

Mc  
Graw  
Hill

Education

职业成功必读书架  
Career Success

# 经理人变革管理手册

Managing in Times of Change

(美) 麦克·马金 (Michael D. Maginn) 著

许晋福 译

推荐专家

清华大学经济管理学院 赵纯均教授

Professor Zhao Chunjun

School of Economics and Management

Tsinghua University

英汉对照 附送 CD

清华大学出版社



Mc  
Graw  
Hill

Education

职业成功必读书架  
Career Success

# 经理人变革管理手册

Managing in Times of Change

(美) 麦克·马金 (Michael D. Maginn) 著

许晋福 译

推荐专家

清华大学经济管理学院 赵纯均教授

Professor Zhao Chunjun

School of Economics and Management

Tsinghua University

英汉对照

附送 CD

清华大学出版社

北京

版权所有，翻印必究。举报电话：010-62782989 13501256678 13801310933

本书封面贴有McGraw-Hill公司防伪标签，无标签者不得销售。

图书在版编目（CIP）数据

经理人变革管理手册/（美）马金著；许晋福译．—北京：清华大学出版社，2006.5  
（职业成功必读书架）

书名原文：Managing in Times of Change

ISBN 7-302-12573-2

I. 经… II. ①马… ②许… III. 企业管理—汉英 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第011983号

北京市版权局著作权合同登记号 图字：01-2005-5689

Michael D. Maginn

**Managing in Times of Change**

EISBN: 0-07-144911-6

Copyright © 2005 by McGraw-Hill Education (Asia).

Original language published by McGraw-Hill Education (Asia) Inc. All rights reserved.  
No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a  
database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

The English-Chinese bilingual edition is published and distributed exclusively by  
Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co.,  
within the territory of the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao  
SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act.  
Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书英汉对照版由美国麦格劳·希尔教育出版（亚洲）公司授权清华大学出版社在  
中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区）独家出  
版发行。未经许可之出口视为违反著作权法，将受法律之制裁。未经出版者预先书  
面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

出 版 者：清华大学出版社 地 址：北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn> 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 客户服务：010-62776969

责任编辑：宫 力

封面设计：北京行走出版咨询有限公司

版式设计：北京行走出版咨询有限公司

印 刷 者：北京中科印刷有限公司

装 订 者：三河市化甲屯小学装订二厂

发 行 者：新华书店总店北京发行所

开 本：148×210 印张：7 字数：90 千字

版 次：2006年5月第1版 2006年5月第1次印刷

书 号：ISBN 7-302-12573-2/II·731

定 价：24.00 元（附赠送 CD 光盘 2 张）

## 作者简介

### (美) 麦克·马金

马金是Singularity Group董事长兼执行总裁。Singularity Group是一家提供领导、销售和管理咨询的顾问公司,位于美国麻萨诸塞州的汉弥尔顿市。马金著有《使团队发挥作用》、《有效团队合作》等畅销书籍。

### Michael D. Maginn

Michael D. Maginn, Ed. D. is president and CEO of Singularity Group, a leadership, sales, and management consultancy in Hamilton, Massachusetts. He is the author of *Making Teams Work* and *Effective Teamwork*.

清华大学出版社精心策划引进了世界知名出版公司麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司全力打造的“职业成功必读书架”系列丛书。该系列图书已在国际上形成工商管理类图书的强势品牌。目前,在亚洲地区被翻译成多种文字,包括日语、韩语、中文繁体字、中文简体字配汉语拼音、马来语和泰国语等多种文字和版本形式。其中,麦格劳-希尔(亚洲)教育出版公司在推出新加坡版时还特意邀请了南洋理工大学管理学院的知名教授黄昭虎博士出任顾问主编。

清华大学经济管理学院赵纯均教授作为专家特别推荐此系列图书。丛书吸取了国际工商管理畅销书的精华概念,以简洁的文字编写而成,内容实用精要,可以让想要进入或已经进入商务圈的有志之士在较短的时间内,以最快的速度,吸收当今有效的工商管理新知识,同时提升商务英语能力,从而实现一举两得的效果。

## 第一批推出的图书目录:

如何有效激励员工	How to Motivate Every Employee
如何与难相处的人沟通	Dealing with Difficult People
使团队发挥作用	Making Teams Work
新经理人成功的24招	The New Manager's Handbook
卓越领导人完全手册	The Handbook for Leaders
成功销售手册	The Sales Success Handbook
成功企划与简报实用手册	Persuasive Proposals and Presentations
经理人财务管理手册	Finance for Nonfinancial Managers
绩效管理手册	How to Manage Performance
经理人变革管理手册	Managing in Times of Change
经理人有效指导实用手册	How to Be a Great Coach
传奇教练的成功领导	The Lombardi Rules
高绩效成功领导手册	Leadership When the Heat's on

# CONTENTS 目录

出版说明 .....	1
------------	---

## 前言：变革时期的管理

Managing in times of change .....	2
-----------------------------------	---

## 第1篇 了解变革对你的影响

Understand how change affects you .....	10
---	----

### 1 清楚变革的过程

Understand the “from-to” .....	14
--------------------------------	----

### 2 选择建设性的回应方式

Choose a productive response .....	22
------------------------------------	----

### 3 寻找机会

Seek the opportunity .....	30
----------------------------	----

### 4 集合所有的资源

Gather your assets and resources .....	38
--	----

### 5 制定个人目标

Forge personal goals .....	46
----------------------------	----

### 6 言行一致

Walk the talk .....	54
---------------------	----

### 7 学习与不确定因素共处

Make friends with ambiguity .....	62
-----------------------------------	----

## 第2篇 团队的适应能力有多强

How adaptable is your team? .....	70
-----------------------------------	----

### 8 把现状勾勒出来

Paint a picture of what is happening .....	76
--	----

### 9 为新游戏制定新规则

Build new rules for a new game .....	84
--------------------------------------	----

### 10 保留依然重要的东西

Remember what is still important .....	92
--	----

### 11 应变、适应、调整

Improvise, adapt, adjust .....	100
--------------------------------	-----

12	衡量并在进步时给予赞美	
	Measure and celebrate progress	108
13	要团队负起责任	
	Hold the team accountable	116
14	粉碎谣言	
	Squash the rumor mill	124
15	让团队成员参与决策过程	
	Get team members involved	132
16	团队表现良好时给予奖励	
	Reward the team for progress	140
第3篇 协助员工走出困境		
	Help people get unstuck	148
17	了解人性对于变革的自然反应	
	Understand natural reactions to change	152
18	为不适应的员工提供个别的协助	
	Customize help for struggling individuals	160
19	表现出感同身受	
	Offer empathy	168
20	正视员工的不满	
	Actively surface dissatisfaction	176
21	强调员工个人利益	
	Pinpoint the positives for individuals	184
22	因材施教	
	Tailor positive tasks for individuals	192
23	鼓励员工告别过去	
	Encourage individuals to let go of the past	200
24	员工对的时候要支持他们	
	Stand up for people if they are right	208
词汇表		
	Glossary	216

# 出版说明

在这个瞬息万变、竞争激烈的商业环境中，各行各业的人士若想要跟上时代的步伐，不断吸收新知识当属首要任务。面对当前形势，更惟有能够精通中英文，熟悉职场文化的人才，才能抢得先机，领先群伦。

有鉴于此，清华大学出版社精心策划引进了世界知名出版公司麦格劳-希尔（亚洲）教育出版公司全力打造的“职业成功必读书架”系列丛书，旨在为广大大志在职业生涯中取得成功的人士量身打造一套内容精要易懂、中英文对照的管理好书，让读者能以最短的时间、最快的速度，吸收当今有效的管理新知，并通过中英文对照、难词注释及配套的英文朗读，彻底掌握相关知识的地道英文表达，使您双倍受益，信心百倍地走入成功之道。

本套书在编排上独具特色。每章末尾都附有名言警句，读者除了可以吸收管理新知，更能从中领略到智慧与哲学的思考。同时，本套书在开本大小、中英文对照、生词醒目标记、中心思想重点提取等方面精心设计，以方便商务人士的携带，也方便他们利用运动休息之时、茶余饭后和会议休息之际，或者出差旅途之中花上不多的时间轻松阅读。

本系列丛书呈开放式，使得不同领域和职位的人士各取所需，找到最适合自己的或自己最迫切需要的内容，使之成为准备或已经进入商务圈的人士必备的进修工具书和赢在起跑线上不可或缺的成功利器。

清华大学出版社外语分社

2006年初·北京



## Preface

# Managing in Times of Change

A basic fact of business life is that an organization either changes or **withers away**. Look at the powerhouse companies in today's world. Where were they 10 or 20 years ago? Have they grown, changed business models, or emerged from nowhere? What's happened to some of the brand names with which you grew up? Which established airlines, banks, car companies, or heavy manufacturing companies have struggled to match lower cost, more efficient **competitors**? It's either **nimbly** and creatively adapt with new products, processes, and business ideas or go into marketplace **decline**.

Whether a company is on the upside of the growth curve or fighting to survive, one thing

**wither away** /'wiðə ə'wei/  
枯萎; 凋谢

**competitor** /kəm'petitə/ *n.*  
竞争者; 对手

**nimbly** /'nimbli/ *adv.* 灵  
活地; 敏捷地

**decline** /di'klaɪn/ *n.* 衰退

# 前言

## 变革时期的管理

——一个企业要么进行变革，要么就走向衰败，这是企业经营的基本事实。看看今天世界上那些实力雄厚的公司，十年、二十年前，这些公司在哪里？他们是否成长，并适时改变了经营模式？还是已经没有踪迹了？你小时候常听到的那些知名品牌，现在怎么样了？有哪些知名的航空公司、银行、汽车厂商或重工业公司，能够在市场上出现成本更低、效率更高的竞争对手时，努力改变自己来和它们竞争？总而言之，一个企业如果不能够以灵活的、创新的方式来适应新产品、新方法和新的经营理念，它注定会被市场所淘汰。

一家公司不论正处在上升时期还是为了

一个企业要么进行变革，要么就走向衰败，这是企业经营的基本事实。

is common: The people working within those organizations are experiencing change in a very personal way. Employees have to stop what they have been doing and work in different ways with different—or fewer—team members. They may have to work away from home more frequently or move to another facility in a strange, new city. They have to work with new technologies that require new skills, say new things to customers, meet with each other more or less frequently, or do more with less.

When people face these kinds of dramatic changes in the way they live and work, the reaction can be negative and unproductive. What had been predictable and stable at work is now replaced by confusion, vagueness, and **uncertainty**.

When change affects an organization, the leaders of the organization—from the top executive to line supervisors—need to demonstrate leadership skills as never before. The manager becomes critical in leading teams and employees through the change process so that the organization can **implement** new ideas

**uncertainty** /ʌn'sæ:tnti/ *n.*

不确定; 变化不定

**implement** /'implɪmənt/ *v.*

贯彻; 执行

生存而奋斗，有一件事情是相同的：这些组织的员工都在以个人的方式体验着这些改变——过去的工作方式行不通了；团队的成员改变了、减少了；离家在外工作的时间变多了；由于工作场所的改变，搬到了一个陌生的城市；在要求新技能的领域要利用新的科技手段工作，与顾客的对话内容也不一样了；和同事开会的频率或多或少增加了；要做的事情更多，可用的资源却变少了。

当人们在生活上和工作上面对如此现实的变化时，他们的反应可能是负面且没有建设性的。因为过去在工作中稳定且可以预测的东西，如今已经被混乱、模糊和不确定所取代。

当组织在经历变革时，包括最高决策者和生产线管理人在内的所有领导者，都必须展现出以往所不具备的领导技巧。这时候管理者的角色变得非常重要，他必须带领自己的团队和员工通过变革，让组织既能够推行新构想、抓住客户，又可以留住并吸纳人才。

当组织在经历变革时，包括最高决策者和生产线管理人在内的所有领导者，都必须展现出以往所不具备的领导技巧。

and maintain its customers while retaining and engaging talented employees.

The managers of an organization provide the bridge from the old way of doing things to new work practices. Paradoxically, these managers are also employees who experience the same reactions as everyone else. How can a leader lead when he or she may be uncertain and uncomfortable about the future?

There are productive behaviors that a manager can learn to **cope with** change and to help others through. These behaviors can be clustered into three major themes:

***Personally refocus for managers:*** The first step in helping others implement change is to help yourself. Managers need to understand how they are personally reacting and how change is affecting them. Once they understand their reaction, they can adapt to their role.

***Lead the team through:*** A work group needs strong leadership to provide direction, a degree of clarity, and sense of progress when there aren't clear answers to questions and rumors begin to fly. The manager needs to help

cope with /kəʊp wið/ 处理

在工作的方式上，组织的管理者可以作为新旧方式之间的桥梁。奇怪的是，这些管理者也会体验到和员工一样的反应。可是，如果领导者自己都对未来感到茫然不安，他将如何领导员工呢？

幸运的是，管理者可以通过一些具有建设性的行为来适应改变，并帮助他人一起渡过难关。这些行为可以分成以下三大类：

**自我调整：**要帮助他人成功转型，必须先帮助自己改变。管理者必须了解到，当改变发生时，他们自己的反应如何，以及改变是如何影响他们的。只有了解了这些，他们才能适应新的角色。

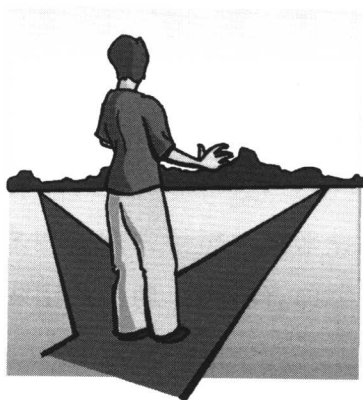
**领导团队：**当问题没有明确的答案而谣言又开始满天飞时，一个工作团队会很需要强势的领导来提供指导、方向和某种程度的明确性。管理者必须协助他的团队适应和应付新局面。

**指导个人：**面对改变，每个人的反应不尽相同。在改变还没有在团队内落实以前，

幸运的是，管理者可以通过一些具有建设性的行为来适应改变，并帮助他人一起渡过难关。

the team adapt to and cope with newness.

**Show a path to individuals:** Individuals react to change in different ways. Until a change has taken root within a work group, some individuals may need extra **coaching** and advice on how to cope. The manager needs to sit with employees with strong, unproductive reactions to change to instill a firm, **optimistic** picture of the future.



**coach** /kəʊtʃ/ v. 训练；指导；辅导

**optimistic** /ˌɒptɪ'mɪstɪk/ adj. 乐观的；乐观主义的

有些人可能需要更多关于如何适应改变的指导和建议。因此，当部属产生强烈的消极反应时，管理者便需要和他们坐下来好好谈谈，帮助他们用坚定、乐观的心态来看待未来。

---

*I was always for change until it happened to me.*

*—Midlevel financial services manager*

我总是期待着变革，没想到它发生在我身上。

——一名中级财务经理

有些人可能需要更多关于如何适应改变的指导和建议。



# Part 1

## PERSONALLY REFOCUSING FOR MANAGERS

### Understand how change affects you

Significant organizational change has a powerful impact on people. Change creates a tension between the past and the future, between stability and the unknown. Despite business **rationale**, logic, creativity, planning, and strategies associated with change, this tension comes down to people doing different things in different ways. Asking people to change behavior on behalf of organizational goals creates an automatic emotional reaction.

Managers are certainly not **immune** from this response. Even managers responsible for implementing change within an organization can subtly undermine that change through the

**rationale** /ˈræʃəˈneɪl/ *n.*  
基本原理

**immune** /iˈmjʊːn/ *adj.* 免  
除的