

全球MBA核心教程
国际全威出版机构推荐
大量核心案例
经典分析权威阐释



卓越管理丛书 2

运营与变革管理

《财富》500强成功经典

OPERATIONS AND THE MANAGEMENT OF CHANGE

Vic Gilgeous 著

北京大学光华管理学院

杨怀旭 胡 斌 郭尚华 杨怀宁 译

王明舰 杨南该 审校



云南大学出版社



运营与变革管理

维吉·吉尔吉斯 著
杨怀旭 胡 斌 译
郭尚华 杨怀宁
王明舰 杨南该 审校

云南大学出版社
2002·昆明

图书在版编目(CIP)数据

运营与变革管理/(英)吉尔吉斯(Gilgeous, V.)著;杨怀旭等译.
昆明:云南大学出版社,2002.1

书名原文:Operations and the Management of Change

ISBN 7-81068-366-7

I.运... II.①吉... ②杨... III.企业管理—方法 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 088646 号

书 名:运营与变革管理

作 者:(英)Vic Gilgeous

译 者:杨怀旭 胡 斌 郭尚华 杨怀宁

审 校:王明舰 杨南该

责任编辑:龙宝珍 伍 奇

出版发行:云南大学出版社

地 址:云南省昆明市翠湖北路2号 云南大学英华园(650091)

电 话:(0871)5031071

网 址:<http://www.yn.edu.cn/publish/index.htm>

E-mail: yupress@sina.com

印 装:三河市印务在限公司

开 本:787×1092mm 1/16

印 张:33.125

字 数:572千字

版 次:2002年1月第1版

印 次:2002年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-81068-366-7/F·260

定 价:66.00元

版权所有,翻印必究

本书封面贴有云南大学出版社的激光防伪标签,无标签者不得销售.

著作权合同登记号:图字:23-2001-049 号

Copyright © Pearson Professional Limited 1997, Simplified Chinese Language Translation of Operations and the Management of Change, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Copyright © 2002 by Yunnan University Press

All rights reserved

本书简体中文版权归云南大学出版社所有,未经授权,不得使用。

本书中文版权通过上海市版权代理公司和 Portico Inc. (New York) 帮助获得。

致 读 者

《卓越管理丛书》意在为企业界人士和学生、教师及研究者提供一个更为宽泛的阅读空间和更为新颖的题目，但主旨还在于拿来就用。因而所选的书基本上是一种实用管理工具书的概念，同时又加上一些教材，但都是与案例和教学参考书相配合的。这样就超越了单纯的学习和研究目的又能在实用之外顾及一些理论性的内容。这一方针将在今后更多的出版物中体现，所选的原著出版商名单也会大为增加。

谢谢各位关注《卓越管理丛书》，也欢迎多交流。我们的 E-mail
是：yupress@sina.com
porticoinc@yahoo.com

编 者

2008/04

前言

关于本书及如何运用

引言

变革管理指的是识别变革的需要和决定如何做出有效的回应。运营管理关注于创造我们都需要的产品和服务。尽管运营管理对技术和技术导向的要求越来越低，但如果我们不能处理随之而来的对变革和相关人员进行管理的问题，我们不过是在浪费时间。在我作为大学讲师的咨询和教学生涯中，我一直强调运营领域中变革管理的重要性。本书也同样如此。

目前，英国和其他经济发达国家正经历着剧烈的变革。在这种竞争环境中的组织和人们不得不一致面对这些变革。没有人能够回避，除非他愿意被淘汰。变革的原因有很多，主要是经济（更大、更自由、更全球化的市场范围）、社会（变化的工作场所和技能）、环境和技术方面。困难的是变革的步伐每年都会加快，而且变得更难预测。

管理变革是困难的和复杂的

在大多数组织中，管理变革是困难和复杂的。一些组织在处理变革时取得了成功，而更多的却不尽如人意。为什么会这样呢？遗憾的是，当事情需要变革时，许多组织却不愿意或缺乏远见、驱动力、支持性的文化、管理能力和员工能力来应对。正因为如此，一些组织能够持续辉煌，而另一些最终注定要被淘汰。

变革管理方面做得最出色的公司

组织为了保持持续成长，取得长期成功，就必须开发能够识别变革的需要并管理变革的关键能力。

通过对 BIM/DTI/CBI 等公司最新管理的调查发现，被认为最优秀或是世界级的组织其最关键的竞争力在于其运营管理变革非常出色。他们知道变革管理能力是有效运营管理的核心。因此，对一个成功的组织而言，你和组织成员能够理解和领会以下这些非常重要，变革管理和运营管理的关系，如何决定，需要做什么和如何达到。

运营和变革管理涉及什么

所有战略层的变革都必须与作业层战略相区别、联系和整合。在战略层次上它将包括通过来自顾客、竞争和环境的影响而意识到变革的必要性。然后必须弄清楚为了应对挑战哪些运营需要变革。主管人员或变革发起者必须具有远见卓识，指导和支持管理和推动变革的人们。接下来，他们有必要理解如何计划和控制运营，知道如何利用运营管理和变革发端，充分运用专业知识和最有用的管理实践。这就使得组织的过程、结构、人员和文化的变革很有必要。分析和重新设计组织的这些重要方面将成为一种思路。因此，与变革过程有关的需求、担心和阻力需要得到理解和管理。在所有层次上都必须识别对组织有效的运营和变革管理能做出贡献的力量，并使这种力量成为组织文化的一部分。

变革和运营管理是必须根植入公司机体内的关键性竞争力量。这些竞争

能力可以通过大力进行教育、培训、交流、聆听和奖赏来培育。本质上组织应该成为“运营中的变革管理大师”。组织中的人们在多大程度上拥有或能够获得这些竞争能力将能够表明组织成功的潜力。所以必须有一个能影响每一个人的程序，由此人们能够获得和发展这种能力。

本书的目的

本书的目的是为管理类的学生和实践中的管理者提供对运营中的变革管理的复杂性的理解和指导。基于以下目的，全书内容以清晰有趣，结构合理的方式呈现给读者：

- 增进对变革和运营管理的理解，并开发这方面的知识
- 发展运营和变革管理领域的管理技能和能力
- 示例一个组织如何进行有效的运营和变革管理。

为什么本书将变革管理和运营管理结合在一起

一年以前我参加了一个名为“变革管理”的为期一天的研讨会。与会人员来自广告、零售、制造等行业。会议开始时，主持人问每个人他们期望从这次研讨会得到什么。作为一个运营方面的人士，我对一位国际泳衣制造商的运营董事闲谈中的回答特别感兴趣。他说：

问题是，当为了使运营更具竞争力而发动和执行变革时，工作就失败了。我感到我们在变革过程管理和获得员工参与方面无能为力。

研讨会结束时人们的评论和意见迅速被搜集上来，几乎每个人都说会议开得很好，并认为自己学到了很多有关变革及如何管理方面的东西。

在离开之前我设法找到那位运营董事，询问他的想法。他回答说：

哦，会议不错，但问题是所有用来处理变革的范例和实习都与运营中的情形并不真正相关。我认为我现在对变革过程了解了更多，但在运营管理中如何实施呢？

他也询问了我的看法，我回答说：

遗憾的是运营管理方面的书本和课程没有涉及变革管理问题，但这确实很重要。大体上我认为运营管理者知道哪些需要变革，但并不知道如何做。在变革管理方面同样如此，这一领域中运营管理的变革问题没有得到理

解，而是被忽视了。要是有一本从运营管理角度描述变革管理的书将会大有益处。

“我肯定会买的。”他说。

中途半端 (only half the story)

我这样回答是基于我的经验和深思熟虑，即变革的过程和管理方面的课程、书籍和讲座是由对运营管理实践不太欣赏的人提供的，尽管他们是变革过程的专家。自然地，这些人来自于不同的背景，用不同的术语和原理作为他们的素材和教学基础。

特别的是，运营管理更多地涉及技术性和硬性的问题，与此相对照，变革领域的管理更强调与变革有关的灵活性、过程性、组织性和人员问题。结果是，当学生和管理者处理运营管理问题时，这种讲述和教学方式只做到了中途半端。

采取综合的观点

许多变革管理的书籍不是太通俗化就是太理论化，并没有涉及变革管理原理在实际运营中的应用，以及如何管理的问题。许多运营管理的书籍太技术化，太冗长，忽视了有关变革过程的管理，和运用最新的关键管理理念和方法管理员工的重要性。因此，鉴于目前业务运营的复杂方式，只获得了部分知识和技能的学生和管理者，以及他们所在的组织，都会感到困惑。运营管理和变革管理的学科领域与训练都应以一种综合的方式来教授。

致运营管理者

运用本书的运营管理方面的学生和管理者将会感到十分轻松，因为它是从决定运营管理需要做什么和对必要的变革的有效管理的角度来写的。这样本书的一个特点就是加上了传统的运营管理知识体系，来整合与变革过程管理相关的知识和技能。

致变革管理者

对那些阅读有关变革管理的书籍并继续深造的管理者和学生来说，本书将变革置于真实情况之中，即成功的公司如何采用变革管理原理来进行运营管理。对学生和管理者来说，这是一个良好的机会，他们能抛开许多关于变革的书籍所提供的通常复杂的框架而获得知识和技能。

与众不同的特色

对现实世界的洞察和范例

本书运用大量来自工业和商业的实际例子，涉及大量盛行于期刊杂志、报纸和其他书籍的有关运营和变革管理的文献。通过运用在该领域提供咨询所获得的材料，讲授管理课程，指导学生项目，作者也能充分利用其行业和管理经验。最后但并非不重要的，是工作内外的日常生活中所获得的宝贵经验。

最新管理理念和方式

本书从该领域的研究人员和专著作者所提供的最新知识、方法和模型出发，以简洁明了的方式，广泛而深入地考察了这一问题。因而，本书包含所有的相关文献和最新管理理念，并提供了有效进行运营和变革管理的方法列表。它关注战略发展，考虑运营管理的硬性、技术性的主动性，例如 TQM、MRP、JIT 和 OPT；还考虑了具有柔韧性的、人性倾向的管理的推动，例如团队、授权、学习型的组织 and 业务流程再造。

管理者和学生的学习参考资料

为了使读者理解运营中的变革管理的每个特定要素，每章都清晰阐述了它的目标。解释了主题是什么，为什么重要，如何同其他章节相结合，以便

从运营管理的角度提供全面有效的变革管理的方式。本书包含了大量信息、注脚、建议、图表、当前的现实案例研究、案例背景和特定领域成功的从业者所运用的方法。每章末尾是内容提要，还有问题，目的是鼓励读者思考所提供的信息和主要问题。作业试图提出读者未来工作生涯中将会面临的变革管理方面的问题和任务。目的是让学生和管理者理解和发展这方面的知识，并与其所在的组织和环境相联系。这样，读者将能提高竞争能力，更能胜任变革管理工作。

本书为谁而写

本书适合学生、管理者和培训人员。

学生

- 商业研究和管理专业本科生可以找到清晰的解释，基础性的概念和结构性的方法，这些将表明本书堪称这一领域的一流著作。
- 证书和学位课程，包括商业研究和管理职能方向的学生，将能得到务实的讨论和练习，提高他们对工作中的商业、管理和变革问题的理解。
- 专业硕士学位，工商管理硕士（MBA）和管理研究学位（DMS）的研究生，将能吸收最新的管理知识和方法，课本中的问题和发展练习的关键方法能用于开发他们在该领域的知识和技能。

管理者

直接或间接关注于制造、运营和相关变革的中高层管理者可将本书作为一个发展项目，以增进他们对该领域的理解，提高管理技能。

培训人员

培训人员可将本书作为能适应公司特定需要的内部发展项目的基础。由此，与制造、运营和相关变革过程有关的管理者和主管人员能够发展其管理专业知识。它也可用作旨在从运营和变革管理方面提高组织效果的培训工具。

本书概要

是一门完整的研究课程

本书可用作从运营管理角度来研究管理变革过程的一门完整的课程，由此读者可按顺序研习各章。按照本书如下的设计方式，读者将能开展有条不紊、卓有成效的工作：

第一篇：引言，即第一章，变革管理涉及变革和管理变革的过程。

第二篇：阐述哪些需要变革，包括第二章到第五章，内容包括运营管理、处理明晰的策略、工作目标、运营活动和运营的计划与控制。

第三篇：运营开展的主动性，即第六章，提出对优秀的运营管理主动性的最新考察方法，即全面质量管理（TQM），物料需求计划和生产资源计划（MRP），准时生产系统（JIT），最优生产技术（OPT）。

第四篇：变革过程中的人们，即第七章，包括变革发起者，变革拥护者和执行变革的人员（变革的伙伴）。实质上，它解决人们应该如何管理变革过程，以及处理与指导变革或被变革所影响的人们之间的关系。

第五篇：变革的主动性，第八到第十一章，在今天成功的组织中推动变革的显著推动力，即，团队、授权、学习型的组织、业务流程再造。

第六篇：变革的推动，包括第十二到第十四章，主要集中于关键管理理念和方法、个人发展、管理进步和持续改进。

可供选择的途径

读者可能希望深入钻研本书中的特定部分以提高对这一领域的认识与理解。以下向读者们提供了许多不同的途径，由读者根据其知识、经验和偏好进行选择。

变革管理

对于对变革管理感兴趣并具备运营管理方面的知识和（或）经验的人们

来说，这是一个途径。读者可跳过第二至第六章关于运营管理的内容。建议读者研习完成第一章，以获得对有关变革管理，如何识别问题的主要原因，以及采取何种必要措施解决等各个重要方面的总体印象。

第一章可与第七章和第八至十一章相衔接。第七章讲述变革过程中的人们及其管理；后几章则集中于变革的主动性：团队、授权、学习型的组织和业务流程再造。最后阅读第十二至十四章，涉及关键管理理念和方法、个人与管理发展、持续改进。这些为运营中的有效变革管理提供了一个综合平台。

运营管理

对处于变革情形下的运营管理和有效管理运营感兴趣并具备变革管理知识和（或）经验的人来说，这种方式更适合。我们再次建议读者研习完成第一章，以获得对有关变革管理的各个重要方面的总体印象。第二到第五章阐述哪些需要变革，也应学习，接着是有关运营管理主动性、重要性的第六章。八至十一章可以略过。十二至十四章，涉及关键管理理念和方法，个人与管理发展和持续改进，同时也综合了前面各章，并为运营中的有效的变革管理提供了一个平台。这几章应该认真学习。

运营和变革主动性

读者可能只希望关注于运营管理和变革管理方面更特别的最新主动性方式，这样读者就要阅读：

第三篇：运营开展的主动性，第六章，涉及运营管理中流行的最新观念、系统和方法。或者

第五篇：变革的主动性，第八到第十一章，集中与变革的主动性：团队、授权、学习型的组织和作业过程再设计。

关于作者

维克·吉尔吉斯（Vic Gilgeous）是诺丁汉大学制造工程与运营管理系的讲师。

起初他作为一个工程见习生在航空业服务。在十六年的行业生涯中，他曾做过航空设计工程师、系统工程师、生产经理，后来在英国航天部门做空中客车的审计官员。

他拥有航空工程方面的国家高级证书、牛津大学工业控制与管理硕士和协作管理博士学位。

他曾发表过大量运营管理方面的研究论文，并有专著《提高制造效率的结构性车间》，由高尔出版公司出版。

维克曾是诺丁汉大学财务与工商管理学院的课程主管，还曾为德比大学工程学位做过诺丁汉大学的外部联络顾问。他现在仍是其管理发展项目的外聘考官。他也是亨伯赛德（Humberside）大学管理项目的专家小组成员，目前他是该大学国际模式管理硕士项目的外聘考官。

维克在讲授其短期管理课程方面具有丰富的经验，担任过许多公司的顾问，还曾承担过以下组织的咨询工作，比如 Bae, W. H. Smith, European Gas Turbines, John Players, The Society of Logistics Engineers, NATO Maintenance and Supply Agency (NAMSA)，和亨伯赛德郡政务会。

维克的研究领域是运营管理、变革管理、运营战略和有效商业运营必须的核心竞争能力。

致 谢

特别感谢我的妻子维姬（Vicky），这世间我最亲爱的人。她一直支持我，给了我极大的帮助和无尽的爱。没有她，我无法完成本书，甚至其他任何著作。

为了纪念我去年去世的母亲。她时常询问本书的进展情况，她一定会为本书的出版而骄傲。在 30 和 40 年代，为了抚养三个儿子她牺牲了很多。通过她坚强的个性，果断而积极的生活态度，她向我们全面示例了如何处理生活中的变故。

感谢专业的出版队伍，我的编辑安尼特·麦克法德彦，特别是佩尼洛普·沃尔夫，资深出版人，他仔细阅读了本书，并提出了详细的意见和建议。

感谢卡罗琳·布里蕾－班嘉，我诺丁汉大学的秘书，除了秘书职责之外，她还为本书录入了大量案例图表。

感谢乔·马歇尔，德比大学组织发展讲师，他为我指明变革管理方面最合适的文献。

感谢我所辅导的“运营和变革管理”模拟小组的学生，他们是我的理念的宣传者。

感谢我的雇主，诺丁汉大学，她使我能够支付账单，购买面包（还有果酱）。

为使本书没有错误、疏忽和误解，我们已经花费了大量时间。但既已成书，仍不免会有遗误发生，本人愿对此负责，并请读者不吝赐教。

维克·吉尔吉斯

1997 年 5 月

本书结构

第一篇：引言			
第一章 变革管理			
第二篇：变革原理			
第二章 运营与变革策略	第三章 工作目标	第四章 运营活动	第五章 计划与控制
第三篇：运营开展的动机			
第六章 TQM, MRP, JIT 和 OPT 的运营机制			
第四篇：变革过程中的人们			
第七章 变革过程中的人们			
第五篇：变革的主动性			
第八章 团队	第九章 授权	第十章 学习型组织	第十一章 业务流程再造
第六篇：启动变革			
第十二章 关键管理理念	第十三章 个体与管理发展	第十四章 持续改进	

目 录

前言	1
关于本书及如何运用	
本书的目的	
与众不同的特色	
本书为谁而写	
本书概要	
关于作者	
致谢	10
本书结构	11

第一篇 引 言

第一章 变革管理	
什么是变革	3
变革过程	5
主要变革因素	8
运营和变革管理的关键维度	9
变革的方法	12
理解变革	14
改变观点	14
成功的条件	15
成功变革的障碍	20
人与变革	25
变革管理的一个模式	27
克服变革过程中的缺陷	31