

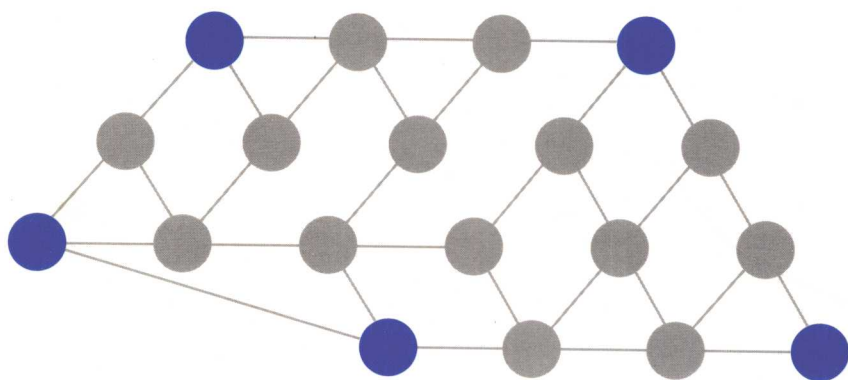
EDP · 管理者终身学习项目

组织变革管理

Managing Organizational Change
(Second Edition)

(第2版)

伊恩·帕尔默 (Ian Palmer)
理查德·邓福德 (Richard Dunford) 著
吉布·埃金 (Gib Akin)
金永红 奚玉芹 译



Mc
Graw
Hill Education

 中国人民大学出版社

EDP · 管理者终身学习项目

组织变革管理（第2版）

Managing Organizational Change (Second Edition)

伊恩·帕尔默 (Ian Palmer)

理查德·邓福德 (Richard Dunford) 著

吉布·埃金 (Gib Akin)

金永红 奚玉芹 译

中国人民大学出版社

· 北京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

组织变革管理: 第2版/帕尔默, 邓福德, 埃金著; 金永红, 奚玉芹译.

北京: 中国人民大学出版社, 2009

(EDP·管理者终身学习项目)

ISBN 978-7-300-11175-9

I. 组…

II. ①帕…②邓…③埃…④金…

III. 企业管理-组织管理学

IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 189016 号

EDP·管理者终身学习项目

组织变革管理 (第2版)

伊恩·帕尔默 理查德·邓福德 吉布·埃金 著

金永红 奚玉芹 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京山润国际印务有限公司

规 格 180 mm×235 mm 16 开本

版 次 2009 年 12 月第 1 版

印 张 23 插页 1

印 次 2009 年 12 月第 1 次印刷

字 数 388 000

定 价 39.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

组织变革管理(第2版)

译者前言

变革管理法、应变方法及处理方法,以及如何将远景与变革联系起来等。与组织中各级人员沟通的成效是决定组织变革成功与否的一个重要影响因素,因此本书的第十章和第十一章用两章的篇幅探讨了对组织变革进行沟通的策略和技巧。组织变革是一个持续不断的过程,只要组织存在一天,组织变革就会发生一天。因此本书的最后一章,也就是第十二章,讨论了实现持续变革的问题,只有实现了持续变革,组织才能在激烈的市场竞争中始终保持较强的竞争力和生命力。

第二,为管理组织变革提供了多角度的方法。通过阅读本书,管理人员可以了解变革管理中所涉及的一些重要问题,并超越“唯一最佳途径”的思路,转而采用多角度的方法,来改进对组织变革的管理。采用不同的角度和观点有助于开拓新的思路来管理变革。这些多重角度构成了本书的主题,同时,也为每一章的内容提供了一个整体的框架,在这个框架下面,每一章分别描述了管理人员可以利用的不同方法,以帮助管理人员进行思考,并确定哪些行动和选择是可行的。这本教材能够为读者提供多种变革的方法,而不是对于所有的变革情境只提供某种单一的处理方法。

第三,理论与实践相结合。书中不仅阐述了丰富的理论和方法,而且还配备了大量的现实案例。作者不仅从这些案例中提炼问题,还从这些案例中总结实践经验和探索处理方法。因而这些案例不是游离于全文的架构之外,而是有机地融入了全书缜密的结构之中,成为全书不可分割的组成部分。

本书的翻译和出版凝聚了很多人的心血,这里对他们表示衷心的感谢。首先要感谢三位作者,如果没有他们的精彩作品,我们的工作便都是无源之水了。还要感谢高文涛博士、金陶胜博士、朱斌硕士、王颖硕士、黄芳玲硕士、马晓晴硕士和侯梦溪硕士,他们承担了本书部分章节的初译工作。此外,也要感谢华东理工大学商学院的领导和同事们,他们为我们的翻译工作提供了很多便利和帮助。最后,特别要感谢的就是中国人民大学出版社的编辑们,没有他们的辛勤劳动,则呈献给大家的将是一本非常粗糙的书籍。当然,本书所有文字内容翻译上的责任均由我们承担。

译者

2009年8月

组织变革管理(第2版)

前言

新的灵感。

自从第1版出版之后，一直到我们写下这些前言的时候，我们持续地进行着交流，这种交流不仅仅发生在本书的作者之间，而且，还发生在作者和第1版出版之后与我们有联系的人们之间，以及发生在作者和在教学、咨询、实际进行组织变革管理的过程中使用了第1版书籍的人们之间。在这些交谈中，我们经常听到，本书暗含的多角度框架是如何打动了他们的心弦，并帮助他们形成了新的、创造性的以及不同的方法来看待、思考、定义和实践组织变革，每当听到这样的评价，我们总是感到非常振奋。我们希望，这个新的版本能够继续为我们的各种变革历程提供动力，而且，我们也期待能够沿着这个方向进行更多的交流！

组织变革管理(第2版)

致谢

组织变革管理(第2版)

目录

对组织进行模型化	105
组成成分分析	114
诊断组织变革的准备情况	128
结论	137
第六章 变革阻力	142
对变革的支持	144
变革阻力的信号	145
人们为何会抵制变革	146
抵制变革的管理人员	155
对阻力进行管理	158
结论	168
第七章 实施变革：组织发展、肯定式探询、积极组织奖学金 及意义建构方法	172
变革实施中的教练角色：组织发展、肯定式探询和积极 组织奖学金方法	173
变革实施中的解释者角色：意义建构方法	187
结论	192
第八章 实施变革：变革管理法、应变方法和处理方法	198
变革实施中的指挥者角色：变革管理法和应变方法	199
变革实施中的导航者角色：处理方法	215
结论	218
第九章 将远景与变革联系起来	225
有意义的远景的内涵	228
环境条件如何影响远景	235
远景形成的过程	236
当远景失效时	243
联系远景与变革：三种争论	247
结论	257

第十章 对变革进行沟通的策略	262
沟通过程	265
对变革进行沟通的策略	272
沟通媒介	280
结论	285
第十一章 对变革进行沟通的技巧	290
动员他人参与变革过程的沟通技巧	293
变革会谈技巧	300
与外界就变革进行沟通	308
结论	313
第十二章 实现持续变革	319
持续变革：其表现是什么	322
实现持续变革的行动	323
一些需要注意的观点	333
结论	339
编辑手记	348

第一章

绪论：变革的案例

Chapter One

变革中的组织既混乱又令人兴奋，既令人沮丧又让人充满喜悦，既有胡乱应付的一面又有创造性的一面（因其本身是一种理性的事物）。本书介绍了涉及组织变革管理的这些紧张状态，没有回避这些情况，而是直面其存在，并识别它们出现的原因，明晰如何控制它们，以及指出组织变革的管理者完成任务所面临的局限。本书也说明，面对变革管理时我们应当持有的观点，以及我们自己作为变革管理者应当承担的角色，这些都影响了我们实现变革的方式，也影响了可能出现的结果。

为了说明这些理论，我们通过介绍四家知名公司的变革情况开始本章的讨论。惠普公司的案例是关于卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）在寻求并完成和康柏计算机公司的合并时所做的努力；IBM公司的案例表明，组织中的变革既可以由高层管理人员发起，也可以由基层员工发起；柯达公司的案例显示，寻求使公司实现数字化的变革如何激起了员工和投资者的反应；麦当劳公司的案例指出，为了在市场中重新找到一席之地，组织必须进行变革。这些案例不仅涵盖了关于组织变革管理的各种相同和不同的因素，而且从更广泛的意义上讲，还包括了组织变革管理所必须承受的压力和必须做出的选择。在本章的结尾，我们对此进行了总结，其中的一些关键点在随后各章中还会具体阐述。我们还为本书提供了一个“路线图”，用来说明全书的内容和结构。我们在变革管理中所担当的角色也会对我们理解后续章节中所提出问题产生影响。

变革案例

惠普公司的变革案例：成功实现合并

2002年3月19日上午七点左右，惠普公司首席执行官卡莉·菲奥莉娜和财务总监鲍勃·维曼（Bob Wayman）与德意志银行最后一次通电话，试图劝说他们投赞成票。计划于当天上午晚些时候进行的投票事关重大，此次投票将决定惠普与康柏的合并事宜以及惠普的未来。投票前的那几个月可以用混乱喧嚣来形容。2001年9月，合并的提议刚公布，惠普共同创始人的儿子沃尔特·休利特（Walter Hewlett）便公开反对这项需要股东支持的提议。菲奥莉娜和她的小组面临着对合并日渐增多的激烈反对，但即使此项交易被否决，反对者对于惠普未来的关注同样有增无减。当时，

美林公司（Merrill Lynch）的一位投资组合经理这样说道：“如果这项交易被否决，我不知道情况将如何变化。我不知道董事会成员能否留任、管理人员是否会变更，以及公司的战略将会是什么样子。有时候，情况会变得出乎意料的糟糕。”

在投票之前，惠普坚信德意志银行会投赞成票。德意志银行的代表乔治·D·艾林（George D. Elling）是合并议案的公开支持者，并且宣布将给予惠普 100 万美元的合同，用以了解其他机构的投票计划。尽管有合同保证支持这项合并计划，但维曼仍然获悉德意志银行改变了初衷，并且此次谈话也强烈预示他们将要改变决定。在投票的那天早上，菲奥莉娜和维曼得到第一次也是唯一的一次机会向德意志银行介绍这项合并议案。菲奥莉娜用她与生俱来的感染力，预测了合并无法进行情况下公司的未来，作出了极具说服力的论断。德意志银行小组最后认定，合并失败引发的灾难比合并本身更可怕。2002 年 3 月 19 日，股东投票通过了合并——如果德意志银行不支持合并，很难得到这样的结果。

合并前

回顾 1999 年，那时菲奥莉娜刚刚加入惠普，公司急需有效的引导。个人计算机业务面临的竞争日渐激烈，销售部门需要更好的协调，而且公司在与戴尔和太阳微系统公司这些对手的竞争中已经失去了一些市场份额。菲奥莉娜怀着满腔热忱加入了公司，在外界压力下她必须进行变革。在她看来，惠普应该“回到原地”。她认为实现这一目标的方法之一是与当地一家广告代理及人力资源专家合作创建一系列“车间中的规则”，这就是她所期望的惠普文化。其中，“顾客决定工作的好坏”和“发明不同的方法来工作”体现出了公司的发展方向和热情。

她决定对公司进行重组。由于惠普分散的销售团队都是各自推销各自的产品，使得诸如福特和波音这样的客户很不满意，它们需要一个由所需的全部产品组成的一条龙式的服务。鉴于惠普内部一些运行单元的沟通不畅，菲奥莉娜将公司重组为“四分区”，构建了两个“前端”部门——包括销售部和市场部，以及两个“后端”部门——包括制造部和研发部。大量的雇员对变革抱以轻微抵制的态度。菲奥莉娜创造了一个面对顾客的全新界面，这可能是合理的，但是，作为一项激进的变革，它在惠普“系统”内部并没有得到广泛的认可。

合并后

合并后的余波,以及随后出现的反对且试图终止合并的诉讼,使得菲奥莉娜面临着相当严峻的考验。由于菲奥莉娜和那些密切关注合并后切身利益的员工之间关系日益紧张,两种公司文化的融合也因而更加艰难。不过,因为合并而新加入惠普的65 000名员工促进了这种融合。按照菲奥莉娜的预想,有必要以这种注入“新的DNA”的方式进行文化调整。

合并之后,菲奥莉娜便着手开展一系列技术研讨会以及与惠普员工的“咖啡谈话”。尽管惠普和康柏的合并已经在进行之中,仍然有很多员工认为这样并不能有效化解惠普所面临的非常危险的境地,其中一些人可能会成为由于合并所导致裁员的牺牲品。为了赢得全球147 000名员工的信任,菲奥莉娜采用了许多交流方法,包括帕卡德和休利特一开始便在组织中推荐的“走动式管理”。一名公司员工在评价菲奥莉娜的风格和她同公司所有成员的交流时,认为她的行动和脚踏实地的个性赢得了康柏公司受让人“对她的大力支持”。

公司面临着来自戴尔公司在商务个人计算机领域和IBM公司在服务提供领域双重激烈竞争的挑战。如何描绘合并后公司蓝图,仍然是菲奥莉娜所要面临的一个关键问题。

三年后的2005年2月,菲奥莉娜被马克·赫德(Mark Hurd)取代。他成为首席执行官后的第一个行动就是取消前任领导的一些根本性变革措施。他减少了工作岗位并致力于重组,认为按“四分区”划分部门太过“矩阵化”从而将其改为按照产品划分部门。关于“卡莉·菲奥莉娜时代的崩溃”,一些评论家认为赫德实施的很多变革,“不像他的前任所做的那样是一些协同性的尝试,取而代之的是恢复对部门经理个人责任的明确界定”。更明确的责任使得工作更有效率并且取得了更好的生产效果:2007年8月,赫德公布惠普实现了七年来最快的销售增长。

IBM的变革案例:来自下层和上层的变革

从下层开始变革

在互联网投入应用以前,电视更加普及,戴维·格罗斯曼(David Grossman)和约翰·帕特里克(John Patrick)承担了一项艰巨的任务——向他们的上级和IBM公司的同僚证明,互联网值得青睐。他们随后的行动彻底变革了蓝色巨人,并彻底改变了其通向未来的道路。

当计算机程序员格罗斯曼偶然发现一个关于1994年挪威利勒哈默尔冬

季奥运会的黑客网站时，他感到了困扰。IBM 对此次盛会拥有官方转播权，但是太阳微系统公司在互联网上公布了一些原始片段，并打上了他们自己的标志。尽管作为程序员他没有义务汇报这些情况，但格罗斯曼极其关注互联网转播的品牌效应所带来的暗示及其对于 IBM 的潜在影响。他和 IBM 的营销团队取得了联系，以解决在冬奥会转播中遇到的问题。那家黑客网站最终被关闭，但是 IBM 并没有对相关事宜做出必要的总结。IBM 甚至还没有开始计划如何让互联网成为他们商业交易的一部分。

格罗斯曼的坚持使他得到了同营销主管会谈的机会，其中有艾比·科恩斯塔姆 (Abby Kohnstamm)，还包括她的同事。趁此机会，格罗斯曼对互联网的优势做出了详细的解释。他的全心全意迷住了观众中的一员，约翰·帕特里克。帕特里克是战略专责小组的一员，参加了那天的演讲，随后马上成为了格罗斯曼在互联网革命中的战友，并且将格罗斯曼同世界资深管理人员联系到了一起。

作为一个团队，格罗斯曼和帕特里克互相补充。格罗斯曼对技术有更多的了解，知道该如何做。帕特里克则知道如何根据自身的特点在 IBM 建立“无边界”的文化。尽管这些工作大部分都是非正式的，他们还是一起创造了一个网络狂热爱好者的地下团体，共同分享技术信息，最终帮助 IBM 进入了互联网的新纪元。基层网络团体很难得到正式的认可，他们无法深入关注公司事务，并适应公司从上至下的管理方式。但是通过基层员工的大力宣传，互联网信息已经在 IBM 的文化中蔓延。

当然，由于缺乏对项目计划的潜在经济支撑，组织中非正式团体的处境每况愈下。但是，当 1995 年在互联网世界贸易会议上 IBM 进行第一次展示并获得盈利后，帕特里克便不再担忧。通过对不同业务单元的资金和网络技术进行协调，以及为该项目不懈地努力，他得到了来自组织中很多部门的支持和技术援助。帕特里克和格罗斯曼与多个部门共享资源和经验丰富的员工，同时也为这些部门提供了更多的专业知识和受过良好训练的人员，因为当这些“共享”人员“回到”他们原先的部门时，事实上他们已经得到了良好的训练。这项战略加强了公司内部对变革的支持。这些年来，帕特里克和格罗斯曼成功地创造了一个系统，彻底变革了 IBM 进行贸易的方式。在卢·郭士纳的领导下，1993—2002 年成为了 IBM 变革和再创造的时代。IBM 从一个电脑制造商变成了一个全球服务提供商，集中精力于电子商务和互联网。到 20 世纪 90 年代末，由于 IBM 在电子商务方面的贸易差不多占到了营业总额的 1/4，电子商务已经成为公司一个重要的经济支柱。

从上层开始变革

在2002年,为IBM工作了一辈子的塞缪尔·帕米萨诺(Samuel Palmisano),接替郭士纳(Gerstner)领导IBM公司。帕米萨诺把工作重心转向强调团队和协作工作。为了向投资者和员工阐明他的新管理风格,他所做的第一步就是调整高层管理人员的薪酬。这是薪酬在高层管理团队之间的重新分配,其中包括引起争议的对CEO红利的削减。帕米萨诺声明,为了使团队良好运行,CEO和他的团队之间的薪酬差距必须缩小。据内部人士透露:削减额达到了300万美元~500万美元,近乎帕米萨诺个人红利的一半。通过这种方法,他把他的用意以及他对于前景的承诺,有效地传递给了整个组织。

在一次《商业周刊》的电子邮件访谈中,帕米萨诺在变革计划中写道:“我不停地思考着一种方法,以鼓励过去好的方面,摒弃等级制度和官僚主义等坏的方面。”最终,他解散了行政管理委员会,创建了由他直接负责的三个团队。这些管理队伍——在战略、技术和运行领域——由全体公司员工组成,并不仅限于高层管理人员。他的目的是通过重组使IBM成为一个愉快的、更富有创造力的组织,从而努力满足客户的需要。

除了重组,帕米萨诺还发现IBM缺乏在全球传递服务的能力。2002年IBM并购了普华永道咨询公司,这给它带来了特别的高水准咨询技巧和专业技能,帮助IBM为客户提供全方位的服务,“从高端技术咨询到低端支持”。IBM还引入其他技术以确保其更易于接受。例如,引入“创新大会”(jams)概念,它是在线的头脑风暴会议,在这里任何员工都可以分享彼此关于管理问题或新产品发展的想法。帕米萨诺随后将创新大会的使用扩展到顾客、顾问和员工家庭成员中,将他们的想法进行分享,用以帮助公司进行改革。这些从高层开始的变革是为了使IBM能够迎接未来的挑战。

柯达的变革案例:应激反应

这个开头会成为美国公司历史上最大的转变之一,还是最公开最尴尬的失败之一?经营了一个多世纪的传统胶片照相机制造后,柯达宣布在2003年9月关闭这条生产线。在西方国家,这意味着彻底脱离传统胶片摄影的产品,从而全面启动电子科技。这项行动预计“到2010年将创造200亿美元的产值”。在一个投资者会议上,身为CEO的戴维·A·卡普(David A. Carp)说: