

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

变革管理

[美] 大卫·弗思著
傅佳 王磊 黄莺译

Change

 CEIBS 中欧国际工商学院

强 力 推 荐

 上海远东出版社

SMART

THINGS TO KNOW ABOUT

变革管理

F-270
2F-449

[美] 大卫·弗思著
傅佳 王磊 黄莺译

Change

上海遠東出版社

Smart Things to Know About Change

Copyright © David Firth 1999

This edition published under license from Capstone Publishing Ltd via The Susie Adams Rights Agency, UK.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a license or other permission in writing from the copyright owners.

本书由英国 Capstone Publishing Limited 授权上海远东出版社独家出版。

本书中文版权通过 The Susie Adams Rights Agency 帮助获得。

未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

Smart 经理人丛书

变革管理

著 者/ 大卫·弗思

译 者/ 傅 佳、王 磊、黄 莺

策 划/ 匡志宏 周雪林

特约编辑/ 陆伟飞

责任编辑/ 罗淑锦

装帧设计/ 张晶灵

版式设计/ 李如琬

责任制作/ 晏恒全

责任校对/ 周国信

出 版/ 上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞

网 址/ www.ydbook.com

推 广/ 上海卓越经理人资讯有限

(200030) 上海市斜土路 26

电子信箱: zymanager@onl

发 行/ 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版/ 南京展望照排印刷有限公司

刷/ 商务印书馆上海印刷股份有限公司印刷

装 订/ 上海望新印刷厂

版 次/ 2002 年 10 月第 1 版

印 次/ 2002 年 10 月第 1 次印刷

开 本/ 850 × 1168 1/24

字 数/ 169 千字

印 张/ 12.33

图字: 09-2002-246 号

ISBN 7-80661-603-9

F·121 定价: 25.00 元

图书在版编目(CIP)数据

变革管理/(美)弗思(Firth, D.)著;傅佳,王磊,
黄莺译.—上海:上海远东出版社,2002

(Smart 经理人)

ISBN 7-80661-603-9

I.管... II.①弗...②傅...③王...④黄...

III.企业管理—研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 071884 号

何为 SMART 经理人

SMART 经理人系列带来一种全新的学习方法。当你在面对一些关键性问题,譬如,有关客户、决策、变化、电子商务、品牌、影响他人的技巧、知识管理、融资、团队合作及合伙经营等问题的时候,SMART 经理人系列能优化你考虑问题及处理问题的方式方法。

SMART 经理人系列一方面总结长期积累下来的智慧,另一方面又独家提供一针见血的观点和工具,使你不再仅仅纸上谈兵,而投入真枪实战。

广受尊敬的商业巨人克里斯·阿吉里斯(Chris Argyris)指出,在企业中,就算是最有智慧的人也可能变得效率低下。为什么?因为我们如此忙碌,以致忘了聆听我们自己的声音。我们不再考虑身边发生着的变化。我们陷入了曾为我们创造过成功的行为模式中不能自拔,而没有意识到在不断向我们逼近的未来中,这一套老把式已经不再管用。

SMART 经理人系列将通过三种方法避免类似事件在你身上发生：

- 提升你的自我意识；
- 发展你的理解能力，改善你的处世态度及行为举止；
- 传授你方法以挑战贵公司的现状。

聪明人需要聪明的企业。你可以花上职业生涯的三分之一时间，不断跳槽，以期寻找心中的梦想，也可以就在今天，开创属于你自己的聪明企业。

最后要提醒的是，改变世界的不是书本，而是人。虽然 SMART 经理人系列从最聪明的实践者及理论家那里采集来最耀眼的智慧，并将它们呈放在你的面前，然而将从书本中获得的知识应用于实践中就是你自己的责任了。

因为真正聪明的人知道读一本书只是一个过程的开始，而不是结束……

正如埃里克·霍弗(Eric Hoffer)所说，“在变化的时代中，拥有未来的是不断学习的人，而非已经饱读诗书的人，他们漂亮的知识装备只适用于一个不复存在的世界。”

大卫·弗思(David Firth)

SMART 经理人系列主编

中文版总序

“职业经理人”是西方的概念和词汇,用中国的通常话语就是企业家和高级管理人员。

Smart 是一个内容十分丰富的英语词汇。在这里很难译,也许可以勉强地作为“卓越”解。

怎样成为一名卓越的企业家和高级管理人员?已经出版的著作可谓车载斗量,在书店里、在书摊上达到令人眼花缭乱的地步。那么,为什么现在还要出版这套 SMART 经理人系列?

这套书逾 20 册,什么《公司战略》、《市场营销》、《公司财务》、《团队建设》、《领导艺术》,等等,都是老题目,就是《知识管理》、《创新管理》、《电子商务》等,也不是什么新鲜命题了,那么,还值得再出、再买这套书吗?

没有这样问题的读者不是,也不可能成为一名 Smart 经理人。轻信不是一个好品质。聪明人是不上第二次当的。

然而,管理是一门与时俱进的学问。因此,虽然题目依旧,

但内容常新。管理又是一门通变实用的学问,所以,著者仁者见仁,智者见智;读者各用其妙,存乎一心。

SMART 经理人系列,是一群国际知名学者最新的力作,就今日商业人士公认的最重要的主题,提供当今最全面、最前沿的管理观念和一线经验技巧。因此,跻身世界百强、亚洲三甲的中欧国际工商学院的专家们向中国企业推荐这套书。

当然,我始终认为书是人读的。同样的书不同读法,会有不同的收获。一本《红楼梦》,有的人当作淫书看,有的人当作男女爱情悲剧看,有的人当作一部封建家族兴衰史读,而毛主席独具慧眼从中看出了激烈的阶级斗争。

当然,这套书是西方学者写西方管理的。中国的发展阶段不同,文化传统不同,社会制度不同,希望从中照搬一个现代化管理来是不可能的。马克思主义虽是放之四海而皆准的普遍真理,教条主义地照搬,也给中国带来无穷的损害,何况企业管理呢?我们的任务应该是努力发现和研究西方先进管理背后所包含的基本原理,把它与中国企业管理的具体实践相结合,创造出中国特色的企业管理理念和方法来。

SMART 经理人系列献给 Smart 经理人。

愿中国有越来越多的 Smart 经理人。

刘光

中欧国际工商管理学院执行院长

引言

变革：一个很大的误区

上帝啊，请赐予我平静之心，去接受那些我无力改变的事物；赐予我勇气，去改变那些我可以改变的事物；赐予我智慧，以辨别真伪。

——《安详的祈祷者》(*The serenity' prayer*).

里霍德·涅布(Reinhold Neibuhr)

天地万物无不处于变化之中，除“变”之外，再无永恒之物。“变”是一股无法抗拒的力量。对此，你只能顺应它，而不是横加阻碍。它就像一头敏捷、暴虐的巨怪，拖着你径直冲向那深不可测的未知世界。你根本无法摆脱，因为这一切来得太快。它不能自己，因为不断向前是它唯一的信念。故不妨顺其自然，相信那美好的箴言：“所有的改变都是好的，所有的改变都

是好的,所有的改变都是好的……”

——民间博士,《都市勇士手册》

(*Handbook for the Urban Warrior*)

径直回家,上床睡觉,岂不更好?

——易比耐兹·斯克汝吉(Ebenezer Scrooge),

《圣诞颂歌》(*A Christmas Carol*)

“变化”的美妙之处在于,它是那些与工作有关,你却可以与家人或朋友愉快畅谈的为数不多的事情之一。在乔治·德莱更公司,假如你打开了关于策略或流程再造之类的话题,任何人都不会表露出丝毫的兴趣(坦率地说,他们不会感兴趣,因此,奉劝你千万不要这么做)。但聊起变化,情形就完全不同了,很多人会表示出极大的兴趣。你的祖母会对你说:过去的东西都是木头做的,但简单而实用。同朋友聊起变化,他们往往会兴高采烈地跟你谈起上一次见面以来,生活中发生的无数变化——例如:怀孕,与冠军失之交臂,找到工作,打破常规,道德、法律、公理上的交锋等等。大家即使不喜欢变化,但都知道变化的存在。大家都知道——意识到——变化原本就是生活的旋律:它多姿多彩,形式多样;它使人沮丧,又带来生机。正因如此,本书才倾向于讨论与人有关的变化方方面面。

但是在商界,人们谈到变化总是毕恭毕敬的。商业上的变

化是一个大写的 C，那的确是非常严肃的事情(说到这，人们也压低了声音，好像世界的末日已经来到)。

或许你能明白个中原委。我们正处在一个社会大变革的时代，变革的力度和范围并不亚于欧洲的文艺复兴和工业革命。文艺复兴、工业革命、信息时代(随你用什么词语来描写当前这个时期)，这三个时期都只是人类生存史中一眨眼的功夫。当你意识到这一点时，你就会明白人类正在尝试着加快自然界周期——出生、成长、成熟、衰老、死亡、再生的运转速度。电子计算机是十分重要的工具，其运算速度每六个月就要翻一番。几乎在我们打开计算机的包装箱的同时，它的技术就命中注定会过时。这迫使我们不得不加快学习、工作、生活的速度。速度是二十世纪末的首选妙药。一切都在加速，变化也是如此。

变革关系重大

你可能认为变革对企业来说是一件最糟糕的事——简直就是一场灾难。应付变化的高手需要努力禁止此类事情的发生。

随手从书架上任意取下一本有关企业变革的书籍来阅读，总让人提不起劲来。我们读到，变革的任务很艰巨，现代企业所面临的压力沉重。从个人的角度，你听到群众怎样议论？他们为公司正在进行的又一项变革而欢呼雀跃吗？他们是心甘情愿而又有能力支持变革吗？不，人们反对变革，害怕变革。他们就是这样——

群忘恩负义的家伙。因此他们需要(照罗宾斯和芬莱的说法)被推着搡着,需要重拳出击,需要宠着惯着。要逼他们做出改变,否则,他们只会满脸茫然地混日子,处处看总裁的眼色行事。

说实话,我不知道你是否认识谈论变革的书籍中所描述的这些人物,是否同他们一起共过事。我真不明白他们究竟是如何在这些被作为个案研究的声名显赫的公司里谋到职位的。这些书籍中的人物乖戾、难以相处、不可捉摸、贪婪、软弱——这令我不禁想起英国喜剧《维兹》中的卡通人物杰利海德小姐,那位可怜的、没头脑的女孩。她常常躺在那儿,目光从书本移开,茫然地望着远方,脑海中泛起一连串不着边际的、滑稽可笑的事情——诸如银行抢劫案、谋杀、逃跑、小偷之类的事情。“如果杰利海德小姐不想这些就好了。”可是她做不到,因为她没头脑。她跟变革类书籍中所描述的人物一样,一点用处都没有。

如果你的下属都是些乖戾、难以相处、不可捉摸、贪婪、软弱的人,那么,就没有必要再读下去了,因为本书不是针对反社会者而写的,本书所涉及的内容与那些人无关。你现在所能做的最好的事情就是同你的人力资源部门谈一谈,并质问他们为什么会雇用些招聘市场上的“庸才”。顺便也问一下招聘部的顾问到哪儿度假去了。

我认为公司变革变得如此重要,原因之一在于人们普遍接受这样的假定——人都有点乖戾、难以相处、不可捉摸、贪婪、软弱。但我对人类的潜能持较为乐观的态度。

对于各大机构来说,变革是一件大事。原因如下:

- “人们”拒绝变革。
- 变革所引起的大动荡会耗费资金。
- 大机构的变革相当复杂,光是对变革所进行的思考就已经花费了我们太多的时间,如果不是深思熟虑的话,花费还会更大。
- 无论是对个人还是对团体而言,我们都不精于变革。
- 不可知的未来是否比已知的现在还要糟糕,还是个未知数。
- 我们还不能确定。
- 即使这次变革成功,我们深知下一次变革又迫在眉睫。
- 像我们这样的机构倡导变革,已经造成了失业,引起了人们的愤怒、遗憾、高度紧张和怀疑,并使得人性的黑暗面——欺骗、罪恶、妒忌、仇恨等暴露无遗。我们究竟为什么还要费事去进行变革?

最重要的是:

- 人们总是宁愿什么都没变。

我相信,如果你试图寻找人性的弱点和恐惧,你肯定能找到。

如果你期望获得支持、反馈、创造力和决断力，你就会去创造变革。

这并不意味着我周围的世界里，没有愤世嫉俗、消极颓废的人们——当然，这些是人类的共性。我惊讶地发现，人类受到严重伤害的时候，也就是人性充分暴露的时候。但是，在我所憧憬的机构中，一名领导者会不惜花费时间去调查了解人们为什么会表现出那样的行为，并找到对策以使人们摒弃那些无助的行为。聪明的做法是……

什么东西对于变革最为重要

好的！让我们聪明地反省反省吧！

大自然对于“变化”早已司空见惯。春去秋来，寒来暑往。在历经几千年沧桑、广袤的大平原上，万事万物不断地繁衍、进化、适应、存亡。从天上飞的，到地上爬的，乃至水中游的，最终无一不成为燃料。就连深藏于地表之下的各大板块也在不断地漂移，相互倾轧。地球上，不是这儿爆发火山，就是那儿发生地震；温度一会儿上升，一会儿下降，都保持一种平衡，使得生命得以延续。从地球的寿命来看（大致 46.5 亿年的光景），人类有时间去变革，去试验，去探究。

另一方面，如果把人类生命压缩到 70 ~ 80 年的光景，变革便更为复杂和艰巨。然而时间，或缺少时间，并不是问题的症结

所在。毕竟我们的时间总量没有减少,我们每天用于工作的时间没变。

那么,是什么造成这种差别的呢?是人类的自我,以及由此而来的一系列恐惧和忧虑(没有足够的时间,只是人类在面对窘境时为自己所找的借口而已。如果你说没有足够的时间,显然是在给自己寻找逃避做重要事情的借口)。

在商界,人们本能地对变革怀有恐惧感,所以认为变革是一件大事。这全是一派胡言。我们的恐惧比这来得更加具体——这全是利己主义所驱动的。我们生怕辜负了自己的远大前程,更怕辜负了别人对我们的殷切希望。我们担心的太多——例如我们真的不知道自己想要什么,或者我们的有生之年究竟能做什么,担心发现生命的真实含义;我们为自己的社会地位、名望声誉、知识学问、技艺是否过时以及影响力而患得患失。我们害怕暴露自己。时刻担心如果我们不是自己的话,我们究竟是谁,可能会成为谁。我们害怕失业、脱发、体态变形、牙齿脱落;担心旅行支票、经商能力、收入、家庭以及从去年开始就该依法享受的假期权利、性生活等。我们的大脑啊!我们要忙个不停。有太多的事情要做,要将恐惧驱之门外。领导者的地位也给我们的心灵投下了阴影,我们担心失去这一切。

在我们说自己害怕变革之前,不得不承认有太多的东西令我们恐惧。

因此,变革无论从个人还是公司的角度来说都是不受

欢迎的。这是因为，它让我们看到幸福的同时，也能带来悲伤；既带来快乐也会带来痛苦；它促进发展，又会危及原先给我们带来满足的方方面面。而个人意识会因这种恐惧而膨胀。

与此同时，变革的脉搏在我们周身跳动，不管我们是否为此焦虑不安。

你自身也时刻在变。在阅读此书的同时，你身上的细胞将要进行千万次的新陈代谢。每一次呼吸，血液都在经历着从浑浊到净化的过程。你的头发会脱落，在你的计算机的键盘上随处可见。你的指甲不可阻挡、悄无声息地不断生长。大千世界，变化无止无休，纷繁叠起。有些是你一手促成，但多数非你所为。事物在变化，你得一如既往地适应、学习。人们确实在愉快地进行卓有成效的变革。而先前，你还是害怕得要命。

但很多事情的结局并非我们所预料。许多事情的发展非你我所能计划。而有些事情令人措手不及，如死亡。

专家语录

“你不可能拥有一切。如果可以，你把它们置于何处？”

——史蒂文·赖特
(Steven Wright)

我们无法预测未来，更无法保证什么。我们得到的往往是我们所不想要的。

对于变化我们束手无策。有时候，选择接受反而是惟一正确的做法，而不是试图去加以改变。

现实地面对变革

我们常因变革而感到压力,因为我们不仅想要预测未来,而且想确保变革富有成果。这是一个控制上的问题,源于利己主义的一种诱惑——如果我们得到我们想要的东西,那么我们就能过上舒适安逸的生活。即,未来有了保障。如果失败,我们就会说当时应该这样做,应该那样做,俨然一副事后“诸葛亮”的口吻,借以自嘲。说什么我们保证下一次一定会比这次做得更好。

为什么我们总是带着自我意识孤芳自赏呢?或许是恐惧心理在作祟。从根本上说,就是那种如果事情不如我们所意料就无法面对的恐惧感。幻想着我们能够操纵变革,这要比撒下面具发现自己有不足之处痛苦要轻些。

由于一件事情的改变往往改变了一切——所有的未来都发生了变化——我们想要操纵变革的念头也就遭到了加倍的嘲弄。我们不仅不能保证未来,我们也不能左右正在发生的事情。变革把生活展现在我们面前:充满可能与机遇的多米诺骨牌式的发展道路杂乱地伸向远方。而此时,我们想做的就是这一切收拾停当。

专家语录

“一般而言,命运是一种幻想,长眠于世并不是人类的最终命运。”

——美国最高法院小奥利弗·温黛尔·侯默斯 (Oliver Wendell Holmes, Jr)