要在竞争中成功，就要达到新目标。应该力争保持对技术发展的广见博识，因为一项开始看似无关紧要的新技术，很可能成为明天的佼佼者。

8

记住：技术变革会越来越快。

除键盘外还有屏幕和程序
功能范围扩大



早期电脑

现代化机器具有多种功能和巨大的记忆容量



现代电脑

变革的来源

变革可能来自不同方向：来自同一企业的上级或下属，来自个人的开创，或来自外界。搞清楚所有可能的来源，不论变革来自何方，都要以开放的态度去迎接。

9

欢迎来自各方面的变革建议。

来自内部的变革

一个企业中发生的大多数变革，至少有部分是源于内部的项目申请。这类变革大多并不重要，例如需要一份新的报告或修改一份投标书。然而像重组和扩容这样大规模的变革，一般来自顶层，而且往往是下属员工所不欢迎的。你作为管理者，虽然是变革的开创者，但也经常需要充当联络人来沟通不同阶段的员工，确保这个体制下情上达。



推进变革 ▶

经理是变革的焦点，他接受来自上级和下属的倡议及反馈意见，积极传递双向信息。

回应竞争对手

管理者的技巧体现于对外界变革的回应。如果竞争对手开发了一种新产品或降低了成本，消极的管理者会忽视变革或否认它的重要性，而不会改变原有的生产方式；较好的管理者却会抓住机会，重新审视市场和生产流程，比对手做得更好。更为积极主动的管理者往往预测竞争对手的变革，并由此自己开展夺取成功的变革。

10

对来自企业外部的变革始终作积极回应。

回应环境

11

鼓励下属为变革项目提供建议。

一个企业的市场会影响它的变革。在快速发展的行业中，管理者习惯于推动变革，如经常重组内部机构，欢迎试验性的做法。企业的权属也会影响对变革的态度：在一个公开招股的企业中，你可能会面对投资方的压力；而一个私有企业可能会允许你进行冒险的、却是辉煌的实验性变革。

观察性格

自我提问

你的性格将影响你对变革的倾向：一个被动、害羞、谨慎的人不易成为变革的热情推动者；变革者天生具有积极、自信、愿意承担风险的特点。当然，变革不仅需要领导者，也需要追随者。你要努力去发现每个员工的性格类型，并运用这种信息从你的部下中选择最佳人员组合。一旦构架建立，每个员工都会以他们自己的方式作出贡献。这在危机中将表现得十分明显。那时，每个人都会为了生存而竭尽全力去实现急剧的变革。

- Q** 在以往12个月中，我个人进行的重大变革是什么？
- Q** 我会努力预期外部的变革，并根据我的发现采取行动吗？
- Q** 我曾对一些内部变革有所贡献吗？
- Q** 我会倾听下属有关变革的建议吗？
- Q** 我对变革的需要有积极反应吗？