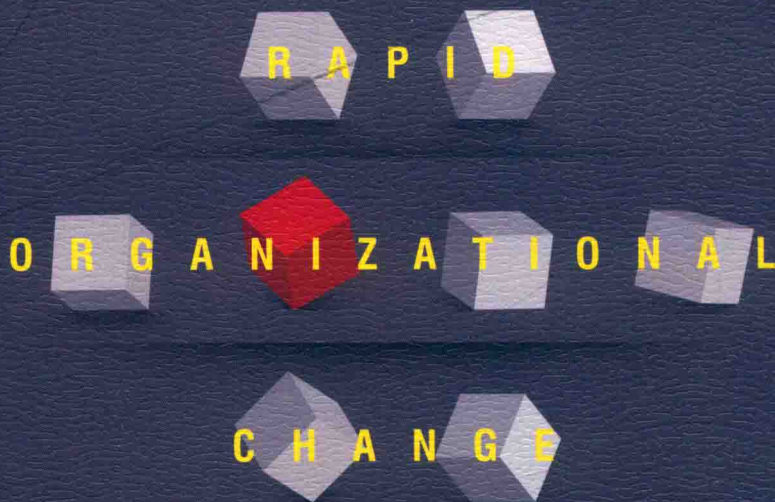


迅捷组织变革

关键在中层

[美] 斯蒂芬·布莱施泰 (Steven Bleistein) 著

王东川 译



喧嚣和残酷的全球商业环境中一份不可或缺的生存指南
防止企业在竞争中落后 帮助企业走在潮流前列

清华大学出版社



新时代●管理新思维

迅捷组织变革

关键在中层

[美] 斯蒂芬·布莱施泰 (Steven Bleistein) 著
王东川 译



清华大学出版社
北京

内 容 简 介

环境总是在变化,通过自我改革应对变化的环境永远是各类组织的生存要义。对企业来说尤为如此,永远不变的企业注定失败。但是许多企业高层领导发现,他们的改革意图常常面临无法贯彻下去的尴尬。本书作者、日本咨询公司 Relansa 总裁和知名专家斯蒂芬·布莱施泰博士认为,这是因为企业里一些顽固的中层经理领导构成了一个类似于地壳结构里的“折射层”,抵抗或扭曲上级领导的改革指令。在本书中,他提出可以从改变思维模式、员工雇用制度、创新流程、后备领导培养机制等方面入手,来解决“折射层”的问题,顺利推进改革。他还结合大量生动的企业和个人案例来加以说明,令本书兼具说服力和可读性。

本书适合各类组织机构尤其是企业的高层领导阅读,也适合组织与企业管理研究人员以及对此感兴趣的读者阅读。另外,对于关心个人可持续成长、渴望突破自身局限的读者而言,本书也有很高的学习价值。

Steven Bleistein

Rapid Organizational Change

EISBN: 978-1-119-21903-3

Copyright © 2017 by Steven Bleistein.

Original language published by John Wiley & Sons, Inc. All Rights Reserved.

本书原版由 John Wiley & Sons, Inc. 出版。版权所有,盗印必究。

Tsinghua University Press is authorized by John Wiley & Sons, Inc. to publish and distribute exclusively this Simplified Chinese edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本中文简体字翻译版由 John Wiley & Sons, Inc. 授权清华大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区)销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2017-8964

本书封面贴有 John Wiley & Sons 防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

迅捷组织变革:关键在中层 / (美) 斯蒂芬·布莱施泰 (Steven Bleistein) 著; 王东川译. — 北京:清华大学出版社, 2018

(新时代·管理新思维)

书名原文: Rapid Organizational Change

ISBN 978-7-302-50484-9

I. ①迅… II. ①斯… ②王… III. 企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 131836 号

责任编辑:刘洋

封面设计:徐超

版式设计:方加青

责任校对:王荣静

责任印制:沈露

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座

社总机: 010-62770175

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者: 三河市国英印务有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×240mm

印 张: 12 字 数: 119 千字

版 次: 2018 年 9 月第 1 版

印 次: 2018 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 59.00 元



产品编号: 073699-01

经营企业，总是要跟上变化的步伐——人口结构在改变，消费者的预期在改变，技术在改变，甚至气候也在改变。在今天全球化的企业经营中，变化，比过去更加迅捷和无情。

在这本由国际知名的研究企业变化的专家斯蒂芬·布莱施泰撰写的重要著作中，读者可以了解到落实和管理企业战略性改革的革新性举措，这些举措已经在高科技、金融、化学、体育用品领域中被多家全球知名企业证明是有效的。

《迅捷组织变革》为读者介绍一种强有力的方法，能够通过充分利用迄今为止最没有完全发挥功能的企业组成部分之一——企业中层来落实变革。与传统方法不同，斯蒂芬·布莱施泰建立的超高效企业变革管理的简洁、灵活的模式，能迅速有效地达成当事人变革的目标，同时节省企业的时间、精力和金钱。

通过高价值思想、具体步骤和真实案例的展示，《迅捷组织变革》提醒读者：

- ◆ 要迅速变革，就要瞄准企业中层；
- ◆ 处理传统的企业架构和镶嵌在其中的种种偏见；
- ◆ 在人力资源业务范围之外，打造永久的领导力培养与发展机制；
- ◆ 纠正管理职位中的性别不平等现象；
- ◆ 利用最佳资源获得竞争优势；
- ◆ 快速有效地在全公司范围内落实变革。

致 谢

我要感谢我的许多客户，他们是我写作此书的灵感与素材的宝贵来源。另外还要感谢我的指导老师阿兰·韦斯博士，本书能够面世，多亏了他的大力帮助和建议。

我还要把这本书献给诺尔曼·布莱施泰教授，他是我的父亲，也是一名世界知名的地球物理学家，他总是着眼于发现各种可能性，以及探究事情表面下的真相。此书也献给我的母亲，桑德拉·布莱施泰，她总是对每个人都给予最大的鼓励。另外，此书还献给我的儿子亚历山大，他继承了我母亲的名字（在英文姓名中，桑德拉是亚历山大的缩写——译者注），也继承了我母亲的许多品质，即使他自己现在还没有察觉这一点。最后，我要感谢我的妻子——我此生的挚爱，是她帮助我实现了所有的成功。

前言

当我还是生活在美国科罗拉多州丹佛市的少年时，就对外语满怀热忱，并且对世界各地的国家和人群充满兴趣。正是这种着迷，让我高中时在法国里昂进行了为期一年的学习，并从法国为起点，开始了环游世界的旅程。

在所有我居住过、学习过、工作过和拓展过业务的地方，我发现人类的共性大于差异。在藏于表面行为之下的深层次领域，这点尤为明显——这种表面行为，人们通常称为“文化”。

在我看来，文化不过就是我们作为人类所共享的那些价值的不同表现形式而已。如果你能着眼于这些共同价值，而非只关注表现，那么文化差异构不成障碍。我的主要工作内容，就是协助组织领导处理这个问题——无论是在日本，或是法国，或是别的地方，也无论这些领导下属的人员都是什么国籍。

本书目的是为你分享一些相关经验和智慧，以使你也能成功，就像我协助过别人成功那样。以我的经验来看，没有什么能阻止你或其他任何人大步向前。

斯蒂芬·布莱施泰，于日本东京

作者简介

斯蒂芬·杰弗里·布莱施泰博士，是日本管理咨询公司 Relansa 的创始人兼 CEO，也是罕见的为西方和日本商业思维搭建桥梁的国际专家。他精通日语和法语，和阿迪达斯（日本）、联想（日本）、利洁时集团（日本）、日光化学、NTT 数据、三菱银行等企业的高级领导团队等建立了客户合作关系，帮助许多家公司开创了新局面。

在建立 Relansa 之前，布莱施泰博士在日本平衡记分卡研究所担任高级合伙人。也担任日本美国商会下面的独立企业家委员会副主席，积极活跃于协助日本企业提升企业精神与领导能力。同时，他创立了知名节目《聊天》午餐会系列，每期节目中他都与有名的日本企业家嘉宾餐叙交流。另外，他还担任筑波国际学校的董事。在 2009 年返回日本之前，布莱施泰博士在澳大利亚官方 IT 创新智库 NICTA 负责某大型创新项目，并与多家日本 IT 巨头达成合作。布莱施泰博士还协助日本内阁办公室处理电子政务战略有关事项，同时也在日本政府和澳大利亚联邦官员之间协调召开各类会议。

作者简介

斯蒂芬·布莱施泰博士，是日本管理咨询公司Relansa的创始人兼CEO，也是一位为西方和日本商业思维搭建桥梁的国际专家。他精通日语和法语，和阿迪达斯（日本）、联想（日本）、利洁时集团（日本）、日光化学、NTT数据、三菱银行等企业的高级领导团队建立了客户合作关系，帮助许多家公司开创了新局面。他也担任在日美商会下属的独立企业家委员会副主席，积极活跃于协助日本企业提升企业精神与领导能力。他同时还担任筑波国际学校董事。在创立Relansa之前，布莱施泰博士在日本平衡计分卡研究所担任高级合伙人。

目 录

第一章 / 1

折射层

第二章 / 17

独特性神话

第三章 / 37

成长导向型思维——破除折射层的关键

第四章 / 55

雇用的禅意

第五章 / 73

打破铁饭碗

第六章 / 95

从流程驱动思维，转向思维驱动流程

第七章 / 117

消除绩效差距

第八章 / 143

他们错了！这不是马拉松，是多次短跑！

第九章 / 165

源源不断的后备领导力量

RAPID

第一章 折射层

ORGANIZATIONAL

CHANGE

许多企业的 CEO 都抱怨他们团队内部总是抗拒变革。在日本，抗拒变革的问题尤为严重。的确，很多 CEO 均感叹，日本人或许是最激烈反对组织变革的人群。我甚至经常听见许多自己就是日本人的企业领导这么说。

大多数 CEO 都能建立起一个领导团队，其成员都是变革导向型，并且拥有相似的思维模式。有时这个团队的规模和风格，能够往下延伸到下面一级或两级的管理层里。而且，甚至组织外的其他人员，都常常被认为是最顽固抗拒变革的人群。但是，事实真是这样吗？

那么，什么是折射层？

我父亲是波动研究领域的世界一流专家之一。作为一名杰出的数学家，他在地球物理领域发现了自己的职业使命。他研究出

利用从地表发出的声波来探究地球内部构造的方法。我记得看见过他贴在书房墙壁上的打印图像，上面展示了地球内部不同地理层面的构造——哪里是硬岩石，哪里是软岩石，哪里是地下水，甚至哪里是石油！其他的一些打印图像，则展示了不同的地质层如何对声波进行弯曲、反射和减弱。

当声波穿越不同地质层时，正是地质层间构造的差异改变了声波。声波或弯曲，或改变方向，或以减弱的形式被反射回地表。而部分声波则会完全消失。所以，那些能够深入地球内部的声波，其实已是变了形的声波。如果再深入下去，或许会更减弱。在物理学领域，声波的这种扭曲就被称为折射。

企业中的管理层与普通员工的层级分布，和地球的地理构造无太大差别，并且也会发生折射现象。但是，区别在于物理世界里折射的是声波，企业里折射的则是不同管理层级间的想法。企业领导试图往下传达的变革的声波，和传达到地球内部各层级的声波有着相似性。二者都可能发生弯曲或改变方向，可能部分偏离，或者完全消失。所以，企业里变革的声波往下传递的层级越深入，可能在领导原意上发生扭曲的程度越严重，有时或者根本不能往下传达到更多层级。参见图 1.1。

在地质学领域，对地表声波反射进行分析是一个技术难题，因为地球内部的折射层对其下面的地质层级进行保护，并且改变了返回地表的声波。在企业里，领导要分析从下面传递上来的意见反馈也是一项复杂的工作，因为管理层中的折射经常掩盖下面发生的事情。从上往下看，似乎整个组织都在抗拒变革，但是，

我发现事实上并不是这样。相反，大多数经理和一般员工，其实都对改革持开放态度。

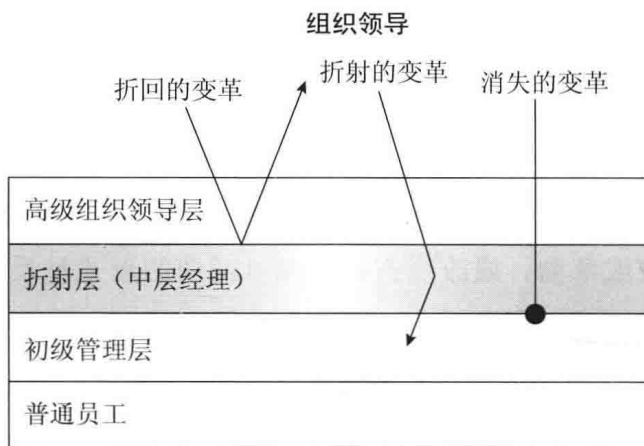


图 1.1 弯折、折射和消失的变革声波

我的经验告诉我，看似广泛存在的抗拒改革的声音，实际上只存在于中层经理制造的折射层中。所以，要首先解决折射层问题，然后其下的组织部门才能进行大胆改革。如果保留折射层，无论如何努力推进改革，他们极有可能不执行或执行失败。大多数领导犯的错误都是，一旦核心领导层团结一致了，就将改革措施大面积铺开，花费大量时间、努力和精力，希望毕其功于一役，但却不留心折射层的问题。不首先解决折射层，花在复杂的变革努力上的那些精力和时间，都纯属浪费。

问题就是，推进变革的大多数方法，都把组织当成了一个内部一致的整体，但实际上组织内部更具有地质学式的多样性。典型的组织改革方法，都巨细靡遗，并且讲究阶段性。我们都习惯了改革是一个长期、艰巨的过程。充满失败风险——我们就是如

此被这样教育和告知的，自己经历的改革也是如此的。但是，事情其实不必然如此。

我遇见的所有 CEO，都把改革视为当务之急。如果能首先辨明和消除折射层，领导们就能以最快速度和效率实现组织变革，并且能戏剧性提高组织的可持续性和成功概率。本书不仅为读者介绍如何消除折射层的种种方法，还会介绍如何从一开始就防止折射层出现。

县官不如现管

领导的影响从高层开始，但是在中层存活或者消亡。无论 CEO 如何站在高处宣布指令，普通员工都是从他们的直接上司那里接受工作指令。毕竟他们每天侍奉的是直接上司，毕竟是直接领导评估他们的表现，掌握他们的薪酬和晋升，也是能让他们的工作日要么令人兴奋、要么跌宕起伏，要么如同地狱般不堪忍受。普通员工可能对 CEO 希望的变革持开放态度，但他们还是要和直接上司的优先考虑事项保持一致，或者至少避免做出和其相反的举动。

一个顽固的中层经理，就能阻止他下属的每个员工落实改革行动。中层经理的层级高低以及企业扁平化程度，会对企业造成严重程度不一的巨大影响。该领导下属的层级越多，影响就越深。组织越扁平，影响就越广泛。一个持抗拒改革心理的经理，就像

是一个屏蔽光波的障碍物体。物体和光源越近，投射的阴影范围就越大。在企业里，光波来源就是推进改革的高层领导，光波就是改革意愿。我将此称为投影原则。参见图 1.2。

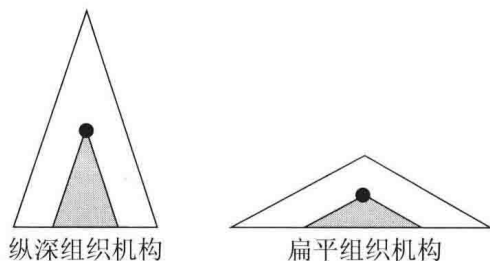


图 1.2 投影原则

变革不会简单地从下往上发生。我见过的最严重的错误就是，当高级管理层对变革迟疑不定时，他们将精力过多花在初级经理和普通员工上。我见过很多企业的 CEO 和底层员工详细讨论改革新方向、新方法和新思考模式，希望他们能“入伙”。但这些都是浪费时间，因为一小撮中层经理没有入伙。CEO 用来展示改革、改革的必要和改革的好处等的路演，因此都是打水漂。专门的培训和指导班也没什么效果。如果依然还是由直接上司对员工进行评估，那么只是简单改革对员工的表现评估标准同样没用。直接上司不参与改革，上述做法在普通员工和初级经理中间均无法奏效。

沉积岩层

那些拥有抵制变革的相同想法的同级中层经理，共同在机构

内部构成了一个阻止改革往下面层级传递的沉积岩层。当一群人想法相似时，他们会彼此加强他们对自己观点正确性的信心，形成更难以穿透的折射层。

为什么会一开始就形成这种沉积岩层？我常常听见许多企业领导责备中层经理抗拒变革。中层经理的抗拒当然是他们的选择，但是造成折射层的原因，却经常源于企业领导们自己做出的抉择，而不是中层经理。以下就是四个原因。

过分保护劳动力——你自己选择的！

许多国家，包括日本，都有严格的劳动保护法和条例。责备政府要对过度保护劳动力负责，当然是一个很方便的托词。政府条例，经常是领导者有时避免做出解雇表现不佳的经理这种不讨喜事情的借口，而非是实际存在的真实障碍。

日本的 CEO——不管是日本籍还是外国籍，经常告诉我，在日本解雇任何人都是“非法的”。但是，事实并非如此。在日本，劳动关系中止关乎程序、时间和金钱——这和世界其他所有地方都一样，不管其他地方的劳动保护法有多么严格或自由主义化。比如说，甚至在有着高度劳动保护法的法国，解雇不合格职员也是可以的——虽然相比其他没有那么严格的劳动保护法的国家，可能需要更长程序或更高成本。

当日本的 CEO 告诉我解雇是非法的，我相信这一方面是因为日本人具有终身雇用的传统。对世界上任何地方的大多数人来说，被解雇永远都是痛苦的，在日本这个一度拥有终身雇用制传