



先知先进 — 管理先锋

国际金融公司中国项目开发中心 组编

中 小 企 业 管 理 **DIY** 丛 书

个 人 生 产 力 技 巧 系 列

引领变革

Leading
change

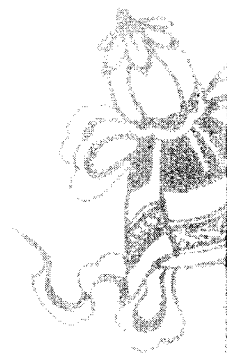
上海科学技术出版社

国际金融公司中国项目开发中心 组编

个人生产力技巧系列

引领变革

——迎接挑战



中小企业管理

DIY 丛书

上海科学技术出版社

图书在版编目(CIP)数据

引领变革/国际金融公司中国项目开发中心组编.
上海:上海科学技术出版社,2005.7
(中小企业管理 DIY 丛书.个人生产力技巧系列)
ISBN 7-5323-8061-0

I.引... II.国... III.中小企业—企业管理
IV.F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 055478 号

世纪出版集团
上海科学技术出版社 出版、发行

(上海瑞金二路 450 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销

商务印书馆 上海印刷股份有限公司印刷

开本 889×1194 1/24 印张 4.5

字数 74 000

2005 年 7 月第 1 版

2005 年 7 月第 1 次印刷

印数 1—4 250

定价:9.00 元

本书如有缺页、错装或损坏等严重质量问题,
请向工厂联系调换



《中小企业管理 DIY 丛书》介绍

《中小企业管理 DIY 丛书》是由国际金融公司中国项目开发中心组编的一套针对中小企业经营者的自学课程。丛书专门为下列对象设计：

- 中小企业的业主，
- 中小企业的管理人员。

本书为他们实施有效管理提供了必需的基本工具和知识。

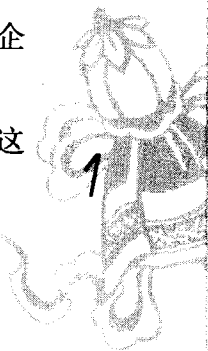
另外，由于本书全面描绘了有关管理方面的所有重要问题，因而中小企业的员工和攻读企业管理的学生也会觉得有用。

丛书的每一本都是由一批培训专家根据专门的要求和程序编写的。这些要求和程序的特点是：

- 高品质的内容 精选自世界各地针对中小企业经营者的管理丛书；
- 本地化的商业语言 为企业家所熟悉；
- 本地案例的采用 达到因地制宜的效果；
- 采用多个步骤确保质量：
 - 由本地业界专家对内容进行改编和校对；
 - 由本地资深专家对内容进行审核以确保其相关性；
 - 由目标读者试用；
 - 根据读者的反馈进行修改。

《中小企业管理 DIY 丛书》不同于其他商务培训手册，它具有如下特点：

- 深入浅出，便于记忆，寓教于乐，通过有趣的活动和练习切身体会，使学习变得轻松。



- 页面设计丰富多彩,加上图形和表格,使知识表现更直观,便于加深理解。
- 每一部分的结尾都配有自我评估练习,让你测试一下自己,确保你在进入下一部分的学习之前已经掌握了前面的主要内容。
- 温故而知新:每一部分末尾的小结归纳了这一部分的要点。
- 由于丛书所具有的实用性,你会有许多机会应用和巩固你在书中学到的知识,这必将有助于实现你事业的目标。
- 案例分析,理论联系实际,利用所学为现实的问题寻求最佳解决方案。
- 每学习完一本后,你可以综合所学的知识制定一份行动计划,帮助你达到学以致用目的。
- 丛书按模块设计,非常灵活。你可以从系列丛书中选出你需要学习的部分,在合适的时间和场所——在家里、办公室或教室学习;可以和同事一起学习,也可以在培训师的指导下学习。

作为一个企业的业主或经理人,你会涉足企业经营的方方面面,需要具备多方面的能力与技巧。《中小企业管理 DIY 丛书》专门为你提供了一个“个人生产力技巧系列”,包括:

- 《时间管理》
- 《提高效能》
- 《权威管理》
- 《有效授权》
- 《良好沟通》
- 《决策与执行》

《计划与控制》

《激励员工》

《引领变革》

《团队领导》

《解决问题》

我们推出“个人生产力技巧系列”的意义在于为经营者提高个人的生产力技巧提供帮助。系列的每一本书介绍了个人生产力的某个具体方面,整个系列涵盖了领导能力、管理手段、实施方法、人际沟通等多方面的技能。在学习过程中,你可以边学习、边计划、边实践。通过这个系列的学习,定能为你的个人生产力的提高打下扎实的基础。

本书概述

谁需要这本书

只有变化是永恒的。

大约公元前 500 年,古希腊哲学家赫拉克利特就曾表达过这样的思想。如今,当变化的速度不断加快时,上面这句话就显得更加不证自明了,尤其当它用在工作上时。

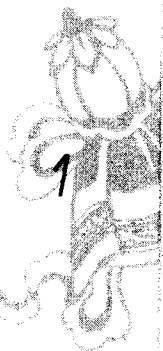
员工们在整个工作生涯中用同样的方法做同样工作的日子早已过去了。在过去的 40 年中,工作环境已发生了许多激烈而影响深远的变革,很难想像“过去的好时光”(如果曾经存在过的话)将再次出现。

正如我们将讨论的,变革并不是一个障碍:一个解决之后才能恢复正常的问题。变革时时刻刻都在发生。任何企业、任何团队都无法静止不动;世上没有自满的存在空间。昨天的方法只适用于昨天的人们。

作为一名团队领导者,你不光要成为一个变革的促动者,还要领导、激励团队去实施其他更为有效、更富有成果的计划。

本书将告诉你隐藏在变革后面的力量及其对人们生活的影响。你将学会绕过障碍,说服反对意见,采用最有效的途径领导团队。这将使你作为组织中的关键人物,为实施计划中的变革作出有价值的宝贵贡献。

我们将研究变革的性质,调查可能受到变革影响的一线经理和工作团队所遇到的部分挑战和问题。你将看到几乎所有的变革既带来损失又带来收益。因此,管理变革的技巧就是最大程度地减少变革带来的不利结果,最大



程度地扩大变革带来的有利结果。我们将给出推荐的方法,以在最小的混乱和破坏情况下实现变革。

本书目标

读完本书后,你将学会:

- 描述引起变化的因素;
- 确定针对变革引起反应和反抗的原因,并确定解决这些问题的方法;
- 描述变革的积极因素,以及如何采取积极的态度来面对新的想法;
- 确定成功实施变革的有效途径。

2 你会读到什么

本书包括几部分,分别讨论不同的专题。在每一部分中,你会看到:

- 背景信息 包括主要概念的定义、解释与举例。
- 活动 帮助你预先思考相关概念和主题。
- 自我评估 在每部分结束时检测你的理解程度。
- 小结 复习要点。
- 反思 让你有机会反思一下,自己学到了什么,怎样用在工作上?

本书最后还有:

- 快速测试 测试你对本书中出现的概念的理解程度。
- 案例分析 使你能够综合应用多个概念来分析中小企业的相关案例。
- 回顾与反思 让你有机会测定自己读完本书后的收获。
- 行动计划 帮助你将所学知识运用于实际工作。

● 参考答案 部分活动、自我评估以及快速测试、案例分析的答案。

本书使用了一些图标以帮助你学习。这些图标的样式和含义如下：



活动、测试和评估，用来衡量你的进步。



自我评估，用来检查你对每一部分的理解。



小结，每一部分中出现的重要概念。



一个反思的时机，想一想你学到了什么，怎样将它用在工作上。



要点，提请注意。

学习方法

在何处读

任何地方！

本书是专门为自学而设计的，所以你几乎可以在任何地方读。为了从中获得最大的收益，你可以找一个能够集中精力、不受干扰的地方。

在何时读

任何时间！

如果你是一个人学，那就完全取决于你自己。不同的人适宜于在不同



的时间读书。最好的办法是在某几天专门留出一段时间。利用每一部分的提示了解各个活动应该花费多长时间。切勿企图跳过书中的各项活动，因为它们不但能帮助你复习学过的概念，还能为学习下一部分打基础。最后，按照自己的步调学习，即便在某个活动上稍许多花了些时间，那也完全不必沮丧。

如果你是在一个班里学习，课前预习和课后复习是很有用的。你的教员会指导你完成书中的各项活动。

如何读

任何方式！

读完本书需要 10 小时，但并不是说你必须连续读 10 个小时。最好有固定的学习时间，比如说，每次 1 小时。这样读的效果要比一口气读完整本书要好得多。

每学完一部分，花些时间反思一番，看看你对哪个题目最感兴趣，怎样将你学的东西用到当前的工作上。这将有助于你在学完本书之后准备一份行动计划。

尽可能找一名伙伴一起学完本书。这名伙伴可以是工作中的同事或是职业相近的同行。要是找不到，就花些时间与你的朋友或工作团队讨论重要的问题和想法。这有助于你加深理解，记住更多知识。

读完本书之后，你有机会以两种方式应用学到的东西：

- 解决案例分析中的问题；
- 创建并实施一份行动计划。

案例分析描述的是发生在中国的实际情景。它引导你思考所有学到的知识，并运用自己的经验加以综合，制定出一个解决复杂问题的实用方案。

行动计划是将理论转化为实践并在工作中取得实际效果的机会。你可

以邀请你的同事或团队与你一起来设计行动计划。将你的行动计划划分成一个个可度量的小步骤,花些时间完善每个步骤。记住,行动计划是一个灵活的指导工具,不是固定不变的框架。把行动计划张贴在你的工作场所,每过几个月重温一遍,必要时作适当调整。

谁能帮助我

任何人!

在你读完本书的过程中,你可以从不同的人那儿寻求帮助:

- 首先是你自己 遇到不理解的地方,回过头重读一遍,不要放弃。如果还是不理解,休息一下,等下次学习时一开始就重读一遍。
- 与家人、朋友、同事交谈 即使他们没有任何专业知识,有时讨论一下也可以帮助你澄清某些观点。
- 培训师 你可以请教培训师或顾问。

怎样评价自己的进步

如果你是一个人学习本书,书中的活动、自我评估、快速测试、案例分析、工作任务和行动计划会让你很好地评估自己每天的进步。

请注意,书中的问题有多个正确答案,书末的答案仅供参考。要是你的答案与书后的答案不完全一样,那也没有关系。

树立自己的学习目标

现在,花几分钟时间写下你的学习目标。它会在学习中随时提醒你:我为

什么要学,我希望获得什么结果。

我本人想获得的成果是:

(比如,我想知道变革是什么,了解变革将给我带来什么影响。)

我想为企业获得的成果是:

(比如,我想找到办法,让我的团队积极参与企业内的变革。)

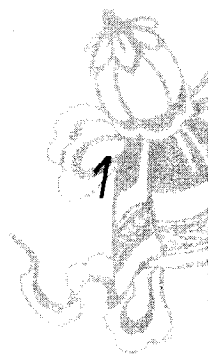
6

祝你好运!

不管你是自学、上班学、在班级里学、在培训中心学,还是远程教学,我们都希望你喜欢这本书。祝你学得灵活、学得愉快。

目 录

本书概述	1
谁需要这本书	1
本书目标	2
你会读到什么	2
学习方法	3
树立自己的学习目标	5
一 变革的性质	1
简介	1
变革的因素	2
变革的技术因素	5
社会和法律因素	8
经济因素	10
变革和常态	12
变革的特征	14
适应变革	14
小结	27
反思	28
二 对变革的态度	29
简介	29
对变革的反应	30



对变革的反抗	33
变革的积极方面	36
小结	40
反思	41
三 管理变革	42
简介	42
变革和团队领导者	44
管理对变革的反抗	53
计划变革	58
变革的过程	64
裁员之后	66
完成变革实施计划	67
小结	71
反思	73
学习成绩检测	74
快速测试	74
案例分析	77
回顾与反思	79
回顾与反思	79
行动计划	83
附录 参考答案	85

变革的性质

简介

他们为什么不能听之任之？

这个标题最近出现在某份报纸的体育版上。文章指出，足球规则在最近5年中的改变比此前100年中的改变还要多。

改变一项比赛的规则需要有足够的理由，其他任何领域的行为也同样如此。当一个程序、一条原则或者一种结构已经经受了时间的考验，那么要修改或替换它就需要充分的理由。

一般而言，重大的变革来自于成长和发展：新发明产生新的可能性；经验使方法日趋完善；有人发现了新的机会；旧的价值观由于不再适合而受到了挑战。

然而，小的变化时时刻刻都在发生。

在这本书中，我们先研究世界不断变革的那种方式，特别是工作中的变革以及变革的潜在动因。然后，我们研究一些企业所采用的能较好地应对变革的方法。

当你读完这部分后，你将能够更好地：

- 认识产生变革的动因；
- 描述能让企业更好地适应变革的因素。

变革的因素

变革是以下三方面因素作用的结果：

■ 技术因素

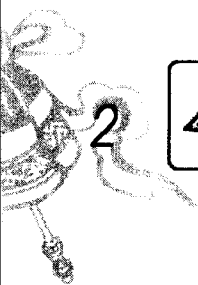
新技术和新的应用方法。

■ 社会和法律因素

人和法律的改变带来变革。

■ 经济因素

成本和效率方面的压力带来变革。



活动 1

8 分钟

阅读以下例子，你认为每个例子中是什么促使了变革的发生。

小侯在三帆公司当会计已经十多年了。6 年前，她还是靠手工进行账务处理。后来，公司的会计工作几乎全都计算机化了，小侯不得不参加培训，学习复杂的会计软件，以提供公司所需的会计报表。小侯尽力适应工作上的新要求的那段时光，是她调整自己的艰难时刻。现在，小侯对于这些软件已非常熟悉了，她无法想像再回到从前。

然而，正如小侯所发现的，这并非仅仅是学习一套程序并将其付诸实施那么简单。公司已经进入到新的商业领域，客户群正在时刻发生着变化。而且，她所使用的会计软件经常要升级到新版本。

想到这些，小侯对她能应对所有这些而吃惊不已。尽管几年前她还是

“计算机盲”，现在，当办公室里的其他人遇到软件方面的麻烦时，他们都会向她求助。

小侯工作上的这些变革是否来自于：

技术因素？

社会因素？

经济因素？

简要地解释一下你做出这样选择的原因。

麦女士是一家外资服装公司的人力资源经理。公司管理层设定的生产目标很高，但员工的报酬却相当低。面对这样的现实，麦女士比任何人都沮丧。为了得到实现目标后的微薄奖金，员工不得不加班，甚至在节假日也不能休息。这时，当地的报纸上有几篇文章报道了该公司的这些情况。公司管理层为维护公司的形象，让麦女士发表一个公开声明。麦女士告诉管理层，仅仅说上一句“我们不做，别人也会这样做”是不行的。她还指出，如果公司真想在服装领域长期发展的话，就需要平衡考虑公司的长远利益和员工的利益。最终，公司被迫重新考虑并调整了工作指标和奖金。

这些变革是否来自于：

技术因素？

社会因素？

经济因素？

简要地解释一下你做出这样选择的原因。