

蝉联美国《商业周刊》畅销书排行榜**12**周

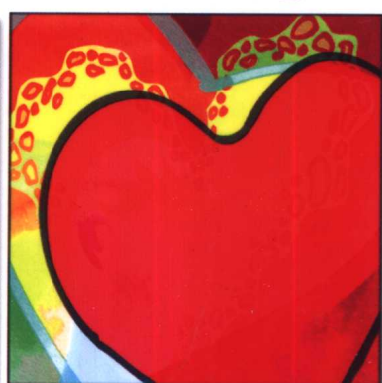
2002年度亚马逊网上书店**十大**最佳商业图书之一

领导与变革领域的世界第一权威**约翰·科特**最新力作



变革之心

The Heart of Change



Real-Life Stories of How People Change Their Organizations

(美) 约翰·P·科特 丹·S·科恩 著

元智大学管理学院教授 台湾管理科学学会理事长	许士军
德勤咨询公司（即将更名为博敦）大中国区总裁	沈达理
TCL集团股份有限公司董事长兼总裁	李东生
三九集团总裁兼CEO	赵新先

一致推荐



机械工业出版社
China Machine Press

变革之心

The Heart of Change

Real-Life Stories of How People Change Their Organizations

(美) 约翰·P·科特 丹·S·科恩 著 刘祥亚 译



机械工业出版社
China Machine Press

John P. Kotter and Dan S. Cohen: The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations.

Copyright © 2002 by John P. Kotter and Deloitte Consulting LLC.

Published by arrangement with Harvard Business School Press Simplified Chinese Translation Copyright © 2003 China Machine Press.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS通过Bardon Chinese Media Agency授权机械工业出版社在全球独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-5280

图书在版编目（CIP）数据

变革之心/（美）科特（Kotter, J.P.），（美）科恩（Cohen, D.S.）著；刘祥亚译. —北京：机械工业出版社，2003.4

书名原文：The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations

ISBN 7-111-11638-0

I. 变… II. ①科… ②科… ③刘… III. 企业管理—案例 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2003）第010731号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王磊 版式设计：赵俊斌

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年4月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 15.5印张

定 价：32.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

赞 誉

“全新的理念，全新的示例，一本充满新意的书。它带给我前所未闻的新鲜理念。”

——阿兰·弗罗曼

Lexington Leadership Partners 创始人及合伙人

“总之，这不比任何分析理论、决策树、财务模型、进度表或其他类似的公司管理理论逊色。我们的时代充斥着理性的思维模式。这本书却恰到好处地点醒我们，让我们知道自己最需要的是什么。”

——小杰昂·尼维卡

霍尼韦尔机械系统部门副总裁兼总顾问

“这本书非常有说服力。即使持怀疑论的读者也会被这些充满情感、真实动人的故事打动。”

——博·托马斯

Thomas 咨询公司所有者及领导人

“生动有趣，可读性强，而且非常实用。”

——彼得·伍德

澳大利亚Walter建筑集团有限公司区域经理

“不仅好看，而且易学。”

——西达斯·伯拉

印度Xpro有限公司主席

IV

“《变革之心》实在是一部让人叫绝的书，充满了实用的工具，对那些想要进行变革的人来说真是再合适不过。”

——保罗·达勒里奥
Organization Plus, Inc. 创始人及首席执行官

“这本书比其他关于变革的书更为实用。它提供了明确的建议。我已经把它定为下属的必读书了。”

——丹·萨科斯基
英国石油公司优化部门经理

“这本书倡导的理念非常精彩。我发现书中提供的各种想法都可以很容易地立刻应用到我的工作中。”

——玛丽·托马斯
美国陆军项目经理

“这本书的材料来源广泛，不仅有各行各业从业者的亲身经历，而且还有许多公司经理人和管理层人士提供的个人经验。此外，这本书的语言简单流畅，让读者可以用最短的时间，得到最大的收获。”

——查尔斯·德考特
惠普公司计算技术总经理

“不论你是决策者，还是活跃的经理人，或者你觉得自己成了公司变革的牺牲者，这本书都可以让你认识到自身所处的现实，教你如何把握周围的一切，更好地扮演好自己在变革中的角色。”

——苏珊娜·马丁
西班牙L'Alianza公司总经理

“我很讨厌商务书籍，常常读不到20页就会把它们丢在一旁。但是我却兴致勃勃地把《变革之心》从头读到尾。这绝对是一次对变革管理和领导艺术的有效学习。”

——简-里恩·格治利特
Mikasa, Inc. 首席执行官

作者简介

约翰·P·科特

约翰·P·科特，哈佛商学院松下幸之助领导学讲座教授，剑桥科特学院创办人兼校长。他毕业于麻省理工学院和哈佛大学，1972年成为哈佛商学院教授。1980年，年仅33岁的科特就成为哈佛大学终生教授，是哈佛大学校史上极少数拥有这项荣誉的年轻人之一。

科特教授的著作包括：《总经理》(*The General Managers*, 1982)、《权力与影响》(*Power and Influence: Beyond Formal Authority*, 1985)、《变革的力量：领导与管理的差异》(*A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, 1990)、《企业文化与经营业绩》(*Corporate Culture and Performance*, 1992)、《新规则》(*The New Rules*, 1995)、《领导变革》(*Leading Change*, 1996) 以及《松下领导学》(*Matsushita Leadership*, 1997)。

科特教授荣获多项荣誉，包括埃克森奖 (*Exxon Award*)、强斯克奖 (*Johnson, Simth & Knisely Award*)，以及麦肯锡奖 (*Mckinsey Award*)。

作者简介

丹·S·科恩

丹·S·科恩，德勤咨询公司（即将更名为博敦）合伙人，是大型企业组织变革管理方面的专家。作为德勤咨询公司全球变革管理方面的负责人，他领导制定了德勤全球变革管理方法论。他曾为《财富》前100名中的许多公司提供过咨询服务，例如埃克森石油、戴尔电脑和可口可乐等。在从事咨询服务之前，他曾经在制造业、金融业和房地产等不同行业中从事人力资源管理工作达15年以上。除了为公司提供咨询服务以外，科恩还在底特律大学、俄亥俄州立大学、迈阿密大学和南部卫理公会大学等学校教授组织行为课程。科恩毕业于亚德菲大学，在底特律大学获得硕士学位，并在俄亥俄州立大学获得博士学位。

约翰·P·科特

中文版序

在21世纪的历史上，只有两个国家能够有机会在全球范围内占据主导地位：美国和中国。谁将成为最后的赢家？这将在很大程度上取决于这两个国家各自在处理变革过程中的表现。

中国的某些地区正经历着速度惊人的变革。我们有理由相信，这种形势必将继续下去，而且在许多地方还将加速。历史上从来没有发生过这样的事情：十几亿人需要对眼前如此巨大的变革做出如此迅速的反应。从来没有过如此庞大的领导群需要如此迅速而深入地建立和变革自己的组织或机构。

如何在当今这个瞬息万变的世界里取得成功呢？相对于10年前而言，我们对于这一问题显然已经能够做出更好的回答。《领导变革》（*Leading Change*）一书中列出了一些在变革中取得成功的组织和经理人的经验和教训。从某种程度上讲，《变革之心》可以被看成是那本书的续集。在这本书里，我们将对大多数企业在变革过程中遇到的核心问题进行描述，并将就如何解决这些问题提出一些具体的建议。本书所讨论的核心问题不是商业战略、公共政策、人才招聘、宣传促销、信息技术、人才培养、市场营销或机构重组——当然，所有这些问题都是非常重要的，但对于任何一个组织和机构来说，

VIII

要想在组织变革中取得真正的成功，首要条件就是改变组织当中的人们行为。

本书案例详实，娓娓道来，生动地描述了组织变革流程当中的每一步骤，并详细阐述了那些取得成功的变革领导者们为改变组织人员的行为而采取的具体措施。所以，从某种意义上来说，我们向那些渴望在组织变革中取得成功的读者提供了一付“灵丹妙药”。

我最近刚刚结束了自己的中国之旅，这是一次非常愉快的旅行。我希望能够再次来到这个国家，希望看到她能够将自己的变革之路继续进行下去，并最终造福于她的人民、国家和子孙后代。

约翰·P·科特

元智大学管理学院教授

许士军 专文推介

组织变革靠感受——不靠分析

组织变革的黑盒子

面临如今迅速变化的环境，为适应客户、竞争或科技等方面的需要，任何组织，尤其是企业，都必须有能力比他人更迅速而有弹性地改变，这已属不争的事实。因此站在管理者立场，其主要任务已不是追求一个组织的安定和效率，而是带动变革，这使得“变革管理”（managing change）成为管理主流，而经理人的角色也必须变为“带领变革”（leading change）的领导者。

有关变革，基本上包括三个问题：为什么要改变？改变什么？以及如何改变？前两个问题，是策略性的，而第三个问题则是实践性的，也就是所谓的“黑盒子”（black box）问题。人们往往对于前两个问题已有明确答案，但对于第三个问题却一筹莫展，只能凭借个别经验和运气，“摸着石头过河”。换言之，人们即使找到策略的答案——不管其正确程度如何——但若无法找到一套实践之道，也是枉然。

这说明了，何以近年来有关如何带动或引发改变的课题俨然成

为管理领域内的显学，而目前呈现在读者面前的，正代表这方面的一帖良方和极好的途径。约翰·科特为当今世界上少数研究“领导”问题的顶尖学者之一，他对变革的基本信念是：“变革最根本的问题就是改变人们的行为”，而人们之所以改变，常常是因为所看到的事实影响了感受，而较少是因为分析而改变想法。换言之，他所主张的变革基调是：“目睹－感受－变革”（see-feel-change）而非“分析－思考－变革”（analysis -think-change）。具体言之，行为——而非逻辑——才是问题的关键。在这上面，他的主张显然和人们习以为常的想法和做法是迥然不同的。

变革建立在对于人性的了解上

事实上，这种主张也反映了近年来管理重心的转移。在以机械生产为基础的管理模式中，管理所着重的，是分析或计算，以为只要有了最佳答案，人们会自然地一如机械般照着去做；然而，在以创新为导向的管理模式中，管理所需要激发和依赖的，乃是人员的热情和投入。这也说明了从泰勒以后的科学管理模式到正式化的规划方法都已遭到扬弃的道理。带动变革，不是依赖数学公式，也无法利用计算机程序，而必须建立在人性和对于人性的深切了解上。

所谓人性，也不就是所谓透过“利害剖析”或“晓以大义”就能毕其功。固然，人类行为的发展顺序，有“认知（cognition）→态度（attitude）→意图（intention）→行为（behavior）”的模式，但亦有实证研究发现有不同的发展程序，可以自态度切入而改变认

知，甚至先有行为然后才产生相符的态度并支配了选择性认知。换言之，对于人性的了解，既不是经由“想当然耳！”获得答案，也无法以“人同此心，心同此理”予以简化，对于人们行为发生改变的动力和程序，应该从实证研究中去寻求答案。

愿景和绩效的激励

尤其是进入所谓“知识经济”（knowledge economy）时代，组织成员和组织间的关系，与工业经济时代相比较，将发生根本改变。在工业时代中，员工受雇于某一组织，所负义务，基本上是在限定的职责内，遵守规定和程序，听从上级指示，全力以赴；企图以对组织的忠诚换取薪酬和升迁机会。然而，在知识经济时代，知识工作者不再是组织内的一颗螺丝钉，他们所追求的，并非一味对组织的忠诚，因为这样做的结果，反而将限制对组织所能发挥的贡献；更重要的，这样做的结果，是剥夺了个人的成长机会和“受雇能力”（employability）。因此，组织对于其成员，乃是为他们提供具有吸引力的愿景（vision），并要求他们为达成这种愿景做出绩效（performance）。换言之，公司并非靠薪酬待遇换取员工的忠诚，反而是以要求达成绩效激发工作者的努力。

然而，对于这种绩效要求，并非经由组织“权威”（authority）力量的行使：例如恐吓工作者，如果不能达成，将会遭受处罚，甚至免职；如果做到，将会获得奖赏。这种做法所凭借的，乃是如马斯洛（Abraham Maslow）所称，属于人类低层次需求动机的满足，

而且采取“杀鸡儆猴”这种方法的结果，也将如一位企业家所称，会在组织内造成一个个“不做事的猴子”。对于知识工作者而言，服从权威将是他们最不能忍受的一件事；能够激励他们的，乃是经由有效的沟通，让他们内心感受到愿景的意义和价值，然后自动自发地去努力达成。总之，带动变革，乃是要求组织成员进入一个模糊而不可知的世界，放弃自己所熟悉的一切，包括自己过去赖以成功的想法和做法，这并非一件靠宣布几个政策或下达几个命令就可以轻易达成。更何况，今后组织所必须的变革，已不属于过去那种“渐进式”（evolutionary）的，而是属于“革命式”（revolutionary）的，后者所造成心理的威胁和压力远远大于前者。

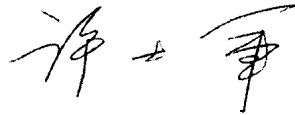
真实故事的描述

本书作者，约翰·科特继他在6年前出版那本《领导变革》之后，近日又出版了《变革之心》（*The Heart of Change*）一书，基本上，本书是前者的延续。《领导变革》一书问世之后，受到企业界的热烈响应，认为所提出的变革8大步骤乃是解决他们迫切需要的组织变革问题的良方，使得这本书不但成为当年的畅销书，并被《综合管理》（*General Management*）杂志评为1996年管理书籍第一名。但是，问题在于，企业依照所建议的步骤进行组织变革并不顺利，其原因如作者在序言中所说：“大多数人都没有很好地处理大规模的企业变革，由于对成功的大规模变革的案例接触太少，他们犯了很多本来可以避免的错误。”

XIII

有鉴于此，科特教授乃对人们在实施组织变革中所遭遇的主要问题，以及它们如何被成功处理的实例，找出症结，对几十个真实故事做戏剧性描述，以支持他所主张的“目睹－感受－变革”流程。

由于科特教授在这方面的真知灼见，根据美国《商业周刊》（Business Week）于2001年对504位企业家所进行的调查，他获得领导大师第一名的荣衔。本人有幸于2002年5月间曾和科特教授在深圳和上海两地合作担任“领导力研讨会”的主讲人，在同台讲课的机缘中，得以目睹科特教授在领导以及组织变革问题上所显现的深刻理论素养，切中要害的实务应用，以及引人入胜的讲解方式，大师风范，令人感佩不已，现于新作中译本问世之前先睹为快，拜读之余，特就所感略缀数言，以就教于各界先进，并对此一新书敬表推荐之意。

A handwritten signature in black ink, consisting of stylized Chinese characters, likely '陈书' (Chen Shu).

元智大学远东管理讲座教授

台湾管理科学学会理事长

德勤咨询公司大中国区总裁

沈达理

变革的中国心

如果21世纪可以用一个词来描绘，那么“变革”是最合适的选择。如果全世界有一个地方，变革以令人眼花缭乱的脚步融入了人们生活的每个层面，那么这一定是中国。从某种意义上来说，当今的中国正处于世界的焦点，变革的中心。著名的变革大师约翰·科特与丹·科恩合著的以变革为主题的力作——《变革之心》，适时在中国推出，无疑是给变革之潮包围之中的中国企业领袖们带来了很好的启迪。

今日席卷中国的变革之风面临着来自各个方面的推动力——经过对外开放20多年的厚积薄发，中国成功加入WTO，申奥和申博也相继成功，所有的这些事件给这个历史悠久、人口众多的国家在社会和经济的各个领域带来令人惊喜的变化。中国经济环境的巨大变化也必然引起企业内部的体制变革，这就是本书要阐述的主要内容。

国内企业目前所面临的大规模体制变革的挑战是空前的。一方面，国有企业必须尽快改变现有管理的模式，采用符合市场经济的现代管理模式；另一方面，许多民营企业必须调整企业战略和组织

能力，以应对国内市场日趋激烈的竞争，并努力加入到国际市场的竞争行列中去。尤其是在跨国企业对中国市场虎视眈眈的情况下，变革已是燃眉之急。有了这样的氛围，“变革”一词自然会突然之间频繁地出现在有关中国企业文化和企业管理的描述之中。

这段时间，我和许多企业家交流，无论是国有企业、民营企业还是上市公司，大家对变革都是爱恨交织，大多都在摸索阶段。希望本书能令他们耳目一新，成为切实可行的企业变革指南。这其中纪录了许多各行各业的真实故事，不仅引人深思，而且可以给国内的企业带来有益的借鉴。

中国人讲人情，中国的企业讲文化。科特和科恩也恰好认为要克服变革中不可避免的重重障碍，企业中员工的思想和企业文化是最为关键的因素。根据我的经验，本书可以很好地应用到中国的实践中去。变革8步骤的第一个步骤——“增强紧迫感”就很好地反映了中国企业目前的普遍状况，中国企业正刻不容缓地迎接即将来临的变革的挑战。《变革之心》一书分析了企业大规模变革的方方面面，讨论了如何将变革渗入组织的各个层面。也只有当变革的旋律传诵到组织的每一个角落，真正的、持久的变化才能生根发芽。

书中提到变革8步骤中的另一个观点也值得中国企业家思考：成功的变革不仅仅需要强有力的领导班子，更离不开组织中各个层面的积极参与。分权和授权机制在中国的很多企业里是很缺乏的，职位和工作性质及由谁来参与和推动变革并没有充分明确。但只有当这些人真正了解身上的责任，主动承担起播洒变革火种的重任，变

革之火才可以燃遍整个企业，变革果实才能深植于组织之中。在目前中国企业面临迅速变革的时候，能否委派称职的“播种人”并给予充分授权，将关系到变革的最终成败。

作为变革大师，科特著有许多颇具影响力的著作，其中1996年出版的《领导变革》一书提出了组织转型8步骤，被公认为组织在进行变革时所必须遵循的重要法则。德勤咨询公司（Deloitte Consulting）在1999年与科特教授讨论以《领导变革》一书中的企业转型8步骤为核心，出版一本以实际变革案例为主的书，帮助企业在转型时学习如何应用这8步骤，将先进的管理理念结合到企业实践中去。德勤咨询公司派出了由其全球变革管理领导人科恩率领的团队，在科特和科恩的领导下，经过两年多时间在美国、欧洲、澳洲、南非等地区的采访和整理，才完成此书。

随着中国改革的深入，她也将给世界带来新的挑战。在中国进入社会和经济变革的新时代，中国的企业家、经理人会遇到各种各样的变革难题。万变不离其宗，相信书中的实例可以为中国读者提供有用借鉴。然而，中国文化的特殊性也决定了其企业转型中所面临问题的独特性。本书为中国企业的领导们提供了他山之石，至于如何结合他人的经验，应用到中国的企业实践中去，这是留给中国企业变革的先驱们的一大挑战。

沈达理

德勤咨询公司大中国区总裁