

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕大卫·弗斯 著

企业变革

Smart Things to Know About Change

中国大百科全书出版社



企业中国管理案例系列

高效能 管理者

企业变革

企业中国管理案例系列

SMART
高效能管理者文库

实现中国管理精英的超速成长

高效能 管理者

〔英〕大卫·弗斯 著
曹晓蕾 译

企业变革

中国大百科全书出版社

总编辑：徐惟诚 社长：田胜立

[京] 图字：01—2004—2465

图书在版编目 (CIP) 数据

企业变革 / (英) 弗斯著；曹晓蕾译. —北京：中国大百科全书出版社，2004. 11

(高效能管理者文库)

ISBN 7-5000-7182-5

I. 企… II. ①弗… ②曹… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 114060 号

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

本书经英国苏茜·亚当斯版权代理中心代理，取得开普斯通出版有限公司出版授权。

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.

未经著作权所有者书面许可，不得以任何形式或电子、化学、机械方式（包括摄影复制、信息存储和检索系统），对本书任何内容进行复制或传播。

策 划 人：马汝军 包刚升

责任编辑：王玉玲

企业变革

大卫·弗斯 著

曹晓蕾 译

中国大百科全书出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 邮政编码 100037 电话 010-68345015)

新华书店经销

北京怀柔红螺福利印刷厂印刷

开本：787×1092 1/16 印张：15.75 字数：200 千字

2005 年 1 月第 1 版 2005 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5000-7182-5/F·224

定价：30.00 元

高效能 管理者

欧美各界对 《高效能管理者文库》的赞誉

这里的一切都有关于管理，这里有关于管理的一切。

——《金融时报》

这是一套真正看起来轻松、读起来愉快的企业管理丛书。其中每一本所蕴含的管理智慧，都能让我们在工作 and 生活中触类旁通、掌握要领、提高效率、实现卓越。

——沃尔特·劳伦斯，教授，美国管理科学学会名誉主席

《高效能管理者文库》能够带我们回归企业管理的基本面。不论你是新手，还是经验丰富的管理者，它都将为你提供企业成功运作的基本知识。这是一套现代商业社会的管理“大百科”。

——《星期日泰晤士报》

《高效能管理者文库》为处于激烈竞争的商业世界中的人们提供了一种全新的管理体验。当我们和企业面对战略、客户、变革、电子商务、品牌、关键技能、知识管理、财务、团队工作以及伙伴关系等等这些重大问题时，它能帮助我们突破管理困境，实现高效管理。

——亚马逊网上书店

如果你希望成为一名高效能的管理者，能有效地管理自我、管理他人、管理组织，那么我建议你读一读《高效能管理者文库》，并将其中的核心原理和管理智慧应用到实际的工作当中去。

——巴里·威尔逊，英国朗立国际房地产公司总裁

单从内容编排的角度来看，《高效能管理者文库》是我见过的最好的管理类图书。它的每一本书都贯穿了独具特色、简单实用的六个专栏：“管理箴言”揭示了成功企业的内在诀窍；“至理名言”展现了众多精英人士的真知灼见；“大师智慧”介绍了管理大师们的卓越成就；“声音”汇集了一些企业的得失经验；“难题”指出了管理实践中足以致命的思维困境；“释疑”则为你破题解惑，帮助你摆脱困境，抢占先机。这些内容将帮助读者更好地掌握企业管理的经典理论，了解前沿观念，这也是本套丛书最出色、最具价值的部分。

——杰夫·史密斯，加拿大《新企业周刊》执行主编

你是否也有这样的体会：使我们和企业陷入困境的不是外部环境，而是内部管理。对于那些急切希望提高管理效率的人来说，这真的是一套值得细细品味的书。

——欧文·费德曼，高级管理教练，《管理提速》作者

它是一套经典的读物。不论是企业家，还是经理人，是行政人员，还是推销员，是学生，还只是一位感兴趣的读者，都能从中汲取智慧，轻松实现高效管理、成就卓越未来。

——莎伦·莱希特，咨询家，《杰出人士的100天》作者

对《高效能管理者文库》 各书的精彩评价

这本书（《企业管理》）只想教给你一样东西，也是其它书所忽略的东西：企业本身。在这里，你完全可以透过森林看到树木。

——亚马逊网上书店

《企业管理》一书向我们阐明了高效能管理的极端重要性，并简明、精辟地归纳了对每个管理者都非常有用的核心概念。

——麦克·格雷，组织发展教授，《打开管理之门》作者

二十一世纪，每个人都应该懂得运用管理，来为自己和组织创造更大的价值。《企业管理》为我们打开了这一窗口，它有着丰富的资料，却没有深奥难懂的专业术语。它适合于处于商业社会中的任何一个层次的人——从大学毕业生到首席执行官。

——《金融周刊》

《企业变革》使我们清楚地认识到，如果无法面对变革，我们选择的就是一条毁灭之路。

——英国《商业信息导报》

对于那些希望发动并实施变革的人来说，大卫·弗斯的作品（《企业变革》）提供了大量的实践指引。该书还具有很强的可读性。

——乔治·雷蒙德，美国商业变革研习会总裁



人人都知道战略是所有公司的基石，但只有极少数人真正了解如何利用战略。
《企业战略》将帮助你成为这极少数中的一员。

——亚马逊网上书店

如果你希望制定一个伟大的战略并使它留下痕迹，那么不管你的公司大小，
这本书（《企业战略》）都能帮助你塑造强大的竞争优势。

——贾斯汀·亨特，兰森德公司首席执行官

在《企业战略》一书中，作者清楚地解释了怎样确定企业的长期发展方向。
作为一名总经理，要知道自己最擅长的优势竞争资源。作者还告诉我们，变得与
众不同也是至关重要的，成功企业的战略依靠于其行为不同于任何竞争者。

——罗伯特·克利戈尔，国际成功协会理事长

在管理者们做出的商业决策中，大约半数都以失败告终。《企业决策》一书
着重针对如何做出完美的商业决策，提出了许多方法和技巧。有效地应用这些方
法，能够帮助我们大幅度降低决策失误的概率，从而将经营风险降至最低。

——约翰·帕斯卡尔，管理思想家和教育家

无论在什么时候，富有创造力和影响力的领导都是一个卓越企业的基石。
《企业领导》将帮助你成为卓越企业中的卓越领导者。

——《哈佛商业评论》

《企业领导》概述了许多管理大师的基本观点，比如沃伦·班尼斯、诺埃尔、
加里·海默尔等。它也描述了有效领导的七个原则：动机、学习、敏锐、交流、全
球性思想、平衡和勇气。

——亚马逊网上书店

如果缺乏高效能管理的知识、技能、思维与智慧，企业家和经理人将很难在事业生涯上获得大的发展，企业也无法成长为一家成功的大公司。但实际上，低效能的管理几乎无处不在，并且已经使很多企业陷入了管理困境。

对欧美企业界产生过巨大影响的管理学家亨利·明茨伯格教授曾经说：“对于什么是高效能管理，我也不是最清楚，但毋庸置疑的是，在如今的企业界，无效管理确实随处可见。”的确，从商业史上看，成功的公司往往是高效管理的公司，而那些被竞争对手击败的公司往往就是在管理上出了问题——直至最后，这些公司已经完全无法进行有效管理了。

明茨伯格教授还进一步认为，“管理者的效率往往是决定组织工作效率的最关键因素”。也就是说，一个企业能否实现高效能管理，主要取决于这家公司的首席执行官和经理人能否成为高效能的管理者。

然而，从企业界的现状来说，要想成为高效能的管理者并非易事。一方面，大部分经理人并没有完全掌握有效管理的知识和工具；另一方面，即使是最有才华的经理人也可能在企业管理的过程中变得低效、甚至无能。

那么，怎样才能改变这样的管理现状呢？美国管理学大师彼得·德鲁克明确指出：“管理者必须要认识到，只有经过特殊努力学会高效能的管理，才能避免成为一个无效的管理者。”

《高效能管理者文库》的出版正好适应了这种需要，它为处于管理困境中的经理人和希望提高工作效能的管理者带来了一种全新的智慧体验和思想洗



礼。《高效能管理者文库》与众不同的价值来自于三个方面：

首先是内容上的全面性。《高效能管理者文库》第一辑出版 5 部作品，计划出版 10~20 部作品，其内容涵盖了现代企业所必须面临的全部重大问题，包括战略、决策、领导、变革、营销、品牌、财务、客户关系、电子商务、项目管理、关键技能、知识管理及团队建设等各个方面。《高效能管理者文库》的目标是要帮助人们快速掌握高效能管理的关键知识和核心技能，帮助人们快速获取最有效的管理原则和管理工具。

其次是兼顾管理知识、技能、思维和智慧。《高效能管理者文库》不仅为经理人提供了基础性的管理知识和关键性的管理技能，而且还带给管理者创新性的、与众不同的管理思维和管理智慧。《高效能管理者文库》借助管理大师、著名企业家与读者的交流，帮助经理人培养高效能的创新思维和管理意识。

再次是适应当今变革时代的需要。国际互联网的发展已经深刻地改变了商业世界的游戏规则，终身学习也已经不再是一种趋势，而就是一种真正的现实。《高效能管理者文库》融新技术、新经济和变革管理于每一部作品的内容与文字之中，帮助管理者适应变革时代的需要。

正如彼得·德鲁克所说，组织中的每一个人都应该像高效能的管理者一样工作和思考。无论你是首席执行官、经理人，还是 MBA、普通职员，培养高效能管理的思维和技能都是成就卓越的必由之路。

希望《高效能管理者文库》的出版，能够帮助中国的企业家、经理人、MBA 和普通职员迅速成长为新时代的高效能管理者和杰出管理精英。

《高效能管理者文库》编委会

前言

Preface

变革与人息息相关

上帝啊，请赋予我平静的心态去接受那些我无法改变的事情，请赋予我勇气去改变那些我可以改变的事情，请赋予我智慧来分辨哪些事情可以改变，而哪些事情不可以改变。

——莱因霍尔德·尼布尔，《“平静”的祈祷者》

任何事情都在改变，没有什么事情是永恒不变的。改变是一种力量，你必须去适应它，而不是去抗拒它。它宛如一只狂暴不安、飞奔向前的庞然大物，莽莽撞撞地冲进了未知的深渊，而你只能紧紧地抓住它的后背。你无法从它身上跳下来，因为它跑得太快；你也无法让它停下来，因为它只知不停地奔跑。你只能骑在它的背上，坚信一切都会好的，正如一句谚语所说：“所有改变都是好的，所有改变都是好的……”

——《城市勇士手册》

变革是一个你可以和家人或朋友愉快地进行谈论的话题。在酒吧里，如果你和他们讨论公司策略或者生产流程的改进，没有人会感谢你（老实说，他们根本不喜欢这样的谈话内容，所以千万别去碰钉子）。但是如果你提出“改变”这一话题，就能够立刻吸引人们的注意力。人们会愉快地和你交谈，分享生活中的无数变化，比如一个新生命的诞生，一场比赛的胜负，赢得了一个工作机会，改变了一些习惯，等等。就算人们不热爱变革，至少他们都知道变革，他们也或多或少知道，变革是一种生活节奏，这种节奏丰富多彩、各种各样，有时会令人沮丧，有时又令人振奋。变革与人息息相关。

在企业中，每当谈论起变革，人们都会肃然起敬。因为变革对于企业而言是引人注目的一件大事。

你应该能够理解这是为什么。我们所处的时代正经历着巨大的社会转变，变革无论在力量上还是规模上，都可以与文艺复兴和工业革命相提并论。而且，无论文艺复兴时代、工业革命时代还是当今的信息时代，都只不过是人类历史中的一个瞬间。人类正在学习加速从出生到成长、成熟，到衰老、死亡，再到重生的自然周期。比如说，我们最喜爱的工具——计算机，每隔6个月，其处理器的速度就会提升1倍。我们的工作、学习和生活的节奏越来越快。速度是当代人类发展的首选良药。一切都在加速，变革也是如此。

变革至关重要

许多人认为，对于企业来说，变革是最糟糕的事情，甚至是一场灾难。而睿智的革新大师们将会努力改变人们的这种偏见。

从书架上随意取下任何一本关于企业革新的书，其中的内容都可能让你感到心情沉重。我们看到的都是诸如变革工作任务繁重、现代企业面临着无情的压力等此类信息。而且就个人而言，你又从别人那里听到了什么呢？他们的公司正准备一场变革的时候，他们是否会欢呼雀跃？他们是否支持革新？是否愿意接受革新？是否有能力迎接革新呢？答案是否定的，他们一定会抵制革新，一定会害怕变革。

我觉得，企业变革之所以变得十分严肃而且困难重重，是因为存在着一些固执、易变、软弱无能的人。但是，我非常乐观地坚信人类有着无限的潜能。我相信，如果你刻意从人们身上寻找软弱和怯懦的话，你肯定能找得到。但如果你希望得到的是支持、反馈、创造力和心甘情愿，你就一定能够找到它们。

当然，这并不意味着我们身边没有行事消极、愤世嫉俗的人——这些都是人类的普遍特点。而且，当这些弱点暴露出来时，人们通常都会因此感到非常痛心。所以，在一个理想的公司内，公司领导应该花时间好好研究一下人们的表现为什么会是这样，并找出一种方法来帮助他们摒弃这些无益的行为。

对于所有的组织而言，变革都是一件非常重大的事情，因为：

- 人们会抵制变革。
- 可能会出现重大分歧，从而导致资金的流失。
- 大公司的变革非常复杂，即便是思考变革如何进行，也要花费大量的时间，何况我们的工作非常紧张。如果对变革考虑不周，我们将付出更大的代价。

- 无论作为个人还是作为团队，我们都不擅长变革。
- 我们不知道未知的将来是否会比已知的现在更加糟糕。
- 我们犹豫不决。
- 即使这次变革一切都很顺利，我们也明白新的变革很快又会到来。
- 组织中的革新举措可能会导致失业、愤怒、怨恨、困惑，可能会使人们感受到更大的压力，彼此间失去信任。革新甚至会彰显人性的阴暗面：欺骗、罪恶、嫉妒和仇恨。那么，我们为什么还要自寻烦恼呢？
- 最重要的是，我们宁愿没有发生任何改变。

变革无法避免

在企业领域中，变革是一件非常严肃的事情，因为有一种偏见认为人们天生害怕变革。但这只是无稽之谈——这些害怕都是自我驱使的。我们害怕自己会辜负自己的期望，更害怕会辜负他人的期望；我们害怕失去自己的地位、声誉和知识，害怕失去我们现在掌握的技术以及影响力；我们害怕暴露缺点，害怕认清自己，害怕将来；我们担心丢工作、掉头发、身材走样、牙齿脱落、丢失旅行支票，害怕产品失去销路，害怕失去收入、家庭、休假的权利；我们还害怕失去才智。所以我们忙碌地工作——试图用不停地工作来抵御这些忧虑。

我们不只是害怕变革，很多事情都令我们担忧。

无论是个人变革还是组织变革，它们都无法摆脱负面的评价，因为尽管变革可能会带来快乐，但同时它也能带来悲伤；它可能会

令人愉快，也能使人痛苦；它会给我们带来进步，也能威胁到稳定的现状。

但是，无论我们是否担心这些问题，变革都生机盎然地出现在我们的生活当中。

在你阅读本书的时候，你自己也在改变，你的细胞在不断地更新，你的血液随着每次呼吸由浑浊变清洁。在你身边，变化也正在发生。不断有事情发生着，一些事情因你而产生，而大多数与你无关。事情改变着，而你在不断地适应和学习。其他人也在快乐、有效地改变着。

然而，很多事情的发展并不像我们所希望的那样，很多事情也不会按照我们所计划的那样发生。有时出乎意料的事情会发生，比如死亡。

我们无法预知未来，任何事情都是无法保证的。自己想要的东西并不是总能得到。

所以，变革是无法避免的。有时候，接受才是解决问题的关键。

至理名言

你无法拥有一切。你把它们放在哪儿呢？

——史蒂文·莱特

正确理解变革

变革之所以导致重重压力，是因为我们希望既能预见未来又能保证结果。我们幻想自己可以控制所有的变化；我们希望事情可以像我

们想象的那样发展；我们渴望能够得心应手。

然而，只要一个事物发生变化，所有的事物都随之变化，未来也相应改变。在生活中，变化不断展现在我们面前，零乱地散布在各个地方，就好像引发了多米诺效应。我们的控制需求受到了戏弄。未来无法保证。

至理名言

确定性一般来说都是幻觉，人类的命运注定要远离祥和和安宁。

——小奥利弗·温德尔·福尔摩斯，美国最高法院法官

人们也没有认识到在企业领域中，想要控制变革是徒劳无益的。我们说“变革是永恒的”，就好像我们对此真的笃信不疑，但事实上我们并没有理解变革的无所不能和无所不在。企业变革像人类一样都难以驾驭。而一旦驾驭失败，伴随而来的就是对于变革的指责，人们也只好注入更多的资金，以采用其他的项目管理方法。在企业里，变革的确是

一件棘手的事。

至理名言

让你筋疲力尽的是转变而非变化。变化与转变并不完全一样。变化指的是情景方面的：新地点、新老板、新的团队角色、新政策。转变指的是人们为了适应新环境所经历的心理过程……除非转变发生，否则变化不会有任何效果。

——威廉姆·布里奇斯，《应对转变：最充分地利用变化》

但是，这样的看法都源自于一种误解，即认为变化是一个客观的外部事物。仿佛它只存在于某个地方，远离着我们。但是，变化并不遥远，变化无所不在，甚至我们自身也会发生变化。我们把它想象成

是外在的、遥远的、糟糕的事物，我们孤立它、否认它、与它为敌。然而，变化并不是我们的敌人。变化并不是图表中的一个单元格，也不是MBA课程中像“战略”一样的一个独立单元，它是企业和生活的核心。

还有另外一个错误的观点，即你在驾驭变化。而事实上你不能驾驭变化。你可以驾驭自己的态度，你可以驾驭自己的行为，你可以驾驭自己的感觉，你可以驾驭自己的兴趣所在，你可以驾驭彼此的交流，你可以驾驭战略战术，你可以驾驭人们学习的方式。但是，你永远都不可能驾驭变化。

本书提出一些积极的、睿智的、以人为中心的变革观念。本书还贯穿了一些非常简单的原则。

以下便是：

变革观念

变革无所不在。因此：

- 万物皆可以被改变；
- 不存在抵制变革的人；
- 也没有蓄意破坏变革的人；
- 组织中没有变革不能渗透的“黑洞”；
- 没有不忠诚的员工，即使存在不满情绪，也可以改变；