

经理人新知书架

组织变革

[美] 琳达·阿克曼·安德森(Linda Ackerman Anderson) 著
[美] 迪安·安德森(Dean Anderson)

彭政策 译

路线图

The Change Leader's Roadmap



中国劳动社会保障出版社

经理人新知书架

组织变革

[美] 琳达·阿克曼·安德森(Linda Ackerman Anderson) 著
[美] 迪安·安德森(Dean Anderson)

彭政策 译

路线图

The Change Leader's Roadmap

 中国劳动社会保障出版社

图书在版编目(CIP)数据

组织变革路线图/(美)安德森,(美)安德森著;彭政策译. —北京:中国劳动社会保障出版社, 2005

经理人新知书架

书名原文: The Change Leader's Roadmap

ISBN 7-5045-5063-9

I. 组… II. ①安…②安…③彭… III. 企业管理-组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 051041 号

The Change Leader's Roadmap by Linda Ackerman Anderson and Dean Anderson.

Copyright©2001 by Linda Ackerman Anderson and Dean Anderson.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-0888

中国劳动社会保障出版社出版发行

(北京市惠新东街 1 号 邮政编码: 100029)

出 版 人: 张梦欣

*

北京北苑印刷有限责任公司印刷、装订 新华书店经销

787 毫米×960 毫米 16 开本 17.75 印张 281 千字

2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

印数: 4000 册

定价: 29.00 元

读者服务部电话: 010-64929211

发行部电话: 010-64911190

出版社网址: <http://www.class.com.cn>

版权专有 侵权必究

举报电话: 010-64911344

如何使用本书

1、本书可以用作独立的工具书。如果你正处于变革之中，或者即将开始变革，你就可以把本书当作从外部聘请的咨询顾问，按照书中提出的“变革过程模型”来搭建组织变革框架、确定变革领导团队、建立共同愿景、获得组织承诺、增强组织的变革能力、评估组织现状、设计期望状态、进行后果分析、实施变革并进行动态调整。

2、本书可以作为商科学生的参考书和并行教材。变革管理直到20世纪80年代才被人们所接受，直到90年代才成为企业管理者的工具之一，它是一个崭新的领域，具有创造性的研究成果和概念曾出不穷，通过本书我们可以了解到这个领域最新出现的成果。

作者简介

本书的两位作者对于变革管理艺术的实践和贡献很少有人能与之相比。他们有超过25年的实际经验，他们在这方面所获得的经验如此之多，以至于有人评价说，“他们在变革管理这门艺术上所忘却的东西比大多数号称是这方面专家的人所知道的东西还要多”。

琳达·阿克曼·安德森女士是组织变革领域的创始人之一，也是最有权威性、创新性的专家之一，她与迪安·安德森合力创办了BeingFirst公司。她的专业是推进大系统的变革，特别是涉及到整个企业的转变型变革。她服务过的客户包括财富500强的企业和美国的军方机构。迪安·安德森是BeingFirst公司的首席顾问和创始人之一。他在转变型变革方面为500强企业提供咨询，帮助他们制定变革战略，把高级主管、内部咨询顾问和项目经理培训成为变革领导人。

编 者 的 话

参与“组织发展实践：面向团队和组织的变革领导者系列丛书”的出版，这对我们是一件愉快的事情。本丛书的目的在于刺激组织发展这个领域，改变对组织发展进行定义的方式和进行组织发展实践的方式。我们发表这项声明旨在介绍本丛书的背景，为此我们需要回答三个重要的问题：（1）组织发展是什么？（2）组织发展是否处在十字路口？（3）本丛书的目的何在？

组织发展是什么

我们为组织发展给出下面的定义，供大家讨论：

组织发展是系统化的、以特定价值观为基础的合作过程，它运用行为科学的知识来对战略、结构、流程、人员和文化等组织特征进行变革、改进和加强，以使组织有效地进行运作。

根据这个定义，我们可以从以下几个角度来理解组织发展。

首先，组织发展是一个系统化的过程。它涉及到整个组织。在过去，它一直停留在个人和团队的层面上。最近，它所关注的焦点转移到了组织和多组织的系统。总的来说，我们支持这种趋势，但是我们仍然尊重和接受这样一个事实，那就是，过去对小系统和个人的关注是合理的、必要的。

其次，组织发展是基于特定价值观的活动。过去，组织发展推崇一系列的人性价值，强调个人的发展是进行组织发展实践的关键，试图以此来将它自己同其他形式的有计划的变革和应用行为科学区别开来。今天，这

个焦点变得模糊了，人们对于组织发展的基础价值观开展了大量的辩论。我们主张进行正式的、直接的讨论，以弄清楚这些价值观是什么，同组织发展领域有什么关系。

第三，组织发展是合作过程。作为组织发展工作者，我们首要的价值承诺就是，创建具有包容性和多样性的员工队伍，用世界文化的精神来整合差别。

第四，组织发展的知识基础是行为科学。组织发展应该综合应用来自社会学、心理学、人类学、技术科学和经济学的知识。我们主张组织发展继续重视行为科学的知识，组织发展工作者应该博览群书，熟悉以上学科中的多个学科。

第五，组织发展所关心的是变革、改进和加强组织的战略、结构、流程、人员、文化以及其他组织特征。这种表述不仅描述了作为变革对象的组织要素，而且也描述了用以提高组织效率的过程。这也就是说，组织发展涉及组织的不同侧面，目的是改善这些侧面。我们认为，对于过程和内容的这种表述强烈地体现了组织发展的一个关键特征，那就是，将知识和技能传授给组织，从而提高它在未来应对和管理变革的能力。

第六点也是最后一点，组织发展的目的是提高组织效率。组织发展不只是为了让员工感到快乐；它还关心财务目标的达成、生产力的提高以及利益相关者的满意度。我们认为，组织发展在未来的前景取决于它是否能够把这一价值融入到它的目标之中，并且在实践中体现这一目标。

组织发展是否处在十字路口

多年以来，从事组织发展的专业人士就说组织发展正处在一个十字路口。在新千年开始之际，我们的看法是，组织发展的状况有以下一些特点：

1. 组织发展工作者正处在迷茫之中。代表组织发展工作者的专业组织，包括组织发展网络（the OD Network）、组织发展研究院（the OD Institute）、国际组织发展协会（the OD International Association）以及管理研究院的组织发展和变革分部（the Academy of Management's OD and Change Division），都在目标、实践和关系定位方面经历着巨大的不确定性。

2. 规范化和进行资质审定的呼声越来越高。
3. 许多组织发展工作者曾经指出，主张要对变革进行管理的人落在制造变革的人之后。对于那些有时强行推进变革的人，组织发展工作者应该在前面影响他们而不是让他们牵着鼻子走。
4. 组织发展领域是由技术来界定的。
5. 对组织发展起指导作用的价值观不明确、内容模糊。
6. 太多的人从事组织发展工作，但却没有接受过这方面的培训。
7. 组织发展工作者很难想出办法来推销他们的服务。

鉴于这种情况，我们提出以下具有启发性的问题：

- 组织发展工作者怎样帮助客户制定战略、建立战略发展的流程、充实战略的内容、促进战略的实施？
- 组织发展工作者怎样鼓励客户公开检查对组织进行设计和管理的方式？
- 组织发展工作怎样既关注外在的变革驱动力，如外部环境、商务战略、组织结构变更和文化的改变等，又关注内在的变革驱动力，如个人对于文化的理解、行为、风格和心态？
- 哪些组织发展工作应该属于领导人的基本技能，哪些应该属于经受过专门训练的、职业的组织发展工作者所独有的领地？

本丛书的用意何在

本丛书旨在向读者介绍组织发展领域的最新思想，介绍以可靠的理论依据和调研事实为基础的实用方法。本丛书的读者对象是全职的组织发展工作者（包括组织内部和外部的）、进行全局性变革的企业中的高层领导人、经理人、人力资源工作者、培训和发展方面的专业人士以及其他在全组织或跨组织的背景中负责进行变革的人士。有些书所介绍的思想、方法或技术还在继续演变，因此这些书的目的是引发思考和讨论。

我们相信，本丛书将提供一个前沿的论坛，在组织发展领域中发起一场引发人们思考的对话。

编委成员

戴维·布拉特福德 (David Bradford), 斯坦福大学商学院组织行为学的高级讲师, 著有《卓越的管理》(*Managing for Excellence*)、《不靠权威的影响力》(*Influence Without Authority*)、《通过分权来实现组织的转变》(*Power Up: Transforming Organizations Through Shared Leadership*)。沃纳·伯克 (W. Warner Burke), 哥伦比亚大学心理及教育学教授、组织及领导力系主任。最新著作有《商业变换之简述》(*Business Profiles of Climate Shifts*) 和《组织变革——理论和实践》(*Organization Change—Theory and Practice*)。

伊迪丝·怀特菲尔德·西肖尔 (Edith Whitfield Seashore), 组织发展咨询顾问, 曾同莫利·西格尔 (Morley Segal) 一道创建了组织学硕士课程 (Masters Program in Organization)。同人合著过《你说过什么?》(*What Did You Say?*) 《给予和接受反馈的艺术》(*the Art of Giving and Receiving Feedback*) 和《多样性的许诺》(*the Promise of Diversity*) 等著作。

罗伯特·坦纳鲍姆 (Robert Tannenbaum), 加利福尼亚大学管理研究所人员系统发展学荣誉教授, 获美国组织发展网络 (National OD Network) 终生成就奖。一生著述甚多, 最突出的有他同牛顿·马古利斯 (Newton Margulies) 及弗雷德·马萨里克 (Fred Massarik) 合著的《人员系统的发展》(*Human System Development*)。

克里斯托弗·G·沃利 (Christopher G. Worley), 美国加利福尼亚州佩伯丁 (Pepperdine) 大学组织发展学硕士课程 (MSOD——Master of Science in Organization Development) 主任。曾分别同汤姆·卡明斯 (Tom Cummings) 及戴维·希钦 (David Hitchin) 合著《组织发展与变革》(第七版) (*Organization Development and Change*) 和《整合的战略变革》(*Integrated Strategic Change*)。

张少林 (Shaolin Zhang), 摩托罗拉 (中国) 电器有限公司组织发展高级经理, 北京外国语大学英语硕士, 加拿大约克大学社会学博士。

序

这是一本关于怎样领导变革，特别是转变型变革的书。它将详细地向你介绍怎样使用一种被称为“变革管理”的强有力的商务解决方案，也就是一整套的原则、技术和方法，用以在组织中进行大规模变革时处理人的问题。本书的关注点不是“什么”，即驱动变革的因素（如技术、重组计划、兼并与收购、全球化等），而是“如何”，即怎样围绕着关键项目来组织调配人员结构，以便人们能够更好地吸收变革对他们的冲击。

同其他领域相比，变革管理是一个新生事物，它的理论根源却可以追溯到 20 世纪 40 年代末 50 年代初。然而，管理界广泛地意识到它的存在却是在 60 年代。但即便如此，在那时它还是被当作人力资源管理或组织发展的一个模糊的分支。它于 80 年代开始为商界所接受，90 年代成为高级管理人员的战略工具。今天，变革管理已经获得了独立的地位，被认为是投身重大变革的组织所必备的技能。

就像任何在短时间内广泛传播开来的管理工具一样，变革管理领域也充斥着大量埋头撰写组织变革的文章，却未曾亲身经历过变革的学者。有用意善良、但缺乏经验的新手，还有的却是在兜售毫无实际价值的万金油。令人欣慰的是，这一领域同样也出现了许多优秀的实干家，他们或是从内部为他们的组织创造真正的价值，或是从外部帮助他们的客户。在这样一群人中，有一小部分人沉浸在组织变革的研究和实践之中，他们对这种现象的理解远远超出了其他人所能够达到的程度。此刻捧在你手中的，正是这些人的经验结晶。

你将要开始阅读的这本书出自两个人之手，他们对于变革管理艺术的实践和贡献很少有人能与之相比。在 25 年的时间内，琳达·阿克曼·安德森和迪安·安德森在这方面所获得的经验如此之多，以至于他们在这门艺术上所忘却的东西比大多数号称是这方面专家的人所知的还要多。在这



本书中，他们将带领我们超越变革管理边界进入领导变革的新领地。这是一本由变革艺术大师所写的关于怎样掌握变革领导艺术的书。因此，我建议你带着恰如其分的兴奋和细致来阅读这本书。

兴奋的理由是：这两位大师不仅谙熟变革概念框架和实际应用，而且还渴望通过分享他们的智慧来帮助他人完成通向卓越的旅程。琳达和迪安之所以撰写这本充满洞见、指南和具体行动步骤的书，其目的就在于此。他们把从数十载的成功与失败中所吸取的经验教训整理出来，以便让你站在他们的肩膀上达到更高水平。

细致的理由是：你将会看到，像所有的大师一样，琳达和迪安十分尊重他们的学生，把真正成功所需要的东西不加丝毫掩饰地呈现在他们面前。本书不是为不经意的浏览者所写的，也不是为寻求救命良方的人所写的。它是为真心诚意要学习组织变革的企业领导人和咨询顾问而写的。本书在深度和广度上对组织变革的主题进行详尽、全面的论述，而不是企图通过肤浅的、过分简单化的解释和招术来吸引读者。作者的选择是真实地反映组织变革的复杂性，而不是把读者卷入人们常见的变革管理的伪饰之中。

没有相当的投入就不会有真正意义上的回报。本书的挑战不仅仅是你必须付出许多的时间和精力来阅读和完全消化它。另一个更为具有实质意义的投入就是，你必须在内心深处进行一番审视，看看进行变革对于你是否是一条切实可行的道路。出版这本书，琳达和迪安已经完成了他们的筑路任务。现在球已传到你的手中。

达里尔·R·康纳 (Daryl R. Conner)

ODR 公司总裁，《领导终极危机》 (*Leading at the Edge of Chaos*) 及《以变革的速度管理》 (*Managing at the Speed of Change*) 两书的作者

2001 年 1 月

献给泰拉——感谢她给我们两个以爱和灵感

前 言

我们两人的工作都与变革有关，琳达的专业是组织变革，迪安的专业是研究个人的改变。早在 1980 年我们相识的时候，我们就想将这两个专业结合在一起构成一种变革组织的方法。

琳达是转变型组织变革运动的创始人之一，致力于在全球范围内对经理人和咨询顾问进行组织变革过程及转变型变革领导能力方面的培训。迪安是最早在组织中开展“把握自我”培训的人之一。他的绩效突破方法最初是为世界级的田径运动员发明的，后来为了将这种方法推介给商界人士，他创立了绩效优化学院（Optimal Performance Institute）。在我们相识的时候，琳达已经意识到她需要更加广泛地强调人和文化的改变，以便强化她在大系统中所做的工作；迪安也同时意识到，他的关于个人及团队绩效的模型需要整合到更大、更复杂的组织系统中去。

1988 年，我们将各自的专长、见识和理论合在一起，创建了独特的领导转变型变革的方法，并且成立了 Being First 公司。14 年来我们在各自的专业领域内对对方进行培训和指导。而今，在个人改变和组织变革领域中，我们已经成为同行。

无论从个人的角度还是从 Being First 公司的角度，我们始终都把自己视为组织变革领域的思想领袖。我们帮助转变型组织变革确立了地位，全力以赴地将理论和实践往前推进以获得可见的革命性的成果。Being First 公司，其命名突出表现了个人发展对改变个人和组织的重要性，我们创建它的目的在于向全世界的个人和组织奉献我们的思考和建议。

今天，Being First 公司已经是一家专门从事变革管理培训、变革咨询和变革领导能力培训的公司，在协助组织设计和实施转变型变革的同时，它还帮助组织在内部发展进行持续变革的能力。我们为客户提供贯穿整个公司以改变文化和心态为目的的突破训练、个人转变培训、变革策略咨

询、面向咨询顾问和经理人的领导能力培训、转让企业绩效管理（CPM）变革模式的使用许可证、教练，以及转变型团队拓展训练等多项服务。我们还为组织自发地设计和实施转变型变革提供指导、支持和实用工具。我们还专为女性经理人设计了培训课程，名为“女性变革领导者”。

我们的承诺是有言必践。我们同客户一道为他们制定个性化的变革策略，合理地安排咨询和培训的比重，把对员工个人的改变同对整个组织的改变结合起来。我们在同客户之间建立的伙伴关系中不断学到新的东西。我们希望这样一种工作方式也能够在这本书的论述中有所体现。

自觉并且成功地改变由人所构成的系统需要什么，我们对这个问题的认识、测试和著述不断地得益于我们在组织中所进行的工作。我们的实践以及当前的管理文献都表明，组织变革的第一线缺乏许多重要信息和能力。需要说明的是，这些信息和能力，有些关系到领导人怎样在他们的组织中领导深刻的变革，有的则关系到咨询顾问如何影响作为变革的领导者客户。我们深信，经理人和咨询顾问需要了解这些信息，需要发展这方面的能力，这样他们才能使他们的组织同快速变化的环境保持和谐。在本书及其姊妹篇《超越变革管理》中，我们力图把这些信息和能力阐述清楚。

变革和领导能力是一个不断演变的过程。在写作这两本书的过程中，我们力图捕捉此时此刻我们认为真实的东西。这是一个挑战，就像试图捕捉住一条正在流淌着的河流。我们在书中所提供的视野将会继续演变，事实上在我们写下来的时候它们已经变了。我们在概念层面上进行了阐述，也在使用层面上提供了策略、措施和工具，力图为你——我们的读者——以最清晰、最有力的方式将两者连接起来。

20年来，我们与辩论共舞：改变个人还是改变组织，改变人还是改变结构，有计划的变革还是无计划的变革，过程先导还是结果先导等。舞会还在继续，我们所呈现给你的是我们现在的立场。在写作过程中，我们力图把我们对变革和领导能力将会如何演变的看法真实地表达出来。我们还力图表明什么我们认为是事实，什么是经验之谈，什么是我们还在学习和摸索的东西。

我们正在开始一个探寻、发现和调整的旅程，在这个旅程中，我们将不断调整我们对这里所写内容的看法和感受。我们也邀请你，我们的读者，同我们一道来进行探索，共同为不断扩大的转变型变革领导领域提供

思想语言、指南和动力。我们希望你能参与关于本书所涉及的问题的讨论，并且将书中的建议付诸实施。

请务必带着探究的精神来阅读本书。带着你对当今组织状态的担忧来阅读；为将组织转变成为人们所喜爱的工作场所、在其中感觉到获得新生的场所、同时能为客户创造价值的场所而阅读。在阅读的过程中，你可以看到组织发展所走过的历程，从第一次试图将变革规划和个人发展的概念融入到组织中直至今天所走过的路程。请将你自己摆在变革领导者或变革咨询顾问的位置来阅读。我们的书是为你而写的，我们希望你以及你的组织能够从中受益。

琳达·阿克曼·安德森

迪安·安德森

2000年夏于科罗拉多

鸣 谢

在我们写作和出版《超越变革管理》和《组织变革路线图》的过程中，曾有许多人给予我们帮助。对于这些人，我们深表感激。这两本书的完成是集体努力的结果。同时编写这两本书对我们也是一种挑战。在接受这一挑战时，我们从朋友和家人那里得到了巨大的支持。

首先，我们感谢我们的小女儿泰拉。她对我们的理解和耐心，使得我们能够有时间和精力来完成这两本书的写作。她的微笑、她温柔的支持和帮助，滋润着我们的心灵。她提醒我们生活中除了写书之外还有更多的东西，使我们能够用谦卑的眼光来看待我们旷日持久的努力。我们两人对对方心存感激，因为通过共同创造我们的关系、生活和工作，我们成为了你中有我、我中有你的伙伴。我们对于我们正在经历的过程充满着敬畏，在这个过程中，我们自觉地倾听神灵的呼唤，接受我们作为人的本性，把我们自己以及同我们有关系的人投入到转变型变革之中。

我们直接从我们可信赖的读者、朋友和同事那里得到了帮助，包括来自约翰·亚当斯（John Adams）、卡罗尔·蒂森（Carol Tisson）、琼·雷德菲尔德（Jean Redfield）的洞见，当然还有来自系列丛书编委克里斯汀·奎德（Kristine Quade）、罗兰·沙利文（Rolan Sullivan）和威廉·罗斯威尔（William Rothwell）的洞见。他们以及 Pfeiffer 出版社的编辑们都给了我们极为珍贵的反馈和鼓励。

我们的员工对于这两本书的编辑和出版工作给予了不知疲倦的协助。我们真诚地感谢辛迪·兰开斯特（Cindy Lancaster）、俄里翁·卢卡茜（Orion Lukasik）、玛里琳·莱夫特威奇（Marilyn Leftwich）、史蒂夫·埃夫林克（Steve Elfrink）、莉萨·利列达（Lisa Liljedahl）、凯文·史密斯（Kevin Smith）和辛迪·马奎德（Cindy Marquardt），感谢他们的奉献和耐心。

此外，我们还要感谢我们 Being First 公司在咨询和培训方面的合伙人，感谢他们在我们进行写作的数月之中的鼎力相助，始终让我们的客户保持满意。对此，我们深表感激。

最后，我们感谢马丁·马奎德（Martin Marquardt），感谢他 7 年来与我们同舟共济的友谊和对我们思想所产生的积极的影响。