

众多知名企业推荐的培训教程，随书配备多媒体课程、PPT幻灯片



的

变革管理课堂

Tim Ang 姜旭平 主编

管理课堂

Powerplus

上海交通大学出版社

我的管理课堂 ⑬

F272.9/85

2007

变革管理课堂

Tim Ang 姜旭平 主编
江 辉 袁学佳 编著

上海交通大学出版社

内 容 提 要

本书为“我的管理课堂”系列之十八。本书主要讲述了什么是变革,如何去领导变革以及如何帮助员工适应变革。

主要内容包括变革的基础,变革的规律,领导变革的基本内容,领导变革的实施,领导变革的矩阵,员工对变革的反应,帮助员工适应变革。

本书可用作企业内部管理培训教材,也可供个人提升管理能力阅读。

图书在版编目(CIP)数据

变革管理课堂 / (非)洪(Ang, T.), 姜旭平主编.
上海: 上海交通大学出版社, 2007
(我的管理课堂. 第3辑)
ISBN 978-7-313-04703-8

I. 变… II. ①洪…②姜… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第021104号

变革管理课堂

Tim Ang 姜旭平 主编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64071208 出版人: 韩建民

常熟市文化印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/16 印张: 8.75 插页 1 字数: 207 千字

2007 年 8 月第 1 版 2007 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1—3 500

ISBN 978-7-313-04703-8/F · 668 定价: 28.00 元

版权所有 侵权必究

编写委员会

主 编 Tim Ang 姜旭平

副主编 傅为华 严继昌 陈德来

编 委 (以姓氏汉语拼音为序)

Carsten Ullrich 常 宁

陈 炜 邓国林 范坤芳

樊一阳 范朱红 葛 琰

洪 蓉 霍秀英 江 辉

姜丽丽 鞠 伟 连云驰

马 坚 马正方 倪 砥

宋丽萍 王 薇 徐子远

阎 晓 阎晓珍 元 琴

张 静 章义伍 赵小晶

朱慧丽

主 编 介 绍

Tim Ang

1976年毕业于哈佛商学院,获得MBA学位。拥有35年管理咨询经验。

作为埃森哲公司在中国区的合伙人,Tim Ang参与了埃森哲(中国)公司的组建工作,将埃森哲从1995年的30人发展到1998年超过100人的团队。提供过咨询服务的行业包括:制造业、零售业、保险业、政府机构、银行、海洋勘探等。

1998年至今,担任马尼拉Aptima资源公司的首席执行官。

姜旭平

1985年毕业于清华大学经济管理学院,毕业后留校任教至今。现任清华大学经济管理学院管理科学与工程系教授。

姜教授曾任中国电子学会电子商务专家委员会主任委员、清华大学管理科学与理论研究中心研究员、清华大学中国创业研究中心研究员、清华大学继续教育学院总裁培训班教学顾问、美国《当代管理技术》(Management Technology Today)特邀编委、美国创新管理和企业家联谊学院成员等。目前主要研究方向和教授的课程有:网络营销、电子商贸、网络环境下的组织与管理、企业信息化、决策支持系统与专家系统、管理信息系统等。

序

1978年党的十一届三中全会后,党的工作从“阶级斗争为纲”转到以经济建设为中心,提出了“实现四个现代化”的伟大目标。当时只有为数不多的有识之士大声疾呼:“我国工业、农业、科技落后,但管理更落后”,“实现四个现代化,管理现代化是关键”,“现代化,先化人”……

转瞬之间,二十多年过去了,中国在经济建设上取得了辉煌的发展,这是邓小平开拓的社会主义改革开放,特别是经济体制改革的硕果。同时,也与中国管理教育的发展、中国管理水平,特别是企业管理水平的提高是分不开的。中国管理教育和管理水平与当年已不可同日而语了。但当年有识之士大声疾呼的理念仍然有重要意义。这不仅是因为与国外先进的管理水平相比,我们仍有巨大的差距,更在于在经济全球化的激烈竞争中,管理是企业也是国家的核心竞争力。邓小平有一句名言:“落后就要挨打。”管理落后,企业乃至国家就要在竞争中挨打乃至败北。管理确实关系到一个企业、一个国家的兴亡。

“国家兴亡,匹夫有责”。管理教育不仅能提高人的素质,还将促使管理体制进一步改革。管理教育,仍然任重道远。

管理是有层次的,有经营层、执行层、操作层的分野。不同层次有不同的教育要求,且都是非常重要的,缺一不可。更何况,今天是执行层,明日就可能进入经营层;此处是操作层,他处就可能进入执行层。只有各个层次管理协同前进,才能产生巨大的物质力量。各个层次管理教育都需要有志之士、有才之士为之献身。

《我的管理课堂》就是一套面向广大企业中级领导的系列教材。承蒙编著者约我写序,使我荣幸地成为了第一个读者。

这套教材给我的第一个深刻印象是编写群体组合精良:有在世界著名的跨国企业中长期从事企业高层管理的专家,有在著名大学长期从事企业管理教育的教授,有企业员工培训中经验丰富的知名培训师,他们中西管理结合,理论与实践兼长。特别值得一提的是,这套书的编写还有一些奋发有为、刻苦研究企业管理的年轻人参与,他们既是编著者,也是学习者,从而使这套书较好地体现了学习者的知识需求和心理需求。

这套教材给我的第二个深刻印象是教育思维的新颖。不仅各部分知识理念先进,而且设置了思维导图、自测、案例分析、实施计划、常见误区等栏目,使得培训逻辑新颖;更进一步,丰富的内容不是采用论文式的叙述,而是将它们概括成简明易记的要素、行为、使命、步骤等,许多还用新颖生动的形象图表来表达,使人一目了然,一见难忘。这就不难理解为何它们曾在许多企业员工培训中受到欢迎,取得良好效果了。

因此,我有理由向读者们推荐这套教材,期望它在提高中国企业的管理水平中发挥重要作用。

学海无涯,实践出真知。管理从来就是一门与时俱进的科学。管理培训也是一项可持续发展的事业。希望这套教材在以后更多的企业员工培训中,不断充实先进的国际理念,特别是总结中国企业自己的实践经验,使它更理念先进,更丰富充实,更有自己的创新特色。

中欧国际工商学院名誉院长

刘吉

前言

这套书的编著者们有着多年丰富的企业培训经验,也经常接触国内外的培训机构和各类企业,大家都有颇多的感触。其中最强烈的两点是:第一,很多企业认识到了培训的重要性,但高昂的培训费用让他们望而却步,甚至一些大企业的培训经理们也不得不将培训成本放在第一位来考虑;第二,企业往往花费了大量的人力、物力、财力,请来优秀的培训师,员工听课时激动,回家后感动,但是工作中没有行动,培训内容无法留在企业,无法在企业中生根发芽。这些来自企业培训一线的事实给了我们这样的想法和理念,就是:要帮助企业管理者成为培训者,同时使管理者更容易地参与到培训中来,使得他们自身既是学习者,又是传播者。

这套书围绕企业当前最实用的几大课题而展开,如领导力、激励、人际沟通、职业突破、客户服务、创新管理、时间管理……。这是一套着眼于“如何做”的实用手册,以实践为导向,不过分强调理论上的完整性,而是将理论融于每一个操作步骤中,注重能力的培养,解决工作中遇到的实际问题。此外,这套书的内容听取了大量来自企业商务人士的意见,经长期积累形成,使内容具有切实的针对性、简捷性和实用性。

值得一提的是,这套书还配有电子学习课件(E-learning Courses)。这种通过互联网传播的多媒体课程,在很大程度上能够解决地区间培训资源分布不均衡、培训内容不一致、培训成本高的问题。另外,将电子学习课件与传统面授或辅导相结合,也是近年来流行的一种新的培训方式——复合式培训(Blended Learning)。目前,这些课件已广泛地被联想、平安保险、太平洋保险、中国电信、爱立信、上海干部在线学习城、盛大网络、中

外运等国内外著名企业和政府部门使用。学习者可以登录 [www. powerplus. com. cn/book](http://www.powerplus.com.cn/book) 浏览配套的网上课程,以增加学习的趣味性和互动性。

本套丛书被清华大学选定为“清华大学企业管理网络培训研究生课程进修项目”指定辅导教材,被中国电信选定为“商务领航企业网校”指定的配套教材。这套丛书同时可以作为企业通过电子学习课件进行员工培训的配套教材。每本书附赠注册码,登录网站 www. powerplus. com. cn/book 可通过注册码免费获得 10 小时网上学习时间,并可免费下载每本书对应的电子幻灯片(Powerpoint)。

全套书对应的电子学习课件及电子幻灯片列表如下:

17. 财务分析课堂

LS1003	资产负债表分析
LS1004	损益表分析
LS1005	现金流量表分析
LS1006	经营分析方法

18. 变革管理课堂

LS0601	了解变革
LS0602	领导变革
LS0603	适应变革

19. 双赢谈判课堂

LS0701	谈判步骤
LS0702	谈判技巧

20. 时间管理课堂

PD0101	个人工作的时间管理
PD0102	外部事务的时间管理
LS1303	提高工作效率

21. 目标管理课堂

LS0201	目标设定
LS0202	目标的实施与控制
LS0203	目标的评估

22. 团队建设课堂

LS1201	团队建设基础
LS1202	团队领导
LS1203	团队激励

23. 演讲技巧课堂

PD0201	培育演讲技能
PD0202	演讲的实施技术
PD0207	自信动人的演讲

24. 压力管理课堂

PD0707	个人压力管理
PD0708	组织压力管理
PD0702	平衡生活与工作

编写委员会

2007年6月于上海

个人如何使用本书

“我的管理课堂”是一套定位于企业内部管理培训的教材，既可供培训师或企业培训管理人员作为培训的参考资料，也可供学员自学使用。整套丛书配有在线课程，读者可在指定网站上就相关内容进行讨论。书中有大量的案例、测试和技能提升表，可以帮助读者在看书的同时，动手练习，结合自己的经验，更快、更有效地提升管理技能。同时，本套书配备了相应的电子幻灯片(Powerpoint)，供读者下载，用于学习或辅导。

每本书附赠注册码，读者可登录网站 [www. powerplus. com. cn/book](http://www.powerplus.com.cn/book)，通过注册码免费获得 10 小时的多媒体课程网上学习时间，并免费下载每本书对应课件的电子幻灯片(Powerpoint)，参见“前言”列表。

书中的主要栏目包括：



学习进度安排表：学习是一个循序渐进的过程，也许你每天的工作非常繁忙，但要想掌握新的技能，就需要在开始之前，为自己设定一个计划，这样才能不断地鼓励自己，朝着目标去努力。该表将帮助你制订一个学习计划，通过该表，你可以清晰地了解自己对某项新技能的掌握情况，评估自己是否按照预定的计划完成了学习。

自测:在每一部分开始之前,我们安排了几道自测题,旨在让你了解自己对该知识点的掌握程度,带着问题,有的放矢地学习。

状态测试和案例:好的在职培训或学习教材,应该有丰富的实际商务案例。书中穿插了大量的案例和状态测试,你可以先想一下自己的答案,然后查看附录一和附录二。

21 天能力提升计划:任何技能都需要通过训练才能牢固掌握,管理技能也是如此。这个计划要求每 7 天总结一次,帮助你不断提醒自己去运用学到的知识,将它真正转化成自己的一种好习惯。

小贴士:笔记栏中,以小贴士的形式总结归纳出许多要点,这些都可以帮助你记忆。

图标说明:



小贴士



在线交互



单元回顾



案例及案例思考



状态测试

企业如何使用本书

您了解自己企业的培训模型吗？

作为企业的总经理、总裁、总监、人力资源经理、培训经理，您是否希望了解企业目前的培训状况？

您是否希望找到合适的企业培训模型？请花 1 分钟时间，做一个简单的测试，以便您能更好地了解自己企业的培训工作。

测 试 项	分 值	
决策者是否关心培训事项并经常参与培训工作？	是 1	否 0
培训只有少数高层有机会参加吗？	是 0	否 1
培训课程结束后是否无人问津？	是 0	否 1
培训管理者工作是否主要由上级指派？	是 0	否 1
是否有人过问学员的培训需求？	是 1	否 0
学员认为培训浪费时间和金钱吗？	是 0	否 1
企业有明确的培训目标吗？	是 1	否 0
企业有不可挪用的培训预算吗？	是 1	否 0
培训课程中有本企业内部自有的课程吗？	是 1	否 0
企业培训开展是否遵循统一的流程并有管理制度吗？	是 1	否 0
企业是否重视对培训信息的收集和整理？	是 1	否 0
培训与员工的绩效挂钩吗？	是 1	否 0
培训工作者职能是否明确？	是 1	否 0
培训是否为胜任工作的重要途径？	是 1	否 0
企业是否为新员工组织系统性的培训？	是 1	否 0
培训内容与企业发展战略目标紧密联系吗？	是 1	否 0
培训强调组织发展的同时也强调个人的发展吗？	是 1	否 0
企业各层级的管理者都有作为培训师的义务吗？	是 1	否 0
培训计划是根据岗位能力素质模型与员工能力测评后的差距制订的吗？	是 1	否 0
企业有专家团队负责知识库的组织和积累并提供企业团队经验分享吗？	是 1	否 0

请计算您的测试得分,看看您的企业处于哪个培训阶段?请参见图1。

5分以下:您的企业属于培训模型一,该模型并不强调培训的标准和巩固。建议加强企业对培训意义和理念的理解,在培训过程中多针对企业自身问题进行深入的讨论。

6~10分:您的企业属于培训模型二,该模型并不强调企业的培训管理,但培训需求较明确。建议根据部门岗位以及工作描述来选择更具有针对性的课程,逐步明确经理人的培训职能和116整合式培训流程,在培训过程中使培训与绩效评估结合得更好。

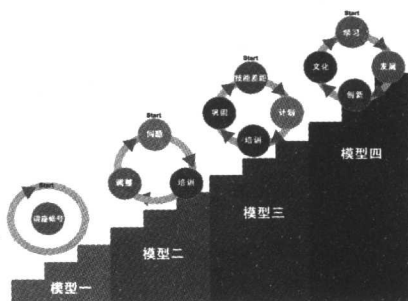


图1 企业培训模型

11~17分:值得高兴,您的企业属于培训模型三,企业正积极利用各类技术工具将培训同人力资源的招聘、绩效、薪酬管理等模块有机结合。建议企业可根据自身的现状,完善科学的培训诊断、计划管理以及116整合式培训流程,让培训更好地为组织和员工的成长服务,为学习型组织的完善创建良好基础。

18分及以上:恭喜您,您的企业属于培训模型四,培训目标明确,组织系统、知识管理到位,值得众多企业学习。

如果您的企业属于培训应用模型二或模型三,那么本书及配套的培训课程将协助您完善企业的培训工作。那么,此阶段的企业培训负责人该如何有效开展培训呢?



图2 培训模型二流程图

如图2所示,培训模型二的企业虽不严格强调培训管理和培训文化,企业可依然建立、运作116培训巩固流程,保证培训的成果能够持续改进与巩固。

如图3所示,培训模型三的企业,一般具有较明确的企业发展战略或目标,企业的培训文化处于整合阶段或成熟阶段。此时,可以使用科学的方法和工具进行有计划、有步骤的资料和信息收集,对其进行整理、比较和分析,最终确定培训可实现的目标。目标确定后,协调内外各种可调动的资源和支持系统,并在实施过程中进一步运作、优化116培训巩固流程以及对培训各方面进行不同层次的评估,使培训工作成为一个完善的系统循环流。

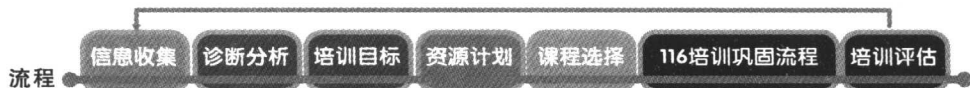


图3 培训模型三流程图

我们可以看到虽然企业培训有不同的模型,但企业培训的目标是要实现培训效果的持续改进与巩固,那么如何巩固企业的培训效果呢?

如何巩固企业培训效果:116 培训巩固流程企业实施

成人接受新技能遵循四个心理环节:

1. 态度环节:学习者对所学内容在态度上的认可和接受;
2. 认知环节:理解学习新的认识、技巧;
3. 演练环节:重在理解“认识和技巧”在实践中如何运用;
4. 技巧培养环节:要点在于将可以实践的“认识和技巧”在实际工作中反复运用,最终形成习惯性技巧。

企业培训伴侣四要件,促进培训效果巩固:

企业如何实施 116 培训巩固流程:



A:导入课程 针对态度环节

培训要件:培训管理者的参与、教材;

B:网上课程 针对认知环节

培训要件:e-learning 互动课程、教材;

备注:完成导入课程后,应在 1 周之内开始网上课程的学习。

C:辅导课程 针对演练环节

培训要件:培训管理者的培训监督及辅导、PPT 幻灯片、教材;

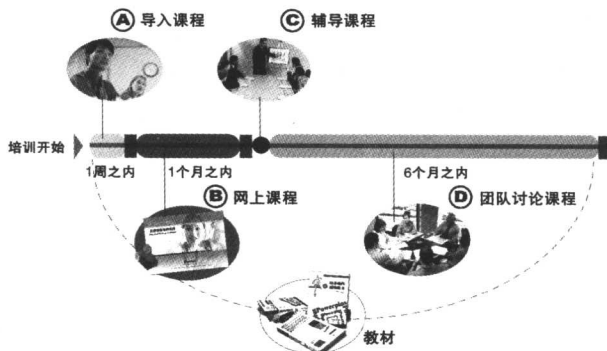
备注:开始网上课程后,应在 1 个月之内完成网上课程的学习,由培训管理者实施监督学习情况和辅导。

D:团队讨论课程 针对技巧培养环节

要件运用:培训管理者组织集中讨论、PPT 幻灯片、教材;

备注:辅导课程结束后,在 6 个月之内由培训管理者安排若干次团队讨论,交流学习的技巧,提高在个人实践中的运用情况,促进技巧在团队中的运用。

116 流程图解如下:



全书思维导图



目 录

第一部分 了解变革	1
第一单元 变革的基础	5
第一课 变革的涵义	5
第二课 变革的原因和目的	8
第三课 企业的生命周期	12
第四课 企业变革的类型	18
第二单元 变革的规律	23
第一课 企业变革的动力	23
第二课 变革的一般步骤	27
第三课 企业变革中所面临的阻力	34
第四课 当前企业变革的五大趋势	38
第二部分 领导变革	43
第三单元 领导变革的基本内容	47
第一课 领导力及领导变革	47
第二课 影响企业变革的因素	50
第四单元 领导变革的实施	57
第一课 领导变革的步骤	57
第二课 领导变革的要点	60