



(第2版 特别版)

THE CHANGE HANDBOOK 变革手册

佩吉·霍尔曼 (Peggy Holman)

[美] 汤姆·德凡恩 (Tom Devane) 等著

斯蒂文·卡迪 (Steven Cady)

李龙乔 宋霆 李纯洁 夏涛 林琦 禹婧 李姝 译

一本由变革领域领军人物与实干家共同打造的专业书

一本引导全员共同参与社区或组织变革的实用工具书

一本深度讲解六十多种引导与管理技术的大百科全书

一本可以帮助你同步大变革时代的生活与工作参考书

一本普遍适用于技术、商业及文化变革的权威指导书

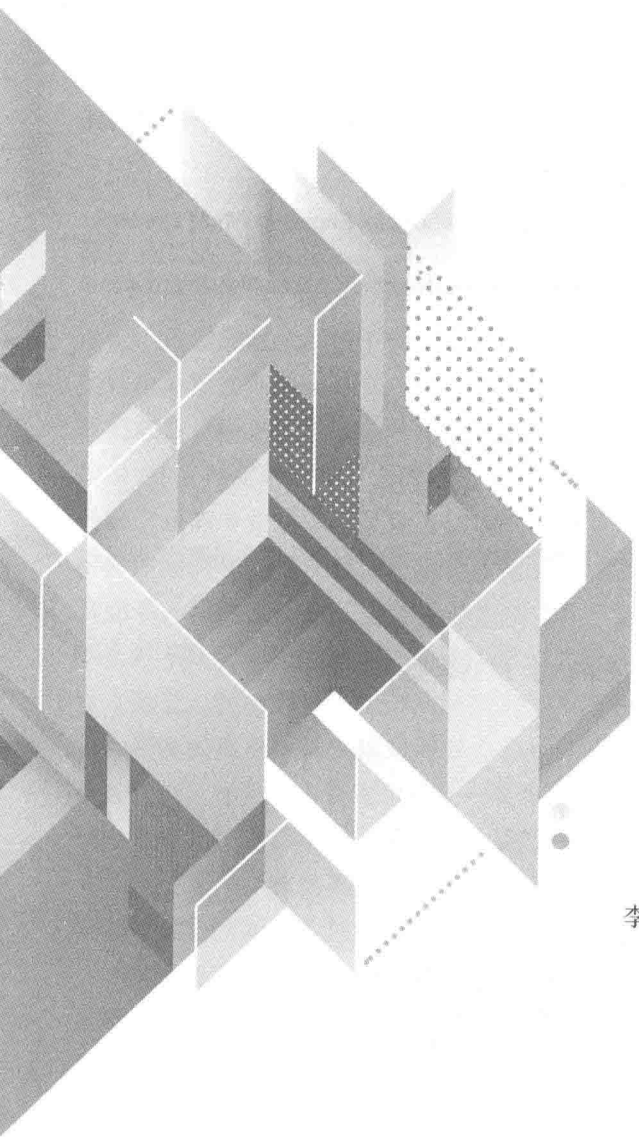
一本更凸显人本精神，柔性稳步推动变革的效率手册

The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems



清华大学出版社

■ 附赠《变革方法速查手册》



THE CHANGE HANDBOOK

变革手册

(第2版 特别版)

佩吉·霍尔曼 (Peggy Holman)

[美] 汤姆·德凡恩 (Tom Devane) 等 著

斯蒂文·卡迪 (Steven Cady)

李龙乔 宋霆 李纯洁 夏涛 林琦 禹婧 李姝 译

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

本书作为经典畅销书的新版,着重介绍了 61 种变革引导方法及其应用,比如欣赏式探询、六西格玛、探索未来和开放空间等引导技术。针对自己创立或提出的方法,作者从不同的侧面进行阐述,对常见问题进行了解答,同时还提供了案例分析和参考资源供读者进一步探究。

本书在组织发展和变革的主题下融汇了引导技术和教练技术等强调高参与度的技术,可以帮助人力资源从业者、引导人员和教练对组织转型和变革进行规划、实施和管理。

THE CHANGE HANDBOOK: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems
Copyright 2007 by Peggy Holman, Tom Devane, and Steven Cady
Copyright licensed by Berrett-Koehler Publishers arranged with Andrew Nurnberg Associates International Limited.

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2017-7181

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

变革手册: 第 2 版 特别版/(美)佩吉·霍尔曼等著;李龙乔等译. —北京:清华大学出版社, 2019

书名原文: The Change Handbook

ISBN 978-7-302-52109-9

I. ①变… II. ①佩… ②李… III. ①成功心理—通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2019)第 011260 号

责任编辑: 文开琪

封面设计: 杨玉兰

责任校对: 周剑云

责任印制: 沈 露

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 清华大学印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185mm×230mm 印 张: 48.5 字 数: 1038 千字

版 次: 2019 年 4 月第 2 版 印 次: 2019 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 148.00 元(附赠速查手册)

产品编号: 067807-01



译者序

龙乔 Annie (平安夜)

我的家乡有句俗语用来形容喜爱某样东西，我们通常会这么开玩笑地说：“看到眼里就拔不出来了。”《变革手册》这本书，2015年我在美国拉斯维加斯的全球变革管理专业协会（ACMP）年会上第一次见到，真的就是“看到眼里就拔不出来了”。这样的一见钟情来源于对书中所列的60余种变革引导方法的欣赏与尊重，其中每种方法都经过变革领域经验丰富的专业人员亲自实践，充满了他们的真知灼见，同时还附有操作案例和指导流程，是理论和最佳实践的完美融合。可以想见，看到此书，我简直是如获至宝。看完目录和“元老参议院”一章，激动之下全然不顾行李已经超重，迅速下手买了两本，沉甸甸地带回国内。

后来，我抱着这个大部头找到清华大学出版社的编辑，毫不夸张地说，我真的是一往情深地对她说：“这本书，我要翻译出版，无论付出什么代价，你帮我。”这位后来一直纵容我的编辑，认真看了我几秒钟，说：“好！”之后不久，我们的翻译工作就正式启动了。

现在想来，这份邂逅和情怀来源于我多年的实践与近年来对组织发展的观察之间所产生的纠结。

先说说我的实践。我进入变革管理领域10多年，从2007年负责诺基亚公司与西门子公司合并项目中国区的变革管理工作开始，一直到2010年进入IBM全球企业咨询服务部大中华地区战略及转型业务部，正式成为一名专业的变革管理咨询顾问，期间参与过很多不同类型、不同规模的组织转型项目，我的任务一向完成得不错。

对我个人来说，除了我的个性之外，之所以能让我在变革领域表现突出的原因，是对引导技术和团队教练技术的灵活运用。2006年，我刚开始接触这两种技术的时候，国内对它们的定义和理解还很模糊，我个

人一直认为它们共同的根本价值是“激发群体深入对话，达成深度共识”，这个根本价值在推动组织变革过程中弥足珍贵。基于实践过程中所取得的成果，我愈发地相信，要推动组织的变革，汇聚集体智慧，促成各利益相关方的共识，带动全员的参与、投入和支持，这些才是关键，关键到不可或缺的程度。

然而，近几年来组织发展和变革领域的新趋势开始引发我的担忧。越来越多的组织主动发起变革，为了迅速推进并实现变革，组织开始关注企业文化的转型，强调“承责”“使命感”“拼搏”，表现为更多的组织开始致力于“狼性文化”的建设，越来越多的领导人表示“为了能够保障组织的长远发展，我们要发展出“狼性文化”。每每这个时候，我心里总是忍不住质疑：“我们的祖先用了那么久的漫漫时日最后终于走出丛林，走进社区，不就是为了收起獠牙，展现出人性的微笑吗？当我们的物质已经如此丰富的时候，真的需要重新亮出隐藏已久的利爪，再次拼抢、格杀吗？难道我们要创建的社会、组织、社区，不是为了全人类更加文明吗？”我带着这样的疑问认真去网上搜索对“狼性文化”的定义，得到这样的答案：“所谓的‘狼性文化’，指的是企业文化中一枝独秀的创举，是一种带有野性的拼搏精神。狼其性也：野、残、贪、暴，都应在团队文化中得以再现，那就是对工作、对事业要有贪性，永无止境地拼搏、探索。”完全无可辩驳！这简直是每一位领导者期望的员工的工作状态，大概是每一位领导者的心声了吧？然而，问题在于，我在这里面看不到推动变革所需要的共识与信任。这也和我在与初期倡导狼文化的领导者对话过程中听到的他们所陈述的问题相符，他们说：

“问题是，当我们倡导狼性文化，鼓励员工执着地追求绩效的时候，大家相互间的支持和友好仿佛被破坏了，每个团队都过度关注于自身的绩效指标，不再愿意为其他团队提供帮助。组织中出现了前所未有的孤岛效应。”我想，当组织不再关注共识，不再关注建设信任，而只聚焦于斩获猎物的时候，血就会这么慢慢地冷下去。

我一向坚信，关注人的变革才是最终我们要追求的通往更加文明的变革。要想组织实现变革，必须激活组织的整体动力，在这个启动群体动力的过程中，共识、共创、参与和承诺，每一步都必不可少。而这本

书介绍的 60 余种变革引导方法，尤其关注利益相关方的高参与度、共识的达成、集体智慧的汇聚、团队视角的转变与再聚焦，这些能够真正激发组织的方法，可以使组织的变革真正从内部“生长出来”。它们针对变革的不同阶段、不同类型、不同对象、不同的挑战和目标，覆盖了从整体性、系统性的战略部署与规划到街头的即兴剧表演，始终如一地支持致力于改变整个系统组织和组织中的人，使其为自己的工作和生活做出明智的选择。

由此，我也相信，你会同我一样对这本书爱不释手。祝阅读愉快！

夏涛（元旦前夕@演乐胡同）

有幸受邀参与本书的翻译工作。回忆起来，真是一段令人难忘的经历：经常都是在忙完一天的工作之后，晚上才有时间坐下来，拧开台灯安安静静地译上一两个小时。整个翻译过程是很享受的，有再次的温故，有全新的学习，更有激发的新思考。

****思：**汉语是一种很神奇的语言！

在讲变革管理主题的课程时，常常有学员谈及变革是很剧烈的变化，变“革”真的是要“革”某些人的命，所以总是伴随着腥风血雨。嗯呐，很有道理，不是吗？变革就是这个样子——规模大（剧烈）、利益受损（革人的命）、过程艰难（腥风血雨）！

有意思的是，在英语语境里，变化和变革其实是同一个词“change”。所谓“change is everywhere”，讲的其实就是“变革”无处不在！

所以，不要以为变革和变革管理距离我们很遥远。就像本书所列举的所有真实案例一样，变革（化）无处不在，我们每天都在接触变革（化），每天都在管理这些变革（化），因为我们都希望自己和这个世界都能够变得更好！

但是，汉语中对 change 取义为“变革”又是在提醒我们：“不论是哪种 change，变化或变革，我们清楚它的影响范围了吗？会有人的利益因之受损吗？我能做些什么可以使其不至于那么艰难呢？”

****悟：**这是一本经典的工具手册！

马克·吐温曾经说过：“对于一个手中只有锤子的人，他眼里看到

的都是钉子。”

这是一本经典的工具手册（handbook），用起来很顺手！61种变革工具的详细信息，从基础知识、理论基础，到实际应用案例，从常见棘手问题，到成功条件与忠告，一定能够帮助你管理各种各样的变革！

但是，拥有这本书绝对不意味着你能管理好变革，因为拥有好工具绝不等于你能用好这些工具并产出好的成果。

因此，从这一点来讲，在本书所有章节中，应该最先阅读并读透的内容（或者说最重要的内容）是第I部分，尤其是在具体选定某一种工具之前需要思考和去做的诸多事情的时候。

****行：热情地拥抱变革！**

三位主要作者身上最让我感动的是他们对变革的热情和激情！尤其是当他们各自将眼光投向未来进行展望的时候。

首先是佩吉（Peggy Holman），对未知始终秉持开放的态度，用激励、启迪和开启由混沌到有序的道路。然后是汤姆（Tom Devane），为积极创造未来（而不是被动等待未来）提供建议。最后是史蒂文（Steven Cady）把变革放到一个更为广阔背景下，为更美好的社会和世界而变。

抗拒变化的人终将被这个正在快速变化与发展的社会所淘汰。

懂得随机应变并且享受变化的人，才是真正拥有未来的人。用开放和积极的心态去改变世界的人，创造了我们的未来。

最后祝亲爱的读者朋友阅读愉快！

宋霆（春节于从南到北的途中）

收到译者序邀约的这段时间，我身边正好发生几件小事引发了我的思考，和这本书多少有些关联。于是我从中选了三个，串为序以表达我对这本倾注心力之书的深情。

****思考：我们所处的组织和社区，奉行的是什么样的文化？**

第一个小故事来自今天中国人也许最常遇到的社区形态——微信群。某天晚上10点后，短短35分钟，某500人校友实名群爆发了一场争论，最终以L君被群主X君清除出群而告一个段落。

事情的来龙去脉是这样的。Y君发了一条带有软文性质的每日精进

研修笔记，群主 X 君此前曾经要求每条自我介绍或广告信息必须伴随发不少于 100 元且不多于 50 个的红包。L 君并没有发广告信息，但也许是出于挑战这个群规的心理，却在此时发了一个 1 元红包且分为 100 个。于是，群内炸了，部分对话摘编如下：

X 君：你可能发错红包了，我替你发 100 元吧！（发了个红包）

L 君：因为少，所以错？

X 君：此群红包 100 元起，因为时间都宝贵，还请理解和支持。不讨论了，请大家共同遵守群规就好，晚安！

L 君：刚才我发布自我介绍或者广告信息了吗？师兄。为什么您认为我发错群了？

X 君：过百人抢你 1 分钱的红包让我感觉不好，所以我来发 100 元，50 个红包。

L 君：所有的胜利，都是逻辑的胜利；所有的失败，都是逻辑的失败。您可以感觉不好，但您不能告诉我发错红包，谢谢师兄。

X 君：请您以后不要再这样发红包了。

L 君：不要轻易告诉别人，你是错的。您觉得呢？

X 君：我是说您可能发错了。我对在此群群发 1 分钱的行为不悦，因为浪费了大家的时间，所以必须要提醒，如果有不认同此观点（的人），可以退群。

L 君：请问，时间是用经济衡量的吗？师兄。

X 君：您醉了，早点休息，晚安。（刚才 L 君向一直尝试在两人中斡旋的 C 小姐说他晚上喝了酒）

L 君：您啊，亵渎了时间。

X 君：我已请其出群，不聊了，大家晚安。

C 小姐：说实话，过新年都这么久了，群里很久没见到发红包了，即便收到一分钱的红包，我也是很开心的，有时候 1 分钱和 10 块钱也没多大区别的。（包括 J 君在内，8 个人发言赞成群主踢人的举动）

C 小姐：个人觉得 L 师兄是不违反规则的，毕竟人家没有打广告、做推广，红包发得少，不应该成为清退群的理由。

（又有 4 个人发言赞成群主踢人）

J 君：群里还有一个该踢的，群主太有耐性了。

（次日晨 6：36）这件事最初的点火者 Y 君：谢谢 X 师兄包容和建议！X 师兄胸襟越来越开阔了！

到次日晚上为止，总共还有 3 人发言支持群主，其中 1 人也认为群内还有一个人该踢。发言认为 L 君没有做出值得被清退行为的人除了 C

小姐以外，就只有我一个了。整件事情参与发言的总共 18 人，在 500 人中占 3.6%。

是否该清退，只是当时的一事之争。但是背后折射出来的言语暴力行为促使我们去思考：“当下的中国，究竟在多大程度上已经摆脱了上位者一言以决的文化？大多数人的沉默，是默认与附和，是无声的抗议，还是习得性无助、麻木与漠不关心？”考虑到这个群的成员全部是毕业了 MBA，是以“未来商业领袖”为标准来培养的人，就更让人忧心了。

***什么样的邀请，才会换来他人的参与？

第二个故事来自一家企业，一家规模不大的出口型企业，属于前店后厂的模式。老板找上门的时候，说出口的需求是帮他们建立一套提升业绩的绩效考核和薪酬激励制度方案。之前利用“竞值架构”所做的文化诊断显示，他们的文化属于“部落-合作”的类型，在谈话过程中，老板本人也强烈表示希望方案能够得到销售人员的认同。以下是我和老板的部分对话（略有简化）。

我：是什么样的原因让你把修订绩效和薪酬方案作为当务之急？

老板：业绩在过去一年多以内下降了将近 1/3。

我：针对这样的业绩下滑你已经做了哪些应对工作？

老板：我参加了很多课程向老师们学习如何制定一个好的薪酬方案，也拜访了很多同行企业，还咨询过阿里巴巴负责我们的销售，在此基础上，我修改过好几次方案。

我：每次修改时，你做了些什么事情来获取对企业和你而言很重要的、来自销售人员的认同？

老板：我先和几名管理人员交流一下，然后制定出初步的方案，再将大家召集起来开会，问他们有没有修改意见？

我：你在会上抛出来的方案，确保他们有足够的当场理解和消化吗？会议场合的氛围如何，能够鼓励参与者畅所欲言吗？过往如果有人提出不同的意见，你又是怎么回应的呢？

.....

最后，我们就目标达成了初步一致，举办一场由老板、管理人员、一线销售和财务人员共同参加的工作坊，从建立共享的价值观入手，然后为绩效和薪酬方案提出原则和框架，最后由一个推选出来的小组完成草稿并再次提交给利益相关者审议。

如果说第一个故事说明了我们的组织和社区需要健康的、能够好好说话的文化，那么第二个故事就说明了仅有这样的发心和意图还不够，还需要理论的指导和方法的帮助。

****思考 3：方法固然重要，但是否是最重要的呢？**

从 2016 年开始，我和另一位专业人士开始给某大学的国际 MBA 学位项目上“管理沟通”这门课程。同学们课后也会拿自己工作中的真实场景来请教。2017 年，有一名软件行业的学员带来一个组织转型的需求，他们的企业要从过往高度依赖于某个公用事业转向开拓更多的行业和产品。根据他描述的需求，我推荐他了解《变革手册》中的某个方法，因为是全英文教学的项目，所以我直接推荐的是英文版。隔周课后，他又来找我。以下是稍加整理后我俩的对话：

学员：老师，我觉得这个方法可能行不通。

我：哦，你在担心什么呢？

学员：我觉得这种会议形式在老板那里可能通不过，同时我也担心同事们由于之前开过的意见征集会议都没有下文，所以这次也不会认真参加，只是敷衍应付而已。

我：如果真是这样，不管用什么方法，都不会有用的。

学员：那我该怎么办呢？

我：先不要急着找对策。我问你，你是不是直奔我推荐的那一章，完全没看书里其他部分的内容？

学员：肯定是这样的啊。

我：我建议你先回去先看看第 I 部分，好好感受和思考一下你所处的情境，想想怎样提升他们的变革准备度。所有的方法，都要以变革的意愿作为基础。这个想清楚了，再谈方法不迟。

.....

我很认同夏涛兄在前面谈到的观点：“在本书所有章节中，应该最先读并读透的内容（或者说最为重要的内容）是第 I 部分。换句话说，好的方法和流程固然重要，但是比这个更重要的是背后的原则、信仰和观念。其实，这也符合我们认为“道”在“术”和“器”之先的传统智慧。所以，本书虽然名为手册，但千万不要认为它只是各种方法的集成，一定要探寻其隐含的变革之道。

三个小故事所引发的几点思考，惶然为序，并祝阅读愉快。

前言



被动接受变革，让人闹心；主动迎来变革，让人欢欣。

——罗莎贝斯·莫斯·坎特^①

我们为什么要写第2版？

1999年，《变革手册》折射出一个新兴的领域：打破壁垒，让组织与社区成员（全系统）共同参与，共创未来。在过去的7年中，共创变革这个领域经历了一个爆炸性的增长。围绕着许多方法，先后形成了许多个活跃的、国际化的实践社区。行业先锋和精英们展开了广泛的交流，彼此的实践相互影响和交融。受到这个蓝海领域的鼓舞，经验丰富的从业人员进一步发明了多种多样的创造性流程，使得其他领域的人更能接受这些方法并在日常工作和生活中加以应用。同时，我们也从全然不同的学科中发现了新涌现出来的全系统参与实践，从战略规划和流程改进，再到街头剧场和城区发展，不一而足。

毫无疑问，现在是梳理现状并促进行业大发展的黄金时期。

《变革手册》（第2版）收集了来自不同学科的理论 with 最佳实践。在过去7年中，我们意识到几个方面的影响力正在不断加大，具体如下所述。

世界咖啡和深度汇谈等以人为本方法的实践者正在寻求一种更“硬”、更强调结果导向的做法，使其能够进一步促成变革成功并得以持续发展

与

六西格玛和速成法等“硬”方法的应用者正在努力挖掘人们的潜能，使其能够为成功添砖加瓦

某些组织中的人士尝试在工作场所中引入某些社区参与方面的民主实践，比如说非暴力沟通和专家研讨会

与

某些社区中的人士希望将激发员工的、行动导向的方法成功引入市民参与领域中，比如说欣赏式探询和情境规划

^① 中文版编注：Rosabeth Moss Kanter，哈佛商学院教授，创新研究专家。她还有一句名言是“薪酬是权利；认可是礼物。”她的代表作有《变革大师》《当巨人学习跳舞》和《连胜的艺术》。

在对第 2 版进行调研时，我们发现，在应用这些传统上认为或硬或软的方法时，如果组织还把它们扩展应用于别的用途，往往可以取得更大的成功。举例来说，如果做得好，六西格玛既可以是一种用来动员人们参与变革的实践，也可以借助于其强大的统计工具来显著提升组织的绩效。如果做得好，深度汇谈可以激发人们采用新的策略、技术工具和流程，取得之前想都不敢想的绩效。

开发公众参与方法的人一旦遇到组织场景中的变革引导者，会引爆巨大的聚合效应，可谓“金风玉露一相逢，胜却人间无数”。他们发现，彼此都在一心一意让公民和员工广泛参与。他们突然意识到，彼此都能为对方提供许多输入。

我们认为，无论眼前的情境是需要“硬”上还是“软”来，是应用于组织中还是应用于社区中，你都可以从本书中找到合适的方法与工具。

本书的初心一如既往：

支持决心改变“全系统”的人，包括组织和社区，使他们能为自己的工作和生活做出更明智的选择。

我们仍然致力于提供一种实用的资源。基于这个目标，我们在动手写第 2 版之前先联系了各种各样的读者，包括用过本书第 1 版的管理人员、内部和外部顾问、学者、社区活跃人士和学生。他们的反馈如下：

- 对全系统变革的兴趣在持续发酵
- 保留目前的格式
- 满足以下四个诉求
 - 把更多方法包括进来，用变革手册的标准格式严格精确地介绍其他方法
 - 包含更多与成果和可衡量结果相关的信息
 - 讲述更多当下发生的故事和案例
 - 告诉我们不同的变革方法应该如何混合和搭配

第2版有哪些特点？

新版具有以下几个特点。

- **超过60种方法**

从第1版的18种起步，目前的第2版包括61种方法。19种在“深入了解”那一部分介绍，另外42种放在“概要了解”那一部分讲解，供有兴趣的读者大致了解。有些做法已经相当成熟，另外一些则是新的。我们相信，所有这些方法都是对全系统变革理论和实务的进一步扩展。

纳入“深入了解”的方法中，大部分是因为它们都很成熟，有着规模可观的、国际化的从业者社群，比如欣赏式探询、对话与审议（深度汇谈）、开放空间、参与技术、世界咖啡、未来探索、情境思考、速成法和六西格玛。我们也认为，如果一本关于高参与度、全系统变革的书缺失全规模变革的开创性工作，或者没有基于开放系统理论的基础性方法如探索会议和参与式设计工作坊，那它肯定是不完整的。虽然大部分方法都植根于组织发展（Organization Development, OD），但我们扩展了边界，还囊括了来自其他学科的参与方法。比如，专家研讨会起源于建筑和城市规划领域，回放剧场来自于表演艺术行业。此外，我们还收入了两种使用最频繁的变革支持性做法，一个是在线环境，另一个是视觉记录和图形引导。最后加入的“调料”是三个后起之秀，我们认为，它们对变革共创领域做出了令人激动的贡献。这三种方法分别是协作圈，一种强调自己动手设计的做法；社区编织，一种起源于社区的、高度原创性的变革方法；综合清晰方法，一种将非暴力沟通融入组织和社区工作中的精彩应用。

纳入“概要了解”章节的方法只是一个简单概述，展示目前已知的应用范围。某些操作方法流传已久，有些则是新的，虽然立足未久，却颇有一丝新意。其中有几个是以创新方式对成熟的共创方法进行了混搭，我们认为其中有几个算得上是原创。还有一些是以创新方式对基本方法进行的改良，比如，情境规

划催生了大群体情境规划，欣赏式探询是 SOAR 和欣赏式探询峰会的根源。我们的意图是在“概要了解”章节中提供足够的信息，好让大家看看哪些方法也许适用于自己的具体场景，然后根据需要上网进一步学习。

- **选择指南**

参与方法超过 60 种，如果我们不提供一份导览图，是不是有些不太厚道？！因此，在各章作者的帮助下，我们创建了一个“摘要矩阵”，其中包含一些有用的特性，帮助大家从各个选项中找到适合自己的。

- **新增一章内容，专门讨论不同方法的混合与搭配准备事项**

我们和许多经验丰富的从业者交流，了解他们的工作方式。结合你自己的知识，我们提供的一些洞察可以帮助你了解这个正在兴起的共创变革领域。

- **新增一章内容，专门讨论变革的成果、可持续性和度量**

这个主题固然重要，但也充满挑战，非常难以搞定。融合几十个特约作者的思想和我们自身的经验以后，我们要为大家呈现与此相关的一些思考。

- **对预测共创未来的相关内容进行全面修订**

随着从业者积累经验并相互影响，共创变革这个领域的实务将会如何演进？以上这些方法将越来越民主、公开的做法带入组织当中。在社区参与方面，这些方法联合建立了一种新的、高度互动的模式，影响着我们对“公民”的理解。这些做法会对人类自组织的方式施加哪些影响？共创变革这个领域的未来及其对我们人类的未来有哪些含义，我们提供三个观点供大家参考。

当我们意识到全系统共创变革领域在过去 7 年取得了巨大的进展，内心是非常震惊的。我们认为，第 2 版新增素材的广度和深度证明了一个事实：要让人们广泛参与，共创未来变革实务蕴藏着极大的潜能。

本书包含哪些主题？

本书的主题是有效变革。它描述了用于改变“全系统”的种种方法，

也就是说，基于两个强大基础假设的变革：其一是高度介入；其二是一套全系统的改进方法体系。高度介入意味着让人们共同参与改变所处的系统。之所以说是全系统的，是因为我们必须刻意选择，全面包含能够影响工作或者受工作影响的人员、职能、想法。全系统变革方法可以帮助大家在组织或者社区中发起高杠杆的、可持续的改进。之所以强调“高杠杆”，是因为在任何改进行动中，我们都希望投入回报比更高，尽可能带来最大的价值。我们深信，高杠杆的关键在于以一种有条理的方式让人们共同参与。本书介绍的方法可以帮助大家撬动这种“高杠杆”。大家需要决定最适合自己的一种或多种方法，在组织或社区中建立大家都想要的文化。我们之所以写书，就是希望支持你加入共创未来变革。

本书旨在回答以下问题。

- 为了应对当前组织和社区变革的需要，我们手上有哪行之有效的方法？
- 不同方法之间有哪些关键的区别？
- 如何判断某个方法是否适合当前的组织或者社区？
- 选择一个或几个方法以后，如何着手实施？

为了做出明智的选择，需要掌握一些基本信息。与其针对每种方法提供详细说明，我们宁愿对可用的方法提供概述，然后再为你准备一些工具，让你在上下求索之路上更专注。如果需要更多、更详细的信息，也可以通过我们提供的参考文献进一步查找，或者通过本书配套网站 www.thechangehandbook.com 进一步学习。

本书服务于哪些读者？

本书的目标读者是所有需要引导人们参与共创变革的人，尤其是终生学习有效与可持续变革的人。不管大家目前属于哪个职能或学科，在社区或组织中处于哪个位置，也不管年龄、国籍和教育背景如何，都可以从本书中发现有价值的方法指引。书中涵盖的原则和方法有广泛的适用范围，在全球范围内、在组织和社区场景中、在多种多样的人类社会中都有应用。如果对共创未来变革感兴趣，可以从本书中找到一些非常有用的原则和方法。例如，只要希望组织或社区中有人去做下面任意一件事情，本书介绍的方法就有帮助。

- 致力于实现同一个美好的愿景。

- 从更高的格局行为做事。
- 推动变革发生。
- 有担当，行动力强。
- 充分发挥创造力。

本书的首要目标读者是组织和社区中对显著、可持续变革孜孜以求的人。在本书的指引下，人们可以集中精力取得更好的成果，提高生活质量，改善人际关系，培养多面手，以求在动荡多变的时代取得成功。本书的目标读者是有志于建立更美好工作场所和社区的人，在这样的环境中，人们更愿意参与共创未来。据我们所知，来自五湖四海的人对参与共创未来变革越来越有兴趣，如下表所示。

目标读者	工作内容
中层经理和项目经理	找到经过验证的方法来完成高难度的任务，成功实施变革并使其可以持续
社区领袖和积极分子	寻求有效的方法，实现可持续开发和公民主动参与
高层经理	全权负责取得卓越的组织绩效
内部的组织发展顾问	为全系统、大规模的变革寻求经过验证的方法
内部的全面质量管理顾问	寻求有意义的、可靠的方法，使组织长期处于持续改进的状态
内部的企业流程再造群体	通过“变革的人”来加强流程再设计工作，提升个人动力、忠诚度与绩效
大型信息系统项目的项目领导	寻找方法让人们参与变革，使新技术更有效地落地，个人生产力更高
流程再造中某流程的负责人	寻求可以提升流程绩效的方法
外部顾问	运用高杠杆方法帮助客户，从而显著提升组织绩效或促进社区发展
学习变革的人	了解哪些方法可以用于在组织和社区中建立影响

发现和选择当前各种最佳方法

发出方法征集倡议之后，我们收到并审核了 100 多种方法。我们用 10 条评价标准来决定哪些方法可以入选本书。前面 8 条标准来自对成功的、可持续变革努力的回顾。入选的每个方法都具备以下特征。

- 使人们以一种有意义的方式参与，加强与提升个人和集体的意识与关联。
- 使人们发现和创造与其工作方法和共事方式有关的共同假设，促成集体思维和行动的涌现。
- 至少实践过 5 年，有良好的过往记录。
- 是一种全系统变革方法。

- 在人员时间和其他资源投入适度的情况下，成效显著、持久。
- 有若干个支持来源，如书籍、文章、网站、从业者网络、用户会议、用户群体与社区、培训项目和材料等。
- 已经应用于若干种不同的环境、文化和行业。
- 有坚实的理论基础，对变革领域贡献过强大的理论和实务。

此外，从整体考虑，入选的方法要具备以下特征。

- 从多学科领域入手来实施变革，例如系统性思考和动力学、质量改进、组织发展、创意学等。
- 要体现出国籍和性别的多样化。

虽然很多方法都植根于组织发展领域，但其余入选者也都是家世显赫的天潢贵胄。它们来自社区发展、全面质量管理、社会科学、系统动力学、公共参与、原住民文化的智慧以及对智力、创造力和艺术的多项研究。这些不同学科领域的从业者纷纷体现了前述标准。它们带给组织和社区变革领域的启示意义深远，因为来自不同学科的这些变革实务相互影响，对一个丰富的、发展中的实践领域做出了很大的贡献。

许多方法都满足我们的所有标准。为了在它们中间做出艰难的选择，我们着重考虑了两个因素：该方法是否有一个生机勃勃的实践社区？它是否有慷慨的精神和分享的意愿？

在我们看来，多层次的支持（包括书籍、网站、正式或非正式的从业者协会、培训以及咨询实践）就表明对关键知识和支持的准入是慷慨大方的。在几个例子中，虽然有专有权限制，但只要我们认为该方法对变革领域的理论和实务做出过某些重要的贡献，同时至少还有一些自学工具，我们也会考虑选入。考虑到前景，我们也选了几个存续时间不满5年的方法。遴选过程的确很困难，希望我们的结果最后能让你满意。

如何用好本书？

为了帮助读者快速方便地获取信息，我们精心设计了这本书。《变革手册》是一个工具，一个接地气的参考指南，解答的是高杠杆变革的问题。我们鼓励你随意翻阅这本书。可以读前几章，先让自己对全系统变革有个基本了解；也可以看后面的快速总结，每个方法都有一页篇幅的方法概述；还可以浏览每章最后的参考文献；或者就只看自己最感兴趣的方法。本书分为5个部分。