

Change Management

全球化与企业国际化经营管理

变革管理

[奥] Ch·富莱凌格

[中] 刘松柏

[德] J·费舍尔



中国经济出版社

www.economyph.com

F270
F992

Change Management

全球化与企业国际化经营管理

变革管理

RBA05/04

[奥]Ch·富莱凌格

[中]刘松柏

著

[德]J·费舍尔

蔡纪勇 包汉毅 胡砚冰

关海霞 姜庆明

译

刘松柏 校译

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01 - 2003 - 4047 号

Christian Freilinger, Johannes Fischer: Geht nicht - Geht nicht! 1.
Auflage, Copyright © 2001 by Universitätsverlag Rudolf Trauner,
4021 Linz, Köglstraße 14, Original ISBN 3 - 85487 - 177 - 5
All rights reserved.

图书在版编目 (C I P) 数据

变革管理/刘松柏等著. —北京：中国经济出版社，2003.7
ISBN 7-5017-5976-6

I. 变… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 042452 号

责任编辑：张新安

封面设计：白长江

变 革 管 理

刘松柏等著

中国经济出版社出版发行
(100037 北京市百万庄北街 3 号)

各地新华书店经销

北京新华印刷有限公司印刷

开本 A5 1078mm×744mm 240 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5976-6/F 4822

定价 26.80 元

致 谢

首先我们要感谢广大读者，感谢大家对本书质量的信任。我们希望本书介绍的有关变革管理的一些技巧对您有所裨益，能为您成功实施变革管理方案提供一些帮助。

其次，我们要感谢我们的家人。在本书的写作过程中，由于任务繁重，我们常常不能陪伴他们，对于他们的支持与理解，我们表示真挚的谢意。

我们还要特别感谢尤塔·巴尔特利西夫人和她的儿子亚历山大·巴尔特利西先生。巴尔特利西夫人整理了本书大部分手稿，并不辞辛劳地依照新的正字法对手稿进行了修改。

另外，我们也要对参加我们研讨班的诸位同学表示感谢。在课堂上与他们进行的讨论给了我们许多灵感，这对于本书的写作起到了积极的作用。我们经常在课堂上就一些重要问题进行讨论，他们总是认真填写我们分发的调查问卷，这些问卷的最后统计结果大大增强了我们论点的说服力。

本书作者克里斯蒂安·福莱凌格也要借此机会向其启蒙导师赖因哈德·霍恩教授表示诚挚的感谢。感谢赖因哈德·霍恩教授多年来对他的不倦的教诲，是赖因哈德·霍恩教授把他引领进了管理科学的殿堂。赖因哈德·霍恩教授是哈尔茨堡模式的创始人，这种模式对于提高管理水平做出了重要的贡献。他创立了员工行为管理学的理论基础。他主张应当让企业员工参与管理和自主管理，并承担一定的责任，以激发员工的积极性和创造性。他在这一领域的著述多达上百篇，所有的现代管理理论都是建立在他的科研成果基础之上的。赖因哈德·霍恩教授于2000年5月去世，享年96岁。

内 容 简 介

源于企业实践、服务于企业实践是本书的写作初衷。变革管理是企业管理研究实践的前沿课题，它是企业在 21 世纪成功进行经营管理的重要保证之一。本书将分析和研究企业在变革过程中所面对的主要问题，如企业在进行变革时应该注意哪些问题？企业应该以什么方式和方法对待那些受到变革影响的员工？企业应该采取哪些步骤来保证变革的成功？

本书第一部分介绍有关变革管理的一般知识。该部分包括了作者对企业进行的大量实际调查研究成果。本书的第二部分是对德国、奥地利、俄罗斯和中国的不同行业、不同类型企业的高层管理人员的访谈录。访谈中涉及到企业如何具体实施变革，变革中存在的问题和失误是什么，决定变革方案实施成败的主要因素是什么，以及实施变革管理与提高企业绩效的关系等问题。

中文版序

本书在两年多的时间内先后出版了德文版、俄文版和中文版，这个事实从一个侧面反映了变革管理对各国企业的重要意义。不只发达工业国的企业，正在深化由计划经济向市场经济转变的俄罗斯和中国等国家都表现出对变革管理极大的兴趣，其根本原因在于变革管理是21世纪企业管理理论研究和实践的前沿课题，是企业在经济全球化条件下能否继续生存和发展，并取得成功的关键。

变革是企业调整 and 改变组织各要素的过程，是企业生存和发展所必须具备的基本能力。由于企业外部环境，如政治、法律、经济、技术、社会文化和国际等因素的变化和企业内部环境，如企业战略、管理人员、员工和组织文化等因素的变化，应对变化，进行变革必然成为每个企业和每个管理者工作的重要组成部分。

遗憾的是，各种研究数据显示，到目前为止各国企业进行的重大变革的平均失败率超过了50%，有些企业变革项目的平均失败率高达90%以上。21世纪企业面临的环境变化会越来越多，变化的频率也会越来越快。在这种情况下，企业如果不想葬身于环境变化与企业变革的“漩涡”中，就必须及时、主动和成功地推行变革。

企业变革的重要性和紧迫性，以及它的高失败率推动了变革管理的研究。变革管理涉及到对变革动因、变革失败原因、成功变革方法和变革过程的研究。变革管理是对企业结构变革、生产变革、技术变革、人员变革和管理思想与管理方式变革的科学管理过程。

目前,国内外对变革管理的专门研究文献还不是很多,而在现有的研究文献中,有的是把它作为现代管理学理论的部分内容进行概述性的研究,有的虽把它作为独立的研究题目进行研究,但是他们把重点放在对变革理论的系统化研究上。本书写作的宗旨则是源于企业实践,服务于企业实践。本书不把系统阐述变革理论作为重点,而是在对奥地利、德国、俄罗斯和中国企业的高层管理人员调查采访的基础上,通过对被访企业变革成败的经验和教训的分析,提出企业成功进行变革的方法和步骤,为企业成功地管理变革提供具有实践意义的服务。

与其它变革管理研究文献相比,本书包含了许多理论研究和实践方面的新的东西。它们对我国企业实施变革管理无疑具有参考和指导意义。

本书根据企业在实践中应对变革的方式,把企业分为四种类型:“自负型”、“敷衍型”、“问题管理型”和“貌似创新型”。其中最常见的“貌似创新型”企业,其虽追求创新,但是在还没有弄懂要变革的内容的情况下,就匆忙实施国际上最时髦的一些变革方案,如学习型管理和团队管理等。这种形式主义的做法,其结果必然是使企业变革搁浅。在我国,这类问题也非常普遍。从“改制”到机构改革,从搞股份制到实行管理层收购(MBO),无不包含着大量以改革创新为名,追求形式上变革的企业。

对企业变革失败原因的分析,本书重点是对企业内部因素管理者、结构和员工,特别是对组织文化与变革关系的分析。企业变革不仅仅是由于企业外部环境变化引起的,企业变革方案不能将目标仅仅定位于企业对外部环境的适应,也不能仅仅依靠上层管理人员的行政命令来实施。企业变革的最大阻力来自于企业的管理者、员工和企业文化。没有企业管理者和大多数企业员工对变革项目的理解和支持,没有企业文化的改变,企业

变革的成功将是非常困难的。

流行的变革过程是由卢因(Kurt Lewin)提出的“解冻—变革—再冷冻”模式。企业通过对需要进行变革的现状解冻,然后进行变革以形成新的状态,再对变革后新的状态进行冷冻,使之得以维持。这种变革过程更多地是适合于面对环境变化相对平稳,变革频率不大的企业。对于不得不面对繁杂因素和加速变化环境的当代企业,卢因的模式具有较大的局限性,而且也缺乏具体的操作性。本书结合企业在变革过程中常犯的一些错误,对考特(John P. Kotter)提出的8级变革过程进行修改和补充,提出了一个10级变革过程模式,即“丧失安全感—增强集体问题意识—组成领导团队—设想和目标—沟通—拟定项目管理—向所有员工授权—计划取得短期成功—取得企业文化共识—拟定反馈程序”。根据这个10级变革过程模式,企业能够克服变革过程中常会遇到的障碍,大大提高企业实施变革成功的可能性。

本书使用了大量的企业调查资料,书中也给出了一些企业变革自测表格。企业和企业的经理人可以各取所需,从其他企业的变革实践中吸取经验和教训;也可以通过自测,发现和克服企业实施变革的障碍。

相信变革管理理论的研究者们也可以从本书中发现很多有用的企业第一手调查数据,以及依据这些数据对变革管理理论的有新意的分析。

有些遗憾的是,本书中只收入了一篇有关对中国企业高层管理人员的访谈录。尽管作者做了很多努力,希望对我国一些大型国有企业也进行采访和调查,但是这些企业出于各种复杂原因,都在起初答应采访后最终还是选择了放弃接受采访。作者非常理解这些企业的选择。相信随着我国市场经济的不断完

善,企业管理水平和规范化经营程度的不断提高,会有越来越多的中国企业勇于和乐于加入到国际性的企业管理研究工作中的。也真诚地希望本书对中国企业的变革管理有所帮助。

本书是由奥地利管理研究者、企业家克里斯蒂安·富莱凌格和德国大玛斯塔德学院教授约翰内斯·费舍尔邀我合作完成。中译本由我进行总编撰和校译。北京外国语学院的蔡纪勇、包汉毅、胡砚冰和关海霞,以及姜庆明参加了本书的翻译工作。奥地利大学 RUDOLF TRAUNER 出版社社长特劳奈尔先生和中国经济出版社张新安主任给予本书的出版以大力支持和帮助,在此向他们表示衷心的感谢!

刘松柏

2003 年 3 月于云枫阁

德文版序

20 世纪的最后几年是我们所在的这个世界全方位剧烈变化的几年。不断加快的经济和技术发展、欧洲共同市场的建立和欧洲货币联盟的启动以及不断深入的全球化，都迫使我们对原先的社会和经济结构进行大规模的改革。而改革与变革的规模、速度和深度也正在进一步的扩大、加快和加深。尚无迹象表明这一发展趋势的速度会放慢，在可以预见的将来这种发展趋势肯定也不可能停止。这就意味着，企业如果不想葬身于这些变化与变革的“漩涡”中，它们就必须随时准备应对可能出现的各种混乱局面与危机。

奥地利林茨市约翰内斯·克普勒大学历史学家罗曼·绍斯格鲁伯教授在他为本书所撰写的前言中，对这种发展趋势的特点进行了极为贴切的概括。

在本书的第一部分，作者主要向读者们介绍经济界和企业管理者们进行成功变革所应遵循的原则、可以采取的战略、可以使用的方法和工具以及应当遵循的步骤。

第二部分是我们对奥地利、德国、俄罗斯和中国等国企业界高层管理人员进行采访的访谈录。它们详细指出了企业如何成功地管理它们所在领域发生的变化，即企业如何及时地、积极地推行企业内部的变革，以避免经营上的失败。

当然书中也讨论了与企业内部实施变革失败有关的一些重要问题，例如企业应该选择何种方式、采用何种方法、采取哪些步骤才能使企业内部变革的失败次数降到最低；为什么有些企业投入大量的精力，投入大量宝贵的管理人员和员工，以及

大量的物力和财力进行企业内部变革，最后却一无所获或者收效甚微。

许多企业的内部变革方案很像下面的这种情形：变革方案就像一块沼泽地和在这块沼泽地上常年生长的植物（有时也会受企业外部顾问的影响）被翻了个底儿朝天，原先的平静完全被打破了。此前表面的清水现在也被搅得浑浊不清；小虾和其它小动物原先生活在泥坑中，它们对维持小范围内的生态环境稳定一直在发挥着自己的作用。可是现在，它们也被翻了出来，它们不得不全力地寻求生存下去的方法。此前的平衡完全被打破了，而且这种状况要持续一段时间。有些企业的内部变革就很像上述情形，在变革期内，企业里人人自危，企业内部的主要能量不再被用来抵抗外来的竞争威胁，每个人都在一门心思地考虑自己怎样才能幸免于难。外来的新事物会受到或明或暗的抵制。在这一时期，许多员工首先考虑的是自己而不是客户。

然后呢？被扬起的污水又逐渐地渗入土中，泥潭表面的水一点一点又变清了。暂且不看小虾的相互争斗所带来的恶果，企业活动开始逐渐转向外部。这样，不久之后，企业又变成了变革以前的老样子。由于管理者在变革过程中仅仅是去掉了一些个别要素或者只是把这些要素的排列顺序进行了调整，而没有对企业的整个系统进行变革，所以企业本身看起来几乎没有发生任何改变。另外，人们也没有或者没有充分利用在每个社会系统中都大量存在的积极的变革能量。

这种方式的变革注定是要失败的，而每次变革的反对者们却都获得了胜利。

我们常常能从员工那里听到这样的反映，说某某变革方案是“行不通”的。在多数情况下，这些员工提出的反对意见都是很难反驳的，因为他们缺乏企业变革的专业知识和经验。或许

我们对员工们的要求过于苛刻了，或许我们给予员工接受新事物的时间太短了。其实，在这个世界上已经没有什么东西是“行不通”的了，如果确实还有，那就是您的老思路“行不通”了。

另一方面，我们也经常碰到一些希望积极引进并要切实推行变革管理的人。但是，一旦一项变革计划搁浅，这将给企业发展造成严重的后果。企业员工要用几年的时间才能从这次失败的阴影中走出来，只有在这之后企业才有可能再次实施经过修订后的变革方案。

这也告诉我们，在实施一项变革计划之前必须进行周密的考虑和安排，以求毕其功于一役。

本书试图对下列我们认为重要的问题做出回答：

- 在制定变革管理计划时应当注意哪些问题？
- 应当按照怎样的步骤和顺序具体推行这个计划？
- 怎样对待受到变革管理影响的员工？
- 怎样才能得到企业员工对企业推行变革管理的理解与支持，以保证变革方案的顺利实施？
- 在使用企业外部咨询人员时应该注意哪些问题？
- 应如何在不放弃自己值得发扬的传统价值观的同时让变革管理方案得以顺利实施？

富莱凌格

费舍尔

2000年11月

前言

奥地利林茨市约翰内斯·克普勒大学
罗曼·绍斯格鲁伯教授

成就超乎想象,恐惧如临深渊

“如果要我对 20 世纪作一个总结的话”,生于 1916 年,于去年去世的小提琴演奏家兼指挥家 Y·梅纽因说,“我想说,20 世纪激起了人类自诞生以来最伟大的梦想,然后它又将所有这些美丽的憧憬完完全全地粉碎掉。”

20 世纪是人类历史上最极端的一个世纪:在这个世纪里既发生了带给人类无穷浩劫的两次世界大战,也实现了人类有史以来最快的财富增长。在这个世纪,科学技术的迅速发展使人类许多古老的梦想都变成了现实:人类在这个世纪之初就成功地飞上了蓝天;在这个世纪,人类登上了月球、发明了机器人、创造出了人工智能;还是在这个世纪,诞生了倍受世人争议的原子能技术,克隆技术的出现使人类在挥手作别这段令人大喜大悲的历史时心情变得更加忐忑不安。

世界人口由 16 亿剧增至 60 亿

在这个世纪人类成功地解读了生命自身,同时也使世界人口的总数上升到超乎想象的高度。在这个世纪,人类的能源消耗总量增加了许多倍,结果是使自然环境受到了极大的损害,全球气温变化异常。在这个世纪,积极推动科技的变革成为每个国家都一致奉行的重要政策,而对资源的过度开发又引发了严重的全球环境问题。

在这个世纪,人类制造出了不计其数的新药用以挽救人们宝贵的生命,可同样是在这个世纪,某些人手中拥有了足以毁灭其自身和整个文明世界的武器。

在这个世纪之初,地球上只生活着 16 亿人口,而当世纪末的钟声敲响的时候,这个星球上的人口总数已经达到了 60 亿,这还不包括在两次世界大战期间数目空前的丧生者和那些被以合法的方式处死的人。

如果世界人口在 2030 年前后能够稳定在 100 亿左右的话,那么这将是 1950 年世界人口总数的 5 倍,而且即使世界人口总数得以稳定,人口问题仍然值得人们警惕:一个世界范围内不断增强的移民压力,失业问题的进一步加剧和不断增加的老龄化问题以及由老龄化问题而引发的养老问题,如社会保险与对老年人的照料问题。

当今世界比人类产生以来任何一个时代都要富裕得多,在 20 世纪即将结束之际,地球人身材更高大,体重超标,饮食更好。大多数人比他们的父母和前辈生活得都好。然而值得注意的是贫困问题在这个世纪也变得比以往更加严重,社会上的贫富不均和社会的不公正急剧恶化。

20 世纪末的人类所接受的教育质量比以往任何时候都好,在历史上没有一个时代能象今天这样有那么多的人能够读书写作。在这个星球上,空间和时间的距离几乎已经完全消失了。一个新的世界产生了,在这个新的世界上,每个家庭每小时接受到的信息量比 1900 年前后的各国政府及首脑人物获得的信息量还要多。

卫星电视、电子邮件、因特网、手机、旅游或者贸易往来无论是事实的,还是虚拟的,都把整个世界更紧密地联系在一起。产品被“实时生产”:原材料和产品被运往世界各地;去加勒比海旅游甚至比在国内旅游还要便宜。世界上所有事情似乎就没有什么不可以办到的。

目 录

中文版序	1
德文版序	5
前 言	9

第一部分 变革管理理论 /001

1. 企业如何面对变革压力? /002
2. 企业变革方案为何搁浅? /005
 - 2.1 实例:德国 AEG 公司 /005
 - 2.2 企业变革方案搁浅的原因是什么? /008
 - 2.3 评论 /013
 - 2.4 理论分析 /018
3. 审视与变革 /023
 - 3.1 您对变革的态度是什么? /023
 - 3.2 思维模式与变革 /025
4. 组织文化与变革 /031
 - 4.1 现象:组织文化 /031
 - 4.2 文化质量—信任 /042
 - 4.3 文化质量—客户导向 /047
 - 4.4 分析—客户导向战略 /055
 - 4.5 文化质量—创新 /058

- 4.6 诠释 /066
- 4.7 三个实例与结论 /069
- 5. 成功管理变革的十大步骤 /072
 - 5.1 整体意义上的变革 /072
 - 5.2 领导层的变革 /074
 - 5.3 变革与步骤 /075
- 6. 变革管理理论综述 /119

第二部分 变革管理实践 /137

- 1. 对阿提拉·多古丹先生的采访 /139
- 2. 对费利克斯·费塞先生的采访 /147
- 3. 对恩斯特·古特勒先生的采访 /157
- 4. 对卡尔·米歇尔·米劳匀博士的采访 /165
- 5. 对赖因霍尔德·米特雷纳博士的采访 /174
- 6. 对路易斯·帕彻先生的采访 /180
- 7. 对卡尔·配奈德先生的采访 /187
- 8. 对曼弗雷德·赖廷格先生的采访 /197
- 9. 对马克斯·沙什格先生的采访 /204
- 10. 对艾尔哈德·沙舍尔博士的采访 /212
- 11. 对诺贝尔·施约佛博士的采访 /223
- 12. 对克劳斯·舒斯德勒博士的采访 /233
- 13. 对沃尔夫冈·魏德尔博士的采访 /243
- 14. 对瓦兰蒂娜·余端娃女士的采访 /253
- 15. 对周朝勇先生的采访 /261

16. 对另十家企业的采访 /265

附录 企业家管理变革自测问卷 /281

1. 对变革态度的三种类型 /282

2. 文化质量——信任 /284

3. 文化质量——客户导向 /287

4. 文化质量——创新 /290

5. 领导者的三种类型 /293

6. 企业项目管理 /294

后 记 /297