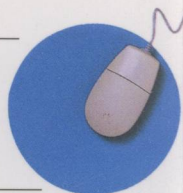


管理變革

Managing Change



現代商業管理的成功，最重要的因素是懂得求“變”。只有通過大大



小小的變革，才能適應益激烈的市場競爭，也



瞬息萬變的資訊時代和日
是管理人面對不可預測的



未來的致勝之術。本書介紹了有關管理變革的所

有訊息，教你如何做到比對手捷

足先登，成為一名高效、靈活的變革管理者。



ROBERT HELLER 編著

F270
2008138

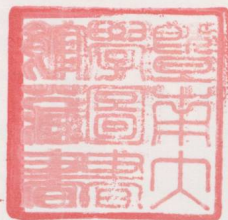
港台書

卓越管理人士系列

管 理 變 革



Robert Heller



萬里機構 · 萬里書店出版



A Dorling Kindersley Book

Original title: Managing Change

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London

Chinese-Hong Kong edition: 管理變革

Copyright © 1999 Wan Li Book Co., Ltd. An authorized translation of the English edition © 1998 Dorling Kindersley Ltd., London. This translation is published and sold by permission of Dorling Kindersley Ltd., the owner of all rights.

卓越管理人系列

管理變革

編著者: Robert Heller

策劃編輯: Catherine Rubinstein

策劃美編: Elaine C. Monaghan

編輯: Felicity Crowe

設計: Simon J. M. Oon, Adam Powers

DTP設計: Jason Little

中文版叢書策劃: 彭麗彩

中文版譯者: 卓越管理人系列翻譯小組

中文版編輯: 趙冬梅

中文版製作: 萬里機構製作部

出版者: 萬里機構·萬里書店

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2564 7511

網址: <http://www.wanlibk.com>

發行者: 萬里機構營業部

香港九龍土瓜灣馬坑涌道 5B-5F 地下 1 號

電話: 2562 3879 傳真: 2590 9385

承印者: 新豐柯式製本有限公司

出版日期: 二〇〇〇年二月第一次印刷

版權所有·不准翻印

ISBN 962-14-1660-4

目錄

4 引言

瞭解變革

6 為甚麼變革?

8 瞭解變革起因

10 體察變革之源

12 將變革分門別類

計劃變革

16 鎖定目標

18 確認變革的需求



20 選擇主要的變革項目

22 評估複雜程度

24 策動相關人員參與

28 選定時程表

30 擬定行動方案

34 預期結果

38 預期對變革的抗拒

40 試驗與檢查計劃

執行變革

42 溝通變革計劃

46 分配責任

48 全力以赴

50 改變企業文化

52 減小抗拒



調整變革計劃

56 監督變革進程

58 檢討原定假設

62 保持熱情

64 鞏固變革

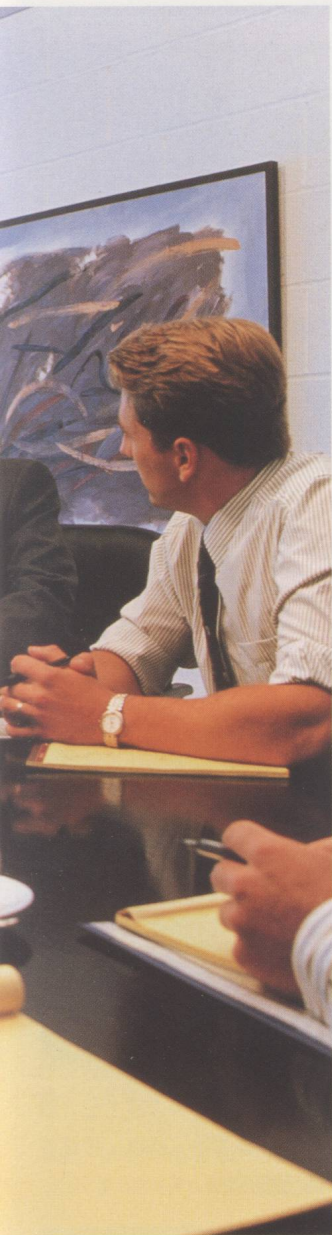
66 自我評估管理變革的能力

70 變革管理101招

72 致謝







引言

今日商業管理的成功，最重要的因素就是“變革”。機構(或機構內的個人)面對競爭日益加劇的市場，必須對變革抱持正面的態度，忽視或小看變革的趨勢都可能要付出高額的代價。

《管理變革》教導管理人如何做到比對手捷足先登、創造發展趨勢、領導變革，以求生存。譬如，本書詳盡介紹了計劃、執行變革的技巧，幫助管理人大幅提高勝算。並就如何讓職員參與各階段工作，充分發揮其才智力量，從而使企業獲得最大利益，提供了實用的建議。

散佈於各章節的101個簡明小訣竅進一步提供了極有價值的指導。

文末的自我評估練習，可以幫助你評估並提高變革技能。



瞭解變革

今日管理的首要主題就是瞭解變革及管理變革。
適應瞬息萬變的今日，才能在不可預測的未來致勝。

為甚麼變革？

變革影響生活的所有層面，不論是個人或是機構，唯有以積極的態度正視變革，才能掌握未來。以開闊的胸襟對待變革，學着在變化中創造優勢。

1 記下你所期待的變化，並為此規劃。

2 你若發覺自己抗拒變革，最好自問原因。

坦然面對變革

對機構而言，有變革才能維持競爭優勢，才能成長；對個人而言，由變革創造的機會豐富了職業生涯和個人生活。你可以用三種不同態度對待變革：抗拒、跟隨或領導。抗拒者試圖保留現狀，然而這在多變的現實環境中絕對行不通；大多數個人或機構初始時排斥變革，最後終究跟着變化走，努力趕上發展趨勢——若腳步仍落後，則處競爭劣勢。所以，預測並領導變革是較安全也較冒險的做法。



預見成效

3 找尋樂於接受變革者，並與之結盟。

變革的正面成效初看可能不如負面的結果那樣明顯。新的事業、擴張、促銷和宣傳活動等，總是先帶來挑戰，之後才可看到效益；諸如部門取消或工廠關閉、裁員、破產或市場佔有率下滑等狀況只帶來困境，而沒帶來即刻效益。不管變革以何形式出現，把它視為潛在機會。藉變革激勵職員大膽創新，並為未來的發展積聚熱情。

自然變革

人類時時刻刻與變革為伍：每個人的個人生涯都要經歷不同的轉型期，從嬰兒變為少年、青年、中年，最後邁入老年；而職場道路由下屬、基層主管、中層管理人到董事或顧問。機構也隨着不同層面的政策、運作變革，而逐步成熟。為了個人的滿足感和職業的發展，你應提高變化更新的能力。

4 實施與別人一致的方針策略之前，需仔細想一想。



▲老式裝配線

大規模生產引發了製造業的革命，雖然仍屬勞力密集型，但人力勞作變得較快速、較整潔且較少勞力支出，使得女性得以在原由男性主導的領域裏工作。



▲現代化裝配線

現代化的生產線與老式工廠幾乎完全兩樣。科技的突破與經濟規模的擴大，大幅降低人力配置，改以機器生產。

瞭解變革起因

你必須瞭解到引發變革的原因，才能有效地處理周遭的千變萬化。機構內在結構與外在市場的變革，通常起因於社會、經濟及科技等大環境的改變。

5

積極應付非常時期，不要躲避變革。

6

培養好奇心：努力使自己成為最新資訊掌握者。

▼變革的形式

隨着打字機的發明，辦公室設備與日俱新，今日個人電腦處理事務的能力，是一百年前絕對無法想像到的。

社會因素

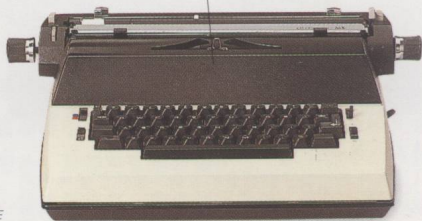
社會、政治與人口結構的發展趨勢影響着每一個人。近年來，這些方面的變革帶動青少年和消費市場的大幅波動，也使社會的重心由注重團體活動轉變為以個人為中心。此趨勢影響到商務，因為它影響了消費需求和其他經濟活動。管理人需及早察覺變化及其起因。閱讀有關社會、政治方面的資料，並從所讀所看中得出結論，有助於你趕上變革的趨勢，甚至提早預測。



手動打字機

手動操作的打字盤

球形字頭與電動馬達是一項革命性的變革。



電動打字機

經濟因素

經濟變化的潮流緩慢卻潛藏巨大的威力。既使在穩定的發展趨勢中，市場和現金流動起伏驟起驟落，競爭方式變化幅度大，技術與革新足可撼動原有模式。機構不得不隨時準備適應各個層次的驟變。為審慎起見，管理人應有一套基本的應變措施與基金，以便用於非常時期。

7

掌握並善用最新資訊科技，而不躲避、遠離。



8

謹記：科技更新的速度與日俱增。

科技因素

資訊科技(IT)以十倍的速度在革新，極大地影響到管理、製造、服務、採購及銷售的方式。資訊科技是驅動力的一部分，它可以推動現在的工作(如更精準地控制股票)更有效率地完成，以及實現未來目標(如太空旅行)。管理人需具備前者以在競爭中生存；也需具備後者以爭取競爭的勝利。充分掌握科技發展訊息並採取接受的態度，因為很多新科技初看毫不起眼，在後來竟成為大贏家。



早期電腦

現代電腦

體察變革之源

變革可來自四面八方：來自機構內的上級或下屬，或由個人能動性引發，或是受到外界影響。你務必知曉這些可能的來源，不論起因何方，均應持開放接受的態度。

9

歡迎各種來源的變革。

內部變革

機構內的變革多由內部引發，而這類變革多為小型，比方說，要求新的報告或修改招標文件。而大型變革，如併購或重新調整機構架構等，則由公司最高層人員計劃且很少讓下屬職員知曉。管理人可自行發動變革，同時又擔任各層人員間溝通的橋樑。切記，機構的運作系統絕不可阻礙下屬的意見上達。

決議常與其他部門
或外界互相影響

高層管理人

管理人將變革計劃
上報高層

高層管理人通過計劃，
並核示下級進一步行動

管理人

管理人執行變革計劃
並鼓勵進一步的討論

下屬往上提報
變革意見

順利進行變革 ▶

管理人是變革的焦點。他從上級及下屬處接受意見，並做出回應，承上起下積極與兩方面溝通。



下屬

回應對手

管理人的能力可以通過他對外界變革的回應反映出來。遇到競爭對手推出新產品或降低成本時，消極的管理人不僅不改變現行的生產運作，反而忽視或否認變革的重要性；相反地，能幹的管理人把握這個機會重新審視市場或生產運作，以求超越對手；而積極主動的管理人，則更能夠預測對手的做法，採取行動先發制人。

10 對於機構外的變革，要積極回應。

環境影響

11 鼓勵下屬為變革出謀劃策。

市場影響機構的變革。在發展迅速的行業中，管理人已習慣於不斷推行變革，經常進行內部重組，對實驗階段的事情持開放接受的態度。當然，所有權的形式也影響機構對變革的態度：在公開上市的公司中，管理人若進行變革，會受到投資者施加的壓力；而在私人公司，管理人比較容易進行富冒險但成果可能顯著的實驗性變革。

性格因素

你的性格也可影響你對變革的傾向。通常被動、羞澀、謹慎的人不太可能熱衷於推行變革，這一角色多由積極主動、自信並勇於冒險的人來擔任。變革既需要領導者也需要追隨者。瞭解你的團隊裏每一個成員的性格特徵，你的瞭解有助團隊發揮最大力量。一旦營造了勢頭，每個成員都會以自己的方式貢獻力量。這點在臨危受命時效果尤其顯著，每位成員盡其所能，全力為生存而變革。

請自問

- Q** 過去十二個月中，我個人進行了哪些顯著的變革？
- Q** 我是否預測到外界變化並採取了相應的行動？
- Q** 對機構內在的變革計劃，我有否貢獻？
- Q** 我是否聆聽下屬對變革的想法？
- Q** 我是否積極回應變革的需求？

將變革分門別類

變革可粗略地分為漸進的與激進的，其中又可細分許多種或混合型。瞭解你所處理的變革屬於哪一類型，有利於有效推進變革及解讀別人對變革的反應。

12

思考不同類型的變化結合產生的影響力。

分析變革

13

分析變化時，長、短期的環境變化都需考慮。

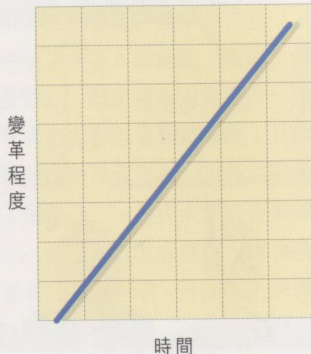
漸進型與激進型變革都可以是被動或主動引起的，這要視乎你是自願變革還是為回應外界發展形成的壓力而進行的變革。實際上，變革通常兼顧被動與主動的成份。比方說，危機的出現使企業被迫採取激進的應變措施，但管理人應積極研擬未來變革的方向，使機構獲得長程性的成功。

漸進型變革

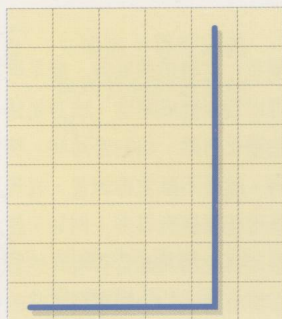
這種變革遲緩且為期長、進度均衡且不會帶來較激烈的變動。可涉及到許多人或少許人，最適於整個機構範圍內進行持續性的變革項目，目的在於改進產品與運作的品質、降低成本和提高生產力。即使是微小的進步也能促成可觀的節省。激進型變革可以與漸進型變革同時進行，聯合或各自獨立。

漸進型變革 ►

公司整體的變革穩步前行，為期長久。



變革程度



時間

▲ 激進型變革

歷經一段平穩期，甚至停滯的階段，一舉引入一項或數項重大變革。

激進型變革

激進型變革通常事出突然，變化幅度大，效果顯著，譬如改變公司策略以適應新的市場。變革通常在商務或結構方面進行，這兩方面常常密不可分，變革經常而不總是大規模的。恰如風險大的股票投資比小而審慎的投資更能大賺或大賠，成功的機構也因激進的變革而有贏的機會。然而，在一直都很成功的企業中，職員可能較不易接受變革。所以，進行任何大規模的激進型變革前，要詳細規劃，研擬所有可能的做法，以將風險降到最小。

危機管理

危機管理，不可避免要採取緊急行動扭轉劣勢。變革最好由一人或一團隊領導，領導者迅速分析最緊要的需求後，必須當機立斷，立刻行動。沒有甚麼是神聖不可觸犯的。比方說，關閉耗費巨資的總部可省下大筆錢並可作為變革的象徵。與企業內所有職員進行充分地溝通，也是一項大變革。同理，緊急應變危機狀態也是一家變革。

變革程度



時間

◀ 危機

缺乏一套完整的計劃，變化表現為騷高騷低。每一次危機都採取緊急應變行動，然後又是顯著的滑落，直到另一危機出現。

14

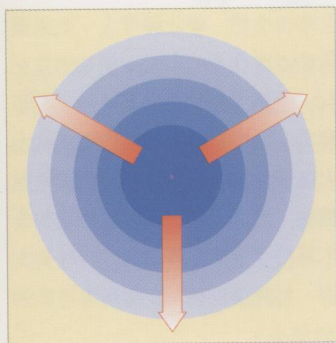
從危機中吸取教訓，防範再度發生。

文化差異

日本工業化的程度極為迅速：持續且主動地變革是日本文化的一部分。

歐陸國家傳統上較被動，但已開始重視變革。英國人向來保守，但因數次國家危機轉而主動改革求變。多虧微電子工業，美國人自九十年代起變革更為主動。

成長中的變革



▲ 通過擴展變革

隨着機構的擴展，其中職務的數量和具體的職責會隨之增長。這就意味着許多人不得不變革以適應更加複雜的管理架構。

成長就意味着變革：當機構擴展時，變革則無可避免。變革的形式可以為漸進或激進，或者是兩者的結合（更常見）。有些變化自然，相對容易些。例如，當人們學習新技能時，隨着不斷重複練習，表現自然提高。但其他的變革可能難適應得多。例如，當小公司擴展時，通常會擴展得超出其經營者現有的管理能力。有些經營者能從所有者成功地轉變為專業的管理人，但還有許多人並不能這樣。所有的公司都有自己的擴展上限，不變革是不可能繼續發展的。擴展要小心計劃，不要讓它超出你能控制的水平，否則公司——無論大小——遲早會自行崩潰。

為成功而變革

商業中的許多變革，無論是循序漸進的還是激進的，都要受到有所收益或打敗對手的慾望所趨使。隨着機構的擴展，許多好處也會隨之而來，如更多資源、更多客戶、更低費用。但其他因素的變革，如技術、服務、銷售、生產力、市場、財政，也可以帶來利益。他們也可以降低成本和售價。如果你敢於創新，你所擔負的每個職責都能起着重要的作用。如果機構中的每個人都固守原有模式，尋找會受客戶歡迎的變革，以增大你獲勝的把握。準備好為適應市場的變化和其他發展趨勢而不得不進行的激進變革；預測並克服擴展的限制；樂於做出任何變革，以加強你們的競爭力。

請自問

- Q 一年後我希望看到怎樣的變化？
- Q 過去的一年中進行了哪些變革，成效如何？
- Q 我是否跟上了市場、本行業，以及科技的發展？
- Q 我是否鼓勵員工為變革出謀劃策？
- Q 哪些激進變革可對機構產生最大的影響？
- Q 我是否在不斷學習，並保證其他人也像我這樣做？

15 立爭追上甚至超過
你所找到的最好的
例子。

16 若想成為贏家，和
你的對手有所不同，並比他們
的好。



變革結合

大多數變革的實際運作會涉及到不同類變革的結合，及一種類型向另一種類型的轉變。這一過程可以產生極大的反作用，也可以在“全面質量管理 (Total Quality Management)”下發揮積極效用。全面質量管理就是同時運行不同類型的變革，覆蓋系統、運作、人員及管理。為保證變革持久而有成效，機構的運作要有實際的改善，同時管理人和職員的思想方式也要改變。這對於任何機構都是個挑戰。因為情況的改變，變革的優先順序也發生了變化，而使變革任務更加複雜：因此重新評估變革的需要是變革成功的關鍵。

本質變革

學習變革，在大多數情況下，本身就是一項變革。建立全新的、靈活的思維和工作方式，最好的方法就是在機構內培養“學習的氛圍”。若能讓每個人的思維都以變革為主導並形成習慣，那麼變革無論是緩還是急，機構本身就在變革——不斷檢討所有的運作和系統。這種方法可以加強機構的發展，並為緊急情況下的運作做好充分準備。要使大的變革 (尤其是思想上的本質變化) 取得成效，就必須使它深入到每個人、每件事。但更經常的是大量變革只在機構中的部分區域進行，因為未涉及到其他區域，所以其成功也受到了限制。

要記住

- 要意識到成長是有上限的，不要強迫性地一味成長。
- 能帶來競爭優勢的變革尤其受歡迎。
- 孤立進行的變革經常不會有甚麼好結果。
- 管理人和職員在思維上有價值的變化將會在行為上體現出來。
- 檢討內部的運作和表現，“不滿意”的感覺可以發揮作用。
- 所有的變革都應直接或間接地使客戶和僱員受益。

計劃變革

成功的變革案，不論是短期的還是長期的，都需
詳加計劃。目標愈清楚，計劃愈完善。

鎖定目標

如果管理人不清楚公司的發展方向，自然不知道該進行甚麼樣的變革以達到目的地。倘若不知身處何地，也就不知從何開始。首先明確需要甚麼樣的變化，確定起點與終點。

17

實事求是地評估你
所在機構的實力和
弱點。

18

以一、二句話陳述
出你的遠景。

設定目標

大部分企業和大多數人一樣，缺乏野心或奮鬥目標模糊不清。樹立並明確目標，對於機構或個人，都會有顯著的成效——許多企業僅藉着致力於企業目標而財源滾滾。你的目標應該高遠但腳踏實地，務必強調“高遠”，因為即使最高最遠的夢想也有實現的機會。將你的夢想訴諸文字，再將文字轉為事實與數據，你實現夢想的計劃就已有穩定的基礎。

66
Sed ut perspiciatis unde omnis
iste natus error sit voluptatem
accusantium doloremque laudantium,
totam rem aperiam, eaque ipsa
quae ab illo inventore veritatis et
quasi architecto beatae vitae dicta
sunt, sunt explicabo.