

ON CHANGE MANAGEMENT

ON CHANGE MANAGEMENT

ON CHANGE MANAGEMENT

引爆变革

〔美〕约翰·科特 (John P. Kotter)

〔韩〕W.钱·金 (W. Chan Kim)

〔美〕尼廷·诺里亚 (Nitin Nohria)

等著

陈志敏 时青靖

等译

ON CHANGE MANAGEMENT

ON CHANGE MANAGEMENT

ON CHANGE MANAGEMENT



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

引爆变革 ON CHANGE MANAGEMENT

图书在版编目 (CIP) 数据

引爆变革 / (美) 约翰 · 科特等著 ; 陈志敏等译.
-- 北京 : 中信出版社, 2016.11
(哈佛商业评论管理必读)
书名原文 : HBR's 10 Must Reads: On Change
Management
ISBN 978-7-5086-6728-7

I. ①引… II. ①约… ②陈… III. ①企业改革-研
究 IV. ①F271.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2016) 第 226867 号

HBR's 10 Must Reads on Change Management
Copyright © Harvard Business School Publishing Corporation
Published by arrangement with Harvard Business Review Press
Simplified Chinese translation copyright © 2016 by CITIC Press Corporation
ALL RIGHTS RESERVED
本书仅限中国大陆地区发行销售

引爆变革

著 者 : [美] 约翰 · 科特等
译 者 : 陈志敏等
策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)
出版发行 : 中信出版集团股份有限公司
(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)
(CITIC Publishing Group)
承 印 者 : 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32
版 次 : 2016 年 11 月第 1 版
京权图字 : 01-2015-2876
书 号 : ISBN 978-7-5086-6728-7
定 价 : 45.00 元

印 张 : 8 字 数 : 163 千字
印 次 : 2016 年 11 月第 1 次印刷
广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由销售部门负责退换。

服务热线 : 400-600-8099

投稿邮箱 : author@citicpub.com

1 变革之路多险阻：公司转型失败的八大主因 约翰·科特

001 | 变革是一个过程，而不是一个事件。要想提高变革成功的可能性，你需要理解变革的各个阶段，以及每个阶段都容易出现哪些问题。

2 创造变革环境：如何说服员工接受组织变革 大卫·加文，迈克尔·罗伯特

021 | 想要创造出愿意接纳变革的环境，终极武器是说服。

3 变革时机：变革要趁好时光 保罗·汉普，托马斯·斯图尔特

041 | 当公司的业务处于蒸蒸日上之际，如何让人们持有变革的热情？

4 变革方式：温和变革之道 黛布拉·迈耶森

069 | 如果你想在组织内推行重大的文化变革，同时不危及自身的职业发展，可以学习温和激进派的高效运作模式。

5 克服变革障碍：引爆点领导力 W.钱·金，勒妮·莫博涅

093 | 利用“引爆点领导力”，让变革的理念像流行病一样迅速蔓延，组织便会发生根本性变化。

6 应对变革反对者：领导者生存指南 罗纳德·海菲茨，马蒂·林斯基

119 | 当你带领组织进行艰巨的变革时会面临重大风险，领导者如何保护自己不受到反对者的伤害，更好地掌控局面？

7 扭转变革反向目标：固步自封，原因何在 罗伯特·凯根，莉莎·拉斯科·拉海

145 | 员工不愿改变并不是对抗，也非惰性使然。原因在于一种与变革目标相矛盾的、隐藏的、潜意识的反向目标。

8 解码变革：两种变革方式的平衡 迈克尔·比尔，尼廷·诺里亚

165 | 提高变革成功率，管理者们必须要更深入地了解公司变革的实质和流程，破解变革的密码。

9 变革的硬性要素：变来变去，本质依旧 哈罗德·基金， 佩里·基南，艾伦·杰克逊

187 | 相比组织文化和领导力等软性因素，严格关注四大关键硬性要素，能增加变革成功的概率。

10 变革成效：六步实现高效变革 迈克尔·比尔，拉塞尔·艾 森斯塔特，伯特·斯佩克特

213 | 企业革新最大的障碍就是误以为全面的规划可以造就变革。

变革之路多险阻： 公司转型失败的八大主因

Leading Change: Why Transformation Efforts Fail

作者：约翰·科特（John P. Kotter）

译者：殷宴

作者简介：约翰·科特，哈佛商学院松下幸之助教席组织行为学教授。

过去 10 年间，我研究过 100 多家试图通过变革大幅提升自身竞争力的公司，其中有像福特汽车那样的大公司，也有像兰德马克通信（Landmark Communications）那样的小公司；有像通用汽车那样的美国公司，也有像英国航空那样的非美国公司；有像美国东方航空那样挣扎求生的公司，也有像百时美施贵宝（Bristol-Myers Squibb）那样业绩可观的公司。这些公司采取的变革方式各不相同，例如全面质量管理、流程再造、机构精简、重组、文化变革、扭亏为盈等。但无论是哪种情况，它们发起变革的目的都是一样的，那就是对业务经营模式做出根本性调整，从而应对新市场环境带来的挑战。

核心观点

组织中的种种大规模变革行动，无论是致力于改进质量、改善文化，还是扭转业务的严重下滑，最后大部分都只是反响平平，有很多公司还会惨败。

原因何在？本文作者认为，这是因为太多的管理者都没有意识到，变革是一个过程，而不是一个事件。它要经过不同的阶段才能完成使命，这些阶段环环相扣，要经历数年时间才能完成。在加速变革的压力下，管理者往往会跳过某些阶段，但走捷径始终是行不通的。

还有一些关键的错误会影响变革进程。比如，即便是颇具才干的高管也会过早宣布变革成功，导致变革的势头衰减，辛苦得来的胜利付诸东流，整个变革遭受破坏性打击。

要想提高变革成功的可能性，你需要理解变革的各个阶段，以及每个阶段都容易出现哪些问题，成功的变革将帮助组织在竞争格局中，以及在市场和技术的变动中占据优势地位，最终将对手甩在身后。

从实际结果来看，少数公司的变革非常成功，少数公司一败涂地，大部分公司介于两者之间，都不太成功。我们可以从这些案例中吸取不少耐人寻味的经验教训，而且在未来 10 年的激烈竞争中，这些经验或许能为更多企业提供参考。

从成功案例中，我们得出了两条通用法则：第一，变革过程都会经历一系列阶段，而完成所有阶段需要相当长的时间，试图跳过其中的某些阶段只会制造变革神速的假象，而不能产生令人满意的结果。第二，在变革的任何阶段犯下严重错误都可能造成灾难性后果，延缓变革进程，使先前好不容易取得的成绩化为乌有。或许我们在组织变革方面经验不足，以至于连最干练的领导者也经常犯下大错。

组织变革的 8 个大步骤

1. 制造紧迫感

- 考察市场和竞争因素
- 辨认和研究目前存在的和潜在的危机，以及主要机遇



2. 组建强大的指导同盟

- 成立一个可以有力带动变革的小组
- 鼓励团队合作



3. 创建变革愿景

- 创建一个愿景，为变革指出方向
- 制定战略实现这个愿景



4. 宣传与沟通

- 利用一切可能的途径，宣传与传播新愿景和新战略
- 通过指导同盟树立新的行为标杆



5. 扫清变革障碍

- 改变不利于实现愿景的系统或结构
- 鼓励冒险行为或标新立异的想法和行动



6. 系统规划短期目标并取得成绩

- 制订可以有效提高绩效的计划
- 将改进计划付诸实践
- 肯定并奖励对改进有贡献的员工



7. 巩固成果，深化变革

- 利用已经获得的可信度，改变与愿景相冲突的系统、结构和政策
- 雇用、提拔和培养可以实现愿景的员工
- 通过新的项目与主题，以及新出现的变革推动者来深化变革进程

8. 将变革成果制度化

- 清晰阐明新行为和公司取得成功之间的关系
- 开发提高领导力和传承领导力的方法



错误 1：没有制造足够的紧迫感

大多数成功的变革行动，都始于某些个人或群体开始认真审视公司的竞争环境、市场地位、技术趋势和财务业绩。通过审核，他们注意到一些问题，例如公司某项重要专利即将到期，可能导致营业收入下滑，或者公司核心业务的利润率已连续 5 年走低，或者某个新市场正在兴起，却没有受到重视。随后，他们就会设法把这一发现反映给领导层；如果问题涉及公司面临的危机或机遇，他们就会格外努力。这一步至关重要，因为启动一个变革项目需要许多人齐心协力、积极投入。没有合理的动机，人们也就没有参与变革的动力，变革也就开展不起来。

相比变革过程的其他阶段，这个起始阶段看似比较容易，但事实并非如此。在我研究的公司中，有一大半就是在这个阶段吃了败仗。为什么会这样呢？这是因为，管理者有时会低估让员工走出舒适区的难度，有时又会高估已经建立的紧迫感；有些时候，他们会失去耐心，认为“准备工作已经做得够充分了，开始行动吧”。在许多案例中，管理者担心遇到各种各样的困难，例如资深员工产生抗拒心理、士气滑坡、事态失控、短期经营业绩受损、股价下跌，或是被人指责小题大做。诸多担忧束缚住了他们的手脚，使他们停滞不前。

高级管理层缺乏行动，往往是由于团队中的管理者（manager）太多，而领导者（leader）太少。管理的任务是把风险降到最低，并维持现有体系的运转；而变革的本质是要创建一个新的体系，因此必须有

领导力。公司必须提拔或聘请足够多的领导人才担任高级职务，革新过程的第一阶段才能顺利进行。

一般说来，如果一个组织新来了一位优秀的领导者，而这位新领导者也认为这个组织有必要进行重大变革，转型就能顺利启动。如果变革涉及整个公司，CEO（首席执行官）就是关键；如果只是一个部门需要变革，该部门的总经理就是关键。如果处于关键位置的人不是新任领导或领导能力不强，或者对变革并不热心，那起始阶段就可能成为一道难关。

在这个阶段，如果企业的经营业绩很糟糕，这可能既是一件好事，也是一件坏事。说它是件好事，是因为公司亏损肯定会引起大家注意；说它是件坏事，是因为可以用于变革的资源没那么多了。如果业绩不错，情况就会反过来：这时很难说服人们必须变革，但你可以调动的资源却比较充足。

不过，不管启动变革时公司的经营业绩如何，我发现在成功的变革案例中，总是有某个人或某个群体在推动大家公开讨论一些可能令人不快的事情，包括新的竞争者、利润下滑、市场份额萎缩、收入停滞不前，或是其他一些显示公司竞争地位下降的现象。报告坏消息的人总是不受欢迎，在一个最高领导层不支持变革的组织里更是如此，这些组织的管理者通常要依靠外人来通报坏消息，比如华尔街的分析师、公司客户或咨询公司的顾问。而进行这些讨论的原因，用一家欧洲大公司前CEO的话来说，就是“让保持现状看上去比进入未知领域更危险”。

在几个最为成功的案例中，有些人甚至特意“制造”危机。一位CEO故意让公司出现有史以来最大的账面亏损，导致公司要承受来自华尔街的巨大压力；还有一位事业部总裁，明明知道公司的客户满意度很低，却聘请外部机构进行了公司首次客户满意度调查，并将结果公之于众。从表面上看，这些行动似乎是没有必要的冒险，但是公司的做法如果太保守也会有风险：没有足够的紧迫感，变革就不可能成功，公司的未来也将陷入危险境地。

要有多少紧迫感才够呢？根据我的观察，管理层中至少要有 75% 的人深信，维持现状是完全不能容忍的。如果达不到这个比例，随后的变革过程就会出现非常严重的问题。

错误 2：没有建立足够强大的指导同盟

尽管大规模变革常常始于一两个人，但在成功的案例中，领导变革的阵营会随着时间的推移而不断壮大。如果这股力量未能在变革初期发展到一定规模，变革就不可能取得重大成果。

人们常说，要实现组织内的重大变革，最高层领导的积极支持必不可少。但我认为，仅有最高层领导的支持还不够。在成功的转型案例中，董事长、总裁或分公司总经理以及其他若干人（可能是 5 个人、15 个人，也可能是 50 个人）会形成一个同盟，立志为追求卓越的业绩而共同推进变革。根据我的经验，这个同盟不可能包括公司所有高管，

因为总有一些人不相信变革，至少起初时是这样。但是，在那些最成功的案例中，支持变革的阵营总是相当强大，无论是从个人的职位、名声、人脉，还是从所拥有的信息和技能上来说，情况都是如此。

无论组织规模大小，即使是成功的变革领导团队，头一年可能也只有三五个人。但在大公司里，这个阵营必须扩大至 20~50 个人，否则就无法在随后的阶段取得重大进展。同盟的核心通常是由高管组成的，但有时也会包括公司董事或某一关键客户的代表，甚至是有实力的工会领袖。

由于这一变革指导同盟包括高管层以外的成员，因此在运作中往往会脱离常规等级体系。这种状态可能有些尴尬，但是大有必要。如果现有的等级体系运转得很好，企业就没有必要进行重大变革；正是因为目前的体系行不通，变革往往要突破正式的职权界限、一般预期和传统规程。

如果各级管理者能保持高度的紧迫感，这将非常有助于指导同盟的形成，不过这还不够。还需要有人将管理者召集起来，帮助他们对公司的问题和机会进行统一认识，并建立起基本的信任和沟通。这可以通过组织人员到公司外组织静思会（off-site retreat）来完成，这种广受欢迎的活动一般持续两三天，我看到很多高管团队在几个月内参加了一系列这样的会议，团队规模一般是 5~35 人。

在这一阶段失败的公司，往往是低估了发起变革的难度，因此也低估了建立强有力指导同盟的重要性。有些公司的高管层缺乏团队合作经验，所以会低估这种同盟的重要性；有些公司希望，领导同盟团

队的是来自人力资源、质量管理或者战略规划等支持性部门的主管，而不是一个关键业务部门的主管。但实际上，无论支持性部门的主管有多么能干与投入，如果缺乏强有力的业务部门的领导者，这个同盟永远都不可能获得变革所需的实权。

如果没有形成足够强大的指导同盟，变革行动虽然可能暂时取得明显进展，但反对力量迟早会集聚起来，阻止变革。

错误 3：缺乏明确的变革愿景

在我见过的每一个成功案例中，变革指导同盟都能勾勒出一幅美好而清晰的未来图景，不但容易理解，而且让客户、股东和员工心驰神往。愿景不同于 5 年计划，不能只有数字，还要能阐明整个组织的前进方向。愿景的初稿有时出自个人之手，较为模糊；变革指导同盟可能要用三五个月甚至一年的时间，严谨分析、大胆想象，将粗糙的初稿打磨成形。最终，相应的战略也会出炉。

有一家中等规模的欧洲公司，最初的愿景有两项，最终确定的愿景为三项。“业务全球化”是从一开始就有的，“在某些业务领域做到出类拔萃”也是一开始就有的，而最终愿景中的关键一项——“放弃低附加值的业务”，则是经过几个月的讨论后才逐渐形成的。

缺乏明确的愿景，变革行动很容易变成一堆混乱无序、冲突不断的项目，致使公司走错方向或者毫无方向。缺乏合理的愿景，会计部

门的流程再造、人力资源部门新推出的 360 度绩效评估、工厂的质量管理、销售队伍的文化变革等项目，就不可能成为一个有意义的整体。

失败的变革往往有大量的计划、方针和项目，唯独缺乏愿景。有一家公司的印发了 4 英寸厚的手册，巨细靡遗地列出了变革的程序、目标、方法和期限，但是对于这一切最终要达到什么目的，却没有任何清晰的、鼓舞人心的阐述。可想而知，该公司的大多数员工对于正在进行的变革不是迷惑不解，就是漠不关心。这本厚厚的变革手册没有起到凝聚人心、激励变革的作用，反而适得其反。

在一些成效平平的变革案例中，管理层对于变革方向有一定的概念，但他们的想法要么过于复杂，要么过于模糊，这仍然无济于事。最近，我让一位中型企业的高管描述他的愿景，结果他讲了 30 分钟，其中虽包含了愿景的基本要点，但模糊不清，很难让人明白。

要判断你的愿景是否清晰、明确，有一条法则：如果你不能在 5 分钟内把你的愿景解释清楚，让听众理解并产生兴趣，那就意味着这一阶段的任务尚未完成。

错误 4：未能充分宣传与沟通变革愿景

在愿景的宣传与沟通方面，我见过三种常见错误。第一种情况是，变革指导同盟确实提出了一个相当好的愿景，却只开了一次宣传沟通会或发了一次材料，尚不足公司内部全年沟通总量的 1‰；最后，他

们发现没有几个人理解变革方案，而他们还不知道问题出在哪里。第二种情况是，组织的领导者花了大量时间向员工发表演讲，但大多数员工仍然摸不着头脑（这也不奇怪，因为关于愿景的宣传与沟通仍然只占全年公司沟通总量的5‰）。第三种情况是，公司在内部沟通和会议上花了大力气宣传变革愿景，但处于显要位置的高管却未能以身作则，甚至做出与愿景背道而驰的行为，最终导致员工对变革丧失热情，对宣传丧失信任。

只有当成百上千的人愿意为变革添砖加瓦，并且随时愿意做出短期牺牲时，变革才有可能成功。但是，哪怕员工对现状并不满意，他们也未必愿意做出牺牲，除非他们相信公司确实能够实现意义深远的变革。如果缺乏让人信服的对变革愿景的大量宣传，公司将永远无法获得广大员工内心的支持。

如果员工的短期牺牲包括丢掉工作，那这个阶段的挑战就非常大。当人员精简也是变革愿景的一部分时，要得到广大员工的理解和支持会很难。基于这一点，具有说服力的变革愿景通常会阐明有哪些新的增长机会，并且承诺所有被精简的员工将得到妥善安置。

擅长沟通的管理者会把有关变革的信息融入日常工作：对业务进行例行讨论时，他们会考虑手头的解决方案是否符合变革方向；对员工进行常规绩效评估时，他们会谈及该员工的行为是否有益于变革愿景；考核一个部门的季度业绩时，他们不仅要看数字，而且要看该部门的主管对变革做出了哪些贡献；在公司内部交流时，他们会结合变

革目标回答员工提问。

在较成功的变革案例中，管理者会充分利用现有的一切渠道，大力宣传变革愿景。他们会把枯燥乏味的公司简报变成描绘愿景的生动文章；他们会把例行公事、沉闷无聊的季度管理会议变成振奋人心的变革讨论会；他们会取消泛泛而谈的公司管理学教育，代之以研究业务问题和变革愿景的新课程。他们奉行的指导原则很简单：利用一切可能的渠道，尤其是那些被无关紧要的信息所占据的渠道。

更重要的是，成功完成大规模变革的管理者大都能做到“以身作则”，自觉成为公司新文化的鲜活榜样。比如说，有一位 60 岁的工厂经理，过去 40 年来都很少在客户身上花时间，我们很难指望他在工作中突然以客户为导向。但是，我确实见过一个人发生了非常大的转变，这样的转变是多种因素促成的。首先是紧迫感，他本人是公司变革指导同盟的成员，并且参与了变革愿景的制定；其次，公司平时对变革的沟通与宣传起了作用，不断提醒他应该有什么样的行为；最后，来自同事和下属的反馈，帮助他看到了自己行为上的不足。

对变革愿景的沟通与宣传包括语言与行动两方面，而行动往往比语言更有力，假如公司里的大人物言行不一，将对变革造成莫大的损害。

错误 5：没有扫清变革之路上的障碍

成功的变革应当在推进过程中吸引更多人参与，公司应鼓励员工