



质量人脑库·质量管理经典丛书  
杨钢总裁 主编

# *The Change Agent's Handbook*

# 变革督导师手册

质量改进先锋生存指南

戴维·W·赫顿(David W. Hutton)/著

王 剑/译

王 岩/审校



中国城市出版社

质量人脑库·质量管理经典丛书

# 变革督导师手册

The Change Agent's Handbook

质量改进先锋生存指南

A Survival Guide for  
Quality Improvement Champions

戴维·W·赫顿 著

王 剑 译

王 岩 审校

中国城市出版社

北京版权局著作权合同登记  
图字：01-2002-6619 号

图书在版编目 (CIP) 数据

变革督导师手册：质量改进先锋生存指南/（加）赫顿（David W. Hutton）著；王剑译. —北京：中国城市出版社，2003.4  
（质量人脑库·质量管理经典丛书）  
ISBN 7-5074-1488-4

I. 变… II. ①赫…②王… III. 质量管理 IV. F273.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 012555 号

Copyright©1994 by ASQ, INC.

---

|        |                    |             |
|--------|--------------------|-------------|
| 责任编辑   | 杜 语                |             |
| 封面设计   | 耀午书装               |             |
| 责任技术编辑 | 张建军                |             |
| 出版发行   | 中国城市出版社            |             |
| 地 址    | 北京市朝阳区和平里西街 21 号   | 邮编 100013   |
| 电 话    | 84275833           | 传真 84278264 |
| 电子信箱   | citypress@sina.com |             |
| 读者服务部  | 84277987           |             |
| 经 销    | 新华书店               |             |
| 印 刷    | 北京集惠印刷有限公司         |             |
| 字 数    | 281 千字             | 印张 20.25    |
| 开 本    | 787×1092 (毫米)      | 1/16        |
| 版 次    | 2003 年 4 月第 1 版    |             |
| 印 次    | 2003 年 4 月第 1 次印刷  |             |
| 印 数    | 00001—10000 册      | 定价 36.00 元  |

---

本书封底贴有防伪标识。版权所有，盗印必究。

举报电话：(010) 84276257 84276253

## 变革督导师手册

目  
录

|     |                      |
|-----|----------------------|
|     | 图表目录 /1              |
|     | 本书评语 /5              |
|     | 致中国读者 /7             |
|     | 致读者 /9               |
|     | 前言 /13               |
|     | 引言 /15               |
|     | 致谢 /17               |
| 第1章 | 这项工作和这个人 /19         |
|     | 这项工作 /25             |
|     | 这个人 /29              |
|     | 招聘合适的人 /41           |
| 第2章 | 目前的状况 /45            |
|     | 必须具备的 /50            |
|     | 督导师期望目录 /54          |
|     | 不确定的 /55             |
|     | 潜在的主要障碍 /58          |
|     | 怎样进行调查 /60           |
|     | 做出决定 /64             |
|     | 缺乏变革承诺的时候 /65        |
| 第3章 | 树立自己 /70             |
|     | 了解组织是怎样运作的 /73       |
|     | 建立关系 /78             |
|     | 达成关于作用、责任以及期望的共识 /92 |
|     | 踏上新的岗位 /100          |
| 第4章 | 准备启动变革过程 /104        |
|     | 培育一个团结的高级管理团队 /107   |
|     | 建立并发展质量委员会 /109      |
|     | 重新树立使命、愿景和价值观 /116   |
|     | 进行早期评估 /119          |
| 第5章 | 计划 /125              |
|     | 制订计划 /127            |

## 目录

|              |                            |
|--------------|----------------------------|
|              | 计划中需要考虑的方面 / 129           |
|              | 完成和评审计划 / 151              |
| <b>第 6 章</b> | <b>管理变革 / 160</b>          |
|              | 变革和个人 / 164                |
|              | 抵制变革的原因 / 167              |
|              | 走到一起的原因 / 175              |
|              | 在变革中工作：个人的奋斗 / 177         |
|              | 在变革征程中共同工作 / 183           |
|              | 管理变革的指导原则 / 195            |
|              | 处理挫折、减缓和不确定性 / 196         |
| <b>第 7 章</b> | <b>内部资源 / 201</b>          |
|              | 督导师的工作基础 / 203             |
|              | 内部支持网络 / 205               |
|              | 职能部门的角色变化 / 211            |
| <b>第 8 章</b> | <b>外部资源 / 223</b>          |
|              | 你的信息网 / 225                |
|              | 咨询顾问和其他服务供应商 / 233         |
| <b>第 9 章</b> | <b>个人生存和成长 / 242</b>       |
|              | 它是什么样的工作 / 244             |
|              | 真实的生活体验：大喜和大悲 / 250        |
|              | 照顾你自己 / 268                |
|              | 了解自己 / 274                 |
|              | <b>下面的步骤 / 276</b>         |
| <b>附 录</b>   | <b>A、质量概述 / 279</b>        |
|              | 历史足迹 / 282                 |
|              | 定义质量 / 287                 |
|              | 质量方法是什么 / 289              |
|              | 质量方法不是什么 / 295             |
|              | <b>B、知识体系 / 300</b>        |
|              | <b>C、策略、方法、工具和技术 / 304</b> |
|              | <b>D、资源 / 310</b>          |
|              | 书和录像带 / 310                |
|              | 组织 / 315                   |
|              | <b>注释 / 316</b>            |
| <b>译后记</b>   | <b>/ 318</b>               |

## 变革督导师手册

图  
表

图表 I.1 本书包括的内容 / 16

图表 I.2 质量方法是什么 / 16

图表 1.1 发起人瀑布 / 22

图表 1.2 适当的和不适当的角色 / 28

图表 1.3 耐心和紧迫感的结合 / 33

图表 1.4 希望的和不希望的品质 / 34

图表 1.5 自我测评 / 39

图表 1.6 必经之路 / 43

图表 2.1 缺乏自治的风险 / 56

图表 2.2 估计状况 / 59

图表 2.3 有意识和无意识的信息 / 62

图表 2.4 建立兴趣和承诺——有帮助的管理团队活动 / 67

图表 3.1 管理系统的相似性 / 75

图表 3.2 典型的航线运营过程 / 76

图表 3.3 典型的汽车制造厂的运营过程 / 76

图表 3.4 团队内建立关系的工具 / 81

图表 3.5 小姿态意味着大的态度转变 / 86



### 图表目录

- 图表 3.6 建立同事关系的指导思想 / 91
- 图表 3.7 明确相互的期望值并寻求反馈 / 92
- 图表 3.8 总裁在变革过程的责任 / 94
- 图表 3.9 共同的职业优势和应培养的方面 / 100
- 图表 4.1 典型的启动准备活动 / 106
- 图表 4.2 热情团队的十一条训令 / 109
- 图表 4.3 建立基本行为规则 / 111
- 图表 4.4 高级经理需要了解质量变革方法的细节吗 / 112
- 图表 4.5 将质量管理融入组织中 / 115
- 图表 4.6 应用价值观（一个真实的故事） / 119
- 图表 4.7 进行一个彻底评估的步骤 / 120
- 图表 5.1 典型的计划结构 / 129
- 图表 5.2 同时需要理性和感情 / 131
- 图表 5.3 为员工解决“小”问题 / 133
- 图表 5.4 施乐培训瀑布 / 137
- 图表 5.5 进行中的过程管理 / 138
- 图表 5.6 简单流程图：计划一次会议 / 140
- 图表 5.7 寻找初期改进项目的标准 / 141
- 图表 5.8 小组类型和方法 / 141
- 图表 5.9 问题解决和过程改进的对比 / 142
- 图表 5.10 沟通连接起来的改进活动 / 143
- 图表 5.11 过程管理连接起来的改进活动 / 146

# 变革督导师手册

- 图表 5.12 工作评估的负面的奖励 / 147
- 图表 5.13 管理等级和支持网络 / 148
- 图表 5.14 计划中关于优先权和时间的考虑 / 152
- 图表 5.15 一个简单的启动计划的一些元素 / 153
- 图表 5.16 对变革过程有影响的事件 / 156
- 图表 5.17 变革的关键因素 / 158
- 图表 6.1 高级经理对只顾短期利益的领导的担忧 / 170
- 图表 6.2 忽视员工这一资源 / 173
- 图表 6.3 变革过程中员工对信息的需求 / 181
- 图表 6.4 变革中人们需要的和通常得到的 / 183
- 图表 6.5 怀疑变成热忱 / 187
- 图表 6.6 管理变革的指导性原则 / 195
- 图表 7.1 督导师的运作基础 / 203
- 图表 7.2 典型的支持网络会议议题 / 212
- 图表 7.3 职能部门是支持还是控制 / 213
- 图表 7.4 职能部门在怎样变化 / 215
- 图表 7.5 审核作为一项服务 / 220
- 图表 7.6 职能部门和支持网络的对比 / 221
- 图表 8.1 网络的奇迹 / 225
- 图表 8.2 几位至关重要的人物:你需要学习的思想 / 227
- 图表 8.3 选择咨询顾问时应做的和不应做的 / 237
- 图表 8.4 一些好的咨询顾问的特性 / 240



## 图表目录

图表 8.5 一些对咨询顾问的问题 / 240

图表 9.1 面谈的督导师 / 250

图表 9.2 面谈内容 / 251

图表 9.3 检查个人的生存和成长的条例 / 273

图表 9.4 一个质量人员的榜样 / 274

图表 A.1 质量这个词的各种用法 / 288

图表 A.2 令人恐怖的质量癖 / 289

图表 B.1 知识体系 / 300

图表 B.2 管理理论的主要方面 / 301

图表 B.3 管理实践——一些子系统 / 303

# 变革督导师手册

## 本书评语

长期以来对于成功的组织变革总是 CEO 们得到最多的关注和认可。这本书说出了对变革至关重要的一组人的需求。这些人对变革所做的贡献往往被忽略，这些人在幕后默默无闻地支持着变革过程。

——大卫·麦克卡姆斯

施乐加拿大公司前任总裁和 CEO

对可获得资源的重大贡献。

——林恩·库克

艾伯塔大学医院运营副总裁

戴维从几个角度阐述问题——一个富有经验的质量实践家的角度，一个高层执行者，全国质量奖的主要评选人。这一背景为领导团队、同时也为新选出的变革督导师提供了非常有效的帮助。

——道格拉斯·贝尔

加拿大石油资源公司人力资源和全面质量管理高级总监

## 本书评语

有勇气和热情从事组织变革的人会看到这本书的特殊所在。这是一本由经验丰富的督导师写给其他督导师的工具书。

——邓肯·麦金太尔

国家质量学院总裁和 CEO

精辟而全面！对渴求改进的公司中的变革督导师以及包括最高执行层的所有关键人物将有很大价值。

——罗伯特 G·麦格拉斯

威斯丁豪斯商用核燃料分部前任高级经理

爸爸，我喜欢这本书——引人入胜，直截了当。听起来不错。太好了！妙极了！但我想，你有几个字用得太频繁了点。

——萨拉·赫顿

学生

## 变革督导师手册

——质量改进先锋生存指南

致  
中国读者

近年来，中国人民所经历了巨大的变革正在影响着每个人的生活。中国要努力使自己更加繁荣，并活跃于世界舞台，就要面临着更大的变革。

怎样才能实现这一变革呢？只满足现状是不行的。精神错乱的定义是这样的：用过去的老方法做事，却希望能产生不同的成效。所以，为提高中国人民的生活水平，中国必须变革很多事情。

然而变革确非易事：这需要大量的时间和精力。并非所有人都欢迎这种变化，即使这种价值的变化对他们每个人都是有益的。很多改进的尝试都未获成功，其原因是不当的管理方式产生的负面效果，使变革变缓、停滞甚至倒退。管理有序的变革虽然仍会有对立面，确可以形成规则，赢得支持，取得最后胜利。

我们对如何进行组织变革的理解并不是天生的。很多在头脑中固有的观点并不正确。所以，我们急需那些了解掌握变革普遍原理的人士，那些可以策划、开展和领导变革过程的人士。

我称以上人士为“变革督导师”。本书就是他们的“生存手册”。没有任何工作会比它更有挑战性，也没有任何工作会比它有更高的回报……条件是你要知道成功的途径。

## 致中国读者

我谨以此书献给勇敢地面对挑战的人们，以及那些能够谦虚地认识到学无止境的人们。

衷心希望你们能够得到令自己满意成果。

戴维·W·赫顿

2003年1月24日

## 变革督导师手册

致  
读  
者

没有任何事情比领导引入变革更棘手，更没有取胜的把握，要冒更大的风险。

——尼克罗·马基雅弗利《君王论》

本书为组织内创造向更好变化的人提供生存指导，如果没有人准备好对抗旧系统，并使它更好，这个世界将变得更糟、更暗淡，这些人就是督导师，他们正在许多人已经走过的征程上。这项工作令人激动的，也有巨大的回报，你能取得巨大的工作自豪感和职业上的进步。

对于组织和变革，我们比马基雅弗利时代的人们知道得多得多了，但是它依然是一个挑战，如果你没有作好准备，那么它对你的精神和情感、你的健康、你的职业前程都是很有害的。

如果你从事这样的工作，你应有一个英明的、有经验的指导和顾问，他能告诉你将发生什么，他能帮助你成功，同时照顾你自己。这样的指导能帮助你回答下列问题：

- 我们如何使这里真正发生变化？我知道怎样组织培训并引入新方法，但这些行动就够了吗？
- 正式任命的督导师的作用是什么，其他人能对他期望些什么？
- 就目前组织的状况和同事们的思想，我怎样能估计出我们是否有成功的

## 致读者

可能？

- 为什么这么多人阻止我们，即使它这么说得通，也有利于所有人？
- 在第一年里一切都很好，但现在似乎有些出轨，我能做些什么？
- 我性格和观点的哪些方面能帮助我取得成功？我需要什么样的知识和技能？
- 为什么我所尊重的一些同事，做起事来像是他们不喜欢我们正在做的事情？
- 我热爱我的工作，但是我发现我自从开始进行变革后，经历了许多起伏，这正在影响我的家庭、友谊和健康，我应该做什么？

许多人没有一个密切的朋友，他具有知识和经验来帮助回答这样的问题，**本书能在这种情况下最好地帮助你。**是的，它不能帮助你庆祝你的胜利，也不能用啤酒安慰你，但是它能提供从许多做过这样工作的人的经验中提取出来的智慧和实际指导，它也可以告诉你怎样得到并应用其他帮助的资源。

你在本书中读到的内容能帮助你理解你的征程的实质，并能作出更好地决定。

在正确的准备工作和指导下，你将能比在不可避免的起伏中生存做得好得多，你能有时间生活，获得比你能相信的更广的经验和知识，并为组织的成功贡献更大的力量。

为了使事情变得更好，许多组织内的人，不只是**正式的**督导师，需要面对挑战，不论你在组织中的职位是什么，你都可以选择积极的方式参加变革。

如果你符合下列一种情况，你将发现这本书很有价值。

- 你有正式的职责来进行变革，如监督改进质量或服务工作，你是正式的督导师。
- 你是组织的领导，你正在思考进行雄心勃勃的变革，或是已经开始进行变革了，你需要了解你应有什么样的人来帮助你，他的作用应是什么。



## 变革督导师手册

- 你是一个正式任命的督导师的同事，你需要知道应对他期望些什么、你自己在变革过程中的作用、怎样在你自己的领域实施变革。
- 没有人要求你进行变革，但是你看组织确实需要变化，你希望能做些什么，你是一个活动家！

本书是关于整个组织的变革过程的，这个变革基于作用强大的质量管理的通用原理，有许多优秀的刊物能帮助你理解更多的质量管理的技术方面的知识，如复杂的关于方法的著作、权威的教导、和其他组织已做的工作，如果你需要，附录提供了这方面的信息。

但是，没有书能提供你需要知道的**所有事情**，本书集中在**督导师的作用和个人需求上**。

如果你致力于变革，那么本书是关于你的，关于你的幸福、你的健康、你前面的征程中未来的成功和完满的。

# 开始欣赏吧！

## 致读者

### 变革的先锋

倡议人



我已经相信需要变革。我们必须找出办法去说服别人，特别是高级管理层的人员。

总裁



我想看到组织的变革，它的好处要体现在我们的结果中，否则我们无法生存。

正式的督导师

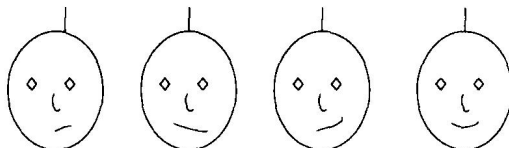


我想看到这个变革过程进行得非常顺利，使这儿成为每个人都愿意工作的好地方。我也将学到很多。

管理层



我们都想看到改进，但我们已经在做我们所知道的一切。我们需要找到更好的方法。



活动家



这个地方确实需要一些变化。我不能坐等别人先行动。