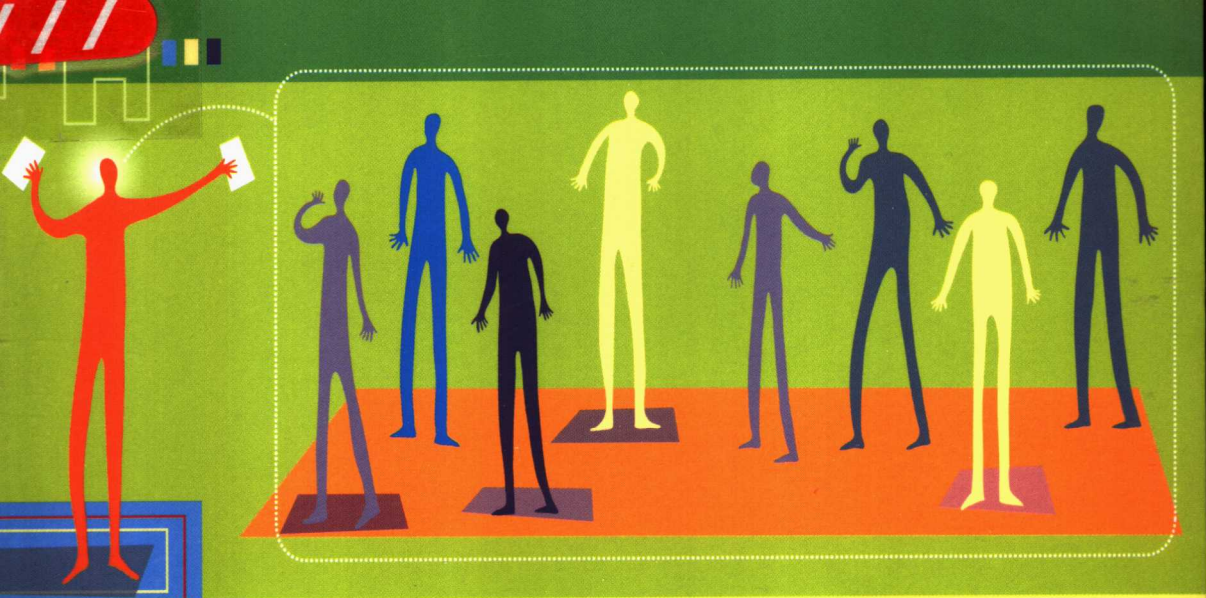




积极经营丛书

国际资深变革咨询顾问的最新力作



managing
CHANGE FOR
SUCCESS

成功的变革管理

——在变革中实现成长最优化的21种原则

〔英〕丽贝卡·波茨 珍妮安·拉马什 著

书海出版社



积极经营

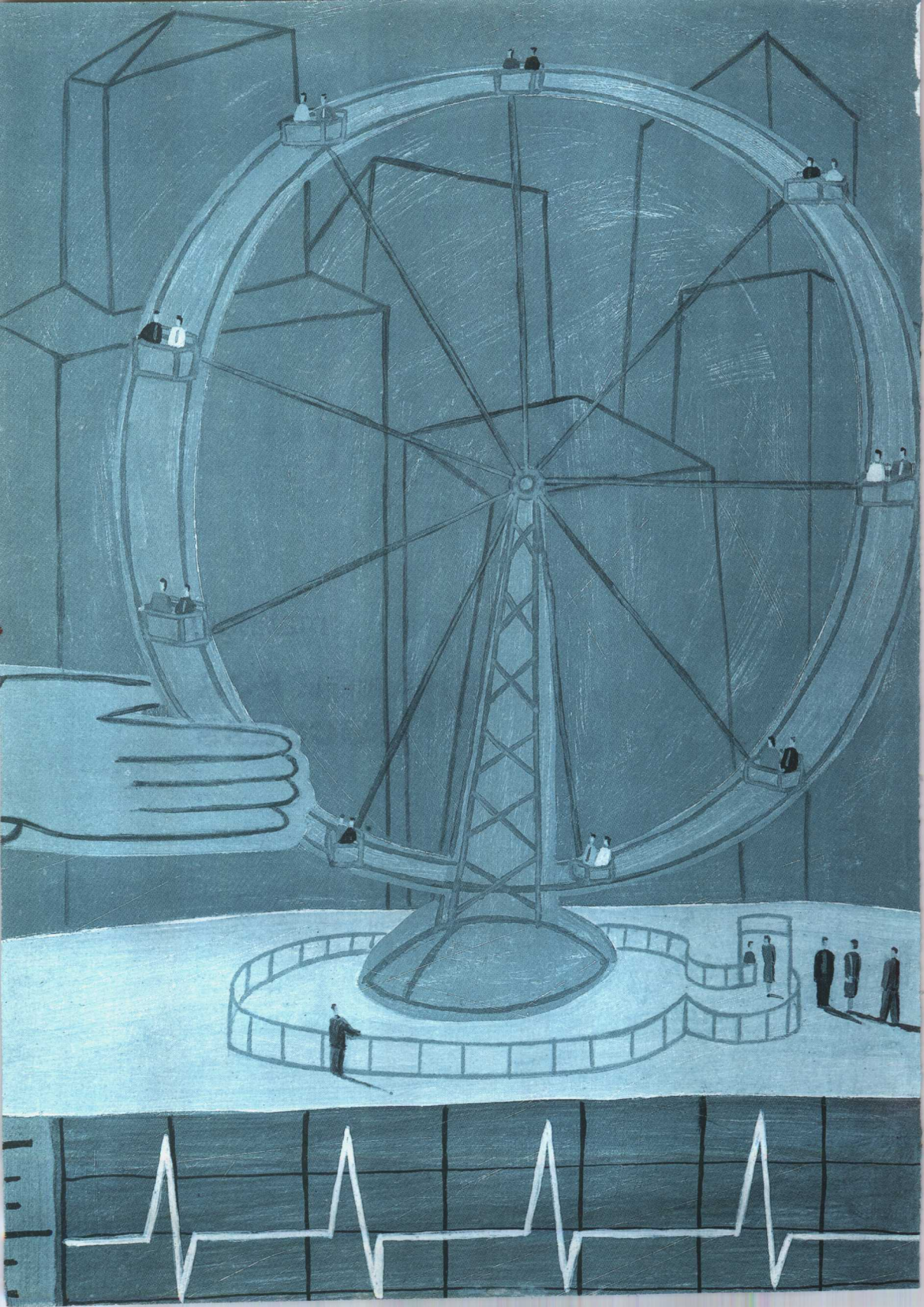
成功的变革管理

POSITIVE BUSINESS

managing

**CHANGE FOR
SUCCESS**

在变革中实现成长
最优化的 21 种原则



POSITIVE BUSINESS

成功的变革管理

managing CHANGE FOR SUCCESS

在变革中实现成长
最优化的 21 种原则



[英]

丽贝卡·波茨

著

珍妮安·拉马什

刘建利

王长江

译

书海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功的变革管理：在变革中实现成长最优化的 21 种原则/
〔英〕丽贝卡·波茨等著. 刘建利等译. —太原：书海出版社，
2005.1

(积极经营丛书)

书名原文：Managing Change for Success

ISBN 7 - 80550 - 652 - 3

I . 成... II . ①丽...②刘... III . 企业管理 IV . F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 135003 号

Managing Change for Success

All Rights Reserved

Copyright © Duncan Baird Publishers 2004

Text Copyright © Rebecca Potts and Jeanenne Lamarsh 2004

Commissioned Artwork Copyright © Duncan Baird Publishers 2004

《成功的变革管理》中文简体字版由美国北极星传媒有限公司合作引进

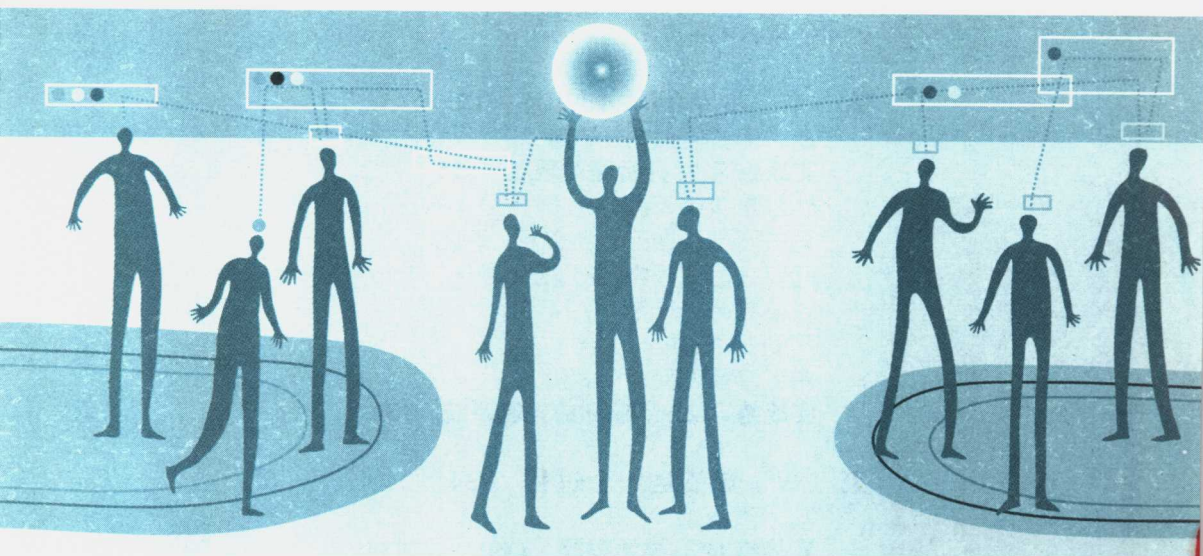
成功的变革管理

——在变革中实现成长最优化的 21 种原则

著 者：〔英〕丽贝卡·波茨 珍妮安·拉马什	网 址： www.sxskcb.com
译 者：刘建利 王长江	经 销 者：山西人民出版社
责任编辑：郝文霞	承 印 者：山西新华印业有限公司新华印刷分公司
出 版 者：书海出版社	开 本：787mm×960mm 1/16
地 址：太原市建设南路 15 号	印 张：9.625
邮 编：030012	字 数：80 千字
电 话：0351 - 4922220 (发行中心)	印 数：1 - 10 000 册
0351 - 4922217 (综合办)	版 次：2005 年 1 月第 1 版
E - mail： Fxzx@sxskcb.com (发行中心)	印 次：2005 年 1 月第 1 次印刷
Web@sxskcb.com (信息室)	定 价：16.80 元
Haowx@sxskcb.com (编辑部)	

版权登记 图字：04 - 2004 - 024

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



谨以此书献给我们在拉马什事务所的同事们，感谢他们在本书写作过程中所给予的全部支持和表现出的极大耐心，感谢他们每天都在增进我们对于变革的理解。

目录

序 /8

如何使用本书 /10

第一章 变革的基本知识 /12

变革需要驱动力 /14

实战练习 1:分析变革现状 /15

什么是变革管理 /16

有关变革管理的一些谬论 /18

向以往的变革学习 /20

评估并降低抵制 /24

控制变革过程 /28

由谁来管理变革 /30

实战练习 2:创建你的控制系统 /33

第二章 变革是一个过程 /34

从今天开始 /36

实战练习 3:描绘现状 /39

找出变革的理由 /40

实战练习 4:分析为什么必须改变现状 /41

走向明天 /42

实战练习 5:评估预期状态 /45

预期状态应和整体战略协调一致 /46

实战练习 6:审查变革与整体战略的契合度 /47

获得对变革的一致认可 /48

实战练习 7:获得对预期状态的一致认可 /49

我能从中得到什么 /50

转型期 /52

确定变革的进展速度 /54

转型期的滑坡 /56

生活在转型期 /58

第三章 角色与责任 /60

主要的参与者 /62

实战练习 8:创建并使用你的“主要角色示意图” /65

变革提议人 /66

变革发起人 /68

实战练习 9:赢得发起人的支持 /73

犹豫不决的发起人 /74

变革代理人 /76

- 受影响者 /82
- 受影响者有选择权 /86
- 对受影响者进行指导 /88
- 多重角色 /92

第四章 使变革富有成果——如何谨防陷阱 /94

- 过去的影响 /96
- 实战练习 10:评述企业的变革历史 /99
- 拒绝是正常反应 /100
- 识别抵制 /102
- 对变革的反应 /104
- 实战练习 11:营造和谐的氛围 /109
- 创建“信息矩阵” /110

第五章 安全网 /112

- 第一张安全网:沟通计划 /114
- 实战练习 12:草拟沟通计划 /116
- 实战练习 13:用同一个声音说话 /117
- 建立一个回路 /118
- 实战练习 14:给员工以发言权 /119
- 第二张安全网:学习计划 /120
- 实战练习 15:草拟学习计划 /123
- 第三张安全网:报酬计划 /124
- 实战练习 16:为转型期设计奖励方案 /127
- 展望未来:预期状态中的报酬 /128
- 完善计划 /130
- 实战练习 17:为计划画上圆满的句号 /131

第六章 主行动计划 /132

- 进度表 /134
- 实战练习 18:审核变革日程表 /135
- 设计报表 /138
- 适时调整变革计划 /140

第七章 变革周期 /142

- 监管“新现状” /144
- 实战练习 19:如何解决“回溜”问题 /147
- 确定退出战略 /148
- 实战练习 20:建立变革文档 /150
- 实战练习 21:结束变革 /151
- 结束语 /152



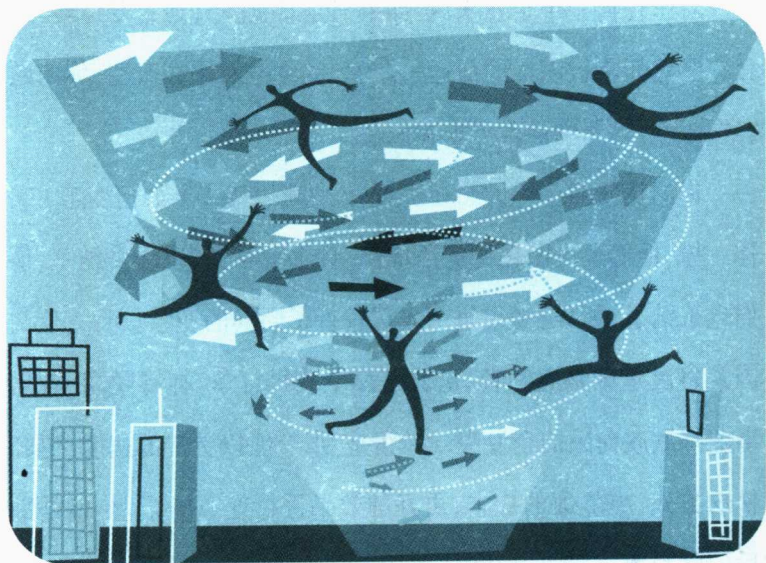
序



在拉马什事务所的同事中,流传着一句笑谈:我们的大脑不是由脑细胞构成,而是由过滤器构成。这是因为我们对自己以及客户面临的所有情况都要过滤一遍,然后应用变革分析的程序,看看其中有没有隐含着什么变革。我们从变革过程中总结出的客观规律,为我们提供了一种简单而有效的工具,能够帮助我们理解并分析任何变革模式。

无论你是想在一家实力雄厚的大公司发起一场影响深远的大规模的变革,还是想重组部门中坐在角落里的那三个人,我们写作本书的目的,就是要帮助你成功地应对商业环境中的变革。在随后的内容中,我们将会阐明什么才是有效的、实用的变革管理,同时,将会讲述我们在管理各种大大小小的变革中获得的经验。一旦你掌握了这些宝贵的经验,无论变革的规模是大是小,你都能根据具体情况,计划并发动一场变革。

在20世纪80年代初期的商界,“领导”是个非常时髦的词语,但是,当时实际上已经出现了变革思想。到处都在办领导研讨班,出版了无数以“领导”为主题的书籍,每个商业咨询人员都将“领导”作为成功的关键因素宣讲。现在,当我们回顾过去,发现所有关于“领导”的众说纷纭的理论,其本质和核心就是变革。当性骚扰作为一个社会问题使人们感到震惊时,珍妮安·拉马什义无反顾地致力于对这个问题的研究和解决之中。在她的帮助下,人们对性骚扰的态度和行为发生了根本性的转变。她为此所



做的一切努力以及她倡导发起的变革，成为本书中许多变革思想和经验的源泉。

在过去的 25 年中，我们荣幸帮助成千上万的客户学到了许多有关变革管理的知识。在我们的帮助下，一些医疗保健、制造、技术和金融行业的企业，成功地进行了变革。我们衷心希望你也能通过阅读本书，学到一些变革管理的技巧。当你合上此书之时，就是我们向你发起挑战之日！希望你能和我们分享你的经验，为“变革管理”这一主题画上圆满的句号。现在，让我们向你学习——这本身就是变革！

丽贝卡·波茨

珍妮安·拉马什

如何使用本书

对于任何一个企业来说,如果只是日复一日地重复运转,那么它必然面临被淘汰的命运。因为你的竞争对手在改变,你的顾客在改变,你周围的世界也在改变。

你的竞争对手每天都在决策:该做哪些变革?如何变革?和你一样,他们也力图保持竞争优势。许多变革措施,你采纳了,他们也采纳了。所以,如果每个人都进行了同样的变革,那么,什么因素将决定谁是胜利者,也就是那个获得订单、拥有顾客、各项事业都欣欣向荣的企业呢?答案是,那个能以更快的速度、更轻松的方式、更低廉的成本、更好的效果进行变革的企业,就是最后的胜利者。

一旦你做出了某项变革决策,就需要引导和鼓舞全体员工支持变革,而这可能不是一件容易的事情。因为人们通常一想到这样一些前景,比方说,使用新技术或是向另一个经理汇报工作,他们的第一反应就是拒绝和抵制这种变革。本书讲的就是如何事先预测潜在的抵制,估计抵制会在多大程度上对你的变革构成威胁,筹划如何减少潜在的(或者现存的)对于变革的抵制。请系统地按照我们描述的行动步骤开展工作,从我们提供的“实战练习”中,你将学到进行成功变革管理的一切知识。

第一章到第四章抓住“抵制”这一核心问题进行论述:如何通过收集和分析相关的信息,评估潜在的抵制变革的力量;如何发现可能产生抵制的因素;如何分析抵制力会有多强;如何应对



抵制等等。第五章向你演示了如何制定行动计划,以便减少甚至消除抵制。第六章讨论了在变革过程中如何有效地执行行动计划。第七章讲述的是当变革完成之后如何将它保持下去。

使用本书最有效的方式无疑就是把你学到的知识应用到真实的变革情景中——可以是你正面临的变革,也可以是你过去经历过的变革。这样一来,本书就不仅仅是一本探讨变革管理的理论书籍,更是一本实行变革管理的行动手册。通过学习如何应对抵制,通过把你在每一个“实战练习”中学到的东西贯彻到你的变革当中,你将能够很好地把握变革的关键问题,并学会如何处理这些问题。同时,你会更好地预测变革中潜在的风险,而且你会发现,你就是那个能够在正确的时间采取正确的行动以减少风险的理想人选。现在就行动起来吧,这里就是旅途的起点,这条道路通向变革管理成功的彼岸!

第一章

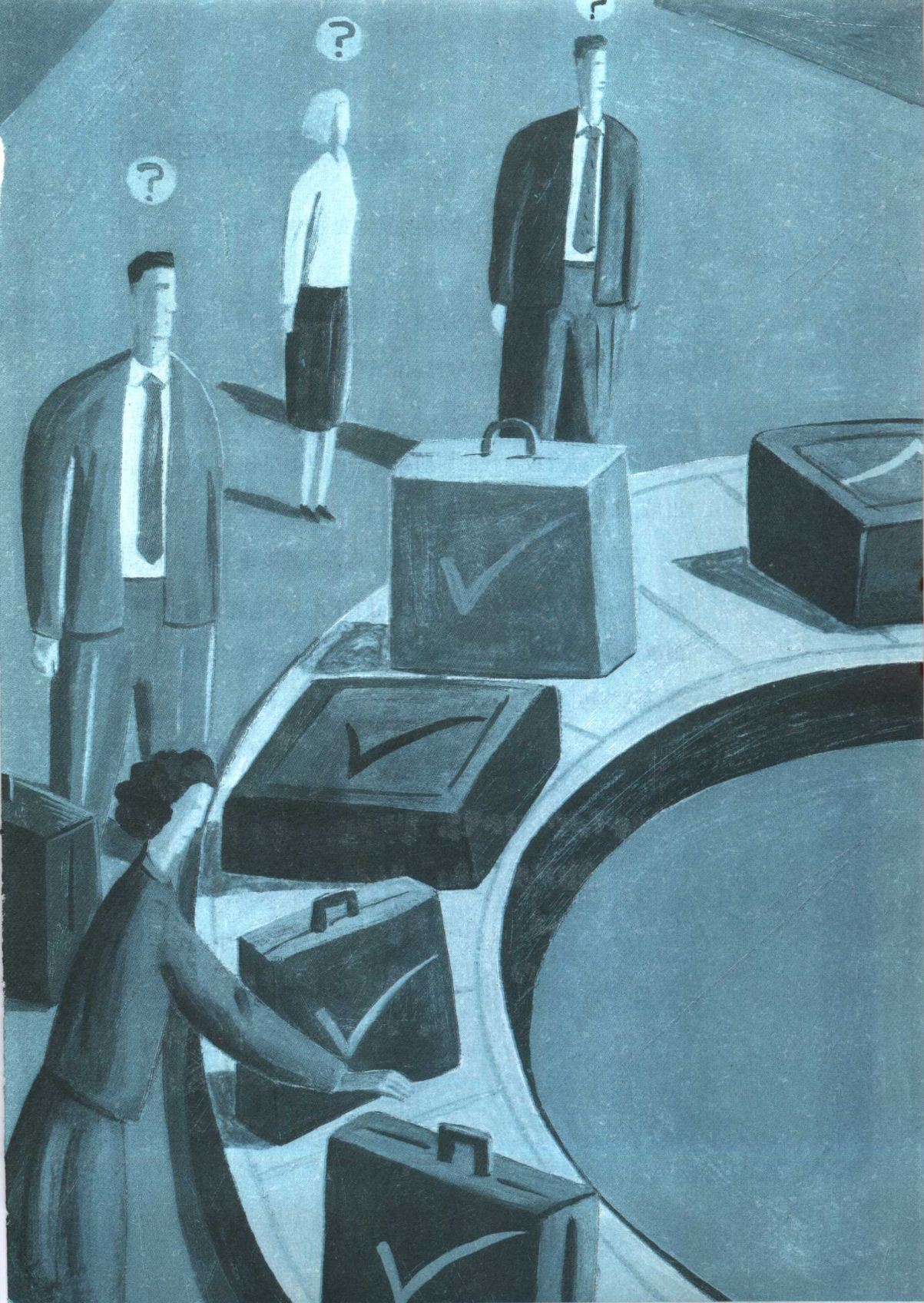
变革的基本知识

在 21 世纪的今天,生活的节奏明显加快。由于电子邮件和卫星通信能够快速传递信息,世界上某个地方发生的一个事件、一项决策甚至是一句谣言在顷刻之间就能对全球产生影响。在瞬息万变的商业领域尤其如此,人们既可能在一分钟之内赚得几百万美元,也可能在一分钟之内损失几百万美元。因此,在商业领域,跟上节奏就意味着要不断地面对各种变革。

这样一来,变革就成为任何一家公司都必须面对的一个现实。我们对待变革的态度决定了生意的成败。那么,我们是在变革发生时被动应付,还是主动出击呢?答案是,如果我们希望保持现在的竞争优势,就应该积极拥抱变革,甚至先行一步发动变革。

但是,我们如何达到上述目的?在我们控制变革之前,必须先对变革有所了解。在本章中,我们将会讲述变革的基本知识,诸如变革在什么样的情况下发生,怎样避免变革失败。我们必须明确谁是变革的指挥者,谁又是受影响者。我们必须学会如何迈出变革管理的第一步。



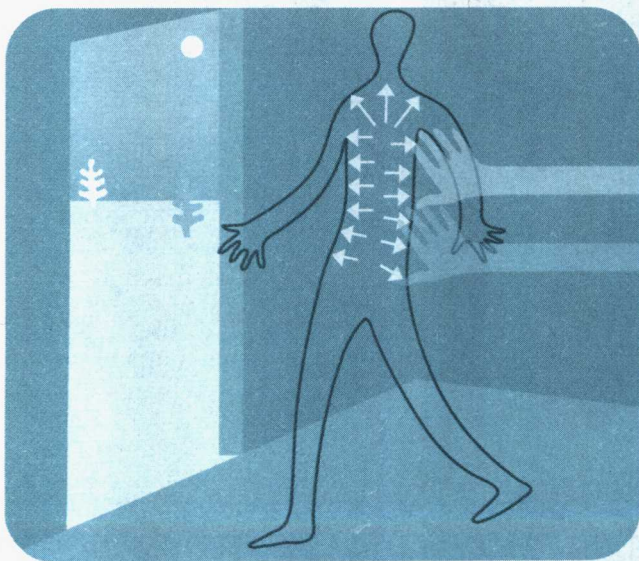


变革需要驱动力

变革不会无缘无故地发生,发生变革的因素来自两个方面:一个是企业外部,一个是企业内部。

在全球范围内,你的企业不可避免地要受到外部力量的影响,比如自然灾害、政治事件,比如新的政策迫使你改变经营方式等你主观上无法控制的因素。竞争离你越近就越激烈(如成本的提高、产品升级换代的周期缩短),所以如果你不愿意被淘汰出局,就必须从根本上改变经营方式。

另外一些变革来自企业内部,内部促使变革发生的因素包括一些亟待解决的问题,或者是人们对于持续改进的渴望。例如削减预算、及时解决部门间的冲突、使用一套新的计算机系统等等,都能够引发一场变革。



也许你未曾留意,但是不管你是否承认,变革已经成为企业发展的原动力。下一页的“实战练习”将帮助你分析变革的意义——改变目前的处境,达到更高的境界。

实战练习 1

分析变革现状

变革是持续的过程——目前正在发生。这个练习能够帮助你分析变革的步骤和特征。(你需要一支笔和几张纸)

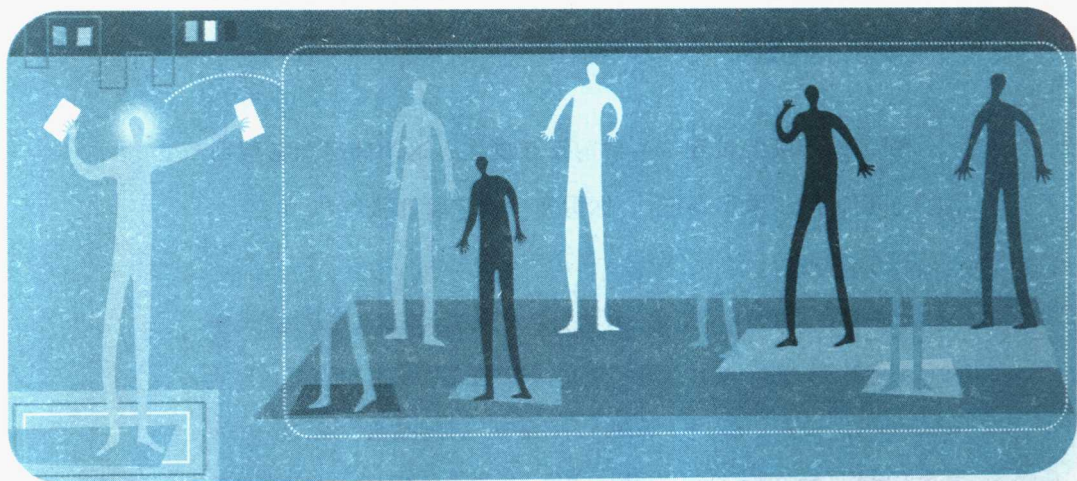
选择你所在企业中最近的一项典型变革。首先判断这次变革是重大变动还是小规模调整,是什么原因促使了这次变革的发生,诱因是内部的还是外部的?是多个诱因吗?追溯诱因直至源头,你也许会发现,是一个外部诱因引起了一个或多个内部诱因。简要描绘导致变革发生的相关事件形成的关系链。

下一步,我们来扩大思考的范围,思考一下,目前企业中是否有很多这样的变革?变革的次数是否在不断增加,而且变革是否变得越来越复杂?你认为这些变革是主动超前的,也就是说,变革比事态自身进展要超前一步;还是对事态发展的反应,即只是在外力作用下才发生的变革?变革是否有效?你认为如何控制变革的过程效果会更好?好,先写下你的答案。

请认真想一想自己在这些变革中所扮演的角色。你目前的角色是什么?如何扩展你的角色?你如何应对企业内正在进行的变革?再次写下你的答案。

现在你对企业中发生的变革以及你在变革中扮演的角色,已经有了初步的了解。把你的答案放在手边,阅读本书时,随时拿来参阅。

什么是变革管理



今天,为了在竞争日益激烈的市场上求得一席之地,越来越多的企业选择了持续变革。变革管理也随之发展成一套久经考验的程序,帮助企业成功开展变革。当然,人们对变革管理有很多不同的理解,可谓仁者见仁,智者见智。

这里我们给“变革管理”所下的定义是:运用知识、工具和所需的资源,对将会受到变革冲击的人施加影响,以实现积极变革的一个系统过程。目的是通过变革对相关人员产生一定的影响,以一种可操作的、系统的方式提供切实可行的商业策略。

影响成功变革最常见的阻力是人们的抵制。解决了抵制问题,变革中的一切问题都会迎刃而解,变革也会进行得更迅速、更顺利。变革管理主要有三种作用:第一,在那些受到变革影响的人当中,分析谁有可能抵制变革。第二,分析这些抵制的来源、类型和程度。第三,制定消除抵制的有效策略。