

瓶中闪电

Lightning
in a Bottle

面对改变的60种智慧

(美) 戴维·鲍尔 著 陈珣玲 译

无需高深的变革方案或理论，60种转念的智慧，就能让你成为变局中的赢家！



机械工业出版社
China Machine Press

enjoy
系列

瓶中闪电

面对改变的60种智慧

Lightning in a Bottle

(美) 戴维·鲍尔 著 陈琬玲 译



机械工业出版社
China Machine Press

David Baum: Lightning in a Bottle: Proven Lessons for Leading
Change

Copyright © 2000 by David Baum.

本书中文简体字版由Dearborn授权机械工业出版社在全球独家出版发行，未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

中文翻译由台湾经典传讯文化授权。

版权所有，侵权必究。

本书版权登记号：图字：01-2002-0298

图书在版编目（CIP）数据

瓶中闪电：面对改变的60种智慧/（美）鲍尔（Baum, D.）著；
陈琬玲译。—北京：机械工业出版社，2002.6
（enjoy系列）

书名原文：Lightning in a Bottle: Proven Lessons for Leading Change
ISBN 7-111-10137-5

I. 瓶… II. ① 鲍… ② 陈… III. 企业管理—通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字（2002）第019181号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：王颖 杨学梅 版式设计：赵俊斌

北京市密云县印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2002年6月第1版第1次印刷

850mm×1168mm1/32·8.125 印张

定价：16.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换



序 享受工作

一切都在迅速变化，而人类的天性却一直都是追求安定、躲避危险的，所以，大多数的人不但害怕改变，更抗拒改变。然而，在这个新经济时代，随着新科技与新思维的出现，企业必须不断地改变，以创新的思维模式及行销手法来经营。当然，作为企业最重要的元素——人，更不能免俗。

在工作上，大多数的人其实都具备了一定的才干和能力，但面对不断变化的崭新的工作环境，该如何调整自己的工作态度，与同事融洽相处、紧密协作，提高自己的沟通能力以及团队工作的技巧？这些方面往往在学校课堂上很少着墨，同事之间很难进言，上司可能疏于指导，朋友又无法帮忙，于是成为个人前途的障碍。今天的职场常胜军，往往都是具备了好的工作态度和人际技巧，才能以众人的力量打赢企业组织的战争，同时享受到工作为其带来的丰厚成果和乐在其中的美妙感觉。

IV

换言之，很多人在工作上已经做对了七八成的事，但只因在几个关键点上失了准头，结果便大不相同。而enjoy系列丛书不仅可帮你应对这些关键点，更是你帮助同事、下属或朋友的沟通工具。这套丛书甄选国内外最新及最有效的职场理念，呈现给读者，让你跟得上最棒的工作新思维，同时将关注的焦点放在工作族群的个人需求上，书中不谈大局的变化始末，只谈个人的工作励志及哲学，以及大家都能认同的好观点及聪明的做法，相信这些智慧对生活层面也同样很有帮助。

享受工作，享受生活吧，enjoy系列让你在职涯中如鱼得水！

前言 抓住瓶中闪电

身为顾问，我参与过无数大大小小的组织变革。有些像财富500强企业的变革活动，如壳牌石油公司 (Shell Oil) 或巴克莱银行 (Barclays Bank) 进行金额高达一亿美元的案子，参与人数包括几千人。还有一些变革项目是非营利的社区型项目。由于个人在变革方面累积的实务经验，一直以来，我在沃顿商学院 (Wharton) 和加州理工学院 (California Institute of Technology) 授课，教导企业主管和领导人如何进行组织变革。

我参与过的变革项目不计其数，有的项目是由全球最大企业发起，价值高达8000亿美元的软件安装项目，还有由美国前总统克林顿授命，前参谋长暨联席会议主席鲍威尔 (Colin Powell) 主导的增加美国义工的项目。另外，我很庆幸自己有机会跟北爱尔兰政府合作，还有和一些大企业、部落社区和地区环保团体合作。我也曾与三家马戏团表演公司

VI

一起巡回两大洲，担纲演出小丑和吞火人（这对我来说，可是一项改变呢）。

提到如何应对变革，其实组织的做法都大同小异。不管参与变革者是谁、变革的议题为何、何时发生、利益为何，只要坚守关键的原则，变革就能奏效。不管领导者是凭直觉还是照事前规划，只要遵循这些能让变革成功的特定关键和指导原则即可。我们常看到变革活动之所以不能奏效或成效不如预期，其实都是因为聪明人做出一些对变革成功无益的蠢事。

如果改变是我们日常生活的一部分，令人惊异的是，我们竟然都没有做好应对改变的训练。打从人类在地球上出现开始，就面临环境的挑战，必须不断地适应和调整。但人类尽管从过去学到了教训，却仍未发展出变革管理的成功策略。我们还是一次次地把变革搞砸，还在跟宁静革命这种理想奋战，在变革转型期间仍旧创造出大混乱。变革的智能，犹如天堂中的闪电一样难以掌握，要让组织变革奏效，就好像要抓住瓶中闪电一样，光是凭着上天保佑与好运是无法帮助我们渡过变革的。

最近我看到两岁的外甥用积木筑塔。他每失败一次，积木就会倒在身边，他会一再地修正，直到整个塔的架构稳了，达到令他满意的形状。他从错误中学习，不断地自我修正。

VII

我绝对忘不了小外甥那种要把塔盖好的专注和承诺。

遗憾的是，大多数组织并没有两岁小孩与生俱来的这种智能。在组织变革中，我们根本就没有从错误中学习或不断修正。我们重复做着一样的事，还期望着会有不同的结果出现。在这种情况下，不过是让自己陷入挫折的愚蠢行为。

在我跟同事讨论为何有些客户的组织变革活动不奏效时，通常出现的结论都一样。虽然参与变革活动的人并不一样，但失败原因千篇一律，可能是领导人无能、缺乏参与度、沟通协调不良和缺乏共识。

其实，组织变革是可以奏效的。在《瓶中闪电》这本书中，我把自己以往的实务经验，转化成实用且易懂的课程集。有些是划时代的精辟洞见，有些是相当浅显但却常被忽视的原则，有些是深奥却深具启发性的建议，是各行各业的人士一生受用的工作哲学。

市面上论及变革管理的书多得不胜枚举，许多书的作者肯定都比我聪明。但是这些书都有个通病，它们都忽略了该用一种简单易懂的形式，让大家了解组织变革如何能奏效。我写这本书的用意，就是以个人实务经验整理出一些明确简洁的概念，试图让读者了解种种让变革成功的方法。

你可以随兴翻阅本书，不必刻意要从第1页开始读起，翻到哪一页、看到哪一项概念，觉得适合的就可以实际应用一

VIII

下。但最重要的是，要边看本书作者分享的经验谈，边仔细思考个人的变革管理策略。这样就能找出方法，增加个人变革管理策略的效益。

大思想家暨自然学家索罗 (Henry David Thoreau) 曾说：“如果你在空筑了楼阁，倒不必认为这样做有什么损失，只要在楼阁下面打好地基即可。”本书中提出的变革基本概念，不但能让客户在变革管理上受益多年，也展现出我从事这行长年积累下来的优势。

约翰埃登保险公司 (John Alden Insurance) 首席执行官约翰逊 (Glendon Johnson) 曾跟我说：“乳牛也有停奶的一天。”同样地，企业也在不断地改变和成长。我从多年参与组织变革的实务经验中，总结出组织变革的构想与策略，放入本书中，希望这些一直以来协助客户做变革管理的成功法宝，对你也一样奏效。

戴维·鲍尔 (David Baum)

- * 教堂大学组织行为学博士。
- * 现为鲍尔顾问公司总裁，该公司专门负责复杂系统变革咨询。客户主要包括财富500强企业，如IBM、柯达、壳牌石油、AT&T等公司。
- * 积极投入公益事业，曾参与解决爱尔兰贝尔法斯特冲突、美国原著民社区部落重建运动，以及由美国前总统克林顿发起的美国前景高阶会议。

激烈职场竞争中的工作长青书

目 录

序 享受工作

前言 抓住瓶中闪电

第一部 化阻力为助力

1. 找出隐藏的抗拒	3
2. 金科玉律的迷思	5
3. 现实由你打造	7
4. 我思，故我在	9
5. 挺身激辩或落荒而逃	13
6. 抗拒背后的驱动力	17
7. 自我利益至上	21
8. “不变”的好处	23
9. 信任与控制的跷跷板	27
10. 承诺四阶段	30
阶段一：超越否定	31
阶段二：抗拒	34

阶段三：探讨	37
阶段四：承诺	40

第二部 随改变起舞

11. 在跳跃中生存	47
12. 改变是惟一的常态	50
13. 做最坏打算，期待最好结果	53
14. 给自己更宽裕的时间	58
15. 察言观色	61
16. 追求卓越而不追求完美	63
17. 将问题系统化	66
18. 付出不等于握有主权	69
19. 寻求共识	72
20. 让全体来解决全体的事	75
21. 同时看见苹果和桔子	79
22. 开发潜在智能	82
23. 言行一致	85
24. 懂得放弃，就有转机	88

XI

25. 找出工作的意义	91
26. 改变什么vs.如何改变	94

第三部 黄金律

27. 练习让你更勇敢	99
28. 小心彼此误解	103
29. 不可思议的两个字	107
30. 集中火力	112
31. 拥抱冲突	116
32. 八卦绝缘体	119
33. 保持客观的态度	123
34. 倾听灵感的声音	127
35. 不偏不倚的旁观者	132
36. 直觉会说话	136
37. 混水摸鱼	141
38. 聆听危险的真相	144
39. 压力的神奇妙用	147
40. 寻找策略联盟	151

XII

第四部 再度掌舵

41. 拥抱未知	157
42. 绩效让你获得自由	162
43. 运用“脆弱”赢得援助	165
44. “企业丛林”求生法则	169
45. 正视令你分心的事	172
46. 做“对”的事	175
47. 镇静力量	178
48. 好故事的价值	182
49. 做好该做的功课	186
50. 情绪是不懂逻辑的	190
51. 举足轻重的中级管理阶层	193
52. 试验自己的假定	195
53. 金钱以外的激励方式	198
54. 成功变革四部曲	203
55. 别把老本给吃了	207
56. 牢记最初梦想	212

XIII

57. 持续改变的关键	216
58. 列出人生的短清单	220
59. 未雨绸缪	224
60. 帮助现状不佳的组织转型	229

结语 用智慧面对改变

最棒的领导箴言	239
变革带来的最佳礼物	240

第一部

化阻力为助力

enjoy 系列



