

应对变革



世界级大公司员工培训教程
让企业在变革中发展壮大的24个关键点

[美] 迈克尔·D·马金 著

Managing
in Times of Change



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

Managing
in Times of Change

应对变革
24
准则

[美] 迈克尔·D·马金 著
石新辉 译

F272.192
M12

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

应对变革24准则/[美] 马金著; 石新辉译. -北京: 中信出版社, 2005.5

书名原文: Managing in Times of Change: 24 Tools for Managers, Individuals, and Teams
ISBN 7-5086-0413-X

I. 应… II. ① 马… ② 石… III. 企业管理-组织管理学 IV. F272.9

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第049095号

Managing in Times of Change by Michael D. Maginn

Copyright © 2005 by McGraw-Hill, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education
(Asia) Co. and CITIC Publishing House.

ALL RIGHTS RESERVED.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封面贴有McGraw-Hill公司标签, 无标签者不得销售。

应对变革24准则

YINGDUI BIANGE 24 ZHUNZE

著 者: [美] 迈克尔·D·马金

译 者: 石新辉

责任编辑: 李 耀

插 图: 子 渔

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/32 印 张: 3.5 字 数: 31千字

版 次: 2005年6月第1版 印 次: 2005年6月第1次印刷

京权图字: 01-2005-3181

书 号: ISBN 7-5086-0413-X/F · 883

定 价: 18.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

“同情让公司充满了良好的工作氛围。管理者向员工表达关切之情，愿意倾听他们的问题、抱怨和牢骚。员工可以从这些行为中感受到公司的温情。”

“当公司发生变革时，公司的领导者——从首席执行官到生产一线的主管，都应该向员工展示他们的领导技能。在率领团队和员工共同走过变革的过程中，管理者承担了非常重要的角色。在他们的带领下，创新的思想在公司中萌动，公司得以留住客户，而富有才能的员工也愿意与公司共同发展。”

“人们深受公司变革的影响。这种变革使得员工感受到从未有过的压力。尽管公司试图通过不断调整发展战略、创新理念、营销策略和生产计划以减少变革对员工的影响，但压力还是会以不同的方式影响员工，让员工改变行为方式，为实现公司的目标而自发行动。”

“要想成为成功的变革领导者，管理者必须了解变革的动力，以及变革的不确定性是如何影响员工的。他应该认识到，模糊策略可以适应变革，而灵活调整可以让团队最大限度地利用现有条件完成变革。变革使得员工需要更为清晰的沟通渠道。”

“公司的巨变让员工失去了某些东西。员工们过去熟悉和了解的情况都变得陌生和疏远。他们感受到未来的不确定性，安全感正渐渐远去。这就是变革为什么如此难以推广的原因。当事情变得不可捉摸的时候，恐惧就占据了人们的心灵。”

001

变革时代的公司管理

004

01 深入
了解变革
准则

008

02 选择
建设性的答案
准则

012

03 寻找
机会
准则

016

04 寻求
各种资源来帮助自己
准则

020

05 通过
变革实现自己的目标
准则

024

06 履行
诺言
准则

目

录 Managing in Times of Change

24 Tools for Managers, Individuals, and Teams

028						
032	08	了解变革的真实情况				
036	09	为新游戏制定新的规则				
040	10	记住重要的事情				
044	11	根据实际情况做调整				
048	12	为进步而喝彩				
052	13	明确团队成员职责				
	07	与不确定性交朋友				

目

录 Managing in Times of Change

24 Tools for Managers, Individuals, and Teams

056						
	14	防止谣言的扩散	准则			
	15	让团队参与决策	准则			
060						
	16	适时奖励团队	准则			
064						
	17	理解变革中的自然反应	准则			
068						
	18	制定帮助员工的计划	准则			
072						
	19	同情员工的遭遇	准则			
076						
	20	积极抚平创伤	准则			
080						

目

录 Managing in Times of Change

24 Tools for Managers, Individuals, and Teams

080
084
准则 21 重视员工的利益

088
准则 22 将能产生积极效果的工作分派给个人

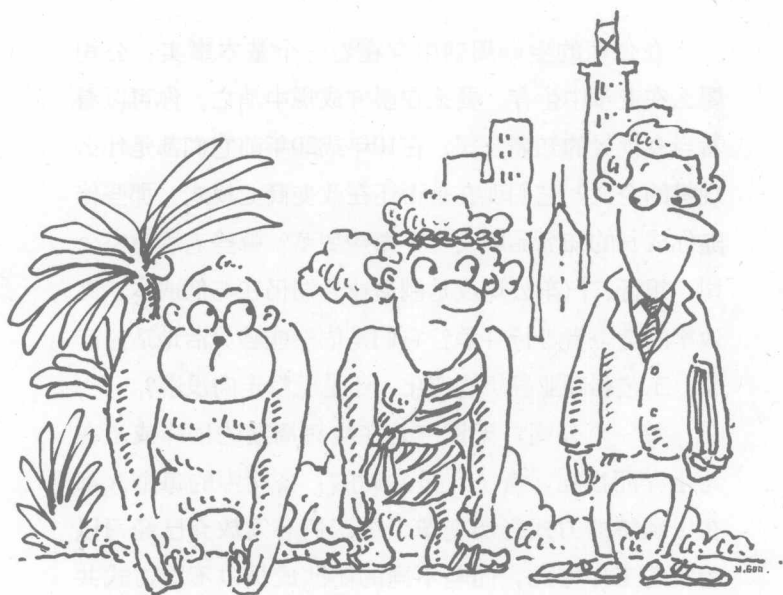
092
准则 23 鼓励员工走出过去

096
准则 24 员工对的时候支持他们

目 录

Managing in Times of Change

24 Tools for Managers, Individuals, and Teams



Managing
in times of change

变革时代的公司管理

在公司的生命周期中存在着一个基本事实：公司要么在变革中生存，要么在墨守成规中消亡。你可以看看当今世界的知名公司，在10年或20年前它们都是什么规模的企业？它们现在是否还在改变商业模式？那些伴随你成长的知名品牌发生了哪些变革？哪些老牌航空公司、银行、汽车公司或是制造业公司仍在与低成本、高效率的竞争者进行斗争？它们是依然能够灵活地适应产品、工艺和商业思想的变化，还是已经走向没落？

每一个公司，无论它是在生命周期的顶峰或是在为生存而挣扎，有一点是共同的：公司中的每个人都在以独特的方式经历变革。员工们必须放弃已经习以为常的工作方式，而与不同的团队成员以不同方式共同工作。他们也许要远离家乡或是迁徙到一个陌生的城市，开始新的职业生涯。他们必须熟练应用新技术，与客户谈论新话题，更多地接触新鲜事物。

当人们的工作和生活发生如此剧烈的变化时，他们的反应通常是消极的。那些曾经熟悉、稳定的工作环境逐渐被迷惑、模糊和不确定性所代替。

当公司发生变革时，公司的领导者——从首席执

行官到生产一线的主管，都应该向员工展示他们的领导技能。在率领团队和员工共同走过变革的过程中，管理者承担了非常重要的角色。在他们的带领下，创新的思想在公司中萌动，公司得以留住客户，而富有才能的员工也愿意与公司共同发展。

公司管理者将在这场变革中起到桥梁作用。有意思的是，他们也和员工一样要经历变革的心理阵痛。那么，他们又是如何应对不确定性的呢？

下面的一些提示将会帮助管理者学会面对变革，并帮助他人一起应对变革。

○ **对于变革的自我认识：**帮助他人的第一步就是自己对变革要有正确的认识。管理者需要了解他们自己是如何面对这些变革的，以及这些变革是如何影响他们的。一旦知道了自己的反应，他们就会逐渐适应管理者的角色。

○ **带领团队：**一个团队需要有强有力的管理者来确定团队的方向，提供某种确定性和前进的动力，特别是当谣言四起、人们无所适从的时候。管理者应该帮助团队学会适应和处理这些新生事物。

○ **个别辅导：**每个人对于变革都有不同的反应。有时候根本性的变革已经发生，但仍有些人无法适应，他们需要专业的指导和建议。管理者应该与这样的员工促膝谈心，用坚定、乐观的情绪感染他们。



Stop at the
headlines

Understand
the "from-to"

Managing in Times of Change

24 Tools for Managers, Individuals, and Teams

准则

01



对变革认识肤浅



深入了解变革

公司变革可以用一种简单的方法来定义：当公司从一种稳定状态转变为某种不同的状态时，就可以说发生了变革。“我们从单个的成本中心转变为区域性的利润中心。”“我们从一个高成本、优质服务的供应商转变为低成本的市场领导者。”

尽管对于变革的上述描述是个良好开端，但这并不能帮助管理者真正了解变革将会给他们和员工带来什么。

管理者对于变革的深入了解能够让他们跟踪到公