

在此，教育管理者将与企业管理的资深顾问们分享管理体验

■ 学校管理新趋向译丛

有效学校管理

EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT

伯蒂·埃弗拉德 吉弗里·莫里斯 伊恩·威尔逊 著
杨天平 译



重庆大学出版社

<http://www.cqup.com.cn>

在此，教育管理者将与企业管理的资深顾问们分享管理体验

有效学校管理

EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT

伯蒂·埃弗拉德 吉弗里·莫里斯 伊恩·威尔逊 著
杨天平 译

重庆大学出版社

Authorized translation from the English Language edition, entitled EFFECTIVE SCHOOL MANAGEMENT, 4th edition by K. B. EVERARD, GEOFFREY MORRIS, IAN WILSON, published by Corwin Press Inc a Sage Publication Company.

有效学校管理,第4版,作者:伯特·埃弗拉德,杰弗里·莫里斯,伊恩·威尔逊。原书英文版由 Corwin Press Inc 出版公司出版。本书简体中文版专有出版权由 Corwin 出版公司授予重庆大学出版社,未经出版者书面许可,不得以任何形式复制。

版贸渝核字(2005)第31号。

图书在版编目(CIP)数据

有效学校管理/(英)埃弗拉德(Everard, K. B.),
(英)莫里斯(Morris, G.), (英)威尔逊(Wilson, I.)
著;杨天平译. —重庆:重庆大学出版社, 2007. 4

(学校管理新趋向译丛)

·书名原文:Effective School Management

ISBN 978-7-5624-4006-2

I. 有… II. ①埃…②莫…③威…④杨… III. 学校管理
IV. G47

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第044279号

有效学校管理

(第4版)

伯特·埃弗拉德 杰弗里·莫里斯 伊恩·威尔逊 著
杨天平 译

责任编辑:雷少波 版式设计:雷少波

责任校对:李定群 责任印制:张策

*

重庆大学出版社出版发行

出版人:张鸽露

社址:重庆市沙坪坝正街174号重庆大学(A区)内

邮编:400030

电话:(023) 65102378 65105781

传真:(023) 65103686 65105565

网址: <http://www.cqup.com.cn>

邮箱: fxk@cqup.com.cn (市场营销部)

全国新华书店经销

自贡新华印刷厂印刷

*

开本:787×1092 1/16 印张:17.5 字数:323千

2007年4月第1版 2007年4月第1次印刷

印数:1—4 000

ISBN 978-7-5624-4006-2 定价:42.00元

本书如有印刷、装订等质量问题,本社负责调换
版权所有,请勿擅自翻印和用本书
制作各类出版物及配套用书,违者必究

为了教育管理的
工作艺术和实践智慧

总策划：崔祝 雷少波

学校管理新趋向译丛 褚宏启主编

- 《副校长：有效学校领导的关键》
----- 杨海燕等译 已出版
- 《有效学校管理》（第4版）
----- 杨天平译 已出版
- 《高绩效校长的10大特质》
----- 吴岩等译 已出版
- 《校长应避免的20个错误》
----- 周海涛译 已出版
- 《学校安全工作指南》
----- 周海涛译 已出版
- 《学校与社区关系》（第7版）
----- 周海涛等译 已出版
- 《学校经营管理：一种规划的趋向》（第7版）
----- 张新平等译 已出版
- 《教育人力资源管理：一种管理的趋向》（第6版）
----- 褚宏启等译 已出版
- 《校长论：有效学校的创新型领导》（第4版）
----- 黄崑等译 已出版

● 学校事务工作指导丛书

- 《中小学校本研究：方法与实施》
----- 李春山著 已出版
- 《学校心理健康教育：管理与实践》
----- 刘维良编著 已出版
- 《学校总务工作》
----- 王绪池主编 2007.6版
- 《校长时间管理：质量与效率的维生素》
----- 杨雪梅著 已出版

● 学校发展研究书系

- 《课程变革与学校课程领导》
----- 于泽元著 已出版
- 《中小学校长成长与成功培训理论与实践研究》
----- 课题组编 已出版
- 《学校营销：赢得竞争的定位与推广》
----- 楚红丽著 已出版
- 《公众、事务与形象：学校公共关系管理导论》
----- 张东娇著 已出版
- 《学校发展策划：理论、方法与实践》
----- 陈丽等著 已出版
- 《学校战略管理》
----- 高洪源著 已出版

伯特·埃弗拉德 (Bertie Everard) 牛津大学化学系毕业。他原先从事技术工作,后改行担任英国皇家化学工业有限公司教育培训经理,负责高层的管理培训。1982年退休之际,他先后被任命为中央伦敦理工大学(Polytechnic of Central London)、伦敦大学教育学院的客座教授。在学校管理研究领域,伯特先生将教育管理问题与工业管理问题相比较,并出版了《发展中的学校管理》(*Developing Management in Schools*)一书。作为《1981年教育法案》(*Education Act 1981*)项目的管理变革顾问,他参与编写了《特殊教育需求决策指南》(*Decision Making for Special Education Needs*)的培训手册。

杰弗里·莫里斯 (Geoffrey Morris) 剑桥大学现代语言学专业毕业。目前,他是“欧洲管理咨询委员会商业咨询公司(EMAS—Business Consultants Ltd.)”的执行董事。他曾在布赖顿理工学院(Brighton Polytechnic)及布鲁奈尔(Brunel)大学开设学校管理方面的课程,并为教育督导人员、校长、学校行政管理人员及学校的咨询和发展活动提供帮助。1983至1986年,他担任“国家学位评审委员会教育组织与管理理事会(CNA Education Organization and Management Board)”的成员。杰弗里的主要咨询活动,跨及欧洲、远东的多个国际组织。

伊恩·威尔逊 (Ian Wilson) 剑桥大学数学系毕业,后来,又获得切尔西(Chelsea)学院科学教育中心的教师教育证书。他曾在克罗伊顿(Croydon)地区伍德库特(Woodcote)高级中学担任校长8年。这期间,他被推举为克罗伊顿教育委员会的代表,参与了国际研究项目“有效领导”(Effective Leadership)的研究。伊恩是英国皇家学会教育委员会委员(Education Committee of the Royal Society)。

简译 介者

杨天平 男,1956年生,江苏盐城人,双硕士,浙江师范大学发展规划处副处长、教育经济与管理专业硕士学位点主持人、教授,浙江省高校人文社会科学“高等教育学”重点研究基地“高等教育管理与政策”研究方向负责人。美国学术刊物(*International Journal of Leadership in Education*)评审专家、教育部学位与研究生发展中心学科评估专家、中国高等教育管理分会常务理事等,主要从事教育管理基础理论、人文社会科学方法论研究。在 *International Journal of Leadership in Education: Theory & Practice*、*Journal of US-China Education Review*、《教育研究》、《光明日报·理论周刊》等刊物上发表论文 210 余篇,其中,被澳大利亚伊迪斯·科文大学 Dr Bridget Leggett 编入 *EDU6195/EDU6187 Advanced Seminars* 教材和被《新华文摘》等刊物全文转载近 30 余篇;发表译作 11 余万字,出版《中小学常规管理概论》(1991)、《学校管理及教学的实践与思考》(1997)、《学校常规管理学》(2004)、《学校管理实践哲学》(2006)等著作 10 余部,主持省部级重点课题研究等 10 余项。

提高学校管理的有效性,一直是我们最关心的问题之一。

(School Teachers Review Body,1995,第134段)

本书编写的主要目的,就是要帮助那些肩负高级管理职责的教师以及其所在的大中小学能够更加卓有成效地开展工作。它不是一本学者给学者写的书,而是一本实践者给实践者写的书。是什么样的实践者呢?伊恩·威尔逊(Ian Wilson)是一位勇于实践的校长,另两位作者伯特·埃弗拉德(Bertie Everard)和杰弗里·莫里斯(Geoffrey Morris)都是企业的高层管理人员。为了帮助教育界和企业界的人士,使他们能成为更加出色的管理者,使他们的组织管理,包括商业、企业、教育以及教会等组织的管理,能更加有效,我们投入了大量的精力。因此,我们认为,本书既是一本关于管理实践及组织运作的专业书籍,同时也是一本为改善组织管理和运作提供方法的手册。

作为最初的两作者之一,莫里斯曾经在学校和联合利华公司从事教育和管理工
作,现为一家欧洲管理咨询机构的常务董事。该机构自1971年成立以来,在开发学校
管理培训方面发挥了重要的作用。另一位作者埃弗拉德,曾担任英国皇家化学工业有
限公司的教育培训经理,1982年以来,他已培训1 000多名校长,大部分时间则是作为
伦敦大学教育学院的访问学者。我们认为,这些因素构成了本书的独特之处,因为在
缩短文化和专业术语方面的差距、兼具学校和企业两方面管理经历和丰富培训经验的
人员确实很少。此外,经过前“国家学位评审委员会教育组织与管理理事会”的批准,
我们开设了教育管理的学位课程,并从事该课程的教学工作。因此,一方面,我们已跻
身于学术圈,另一方面,又十分了解盛行于高校的教育评价机制,并非常熟悉高校在管
理专业教学方面的情况。这些,无疑都是我们的优势。

很自然,在如何领导和管理学校方面,这些经验有助于我们形成自己的观点,并使
我们相信,在教育机构和非教育机构(特别是商业机构)之间,架构“学习的桥梁”是多
么有价值,因为这样一来,两者便可互通成功的管理经验和组织方案。但是,传统上,
企业管理和领导的发展过程更长些,其投入的时间也比教育管理多,所以通过这座桥
梁,从企业管理走向教育管理的东西也就多些。我们以为,只有依靠一些适用的知识
才能跨越这座桥,当然,还需要转化和改造,以便在教育管理的应用中获益。

目前遇到的一个争议问题是,有些人认为,学校管理不可以借鉴企业管理。这上

要是由两个原因造成的,一是他们推论的前提不正确,二是他们缺少第一手的企业管理经验。他们对企业组织和管理者的认识很少是客观的——即使是客观的,他们认为也不怎么管用。企业有剥削、会受利益驱使,这些指责,我们都不陌生,但不能就此认为大多数企业是不道德的、邪恶的。我们的观点是:

有些公司效率高、讲道德,经营也很成功,部分原因在于,这些公司的领导管理有方,同时,也部分得益于其管理人员曾系统学习过管理方面的知识。

同样,一些大学和中小学的管理之所以卓有成效、成绩斐然,部分原因也是由于学校组织合理、领导有方,并部分得益于其领导和高级职员曾系统学习过管理方面的知识。

因此,中小学和大学的领导与高级职员,不妨借鉴与学习那些同行公司与学校成功的做法,把管理工作做得更好。这种学习,不必囿于国内,而应跨越国界,比如,跨越大西洋和北海等。

这样的学习自然需要时间。对于用4~6年时间去培训一名医生、律师、化学家或者兽医,我们从未怀疑过,认为这是天经地义的事。然而,又有多少管理者经历过哪怕是数周时间的培训呢?事实上,管理行业和其他行业一样,既复杂,又劳神。

医生或兽医的误诊会导致死亡,同样,管理的失误也会损毁组织。我们可以从其他行业的错误中吸取教训,比如,企业管理过程中就犯过许多错误(教育管理领域也是这样)。因此,学校在学习企业管理经验时,需要做出明智的选择,反之亦然,企业也不能照搬教育行业的管理经验,尤其是那些从高等教育机构衍生出来的许多新的组织管理思想。这些思想,有的管用,有的则不然。本书讲述的是那些管用的内容,同时告诫读者不要因为粗心大意而陷入误区。

在学生的眼中,大部分教育管理的书籍及课程都是长篇大论,过于理论化、学术化,不重实践,甚至与实践毫无关系。尽管它们力图从理想的角度出发,但很难处理管理中的实际问题。1988年以来,出现了一种新的概念,它强调能力、注重证书。实践证明,这是一种行之有效的理念。它由前“劳动部标准委员会(Employment Department's Standards Initiative)”和“国家职业资格委员会”(在苏格兰,叫做“苏格兰职业教育委员会”,SCOTVEC)发起。现在,这两个部门合并,改称“资格与课程认证署(Qualification and Curriculum Authority)”。这项改革,可能是自1543年“技师法令(Statute of Artificers)”颁布以来职业教育和培训所经历的最大的一次专项变革,其影响与“国家课程改革(National Curriculum)”所产生的作用一样。一旦资格证书可以替代“普通中等教育证书(GCSE)”和成绩“A”,学校就已经觉察到“国家普通职业资格证书(CNVQS)”所带来的影响。

过去,国家学位评审委员会(CNNA)在评价理工学院课程时,常常采用以下原则(斜体是作者的字体):

学生的学习,必须致力于提高理解力和能力(*competence*)。因此,学习一门课程,尽管应掌握必要的技能技巧和数据资料之类,但相对而言,提高智力水平、发

展创造能力 (*performance*), 则更为重要。

我们完全赞同这样的原则, 本书的全部目的, 就是要发展专业知识能力和提高实践运用能力。我们并不轻视理论, 诚如卢因 (Lewin) 的一句格言: “好的理论更具有实用性 (There is nothing so practical as a good theory)”, 但我们认为, 大多数教育管理书籍都是从理论研究者的角度撰写的。所以, 我们编写本书, 旨在重新构建平衡的支点, 为那些缺少管理实践的理论专家所写的书补充更多实践方面的知识 (尽管那些书有许多都很优秀)。

方法不同, 描述“管理”的语词也不尽同, 也许这是一条线索。我们所说的“管理 (*management*)”, 不同于“行政管理 (*administration*)” (虽然在北美, 这个词与我们所诠释的“管理”意思接近), 也不同于“领导 (*leadership*)”, 它涵盖上述两层意思。因此, 我们 (Everard, 1984) 对管理者是这样理解的:

1. 知道自己想干什么和干成什么。
2. 负责资源的控制和有效利用。
3. 致力于工作效率的提高和对持续改进工作的一种探索。
4. 对自己的行为和组织管理行为负责。
5. 营造一种有利于人尽其能的氛围。

自 1996 年本书第 3 版问世以来, 我们的研究重点逐步从“管理”转向“领导”。其例证, 一是创建了学校领导培训国家学院 (National College of School Leadership, www.management-standards.org.uk), 二是将管理宪章创始协会 (Management Charter Initiative, MCI) 的“管理”标准修改为“管理和领导”标准。图表 1 就是这样一个新的功能图, 新标准就是在此基础上制订的。其最新定义为:

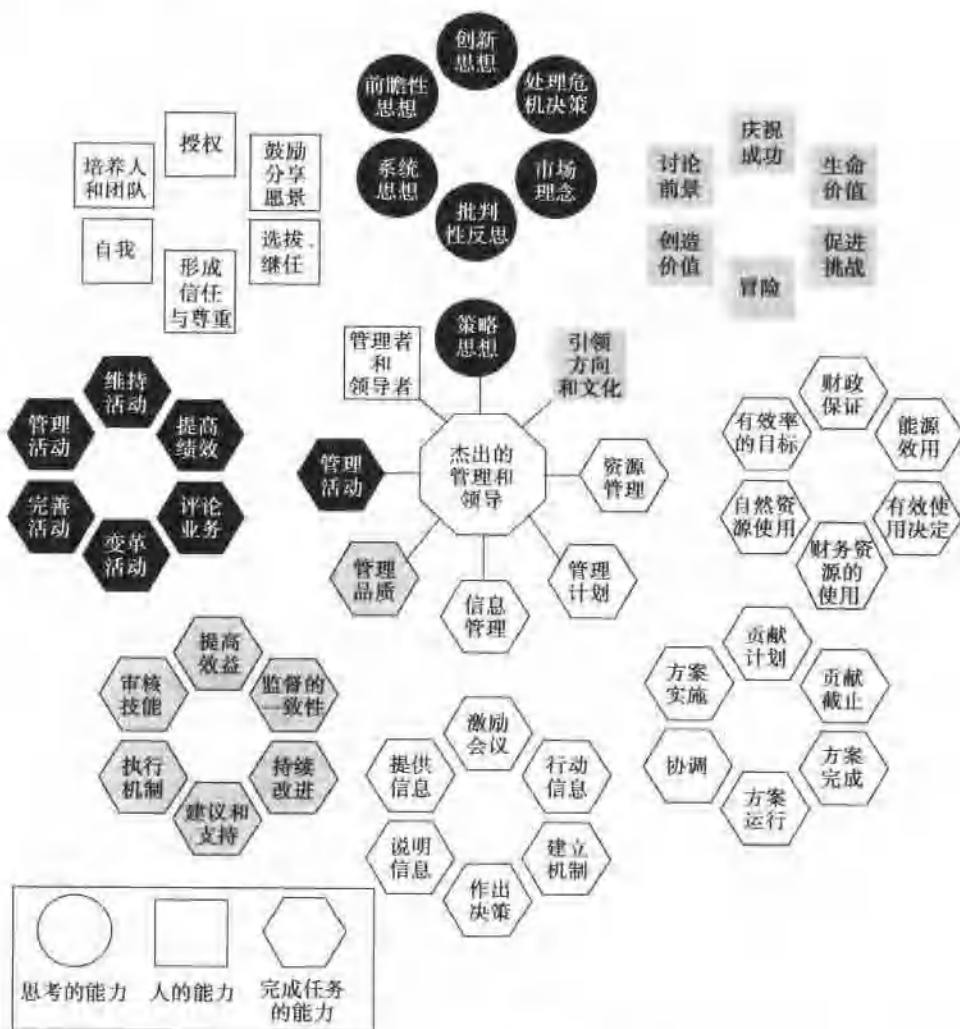
创造性地通过对人力资源和其他资源进行有效合理的配置, 指明方向, 获取承诺, 促进变革, 取得成果。

大多数读者会认为, 这两个定义都是对各级各类学校校长职能的说明, 而有些人则不然, 他们追求的是, 担任校长或副校长、校长助理乃至分校或部门领导的职务。

本书所阐述的内容主要定位于小学、中学和特殊学校, 也包括早期教育中心 (不过, 有些方法只适用于处理大单位与部门之间的问题, 而不太适用于乡村小学), 但又不局限于此, 它还适用于其他部门。

我们相信, 本书的许多内容同样适用于学院和大学的管理, 希望这些机构的读者也能这样认为。但是, 从教学层面来说, 本书更适用于教师, 对无论长期还是短期的教育管理课程, 它都更具有指导性。经验告诉我们, 教师一旦以管理者的身份出现, 他们就真的希望学习。虽然本书研究的是, 如何实现高效管理、如何实现成功运作, 并立足于实践, 但它不乏理论依据。如果没有能恰当地反映学校的某些重要思想, 那是因为我们对方方法做了精选, 这些方法我们都用过, 实践证明也管用。

本书安排了一些小练习, 读者可结合其所在学校的工作实际去完成。有些练习可



图表1 完整的管理和领导图

用于小组讨论,小组讨论是一种适用于各类学校的有效方法,其成员可以是一所学校的,也可以是社区内不同学校的。其他讨论题,在第4版增补。只要可能,我们都尽量举学校的例子来说明问题。

这种有意识地把书本知识与读者实际情况相结合的方法,有助于学习的深入。我们推崇科尔布(Kolb, 1984, p. 33)的实验学习模式,这种模式以卢因和杜威(Dewey)的早期研究为基础,它认为,提高能力需要不断地循环反复:先要对具体的实验进行观察思考,形成抽象概念,然后再在新的情况下检测这些概念。所以,学习是一个过程,需要观察、理解、认知和实践,而不是一个知识的简单传授与吸收。本书未能提供具体的

实例,所以,对于那些非管理领域人员的帮助可能不是很大,但我们希望能促进读者去观察、思考和总结,并将这些思维成果付诸实践。

我们认为,本书既适合于个人在家里或工作时学习,也可以作为长期或短期课程的阅读材料,或非正式小组讨论用的阅读材料,还可以作为从业经理的参考手册。这绝非言过其实,因为在这方面,我们曾用过类似的书籍。我们最关注的是,许多人本可以从本书中获益,却挤不出时间去学习,或觉得自己特别优秀而不必学习。从学校的最大利益来看,这种情况值得反思,因为如果不改变自己,要把一所学校办得更好,这种想法无异于痴人说梦。

1990年,“学校管理特别工作组(School Management Task Force)”发表了一份题为《发展中的学校管理——必由之路》(*Developing School Management—the Way Forward*)的报告。该报告提倡“一种新的学校管理发展的方法,即强调学校内部或周边环境的支持,而淡化那些‘远离学校’的培训。”报告认为,提高管理水平非常关键,有助于组织达到目的。它还援引埃弗拉德(Everard)的定义来阐述自己的观点:“这种方法与组织的和谐发展是息息相关的,它对组织发展起到帮助和促进作用。”这个思想也贯穿于我们所写的这本书。对于报告中所例举的学校,我们几乎强调了其所有效能管理的特征,并对其自身发展的原因一一作了阐述。我们赞同特别工作组的观点:学校应在校长的带领下,齐心协力,共谋发展,既实现共同目标,又满足个人需求,这样才会实现双赢,而不是相互倾轧。报告建议,学校要借鉴企业管理的一些做法,我们在书中采纳了这个建议,本着互动和实用的原则,在选题、向企业取经和实践等方面,都力求满足学校自身的需要。

1995年,“教师培训机构(Teacher Training Agency, TTA)”成为负责指导全国教师专业发展的部门,并负责对管理岗位上的教师进行培训。为了培训新任的校长,它还开发了一个名为“校长领导和管理培训计划”¹的项目,该项目现改名为“校长人职培训计划(Headteachers' Induction Programme, HIP)”,有许多人参加这个项目,并以此为基础,又增加了两个项目。现在,这项工作由“国家学校领导培训学院(National College for School Leadership, NCSL)”接管。

我们承认,在本书的编写过程中做了创造性的“剽窃”,这在管理培训者中是司空见惯的事。很久以前,我们就开始收集资料,整理出大量相关的观点,它们或来自讲稿,或来自手册,或来自文章,或来自内部报告,或来自书籍,或来自业内同行的讨论。随后,我们对这些资料进行加工梳理,将其变成自己的东西,其做法就像鸟儿筑巢一样。为了适应新的用途,必须对一些观点进行润饰和修改,这样一来,它们常常会失去原有的意思,我们深感愧对这些“专家学者”。此外,还要衷心感谢那些我们援引其观点的作者,并尽量标明引文的出处,但尽管如此,挂一漏万还是难免,对此,我们深表歉意。

¹ HEADIAMP,有两种解释:Headteacher Leadership and Management Programme/The Leadership and Management Programme for New Headteacher,它们都是指对新校长的培训。——译者注

伯特·埃弗拉德在英国皇家化学工业有限公司做顾问期间,有幸能与阿瑟·约翰斯顿(Arthur Johnston)、德里克·席恩(Derek Sheane)这样的同事以及麻省理工学院的迪克·贝克哈德(Dick Beckhard)教授共事数载,本书第3部分中的许多真知灼见,就是源于他的这段经历。比尔·雷丁(Bill Reddin)教授、已故的拉尔夫·科弗代尔(Ralph Coverdale)及其弟子,还有梅雷迪斯·贝尔宾(Meredith Belbin),对作者形成自己的思想都曾有过帮助。另外,伦敦大学教育学院的一些同事、“英国教育管理和行政协会教育管理发展委员会(BEMAS Education Management Development Committee)”的同事(英国教育管理和行政协会,BEMAS—British Education Management and Administration Society——译者注),特别是珍妮特·奥斯顿(Janel Ouston),也都给予了作者宝贵的帮助。

杰弗里·莫里斯要对“欧洲管理咨询委员会(European Management Advisory Services,EMAS)”的同事们表示感谢,他们对本书思想的形成做出了贡献;感谢已故的柏莱顿理工学院(Brighton Polytechnic)的汤姆·李(Tom Lea),他与作者一起从事常规课程研究长达20余年;感谢布鲁内尔(Brunel)大学的马尔科姆·曼德(Malcolm Mander);感谢约克郡托科威斯(Tockwith)小学的校长卡门·纽瑟姆(Carmen Newsome),他对教育标准办公室(Office for Standards in Education)的检查验收和小学改革工作提出了独到的见解。此外,还要感谢作者的妻子(过去是教师)、女儿(教师)和儿子(经理),感谢他们的建设性批评,感谢他们给予一段时间,使作者远离家庭纷扰,专注于自己的研究。

伊恩·威尔逊非常感谢莱顿斯(Rydens)学校和伍德科特(Woodcote)中学的高层领导,他们与作者进行了许多有益的探讨;感谢桑迪·戴维斯(Sandy Davies)、罗伊·布拉奇福德(Roy Blatchford)和基思·夏普(Keith Sharp)等同行领导的鼓励和支持,作者在参与学校领导的国际项目研究期间,受到他们的深刻影响;感谢萨里(Surrey)地方教育局的同事们,特别是朱蒂·内特尔顿(Judy Nettleton),她给作者提供了特殊学校的相关信息。著书期间,作者将大部分时间花在电脑(PC)上,与家人沟通较少,感谢他们的宽容和理解。

我们还要感谢本书的编辑玛丽安娜·拉格朗日(Marianne Lagrange),感谢波泰克·伊贝特(Berteke Ibbett)、艾琳·格林斯特里特(Irene Greenstreet)以及莫里斯(Morris)的秘书们,他们不辞辛劳,对书稿做了大量的润饰处理工作。最后,对那些默默帮助我们的人士,也一并致以感谢。

伯特·埃弗拉德
杰弗里·莫里斯
伊恩·威尔逊

个人应用

研究一下图表 1 中的“管理和领导职能”，与之相比，你自己的工作职能图是什么样的？你想对少数职能做修整吗？从总体上说，中小学校长的职能与一般管理者和领导者的职能有什么不同？如果你认为他们的职能大体是相同的，那么，你愿意遵循这种职能的一般规律吗？愿意接受那些来自非教育领域但与你工作有着某种关联的真知灼见吗？

致谢

图表 9.4, 经作者鲍勃·加勒特(Bob Garratt)和普罗菲尔出版社(Profile Books)允许, 摘自《学习型组织》(*The Learning Organization*, 1987)一书。同样, 学习类型概述部分, 经作者赫妮(Honey)和芒福德(Munford)同意, 来自于对《学习类型指南》(*Manual of Learning Styles*, 1986)一书的翻印。

图表 10.2 及第 10 章中关于团队角色的定义, 是经“英国贝尔宾协会”(Belbin Associates UK)的许可而翻印的。同时, 还要感谢贝尔宾先生, 他同意我们使用其著作《团队管理——成败的原因》(*Management Teams: Why They Succeed or Fail*, 1981)以及其网站([www. Belbin . com](http://www.Belbin.com))中的部分资料。

第 16 章中的引文, 出自《10 所好学校》(*Ten Good Schools*), 皇家版权(Crown copyright), 是经“皇家文书局(Her Majesty's Stationery Office, 简写为 HMSO)”允许后复制的。

感谢富兰(Fullan)教授、贝克哈德(Beckhard)教授以及他的同事们, 感谢他们同意本书第 3 部分援引其著作成果。同时, 还要一一感谢相关的出版社: 教师学院(Teachers College)出版社及汤姆森(Thompson)出版公司、阿狄森-韦斯利(Addison-Wesley)出版公司, 感谢他们允许引用下列资料: 富兰(Fullan, M. G.)的《变革的力量》(*Change Forces*), 汤普森出版公司, 1993 年版; 富兰和斯梯吉尔堡尔(Stiegelbauer, S.)合著的《教育改革的新内涵(第 2 版)》(*The New Meaning of Educational Change*), 纽约哥伦比亚大学教师学院出版社, 1991 年版; 贝克哈德和哈里斯(R. Harris)的《组织过渡期: 变革中的复杂管理》(*Organizational Transitions: Managing Complex Change*), 阿狄森-韦斯利出版公司, 1987 年版。

感谢英国麦克劳—希尔(McGraw-Hill)图书有限公司(UK), 感谢他们允许本书第 16 章引用斯图尔特(V. Stewart)《变革: 管理的挑战》(*Change: The Challenge for Management*, 1983)一书中的资料。感谢哈珀·柯林斯(Harper Collins)出版有限公司允许使用下列资料: 托马斯·J·彼得斯(Thomas J. Peters)和小罗伯特·H·沃特曼(Robert H. Waterman Jr.)合著的《追求卓越: 来自美国最佳经营公司的经验》(*In Search for Excellence: Lessons from America's Best-run Companies*), 1982 年版。本书“需要层次论”部分摘自亚伯拉罕·H·马斯洛(Abraham H. Maslow)的《动机和个性》(*Motivative and Personality*)一书, 1970 年版。最后, 还要感谢弗雷德里克·赫茨伯格(Frederick Herzberg), 他同意我们使用其著作《工作和人的本性》(*Work and the Nature of Man*,

1966)中的资料。

第14~18章的例证,来自一项正在进行的极为成功的有关变革的计划——巴罗社区学习联盟(Barrow Community Learning Partnership, BCLP)的个案研究。我们对该联盟活动论坛的(BCLP Action Forum)梅森·明尼特(Mason Minnitt)主任、瑞克·里(Rick Lee)副主任、默里·桑德斯(Murray Saunders)教授和史蒂夫·莱纳托维兹(Steve Lenartowicz)教授表示感谢,感谢他们提供内部资料,并花费宝贵时间向我们详细介绍这项计划,使我们得以在书中进行陈述。

练习1~4和7~10以及书中所引用的其他相关资料,版权为“欧洲管理咨询委员会商业咨询有限公司(EMAS Business Consultants Ltd)”和“欧洲管理咨询委员会咨询有限公司(EMAS Consultants Ltd)”所共有。