

雀巢、联合利华等**100**多家跨国公司逾**50**万人因此书受益，
这个数字还在增长中……



The Change Cycle™

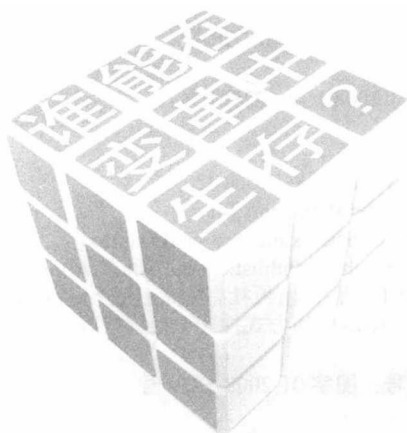
谁能在 变革 中生存?

员工应对变革的**6**个关键

[美] 安娜·莎莲娜 李·布洛克◎著

张长军 陈旻◎译

雀巢、联合利华等**100**多家跨国公司逾**50**万人因此书受益，
这个数字还在增长中……



The Change Cycle

谁能在**变革**中生存？

员工应对**变革**的**5**个关键

[美] 安娜·莎莲娜 李·布洛克◎著

张长军 陈旻◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

谁能在变革中生存: 员工应对变革的 6 个关键 / (美) 莎莲娜, (美) 布洛克著;

张长军, 陈旻译.—北京: 中华工商联合出版社, 2009.1

ISBN 978-7-80249-125-0

I. 谁… II. ①莎…②布…③张…④陈… III. ①企业—职工—修养②成功心理学—通俗读物 IV. F272.92 B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 192881 号

The Change Cycle

Copyright © 2008 by Ann Salerno and Lillie Brock

Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited

本书中文简体字版由 Berrett-Koehler Publishers, Inc. 通过 Andrew Nurnberg Associates International Limited 授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2008-5839 号

谁能在变革中生存

The Change Cycle: How People Can Survive and Thrive in Organizational Change

作 者: 【美】安娜·莎莲娜 (Ann Salerno) 【美】李·布洛克 (Lillie Brock)

译 者: 张长军 陈 旻

责任编辑: 胡小英 郑 婷

封面设计: 大象设计

责任审读: 寿乐英

责任印制: 张 萍

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河耀德印刷厂

版 次: 2009 年 1 月第 1 版

印 次: 2009 年 1 月第 1 次印刷

开 本: 710mm×1000mm 1/16

字 数: 130 千字

印 张: 12

书 号: ISBN 978-7-80249-125-0/F·058

定 价: 28.00 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座

19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,

请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

前言

当你的工作或职业生涯面临着巨大的变革时，你的脑海里会浮现出一幅怎样的画面？费尽心机去驱赶一群青蛙？的确，面对变革，你可能会觉得无所适从，备受挫折，甚至于内心狂躁不安。最糟糕的是，这种充满着挑战性，不期而至的变革往往会沉重地打击你的自信心，让你绝望透顶，就像驱赶一群青蛙那样令人无所适从。

帮助你顺利平稳地经历变革，就是我们写作本书的初衷。我们的目标就是希望你能从容自如地面对变革，而不是像那群被赶到泥泞河边的青蛙一样，慌乱无措。事实上，我们还有更高的追求：我们希望书中的经验教训不仅能指导你在变革中生存下来，更能帮助你通过变革茁壮成长起来，最终能游刃有余地应对工作中可能随时出现的变化。经过 15 年的学习研究，我们终于归纳总结出了变革周期的模型：六阶进程。你会欣喜地发现，在工作中，它是应对变革的最佳工具；在生活中，它是解决生活难题的一把万能钥匙。日后，不管你在职业生涯还是个人生活中遇到怎样的变革，本书都能为你提供富有见地的指导意见。

本书提供的变革周期模型（见封内）阐释了在组织变革过程中会连续发生的六个可预测的阶段，以及与之相应的思维、情感与行为表现。在体例上，我们依据变革的各个阶段和每一阶段特有的思想、情感、行为特征

来构建全书。每一个章节分别描述了变革周期中的一个阶段以及该变革阶段的具体案例，并吸取了组织行为学和社会心理学的最新研究成果。我们保证：本书奉献给大家的是我们 15 年来，在变革周期中体会到的最重要的内容。事实上变革已经够沉重了，我们不希望这本书在你眼中像一个阴郁的学者，或者像一个不开心的老板，在阅读本书时你会感到幽默无处不在。

自变革周期的六阶进程问世以来，围绕它所展开的培训已经遍布全美，甚至全世界，我们测试了变革的推动者，也测试了变革的被动者；我们测试了在变革中晋职加薪的人，也测试了在变革中黯然离去的人。领导者、管理者、白领和蓝领，我们发现模型适用于职场里所有的角色，基于此，我们才有底气与勇气拿起手中的笔写下这本书。

在书中，我们专门针对员工提出了一些建议，同时也针对经理提出了相应的建议。我们这样做的目的是为了读者能够多角度地进行思考。换言之，本书的推出是基于人人都会经历变革这一背景而进行的。

探讨组织变革的著作汗牛充栋。但是，本书不仅如实记录了你在面临工作变革时的感受，而且告诉你如何成功地去顺应变革。我们的一位好友在读完本书初稿时感慨地说：“变革周期说到我心坎儿里去了。”应该说，这是一句相当中肯的评价。我们衷心希望，你在阅读过程中也能有一种心有戚戚焉的感觉，同时还能增进你的变革洞察力，使你平稳地经历变革。赶快翻开本书吧！

——安娜·莎莲娜 李·布洛克

导 言

安娜在“37,000 英尺高空的对话笔录”

由于工作的缘故，我经常需要飞来飞去穿梭于世界各地。在旅途中，邻座的人常会问及我的工作。我告诉他们：“我是个机构培训师，专门给那些寻求变革的组织提供帮助。要知道，不管从事什么业务，如何应对变革决定着组织的成败。人们务必要严阵以待。”

听到我把变革与成功相提并论，他们总是禁不住要问：“你是怎样对公司进行培训，让它们进行变革的？”

我的答案基本上每次都差不多：“我只要告诉他们变革有哪几个阶段，以及各个阶段该如何去驾驭，知道这些公司的变革就容易得多了。”

变革每时每刻都在发生——市场波动、行业标准更新、时事变换等，都会影响到公司的发展。我要着重强调的是，当论及变革时，我们必须以人为本。要知道，唯有该行业的每位员工都能衷心地认同变革、大力落实变革方案、并能尽快适应新的机构调整，遵循新的结构体系，变革才能最终实现。

说到这儿，邻座的乘客大都显得将信将疑。他们会说：“你说的没错，我们的确天天都听到有关变革的话题——这个要变，那个要变。”他们都承认世界瞬息万变，到处都充斥着变革。可是，不论是个人生活，还是工作中的这些变革，没有人知道应该怎样去应对。



在这一点上，我也不得不承认，虽然我已经有了 15 年“变革顾问”的阅历，但我自己也时常得和家庭、工作中的变革做斗争。有些变革很是激动人心——一段新的爱情、一次升职、一份丰厚的奖金。然而，人生中绝大多数的变革却是非常沉重的：失业、离婚、亲人去世、商场失利……诸如此类的变革令我们伤心不已、茫然不知所措。

每当听到像我这样的变革专家在面对变革时也会“头大”时，邻座的乘客明显地会踏实许多。接下来，他们一般都会问：“你也能帮助普通人正确面对变化吗？”每当这时，我就知道很快他们就要谈到他们目前遇到的难题了。我会告诉他们，简单来说，应对变革最重要的是了解普通人在面对变革时的一系列应有的反应并接受此类反应，而不仅仅只是“调整态度”。

人生充满变革，变革即人生，它就如同天气一样，挥之不去。变革有可能是偶然出现的，也可能是刻意选择的，甚至是为形势所迫。不管怎样，变革何时发生通常都是难以预知的。但是，我们该如何经历这场变革，其过程却是能够预知的。听到这里，他们往往会露出一一种既疑惑不解，又如释重负的神情。

由于工作之便，我接触过许多为变革伤透脑筋的员工。每当出台新的计划、领导层出现变动、公司理念发生变化时，他们都会产生一种莫名的失落感，以致很难调整自己重新进入工作状态。不管是在工作还是私人生活中，我都见过太多这样的人，他们像是在寻找救命稻草一般，极力想看清楚给他们带来失落的这种大环境，以便决定下

一步该怎么办。

我也曾见过那些饱受“变革之苦”的人们：突然袭来的失落感让他们陷入了慌乱迷茫的境地，他们变得忧郁、激动、愤懑、抱怨、恐惧。当然，如果他们事先知道变革的一般周期，情况就大不一样了——作为一个具有规律的、连续的经验模型，它会告诉你在面对变革时，什么该做，什么不该做。

聊到这儿，有时我会拿起手边的餐巾纸在上面比画，向他们解释变革中人人都必须经历的六个阶段，以及人们在每个阶段所出现的思想、情感和行为特征，以及各阶段是如何以可预测的顺序依次出现的。这样一来，“正在发生什么？”或者“下一步会发生什么？”等问题就不再高深莫测、讳莫如深了。

接下来，我会问我的邻座是否也在为身边发生的一些变化而感到焦虑？虽然萍水相逢，话却很投机，他们此时对我已不太设防。因此，他们往往会告诉我一些个人的不幸遭遇，譬如，“我丈夫刚刚失业了”，“我母亲最近过世了”，“我的大孩子辍学了”，“我最好的朋友得了乳腺癌”或者“我们刚换了老板”等。

通过分析他们讲话时的遣词用句和其他能够反映其思想、情绪等的线索，我能够判断出他们目前正处在变革周期的哪一个阶段。我向他们说明他们目前所处的阶段，以及在这个阶段他们会呈现的各种特征，并建议他们接下来该如何应对。我向他们保证，不管他们是否喜欢这个变化，也不管他们是否能够接受这个变化，迟早他们都会重



新掌控自己的。

这是我最喜欢的时刻。因为他们终于明白，无论他们现在面临怎样的困境，都只是暂时的。我告诉他们，人们毕竟不会因为爆了一只轮胎就忘记怎么开车了。

说到这儿，我们不由得相视一笑。

的确，如果我们知道下一步会发生什么，心里就会踏实许多。所以我给他们讲解了变革周期之后，他们很快就明白了，原来变革是按照一定的程序依次进行的，就好比季节交替变换、月有阴晴圆缺一样，是一个非常自然的过程。

在 37,000 英尺的高空旅途中，这些年来，我听到过无数有关变革的故事。有人失败，有人成功；有人在变革面前垂头丧气，有人历经变革之后意气风发。不管变革会给人生带来怎样的结果，总之，我们在人生的不同阶段必然都要经历各种颇具挑战性的变革。

因此，在生活的各个方面，我们都需要学习、提高并熟练掌握应对变革的技巧。我们期望，借助本书，你能更加灵活地应对变革，并从变革的困境中走出来，迅速站稳脚跟。

本书着力解决工作中的变革问题

我们在本书中所谈及的工作或职业变革涵盖较广：既包括那些重大的变革，也包括那些细微的变化；既有可能需要花费数周或数月才能完成的变革，也有一夜之间就能搞定的变革；既有那些乍看不可能实现却能完美收场的变革，也包括那些看似容易最终却一败涂地的变革。我们希望本书所提供的变革模式能帮助你进一步了解变革及其产

生的影响，并能成功地实现变革。

我们的核心目标是给你提供一些有用的工具，帮助你在日益变化的工作环境中增强自我意识，做出正确评价，从而积极地应对变革。我们在书中提出的指导性原则将有如一盏指路明灯，照亮你原本崎岖不平的变革之路。无论你在公司或组织中扮演什么角色，我们都将帮助你安然无恙地度过变革。我们保证，书中的指导思想不会让你血压升高，也不会给你的职业发展、社会关系、工作效率或是自信心带来任何负面影响。

当然，我们不得不承认，无论是工作中还是日常生活中，并没有什么灵丹妙药能让你毫无痛苦地完成重大变革。但是，我们也同样坚信，只要掌握了变革周期及其规律，你就能够自主地驾驭变革，最大程度地减少变革所带来的恐惧、失落、怨恨、焦虑、不安等情绪。

变革对个体影响的程度不尽相同。对于某些人而言，一次变革可能就是足以撼动一生的大事情；而对于另外一些人来说，同样的变革只不过是行进途中碰到的一块小小绊脚石。实际上，就个体而言，如何经历变革往往取决于个人当时所处的环境。同样道理，由个体组成的公司在变革面前也表现各异。例如，同样是生产率下降，对某公司而言是因为新出现了一家食品供应商，而对另一家公司而言，则可能是裁员等原因造成的。

在本书中，你将会读到许多有关工作变革的案例。有些案例堪称是“变革炸弹”——对公司和个人会造成巨大的损失，如工厂倒闭、产品召回、工人罢工、高层贪污等；



与之相比，另一些案例则显得有些微不足道。但是，正如前文所说的，无论大小，几乎所有的变革都会给公司造成实实在在的影响。如果再掺杂一些特定因素，如管理方式、公司文化、以往变革的经历等，变革就会对公司产生较强的冲击。因此，有时在我们看来是无关紧要的“小变化”，却会引发员工的愤懑、抱怨和抵制情绪，导致员工们的士气下降。

从某种程度上说，组织变革遵循着类似于家庭或社会关系中的一些定律：随着时间流逝，小问题会逐渐演变成大问题。因为以前发生过的事情会在员工的脑海里留下深深的烙印。如果管理层过去在推行某些会影响员工日常生活的革新措施时（诸如停车、进餐、着装等方面的新要求）过于武断，当该公司即将实行一场重大变革之际，员工们的反应多半是可想而知的，映入他们脑海的首先是以前不快的记忆。那么，底线到底在哪儿？切记：朝令夕改、杂乱无章、处置失当都将使变革付出高昂的代价；变革无论大小，都需要精心管理、熟练处理。

本书适用于参与变革的各阶层人士，我们始终坚持以人为本。无论你在变革过程中是负责传达相关信息，还是负责落实相关计划，亦或是自身面临着艰难的工作转型，都会开卷受益。就内容而言，凡涉及变革进程的方方面面，从公司的总体战略到上下级关系，乃至变革对相关人员的工作业绩、业务计划、人际关系、精力、士气以及家庭生活的影响，我们在书中都有论及。

工作中遇到的变革犹如一块投进湖心的小石头，不仅会在工作中激起涟漪，也常常会波及到工作之外的生活领

域。工作与生活确实很难做到界线分明。值得庆幸的是，我们在帮助你从容应对工作变革的同时，也教会你如何正确处理非工作领域的难题。这些有益的经验教训不仅让你和你的亲人受益匪浅，也同样会惠及你所在的公司或组织。要知道，家中的涟漪越少，工作中的涟漪也就越少；反之亦然。

变革为什么总是那么难？

变革需要每位成员全身心地投入。无论是一个团队、部门，还是小本经营的家族企业、中小型公司、学校或政府，甚至跨国公司，如果其所属成员并非全心全意地拥护变革，即便需要变革的动机再强，面临的危机与压力再大，甚至于已制订好了高明的战略计划，并且阐明了变革的益处及故步自封的弊端，可能依然难见成效。

组织变革面临的第一种挑战来自外因。也就是说，无论变革会带来多少好处，也不管采取何种方法，在具体实施过程中总会由于工作环境的变化以及沟通方式的失当而出现一些难以预料的情况。如果变革计划是自上而下以命令的形式传达的，那么，在信息向下传递的过程中，员工们就会发出种种质疑，诸如：他们是怎么做出这些决定的？他们是怎么知道的？他们根本就一窍不通嘛！等等。

组织变革面临的另一种挑战源于内因，即领导层和员工在认识上存在较大差距。在整个变革周期中，公司主管和高层管理者比低层管理人员和普通员工会提前知道变革的内容，并对之有较为长远的考虑。而低层管理人员和普通雇员往往都是突然接到命令并被要求去“执行变革”。



当然，如果变革是由员工们主动发起的，在具体的实施过程中也会遇到一些麻烦。不过，这些情况通常能够很快得到自行解决。这种自下而上的变革无论是对服务质量还是对产品的质量都能产生比较积极的影响。由于能自主地根据需求进行变革，因此能够及时地就相关问题进行沟通，从而更易于营造一种发现问题、解决问题的良好氛围。相比之下，那种自上而下的变革却容易滋生“新”、“旧”方式之间你死我活的斗争。

变革要想获得成功，主管和经理们的作用至关重要，因为变革计划一经宣布，就得由他们负责传达与落实。战略倡议的落实和组织变革的成功需要超常的注意力、沟通能力、领导能力和管理水平。为了在组织的各个阶层成功地推动和掌控变革，主管和经理们除了需要通晓业务技能外，还必须重视学习并善于沟通，同时要对变革及其预期结果充满信心。

在变革中最重要的、排在首位的，当数这一点：领导层首先要学会管理自己。身处不断变化的环境时，他们首先要对自己做出的反应负责。所以，只有先处理好自己的思想、情感和行为，才有可能解决好下属的问题。

在公司里，我们常常听到高层人士宣称：“我们务必成功”，“要么变革，要么出局”，“我们必须和鲨鱼一起游泳”。这些言论反映了变革初期普遍存在的一种心态——对生存的关切。其实，公司管理层关注的重点不应该是“你是否要与鲨鱼一起游泳”，而应该是“你会游泳吗？”如果会，就去教别人；如果不会，就抓起一根漂浮物跳进水里，

以此来证明，“我们能改变现状”。

曾经的困难会阻碍员工接受变革

我们之所以难以接受变革，原因之一是从没有人教过我们如何去理解变革所带来的情感与认知挑战。最新的大脑和认知心理学研究指出：记忆是一种关键因素，它能够揭示出人面对不断变化的形势时，会如何做出反应。无论你是工人、经理还是领导，当你阅读本书时，你会认同下面的观点：由于员工并不理解所属公司在以往变革中是“如何处理某些事情的”，因此，当引入新的变革时，他们往往要经历一段“痛苦期”才能逐渐建立起对老板的信任。要知道，曾经遭遇过的不幸或困难总是那么令人难以忘怀，它们会在无形中影响我们的世界观，使我们面对变革时将信将疑、玩世不恭甚至怨声载道，而这样的精神状态很显然是不利于我们专心工作的。

对于如何解读正在发生或即将发生在我们身上的事情以及为什么会发生这样的事情，记忆起着极为重要的作用。就算那些往事毫无实际意义——也就是说，过去的变革与正在经历的变革之间并无密切关联——我们的大脑仍然有办法对那些陈年往事加以编辑、整理和概括，把它们以“有用的”形式硬塞给我们。然后我们又会设法把这些“有用的”信息叠加到现在的情形中，仿佛它们就是能够打开一切锁链的钥匙。而事实上，这些信息可能有助于我们找到正确的方向，也可能会误导我们，将我们引进死胡同。



尽力避免思维定势的消极影响

面对变革，人们的心情总是纷繁复杂。我们会不断扪心自问：这件事是好是坏？这样做行还是不行？在此过程中，记忆与性格（譬如，我们是锐意进取型，或是明哲保身型）一起推动或牵制着我们的思想，要么把变革往好处想，要么把它往坏处引。为什么记忆会有如此大的威力来驾驭我们的思想、情感乃至行为呢？在我们看来，任何变革，不管是好是坏，首先都会造成一种失控感，进而引发一种恐惧感，甚至产生一种性命攸关的危机感：要么顽强抵抗，要么逃之夭夭。对于发生在日常工作之中的变革而言，上述解释或许有些夸张，但是，有一点却毫无疑问：大脑通过自我保护机制进行信息处理，从而决定是否应该传递恐惧感或失落感的信号来引起我们的注意。

研究表明，每当出现新情况时——换了新老板，提出了新的工作要求，更换了新的生产线，调整了组织机构，等等——人脑就会通过回忆来搜寻相关线索，以便对即将发生的事情做出认识与判断。

在大脑的深处存储着各种各样的经历、思想和情感，并且被分门别类地标记成“好的或坏的”、“简单的或难的”、“要忘却的或要记住的”，等等。这些信息如同我们车库里存放的那些玩意儿一样，但是，每当需要的时候一看，往往却找不到几个可用的。到了关键时刻，我们的记忆往往可能会出错，使我们对情况的判断比实际更糟或更好。有时候，这种错误是有利的，它会让我们满怀信心地迎接挑战；有时候，却会变成一种干扰、一种威慑、一个障碍，

甚至是破坏良好信息的罪魁祸首。

让我们来看下面的例子。一项变革计划已经宣布：根据新的报表系统，销售部门即日起必须按照地区和客户统计订单，而不是销售日期。如果在变革计划宣布之前，该系统一直运作正常，员工们就可能会相信，报表系统的变革能按计划进行。反之，如果该系统在启用之初并不顺畅，那现在就需要额外花费力气加以解释宣传。如果从未使用过该系统，我们的大脑就会将我们引向从前那些相似的经历——并不一定一模一样，而是类似于我们所了解的当前情况。如果往事留给我们的美好记忆，那么我们就倾向于接受变革；反之，我们就可能将过去的挫折、失望和怨恨投射到当下。

认知心理学家将以上现象称作“格式塔”^①，即当新信息涌入时，人脑会寻找一种相对熟悉的模式，使人能够依照某种相似性来处理新信息。本书的一个重要任务就是帮助你认识自己的工作，重新构建自己的“格式塔”。我们将告诉你怎样卓有成效地重塑旧“格式塔”，搭建切实有效的新“格式塔”。

①译注：格式塔又被译成“图式”、“模式”，它是心理学、认知语言学等学科领域的一个重要概念。格式塔是大脑为了便于信息存储和处理，而将新事物与已有的知识、经历有机地组织起来的一种知识表征形式，是相互关联的知识构成的完整的信息系统。格式塔是认知的基础，理解新信息需要信赖大脑已有的格式塔、框架或网络。



认清自我，理智应对变革

如前所述，对于身处变革之中的人们来说，记忆和性格对其情感、思想和行为起着关键性的作用。在逐一经历变革周期六个阶段的过程中，你的个性特点和交际方式将逐步显现出来。这就是，为什么大家基本上都是以同样的方式在经历变革，但每个人的情绪反应不尽相同，完成变革周期所需的时间各有长短的原因所在。

四种性格特征表

鞋子	特征	优点	缺点
旅游鞋 	恪尽职守，有时不惜牺牲自己；善于制造舆论；处处为同事着想。	持之以恒，不受外界干扰；重视高质量；追求真理。	忽视自我需求；总担心做得不够；不能充分利用影响力。
运动鞋 	有魅力，好幻想，善言辞；适应性强；欣赏他人。	勇于探索，乐观；敢于决断；能对他人产生积极的影响。	容易冲动；毅力不够；对人太苛刻。
拖鞋 	喜欢多样性，热衷于挑战；好交际；为人随和。	注重人际关系；富于团队协作精神；自觉，积极进取。	一次承接太多项目；喜欢息事宁人；个人主义。
系带尖头鞋 	小心谨慎；遵纪守法；用自己的“标准”去衡量“真理”。	做事一丝不苟，注重调查研究；重视细节和标准；善于分析。	不善于寻求帮助；过度求证；不太接受他人意见。

在上面的表格里，我们列出了四种截然不同的性格类型，并为它们配备了四种不同的鞋子。看一下，它们是否