

变革之魂

(美) 珍妮·丹尼尔·德克 著 / 王胜利 译 / 关仪 校译
Jeanie Daniel Duck

波士顿咨询公司组织变革理念

*The
Change
monster*



机械工业出版社
China Machine Press

C932.8

2



00184070



石化 S1840705

The Change monster



机械工业出版社
China Machine Press

波士顿咨询公司组织变革理念

变革之魂

(美)

珍妮·丹尼尔·德克 著

Jeanie Daniel Duck

王胜利 译 / 关仪 校译

赞 誉

“因为任何一场变革——从合并到公司重组，都不可避免地要涉及到人，让人难以置信的是以前还从来没有一本书论述过这个问题。本书的内容都是针对变革中的战略“难点”——如何让人们在变革过程中对组织认同、全力投入和服从安排而写的。就像珍妮·德克所了解的，即使是一个组织知道自己应该变革，但也经常很难鼓起勇气。本书不仅翔实地讲述了社会心态和人的情感、情绪，而且充满智慧和洞察力，具有操作性。有了珍妮·德克的这本书，管理者就拥有了一种具有创造性并且强有力的工作方法，去理解和处理这样的严峻问题。”

嘉信理财公司执行副总裁兼战略规划官南尼尔·利蒙

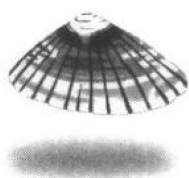
“你该怎样探讨公司出现像西西弗斯怪圈和FastMovingGoods公司那样的现象？你该如何理解为什么恩组国际公司会在过去陷入泥潭？为什么世界弗兰齐公司会那么快消失？具有丰富咨询经验的珍妮·德克，从几十件事例中提供了有助于公司复兴的具有操作性的入门书。她使你置身于成功者或失败者的境地，并且生动地描述了她对管理层的忠告：学会掌握那些阻碍变革的人们的情感和困惑，包括你自己的情感和情绪。一旦你能够做到这一点，你的手中就拥有了领导变革的神奇力量。”

宾夕法尼亚大学沃顿商学院

领导与变革研究中心主任 管理学教授

迈克尔·尤西姆

在生活中，我享受着众多的福分，但拥有我的女儿，詹尼弗·麦基·德克，我的丈夫，查尔斯·帕特里克·卡罗尔，是我最大的福分。我怀着深深的感激和无限的爱意把这本书奉献给他们。



中文版序

中国将会经历一场前所未有的变革。随着中国加入WTO以及许多重点行业的进一步市场化，我们可以预见到越来越多的企业将会重组，包括国有企业以及从1978年外资开始进入中国市场以来所建立的中外合资企业。这些重组是必需的。它们可以增强国内企业在今后新的、较有经济理性的环境中的竞争能力。当中有一些企业将会与其他企业合并，而另外一些则可能要完全退出市场。

这些企业重组将会给数以万计的员工带来深远的影响。那些需要离开企业的员工将会面对一系列的问题。对于留下来的员工，我们也有同样重要的问题需要考虑，包括企业重组会如何影响到他们的士气、工作效率，以及将来的潜质。我们怎样才能减少企业重组对业务及员工的影响，从而使企业能继续创造最高价值，同时给予员工更强的归属感及更大的发展空间，让他们为企业作出贡献呢？

关于这些重要的议题，在此，我们希望向大家介绍《变革之魂》这本书以及它的作者珍妮·德克（Jeanie Duck）女士。珍妮·德克女士一直致力于最具创新性的“变革管理”工作。“变革管理”是指管理企业进行合并、重组或业务流程改变时所面对的巨大组织变革。她曾与波士顿咨询集团全球最大的一些客户合作，并把她的心得融入到本书中。

在书中，珍妮·德克女士分析总结了她在美国及欧洲许多大型重组项目中所得到的经验，以供人们借鉴。这些重组项目往往牵涉、影响到数以万计的员工。虽然她的工作主要都是在西方企业环境下进行，但她的见解对不同的地方都有适用性，因为当人类面对身边众多东西的改变时，会产生非常相似的恐惧、愿望以及对稳定性的需求。因此，珍妮·德克女士的见解同样适用于国内的企业。这些企业将会面对的压力及紧张环境，同很多美国企业在上个世纪八九十

年代进行重组时所面对的情景一样。其实，如何正确及合理地去管理这些重组，在中国尤其重要，当重组开始以后，这些重组活动需要很快地进行。而对于众多受影响的员工来说，他们并没有一个“安全网”（完善的社会保障）。

珍妮·德克女士在本书中跟我们分享了她的经验，讨论了在大型变革情况下最可能发生的问题是什么，怎样合乎逻辑地去思考这些问题，以及最重要的是，怎样去管理重组中的几个不同阶段以及员工与整个企业都要一起经历的变革。珍妮·德克女士并没有采用一套公式化的解决方案。她跟我们分享的是她在过去十多年经历的实际案例，以及从此得到的知识及见解。本书的内容通俗易懂，易于验证。我们相信这本书对于中国的企业管理人员们来说，有极大的参考价值。



黄培杰 (John Wong)

波士顿咨询公司高级副总裁

大中华区总监

电子邮件: wong.john@bcg.com



林杰敏 (Jim Hemerling)

波士顿咨询公司副总裁

上海执行总监

电子邮件: hemerling.jim@bcg.com

前 言

“变革怪兽”（the change monster）是我对像深海里的巨龙一样出现在变革期间复杂的、有时甚至是令人惊恐的人类情感和社会心态的总称。兼并、重组和变革都涉及到人，这也就意味着这中间包含着人的情感的外露（有时是隐藏着的，那样会更糟糕）和自我形象的显现。具有讽刺意味的是，在众多的变革案例中，参与变革的很多领导者都悲剧般地在主观上完全忽视了人的问题。这就是我写这本书的原因，试图讲述处于变革中的公司以及人们的情感和行为——这是一个很久没有提到过的话题了。那些认为人的问题应该简单化的领导者们会把这些事情归类为“人事”工作，然后很快交给人力资源部门的人员去处理。也有一些明智的领导者们虽然能够认识到人的因素既重要又属于深层次问题，但却又自以为这里面没有什么好做的事情。

当人们，特别是领导者们，准备开始发动变革的时候，他们总认为自己已经考虑到了所有可能发生的事情。但是，当他们开始进入这个过程之后，他们经常会惊讶于发动变革竟是那么的杂乱、头痛、拖沓、累人、复杂和耗神。他们多么希望能够早知道将要发生的事情，并已为此做好准备，好让他们在发动变革前就能够预料到这混乱的形势并对所有问题有一个认识，哪怕是在出现了一些激化的矛盾之前，有些人甚至希望从一开始就没有发动这场变革。

我不能宣称我能够使变革变得顺利和容易。因为，有意义的公司变革是不能，也从不曾，将来也不会是快捷和容易的。这就是为什么很多变革会失败或只取得部分成功的原因，也是成功的变革往往需要经历很长时间的的原因。我写这本书，就是想通过介绍一些变革的案例，好让你对变革中可能遇到的现实问题有所准备，以便当你一旦参与其中时，能够不至于失去信心、变得疯狂、打算放弃，甚至认为这个地球上只剩下了你一个人而感到痛苦和孤单。我把变革

的过程比做一个艰难的探险旅程，就像早期的航海者们经历的那样。我们能够提供比他们那时更好的地图和技术，但是即使是最好的地图也不能保证不会受到暴风雨的袭击和见到海里的“怪兽”在晃动它丑陋的脑袋。

那些完全经历了这种旅程的人们将会重新认识他们自己和其他的人，将会从这个经历了艰苦努力才取得的成功中学到许多东西。那些还没有经历变革的人们一定会认为我是言过其实，或者认为我一直和行为怪诞的人共事。

我的启示主要有以下几点：

- 要使变革成功，就必须把对情感和行为因素的处理完全等同于对业务经营因素的处理。

有太多的领导者们都是仅仅考虑变革中的业务经营因素，却忽略了要执行一种新的工作方式要求人们有不同的思维和行为方式。要想使变革收到全面的成效，就必须像考虑机器设备和体制因素一样，来考虑智力和情感因素：心情和意志。

- 变革会向人们展示一系列合理的、可以预期的、能够进行管理的动态阶段，就像变革曲线描述的那样。

变革有五个基本的阶段，那就是开始的停滞阶段、接下来的准备阶段、实施阶段、巩固阶段和最后人们所希望的收获阶段。所有我参与和研究过的变革都经历了这些阶段，并且每一个阶段都包含着“变革怪兽”的不同方面，而每一个公司经历的也不一样。每一个阶段经历的时间有长有短，有时也会有所重叠；一个公司的不同部门会在相同的时间内经历着不同的阶段。总的来说，沿着变革曲线，变革的领导者们会比公司中的其他人经历得更多，这就会使他们和他们的下属经历双倍的挫折和困难。

当然，变革是一个动态的过程，而不是一系列的活动。在变革的每一个阶段，压力都会存在，消极的事件也会发生，所以，领导者们和管理人员必须能够预见到这些，并且要做好准备去应对这些事情。他们也应该能够预见、创造、认识，并且享受所取得的积极进步。动态的事情是微妙的、难以捉摸的，它也比发生的事件更难以管理和控制。关闭一个工厂是一个事件。而当工厂面临关

闭时，这个工厂内人们的情绪波动就是动态的、不断变化的事情。动态的、不断变化的事情会受到行为、态度、环境、主意和人际关系等因素的影响。没有看到或不能改变这些影响就像是被蒙住了双眼，并惊讶于自己怎么会撞倒了家具。学会如何能够发现并管理这些看不见的东西需要你的能力、时间和执着。

- 变革是令人兴奋的事情，是人生的最好工作。

我们没有必要对变革的过程感到过分沮丧。有很多人都发现彻底的变革给他们的职业生涯带来了最有意义的兴奋感和参与感，并且认为变革是一份很有意义的工作。领导者们感受到了少有的挑战，管理人员则是全身心地投入了工作，每一个人都与公司的重要工作紧密相联。对公司本身而言，成功的变革会为公司带来更进一步的成功、更高层次的自我认识和自信。

我的一个在波士顿咨询集团公司的同事正在与一家要兼并一个竞争对手公司的首席执行官一起工作。那是一笔大宗交易，两家跨国公司参与其中，涉及数十亿美元和成千上万的员工。不仅仅是华尔街在关注此事的每一项发展，许多城市、地方和世界各国的政府官员们也在关注此事。首席执行官的会议被关注事态发展的一些国家的参议员们、部长们，甚至是政府首脑的电话打断是常有的事。每一个细小的传言，更别说取得的每一个有意义的进展的消息，似乎都会出现在国内和国外报纸的头版上。当地的显要们会对此做出反应，就像伦敦、纽约和东京的股票市场做出的反应一样。

我的同事提醒这家公司的领导者说，合并将会是艰难和危险的：“你必须要想那些不能预见的事情。”他警告说，“无法预见的麻烦和苦难都会发生——抗议、罢工，像地震一样的事件，以及从大客户那里传来的坏消息，等等，每一件事情都会进入到你的变革过程中。”接着，我的同事盯着首席执行官说，“但是，所有这些事情再大也都比不上两家公司的员工们所经历的巨大情感波动。”他说道，“人们将会对你产生善意或恶意的惊讶。那些磐石般坚定自信的执行官们会充满焦虑和疑惑，甚至连最简单的决策都做不出来。那些你曾经依赖的心腹高参们也会变成自我保护者。一些应该忧虑的人们也会采取行动，好像他们与这些问题无关。以前一些忠诚的员工会放弃现在的事业，而另外一些

你认为是十分谨慎的人们将会超出你的想象去迎接挑战。还有你，你自己也将会被测定能力的极限。你不能想象要完成这项长时间的合并需要你有多大能量和坚持不懈的意志。”那个首席执行官，一个颇富经验、成熟老练、具有国际声誉的经理人耐心仔细地听着我的同事的劝告。当我的同事说完后，首席执行官那有礼貌的赞同中更隐藏着傲慢：“我想我们能够处理这些事情。”

公司合并谈判的第一步是要解决执行官们的工作岗位问题。这项工作经常是在第一次宣布合并之前开始进行。这个引发争论的问题已经导致了很多合并的失败。但是，如果参与谈判的人们能够巧妙地处理这个问题，管理层能够敏捷地渡过这个关口，再加上财务上达成协议的话，这宗交易就最终能够完成。交易文件签署了，新公司变成了现实，至少是在纸上。

在上面的案例中，有一位收购方的执行官希望能够继续留任他在合并之前长期任职的岗位。但是，在重新上岗的改组中，他落选了。公司给他准备了一个漂亮的行李包，他面临着要离开公司的境地。没有退休的晚会，没有特别的关注——更为重要的是，要离开的人不只他一个。在他离开的那个早上，他像往常一样穿着公司的正式服装，离开了乡间别墅，开着他的车以每小时90公里的速度冲向了一个桥梁的拱座。没有什么可怀疑的，那是自杀。

那天的晚些时候，我的同事与首席执行官一起开会。首席执行官对这件事情的发生感到恼火和震惊。“你从来没有告诉我会发生这样的事情，”他在责备我的同事，“你从没说过会发生这么糟糕的事情。”

这是一个极端的例子，是我知道的惟一与兼并有关的一桩自杀事件。但是，我经历了很多包含公司彻底变革在内的大小变革，处于变革中的人们都表现出了偏激、紊乱，或无法预期的行为。他们表现出或得意洋洋，或深感压抑，或像离婚，或像结婚，或忽然间像被关进了囚车，或像饱含能量的超人，找到了上帝，丢掉了信仰，等等，上百种古怪的行为或令人可笑的方式。这就是各个不同的人的真实写照。公司自身也会经历相似的情感剧变，并且伴随着相应的行为——一个公司作为一个整体表现出压抑或乐观，无精打采或充满活力。

一个公司在变革中所经历的思想情绪波动，联系到所有正在大规模进行变

革的各类组织，如企业、政府部门、非赢利单位、教育机构等，你可以想象全世界有多少人急切地想要理解和进行变革。实际情况基本如此。

有人预言，新世纪的第一个10年将会出现更多的工业联合，也就是并购。战略转变、私有化和撤消管制的趋势是不会减弱的。所有这些行动都会在公司内引发无数的、各种各样的变革，如重组、调整重点、重新设计核心业务以及资源的重新分配。所以，了解和顺利解决变革中情感领域中问题的能力将会继续成为商务世界的迫切需要，同时也是那些受此剧变影响的人们的迫切需要。我们生活在一个不稳定的世界里。

不过，研究成果不断地显示出，很多想进行的彻底变革都没能达到他们想要达到的目标，如市场份额的增加、股票价值的升高、更快和更多的有新意的产品的开发、成本的降低，以及进入新的市场等。

为什么这些都难以完成或易于失败呢？能够想象出的答案是人们“抵制变革”。好像“抵制变革”是人们身上的一些自有的消极密码，如果它能够被重新构造，它将会神奇地立刻让人们渴望去做不同的事情，不管是什么人吩咐的。虽然“抵制变革”的答案过于简单，但却很有感染力，因为这可以让领导者们免受责备，归咎于“没有好的下属。”变革失败的原因很多，就像我在书中所探索的那样。

有一点一定要确信，那就是处于变革中的人们的观念和行为没有改变之前，各种组织是不会改变的（这就是我为什么喜欢“想发疯的好办法是从相同的行为中希望看到不同的结果”这句谚语的原因。）。变革中的行为，不管是公司的还是个人的，都是一种内在固有的情绪反应过程。但是，很少有人了解情绪在变革中的作用，很多人甚至要完全躲开它们。特别是经理们，当话题谈到情绪和行为问题时，他们会感到坐立不安。对很多人来说，这是一个感到痛苦、不舒服的领域，是一个心理没有准备的领域，或者说是一个不知道如何驾驭的领域。

在这本书里，我们想揭示这个神秘的领域，我们将从他人的成功和失败中学到经验。但是，这不是一本教你如何做的书。我认为您，我的读者们，十分

XII

清楚该如何做好您的本职工作。你并不需要或希望我列出你该做的事情的清单。我想做的是，帮助您了解在变革中的每一个阶段会发生的事情和为什么会发生这样的事情，好让您能够调整自己的行为，并了解自己并不是孤立无助或快要发疯了。我希望能够帮助您看到并清楚地表达出变革中发生的事情和动态的过程，给您提供一种表达的语言。这将会帮助你把问题思考得更加清楚，能够更有效地描绘出您所面临的形势。最后，我希望我能够给您面对变革怪兽的勇气，让你最终到达收获阶段，成功地实现变革的目标。

珍妮·丹尼尔·德克

本书给需要变革的公司领导以深深的同情，因为这些公司在变革之后，可能会利润下降，市场丧失。它告诉你该如何用规章制度和友善的态度，帮助那些从属于你同时也依赖你的人们去勇敢地面对现实，转而进入到新的工作状态，加入到新的战略实践或新的公司工作中。



珍妮·丹尼尔·德克是波士顿咨询公司的高级副总裁和内部组织实施的领导者。她在全球与那些进行重大变革的公司领导一同工作。她发表在《哈佛商业评论》上的文章——《管理变革：平衡的艺术》，已经被反复转载，并作为很多公司培训经理和很多商学院的必修教材。她不仅是一个变革管理方面的专家，还是一位艺术家、雕塑硕士，她对人们工作的动力颇为敏感，并且很有研究。

目 录

中文版序

前言

第一部分 变革怪兽 变革中的人及其情感因素

- 1 打败怪兽 需要与众不同的思维和行为3
- 2 变革曲线概览 关于变革的地图13

第二部分 停滞阶段 怪兽还在冬眠

- 3 混乱与抵赖 当你知道事情并非如此时35
- 4 认识和判断形势 帮助人们看清事实51

第三部分 准备阶段 怪兽苏醒了

- 5 达成共识 对未来的焦虑81
- 6 每一位都准备好了吗 当情感因素成为大问题时107
- 7 激发变革的欲望 采取有效率的行动115

第四部分 实施阶段 怪兽踩着脚从它隐藏的地方走了出来

- 8 全身心投入 开始全面交谈的时机131
- 9 扩大参与的规模 培养骨干力量和领导班子145

10 保持交流的气氛 正式和非正式的交流网络	161
------------------------------	-----

第五部分 巩固阶段 当怪兽四处施威时

11 中间地带 关于公司及其未来的难题探讨	171
12 领导行为 保持活力的重要性	181
13 下属的经验 让人们参与	189
14 勇于承担责任与保持正确价值观的重要性 发展新的思维 和行为方式	199

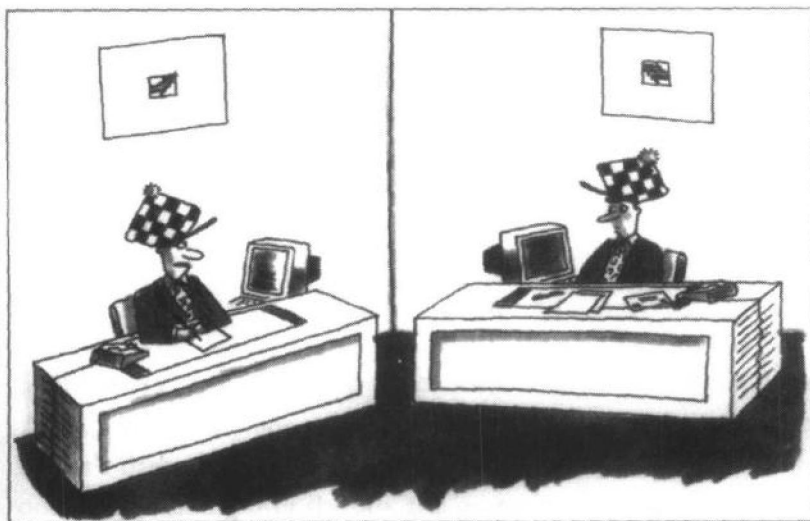
第六部分 收获阶段 怪兽被制服，至少在目前看来是这样

15 甜美而又潜伏危机的收获阶段 巩固成果	219
16 当旧势力又从头再来时 继续变革	231
后记	241
译者的话	245

第一部分

变革怪兽

变革中的人及其情感因素



我也不知道它是如何开始的。我只知道它是公司文化的一部分

© The New Yorker Collection 1994 Mick Stevens from cartoonbank.com. All rights reserved.

