

MASTERING CHANGE

艾迪兹管理理论

把握变革

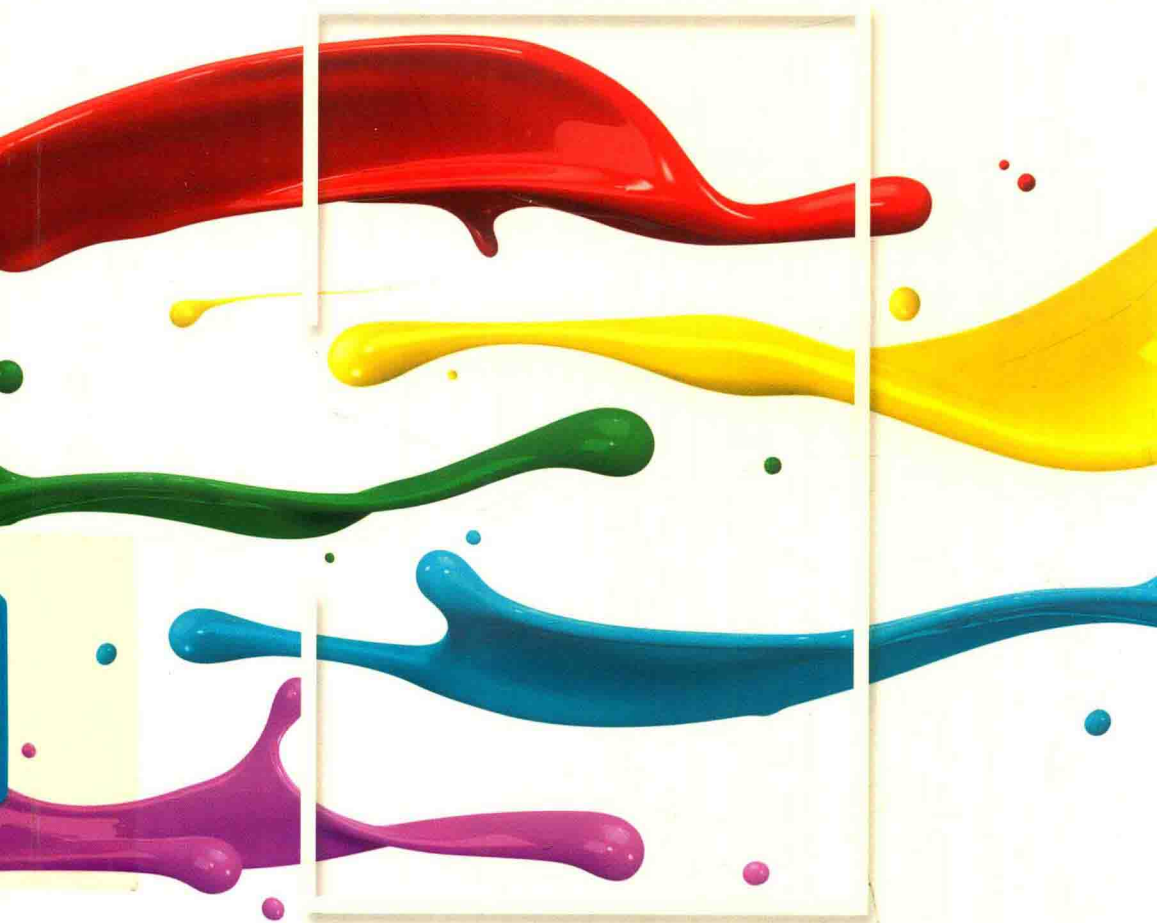
[美] 依沙克·艾迪兹 (Ichak Adizes) ◎著

张伟中 熊艳芳◎译

最新
修订版

组织发展理论

——一种如何在没有破坏性冲突下引导
变革产生卓越结果的应用理论



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

艾迪兹管理理论 把握变革

依沙克·艾迪兹◎著
张伟中 熊艳芳◎译



图书在版编目(CIP)数据

把握变革 / (美) 依沙克·艾迪兹 (ichak adizes) 著; 张伟中, 熊艳芳译. -- 北京: 华夏出版社, 2018. 1

书名原文: mastering change (by Ichak Adizes)

ISBN 978-7-5080-9360-4

I. ①把… II. ①依… ②张… ③熊… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 288034 号

Mastering Change; Copyright ©1992

New edition 2015 by Ichak Kalderon Adizes

本书中文简体版版权归迈沃思(北京)咨询有限公司所有, 迈沃思(北京)咨询有限公司授权华夏出版社享有在中国范围内以图书形式出版此书的中文简体版的专有使用权。未经出版者书面允许, 不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有, 翻印必究

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2017-8291 号

把握变革

著 者 [美] 依沙克·艾迪兹

译 者 张伟中 熊艳芳

责任编辑 陈小兰 增 慧

出版发行 华夏出版社

经 销 新华书店

印 装 三河市少明印装有限公司

版 次 2018 年 1 月北京第 1 版

2018 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 710*1000 1/16 开

印 张 20.75

字 数 300 千字

定 价 69.00 元

华夏出版社 地址: 北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028

网址: www.hxph.com.cn 电话: (010) 64663331 (转)

若发现本版图书有印装质量问题, 请与我社营销中心联系调换。

致中国读者

《把握变革》一书为组织的领导者提供了管理工具，这些领导者为了使他们的组织得以生存和繁荣，需要持续地实施变革。这可能涉及世界上所有的公司，因为政治、经济、社会急剧而快速的变化，变革已经成为我们生活中的现实。

在超过 58 个国家，从创业公司的领导者到各国领导人，我为他们提供了 50 年的咨询服务。基于由此获得的咨询经验，我在这本经过扩展的新版书中，增加了很多关于如何成功地实施变革的觉察和领悟。

中国正从农业社会向工业社会、从国内经济向国际经济快速地转变。本书提供的工具，可以帮助个人和组织如何在不断变化的环境中协同管理而不产生破坏性冲突，付出最小的必需能量就获得卓越的结果。

依沙克·卡尔德隆·艾迪兹 博士

2017.1.31

致 谢

对此书有所贡献的人名单太长了。我教授这些内容已经超过40年了。它从小而简单的模型开始，它也因人们所做的评论伴随着时光而不断成长，有些人贡献了轶事、笑话、案例甚至漫画，特别是那些不同意见和分歧丰富了我的理论。经过实践，我认识到适用于组织的内容也同样适用于个人生活。当我受邀各国元首和他们的内阁首脑演讲时，这些内容适用于社会政治层面也得到了验证。

那么，该感谢谁呢？该从哪里开始呢？首先是我的父母，他们的犹太人智慧教给我的不仅仅是生活。在我的家庭之外，我在南斯拉夫贝尔格莱德的一年级老师乌卡迪诺维奇先生上过的一节课使我终生难忘。八岁的我在二次大战幸免于难，而我的大多数家人都为此丧生，我感到害怕和胆怯，班里的另一个孩子因为反犹太人而公开对我进行侮辱。乌卡迪诺维奇先生把我们俩都叫到教室的前面，给我们讲兄弟情谊，我们有多么相似，而且我们可以共享作为不同个体的美好。他谈到了信任和尊重，让我们俩一年都坐同一张桌子，从而我的敌人最终成了我最好的朋友之一（1999年，他在北约袭击中死于贝尔格莱德）。

接下来我想感谢叶胡达·埃雷尔，我在以色列参加青年运动时认识了他。第二次世界大战后，我来到了以色列，想在这里安家，而我的内心充满了怕被排斥的恐惧。他教我去为那些比我还要不幸的人提供服务，从而给了我新生活的一种归属感。

2 把握变革

然后，是我来到美国继续求学的岁月。哥伦比亚大学的威廉姆·纽曼教授教给我管理理论。但比知识更重要的是，他教会我保持思维开放，对管理过程进行实践，那也是我试图模仿的一种智慧的生活方式。

最后，不容忽视的还有罗斯玛丽·绍什陶里奇、阿德里安·丹尼、已故的查尔斯·马克（本书的早期版本）以及简·里奇邓斯坦重新编写了本书，艾米丽负责复印和编辑，玛雅·柯琳和卡洛琳·希利就像“妈妈”一样关照本版新书。

再次对所有人表示感谢。

依沙克·卡尔德隆·艾迪兹 博士

美国加州圣巴巴拉，2015 年

再版序

本书第一版是在二十多年前的1992年写的。从那时起，我就向遍布全球的十多万名公司管理者、国家领导人演讲、咨询，并出版了二十多部著作。换句话说，我又总结了很多经验。

在每一个国家，我都学到了一些新东西。我曾在五十多个国家做过演讲或咨询，每一次他们发来邀请，我都欣然接受，无论这个国家多么遥远，无论它们是落后的还是发达的，因为我想借此机会来检验一下我的方法论和人生哲学，我因此受益匪浅。我发现我的理论不仅仅可以应用在商业领域，它同样还可以应用到国家治理、家庭建设以及个人生活。如何管理变革的通用理论在不断变化，本书也需要更新以适应当下的需求。

再版本书还有一个原因，就是很多大学开设了艾迪兹法的课程，所以是时候让这本书成为教科书了。老师需要指导手册，本书正好可以满足这些需求。

四十多年来，我已经形成了一个关于如何引领变革的理论或者可以称之为哲学，但是它并不是一个完善的概念。我亲自应用了我所教的东西，当成功地取得了预期的结果时，我就将理论记录在手册中，教授给他人，并监测它是否也在经济和行为结果方面取得同样的成功。当他们这样做的时候，有上百家各种规模的公司有证据表明，这套方法不是一个善意概念的积累，而是一个科学：这套方法可以反复验证以得到相同的结果。为了确保它是通用的，我已经在十多个国家开设了艾迪兹办公室以对比不同国

2 把握变革

家的实践结果。这套方法独立于文化和行业偏见，在商业组织和非营利组织中都适用。

另外，我还开办了一所研究生学院，加利福尼亚州政府准许了学院在教授引领变革——更准确地说是组织变革领域的硕士和博士学位的授予权。我把它比作诊疗，因为我们的目标是通过变革使组织保持健康。组织健康的含义以及如何开展变革，我们会在本书中详细说明。然而，我认为本书仅仅是组织诊疗的导论，要了解完整的治疗方法，我想你们需要阅读我的其他书籍，尤其是《企业生命周期》，它详细论述了哪些问题是正常的，哪些是不正常的。

写作这本书时，我采用了苏格拉底的对话录形式，因为它给了我最大的灵活性来与大家交流。我希望此书通俗易懂，不失趣味性，值得大家去实践。

依沙克·卡尔德隆·艾迪兹 博士

美国加州圣巴巴拉，2015 年

前 言

管理、执行与领导

多年来，我一直在留心观察解决组织发展问题的专业术语的演变过程。起初叫“工商管理”(administration)，这个领域的第一本刊物叫《工商管理科学季刊》，那时候培训公司和组织领导者的学校被称为“工商管理研究生院”，授予的学位称为MBA——工商管理硕士。

当工商管理项目无法产生预期的效果后，工商管理这个概念就被降级到企业较低层次的管理上了，仅仅起到协调和监管的作用。此时，新的概念应运而生，“管理”(management)一词逐渐被学院认可，它们纷纷改名为“管理学院”。

显然，这也不奏效，它被降级到企业管理的中级层面，褪去了华丽的外衣，被另一个光彩夺目的新词所取代，“执行”(executive)一词大行其道，EMBA和首席执行官(CEO)等词纷纷面世。

这次转变仍然效果不佳，因此最近出现了一种新的理论：“领导力”(leadership)。现在的书上都在说领导力和管理有何不同，但我认为领导力只是另一种时尚，很快就会有更加时髦的词来取代它。

为什么会是这样？因为我们正在寻找一个包罗万象的概念，它将涵盖运行一个组织所必需的技能。我们在苦苦寻求一种模式，它可以描述并识别可以提供组织需要的特定功能的人，而且无论短期还是长期，都既有效

益又有效率，而这样的人是不存在的。

这种想法之所以错误，是因为它的假设前提是：一个人可以扮演各种角色，并实施各种管理功能，无论他被称为管理者、执行官还是现在流行的领导者。实际上，一个人即使拥有特殊的才华，也仅仅能扮演好一个最多两个管理组织的角色。

在本书中，“领导力”、“执行行动”、“管理流程”等对我来说都是一样的，它们都犯了同样的错误范式。它们所基于的范式认为，一个人无论是领导者、管理者还是主管，无论是短期还是长期，都能够使企业保持有效益和有效率。

我要明确指出，一个可以使企业无论是短期还是长期都可以保持有效益和有效率的决策者是不存在的，也不可能存在。能够产生这些功能的角色是内在排斥的。完美管理者只是以个理想。

但人们还是在不断地尝试着创造和培训出这么一个人，无论称之为管理者、执行官还是领导者。到头来一定是竹篮打水，不可能、不会、也从未发生。我们的管理教育需要洗心革面，我们的管理文化需要重新定向。

领导者作为个体来讲，无论他现在多么能干，最终也会沦落到不能干的境地。因为随着时间的迁移，企业所处的生命周期阶段会发生变化，从早先的成功进入到繁盛阶段，作为个体的管理者避免不了重新调整自己，或许过往的成功经验会变为未来失败的温床。

建立一个公司需要的是一支互补型团队，需要的是协同性领导力，团队领导不同于团队成员，而又彼此互补。

但是注意了，互补型团队会带来一个问题：因为风格不同，所以就会产生冲突。因此，尽管冲突是必要的，也是不可避免的，但冲突也是具有破坏性的，它会使企业丧失正常的功能。

要避免这种潜在的破坏性冲突引发的功能丧失，就需要一支基于彼此

信任和尊重、具备协同性领导力的互补型团队。

本书提供给大家一个新的范式，可以使企业获得超常的可持续的成功。很多企业家在使用了这套方法后都留下了赞许之言，有些可以在我们的网站 www.adizes.com 上看到，有些你可以看我出版的新书《CEO 访谈录：艾迪兹法实践》。

我们现在就开始吧。

译者序

随着中国在全球发展中扮演的角色越来越重要，中国企业的管理者和领导者如何面对变化、更好地把握变化，将变化带来的问题转化为机会，以助力组织持久的发展，将成为企业迫切的需求，此书的再版恰逢其时。此书的以下特点有助于企业管理者的领导力发展、团队建设和组织动态保持在“鼎盛”期：

第一、管理思想以及方法既具有先进性又具有可操作性。企业的管理者们面临的挑战是：在企业每年绩效指标不断飙升的时候，他们更多关注在短期效益的实现，然而这样就有可能影响组织的长期效益；如果关注在长期效益，又可能影响短期效益的获得。考虑效益的时候又有可能损害效率，关注效率的时候又有可能损害效益。而艾迪兹博士将企业的管理角色归纳为 PAEI 四种管理风格，就像维生素对生命一样，这四种管理风格对企业管理缺一不可，企业管理团队只有包含四种特质的管理者才有利于企业做出正确的决策。而做出正确的决策，并有效地实施决策的可预测模式为企业带来短期和长期既有效益又有效率。

第二、艾迪兹法的系统性。艾迪兹法是把组织视为一个系统，艾迪兹不会像医生一样开药方让患者去“吃药”，而是会让组织利用和释放自身的能量来进行自我修复，针对的是整个系统而不是个人，帮助组织产生必需的维他命（PAEI 角色），那样就可以使组织保持健康并减少企业对外界咨询力量的依赖。

第三、以价值观为驱动的管理与领导理论。艾迪兹法会检查这套方

2 把握变革

法体系赖以存在的价值观是否会被所服务的公司所接受。通过“推销”彼此信任和尊重的文化为组织的“土壤”，如果领导者不在乎企业文化，只想快速得到结果，企业有可能采取裁员和降低成本的方式。艾迪兹法提供的不是“减肥”，而是将脂肪转化为肌肉，将破坏性的冲突转化为建设性的冲突，真正通过创造变革的环境使企业提高并持久保持高绩效。

企业环境的变革无疑是很具体的，本书把基于变革理论的整个概念体系转化为对管理者而言具有不同寻常的实践指导意义的内容，使得企业可以有效地识别常态与非常态的问题，能够处理持久艰巨的管理决策问题，并将常见的管理难点之源减至最小。

以我投身于企业培训、咨询与辅导多年的经验来看，艾迪兹博士在《把握变革》中采用谈话方式所分享的管理与领导方法，是我迄今为止看到的最通俗易懂、可操作性的理论，更重要的是艾迪兹博士独到、科学而智慧的见解非常值得一读再读，并真正在企业加以运用，在家庭中亦是如此。

熊艳芳

2017.11

致 谢 1

再版序 1

前言：管理者、高管、领导者 1

译者序 1

对话 1 变化及其影响 1

对话 2 关于教育、管理、领导力 15

对话 3 如何预测决策的质量 29

对话 4 效率和效益 47

对话 5 管理角色的彼此不相容 81

对话 6 管理、领导和管理不当的风格 109

对话 7 如何应对变化 129

对话 8 责任及职权、权力和影响力 153

对话 9 预测决策执行的有效性 181

对话 10 如何驱动正常运转 211

2 把握变革

对话 11 如何与不同风格的人进行沟通 229

对话 12 感知现实 257

对话 13 人的素质 267

对话 14 如何将委员会式工作转化成团队协作 289

对话 15 艾迪兹项目与组织变革 307

译后记 315

一天下午，我和一位我曾经咨询过的公司高管进行了一番交谈。他想了解我已经开发出来的理论框架，这也正是我在全球范围内教授和举办讲座所讲的内容，这些内容可以帮助大公司的CEO们，在组织实施变革中不会产生破坏性冲突并迅速取得成功的实施策略。他问我是否愿意与他谈谈我所专长的领域，当我们彼此就问题和答案进行交流时，本书就在我的脑海中成形了。

对话

变化及其影响

您好。

你好。

我知道您已经研究管理和领导的过程超过50年了，您的结论是什么？对于您而言它又意味着什么？

我们首先需要定义“管理”这个词。后面我会定义“领导”，以及彼此之间的区别。

传统的管理理论

我发现在很多语言中，比如瑞典语、斯拉夫语、西班牙语，并没有与“实施管理”这一概念相对应的词。在这些语言中，会经常用“指挥、领导”或者“行政管理”等词来代替。例如，在西班牙语中，会用 *Manejar* 与“管理”一词相对应，但管理的对象却是马匹和车辆，而不是指人。

当其他语言中使用美国人想表达的“管理”(*Manage*)的意思时，他们使用“指挥”(*Direct*)或者“行政管理”(*Administer*)这些词，或直接使用美语中的“管理”(*Management*)一词来表达。

再来看法语，更没有这个词。当他们讨论管理时，他们会直接使用英语中的“管理”(*Management*)一词。在俄语中，尽管他们试图与美国保持一定距离，然而也使用英语中的“管理”(*Management*)一词。

我给你的建议是，如果不对这个概念进行解释，理解起来会很不明。此外，这个过程也并非普遍适用的；不同的国家，管理方式也不同。

20 世纪 60 年代之前，在南斯拉夫的自治系统中，管理甚至是被法律禁止的，而同样的管理流程在美国已经很成熟，并被纳入商学院进行教授。在前南斯拉夫，如果一个经理对公司经营单方面做出决定，他可能会被起诉。这被视为对工业民主体系的否定，并有明确的法律规定。管理者只有建议权，但决定必须由工人们来做，在企业层面也同样应用了这种民主的原则。同样的事情也发生在以色列的“基布兹”——共有自治组织，处在基布兹的管理位置上的人定期被选举出来，以避免某管理者长期统治他人。

您的意思是基布兹的管理者也会去给牛挤奶？

或者去厨房下厨、洗碗。管理者不是长期和永久不变的，正如经过民主选举的领导是没有永久的一样，那样将否定民主。在民主制度