

一切进步的前提

——变革，义无反顾地投入到变革之中

张鼎昆 著

突破

企业变革管理方略

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



一切进步的前提

——变革，义无反顾地投入到变革之中

张鼎昆 著

突破

企业变革管理方略



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

变革是当今企业生存与发展的必由之路。对于国外许多企业，尤其是发达国家的大企业而言，面对“不变则亡”的巨大压力和环境的瞬息万变，力图调整自己的战略、组织结构、财务体系、人力资源和组织文化等，以提高企业的综合实力，即所谓的核心竞争力。而我国大多数企业对这一世界性潮流还没有深切的感受，我们还在管理的低层次上徘徊，今天，我们已经迈入 WTO 的门槛，中国的企业开始与国外的企业站在同一条起跑线上。企业将面对怎样的未来？生存与发展的挑战又一次摆在我们面前。本书试图对当今国际企业的变革管理内涵进行解析。从认识变革的发展趋势，把握变革的时运变更，确立变革的组织领导，调整变革过程中人员的态度和心理承受力，到成功运作变革，实现企业从机械式组织到生态式组织的跨越腾飞，本书皆以理论、方法、案例的形式加以展开。全书体例清晰、案例丰富、行业各异，更重要的是作者提出的变革观点紧跟当今时代潮流，给读者以新的视野和思考。

本书适合于企业中高层管理者了解和学习变革管理的理论和方法，同时对政府行政管理人员也具有相当的启发性，本书还可作为工商管理教学的培训教材和补充读物。

图书在版编目 (CIP) 数据

突破：企业变革管理方略/张鼎昆著. —北京：机械工业出版社，2003.11

ISBN 7-111-13347-1

I. 突… II. 张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 103525 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑：赵泽祥 版式设计：霍永明 责任校对：罗莉
封面设计：饶薇 责任印制：施红
三河市宏达印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行
2004 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·11.625 印张·1 插页·276 千字

0 001—5000 册

定价：29.80 元



凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646
封面无防伪标均为盗版

序：企业如何赢得变革

一、变革是企业的永恒主题

2500 年前，古希腊学者赫拉利克特指出：“惟一亘古不变的事物就是变化。”宇宙在变，地球在变，国家在变，社会在变，人在变，人的活动的基本单元——组织更在不断变革。

Acher 1998 年指出：持续变革是现代企业的真理之一。

企业为什么必须变革？原因在于企业的环境在不断变化。

企业的经济环境、科学技术环境、政治和法律环境、社会和文化环境都在不断变化，为了适应这些变化，企业除了推进自身的变革，别无生路。

“世界电脑王国”IBM，由于应对企业环境的变化过于迟缓，在 1994 年经历了一次生存危机。新任 CEO 郭士纳对 IBM 进行了大张旗鼓的深刻变革，终于使 IBM 焕发出活力。

被称为世界头号 CEO 的杰克·韦尔奇，是一位企业变革的大师，他提出著名的“第一第二原则”，对 GE 的产业结构进行了大胆的变革，平均每周有四次收购活动，终于使 GE 成为青春永驻的“百岁老人”。

在当代中国，企业变革成为最具时代特点的社会亮点。中国的改革开放诱发了中国企业脱胎换骨的深刻变革，从计划经济体制向市场经济体制的转轨变型，使国有企业从政府的附属物转变为市场经济的独立竞争主体，组织结构变了，机制变了，制度变了，观念更要变。但是，遗憾的是，中国国有企业的改革浅尝辄止者多，实质变化者少；观念守旧者多，文化更新者少；对企业改革必要性的认识，停在口头上者多，深入脑海者少。

二、企业变革的理论探索

环境的变化推动着企业的变革，企业变革的实践推动着企业变革的理论探索，这一直成为管理学研究的热点和前沿问题。

在 20 世纪 70 年代，人们提出了星座组织结构的概念。80 年代，未来学家托夫勒提出企业应逐步从传统的呆板的组织结构走向“适应性公司”，即由具有协调作用的骨架和分别运行的组合单元共同构成的灵活结构。

星座组织理论使企业进一步适应了多变的外部环境，其内部的组织弹性大增，组织刚性下降。企业的管理理念和运作方式发生了显著变化。在著名的跨国公司中，逐步推行着以人为中心的管理，如充满创意的任务小组、企业内无上司组织、无边界管理等。20 世纪 90 年代，米尔的集群组织理论出现了。与此同时，哈默等人提出了企业再造理论，使流程变革成为企业变革的主流，业务流程再造的出发点和归宿是用户和市场。

回顾企业变革的理论探索，大体上是沿着结构变革、流程变革和文化变革轨迹进行的。越来越多的学者认识到，单一内容的变革已不能满足企业的需要，为了适应复杂多变的环境，企业应该在结构变革、流程变革和文化变革等各个维度进行全方位的改革。

与此同时，许多学者对企业变革的内容和方式进行了深入探索。Gorman 1999 年提出六种变革方式：自我变革、理性变革、灵药变革、水沸变革、整合变革、持续变革。每个企业可以根据自己的情况，选择一种最合适的方式进行变革。

三、影响企业变革成功的因素

企业变革是管理的热点，又是管理的难点。不进行企

业变革是死路一条，而变革失败同样会带来灾难性的后果。

Arthur D. Little 全球管理咨询公司对组织变革的调查发现，近 20 年来最热门的全面质量管理(TQM)，有 2/3 因无法达成预期的目标而失败。“企业再造工程”的倡导者也承认：这种组织的全面变革，失败率高达 70%。而 Senge 在 1999 年指出：大部分变革在启动之时即已面临失败。

因此，影响企业变革成功的因素成为中外学者研究的热点。

Walinskas 在 2000 年指出，对变革的四个认识误区可以导致变革失败，这四个误区是：变革结果不必太具体，握手之间就可以变革，我确信最终会殊途同归，员工不必参与。

Wanous 在 2000 年提出了组织变革的犬儒哲学，认为企业变革的失败通常是因为没有前期变革、无效的领导和缺乏决策的参与造成的。

Piderit 在 2000 年指出，要密切关注员工对变革的反应，并理解员工对变革的态度，这往往成为企业变革成败的关键。

Levine 在 2000 年总结出成功变革的七条原则：从事业驱动到核心价值观驱动，从混乱驱动到流程驱动，从技术导向到关系导向，从信息搜集到信息共享，从“我”到“我们”，从产品主导到以人为本，从领导者主导到教育领导者。从这个总结可以看出，文化、人、流程是变革成功的关键要素。

许多中国学者也在研究企业变革的问题，其最新的研究成果是清华大学王雪莉博士推出的。2003 年，她提出了影响企业组织变革的 5C 模型，亦即影响企业变革成功的五大要素：第一，共识。这是员工参与变革的前提，没有对变革目标和具体步骤的共同认知，员工是不可能真正参与到企业变革中去的。第二，投入，即承诺。对变革的资源投入，包括时间、人力、物力、注意力等等。足够的资源投入是对变革充满信心的基础。第三，一致，即契合。变革方案必须与企业外部环境、已有的组织制度、结构、工作相一致，即保持较高的契合度。第四，确认，即肯定

与控制。许多企业在变革过程中偏离了目标，因此通过对变革阶段性成果的评估和肯定，不断确认变革目标，鼓舞变革斗志是完全必要的。第五，文化，即文化的整合和更新。变革的过程是企业文化整合和更新的过程，是排除变革阻力、增加变革动力的复杂互动过程，它是企业变革成败的关键环节。王雪莉博士的上述 5C 理论，比较全面、准确地概括了企业变革的影响因素，尤其比较适合中国企业变革的特殊国情。

四、中国企业如何赢得组织变革

进入 21 世纪，中国企业面临更严峻的挑战。中国加入 WTO，意味着中国企业更深地卷入全球化的竞争中去，进入了“与狼共舞”的新时代。为了求生存、求发展，中国企业必须解决竞争力中的“短板”——机制和管理落后的问题，必须扎扎实实地深化改革，认认真真地转变观念、转变机制、更新文化，总之一句话——不真变革不行了。

许多企业的老总和员工都日益认识到企业变革的必要性，但有了良好的愿望，不等于有了成功的保证。要想赢得组织变革的成功，中国企业应该抓住以下四个环节。

（一）诊断企业病症

变革的根据是什么？必须对每个具体企业进行有效的诊断：企业所处的环境是什么？企业有哪些与环境不适应的“病症”？企业竞争力的“短板”在哪里？产生“病症”的原因是什么？

企业诊断是一个专业性很强的工作，一般应该借助管理专家(即外脑)内外结合地进行。

（二）把握变革决策

通过诊断，一方面了解了环境的变化、企业的“病症”和“病因”；另一方面就是要下功夫把握变革决策，制定变革方案。这是一个系统性思维、创造性思维的过程。正如海尔总裁张瑞敏所说：“老总没有思路，企业就没有出路。”思路从哪里来？应该集思广益，发动全体员工参与；应该借助外脑（管理专家）的智慧；更应该发挥领导班子，特别是主要经营者的主动性、创造性。

（三）成功运作变革

从一定意义上讲，把握变革决策很难，而运作变革更难。难在自始至终存在变革阻力，包括利益再分配带来的阻力，观念冲突带来的阻力，权力转移带来的阻力，人际关系带来的阻力。根据“典范转移”理论，企业变革的过程，就是典范转移的过程，任何新典范都会严重威胁习惯于旧典范的人，地位越高，受威胁的程度也越大。因此，企业变革的阻力往往是上下左右全方位分布，尤以上层的阻力更难克服。因此，运作变革的过程是识别和克服变革阻力的过程，归根结底是企业文化的振荡、整合和更新的过程，能不能成功地用文化更新促进企业变革，成为运作变革的重中之重。许多中外学者的理论研究成果应该成为企业领导者运作变革的法宝。

（四）做一个勇于变革、善于变革的领导者

古今中外的管理大家，无一不是勇于发动变革，善于推动变革，最终赢得变革的改革家。企业老总应该不断提升自己的素质，向这一目标奋力前进。具体而言，是要树立大志向，开放大胸怀，锤炼大智慧。所谓大志向，就是高屋建瓴、志存高远，决不为眼前的小利所左右，而是着眼于企业的长远发展和振兴中华的民族大义；所谓大胸怀，就是海纳百川、厚德载物，决不为

突破

——企业变革管理方略——

“小圈子”、“旧关系”所羁绊，而是公正无私、大刀阔斧，既坚决推进变革，又善于团结全体员工支持变革，不断变阻力为动力；所谓大智慧，就是高瞻远瞩、洞察一切，决不为表面现象和复杂态势所蒙蔽，而是既善于“运筹”，又善于“攻心”，还善于“审势”、“造势”，有能力引导变革之船乘风破浪，驶向胜利的彼岸。

毫无疑问，做到上述四点是不容易的。这是对每一位企业家、企业主要经营者的严峻考验。有差距和不足没关系，只要我们发奋学习，做一个学习型的领导者，最终都可以“修成正果”。学什么？学习企业变革的理论，学习中外著名公司进行组织变革的成功经验。

本书的作者张鼎昆博士是一位很有造诣的管理学者，他在理论和实践中都有不少积累，《突破：企业变革管理方略》是他的新作，其特点是深入浅出、言简意赅。本书系统地介绍了企业变革的理论成果和实践经验。我愿意将它介绍给大家，广大读者会从中受益匪浅。

张 德

清华大学经济管理学院企业管理系教授

2003年7月29日于清华园

前 言

1970年4月,《财富》杂志公布了美国最大的500家企业,这些企业建立了雄厚的收入基础、顾客基础和良好的声誉,几乎所有的人都认为它们是稳定的,甚至不易受到攻击。但在13年之后,这些企业中的1/3已经不复存在了。今天,我们生活在一个深刻变化的时代,企业的死亡率正在上升,竞争已波及全球,十分残酷。当代的企业必须对自身进行变革,否则便会消失得无影无踪。很明显,这种变革的动作是如此之大,以至许多企业的高层管理小组难以应付。一份对1200个企业进行的调查显示,到1997年,仅仅在美国,每年就有超过52亿美元的资金用在企业的“流程再造”上。对每一次竞争威胁来说,有的企业在变革潮流中抓住了新的机遇,使企业上升到一个新的境界;有的企业则被淘汰出局。没有哪个企业能在原地踏步。

企业要想生存和发展,“强身健体”、优化生存能力便是当务之急,这一点集中表现在企业的核心竞争力上。事实上,国外的许多企业比我们更急切地为此而忙碌着。世界范围的企业变革运动起始于20世纪80年代后期,对于国外的许多企业,尤其是发达国家的大企业而言,面对“不变则亡”的巨大压力和环境的瞬息万变,力图调整自己的战略、组织结构、财务体系、人力资源和组织文化等,以提高企业的综合实力,即所谓的核心竞争力。其变革的直接推动力是新技术和人力资源的发展,以及由于信息化社会所导致的经济全球化浪潮。当技术发展到一定阶段,原有的组织结构及管理方式成为企业进一步发展的桎梏;新型的、以知识为基础的人力资源使原有的、以控制为基础的组织结构和管理方式成为员工发挥其创造性的障碍;全球化则使原来停留在本土内的竞争扩展为全球性的竞争。

突破

——企业变革管理方略——

我国大多数企业对上述世界性潮流还没有深切的感受，我们还在管理的低层次上徘徊，诸如现代公司制度的建立、严格管理、强化质量意识和顾客意识等等。今天，我们已经迈入 WTO 的门槛，中国的企业开始与国外的企业站在同一条起跑线上。企业将面对怎样的未来？生存与发展的挑战又一次摆在我们面前。

一切进步的前提——变革，义无反顾地投入到变革之中。

本书主题来源于我在清华大学经济管理学院的后博士研究课题。在此，我深深感谢我的合作导师清华大学经济管理学院张德教授和刘冀生教授！我也非常感谢经济管理学院企业管理系主任赵平教授，以及其他同事对我的关心和支持！

本书的完成离不开我的妻子徐克茹女士的帮助，她除了对书稿进行了认真校对外，还根据她的培训实践（国际商务礼仪）为我提供了大量好的建议。在此，我真诚感谢她为我所做的一切！

作者

2003 年 10 月



目 录

序:企业如何赢得变革

前言

第一章 企业正在发生怎样的演变 1

第一节 新的经营理念是什么 3

第二节 新的工作方式会怎样 10

第三节 新的经营方式有哪些 14

综合案例：尼桑公司的变革 27

第二章 怎样把握企业发展的“时运变更” 39

第一节 学会“吃着碗里的，盯着锅里的”： 让业务生命周期理论告诉你 40

第二节 从童年走向成年：组织生命周期理论的奥秘 50

综合案例：迈兹公司的变革 77

第三章 谁能领导组织变革 95

第一节 企业领导人：变革成败的决定因素 95

第二节 变革领导人应具备的关键素质 100

第三节 成就变革大业：从自我变革开始 117

综合案例：吉姆·亚当森的变革领导艺术 122

第四章 怎样为企业“看病”和“开方” 135

第一节 与最好的比，自己在哪里：标杆管理 135

第二节 有什么金钢钻，揽什么瓷器活：战略分析与定位 139



突破

——企业变革管理方略——

第三节 慎防顾此失彼：协调性诊断与变革定向	153
综合案例：美登通讯公司的变革	159
第五章 怎样成功地运作变革	171
第一节 把握变革的一般规律和流程	171
第二节 化解变革的阻力：变革过程的动力机制及其管理	180
第三节 制定周密的变革实施计划	209
综合案例：通用电气公司的变革方略	215
第六章 最杰出的企业进行哪些变革	225
第一节 日本后来居上的秘诀：全面质量管理	226
第二节 成倍提高运作效率的策略：业务流程再造	247
第三节 为什么是美国：创新型企业文化的再造	270
综合案例：美国西南航空公司的薪酬体系与企业文化	285
第七章 实现跨越之路：从机械式组织转向生态式组织	295
第一节 让每个人成为“细胞”而不是“螺丝钉”： 生态式组织及其特征	295
第二节 我们如何做：从机械式组织转向生态式组织的方法	304
第三节 生态式组织的必由之路：组织学习	319
综合案例：梅塞德斯-奔驰信贷公司的有机转化	346
参考文献	357

第一章

企业正在发生怎样的演变



读完本章后，你将：

- 了解全球企业经营管理理念的变革趋势。
- 了解企业工作方式的变革趋势。
- 了解企业经营方式的变革趋势。

知己知彼，才能百战不殆。对我们企业未来发展和变革进行思考的第一步不是关门反省，而是了解世界，了解全球企业发展变化的一般特点和规律。这种特点和规律会给我们许多有益的启示，让我们迅速找到参照点和标杆。虽然有地域文化的差异，但企业的发展和经营管理却有许多值得相互借鉴的理念。了解这些理念会让我们少走许多弯路，甚至可能让我们抄近道而直达前沿。

自从纳赛尔于1999年1月接任福特汽车公司总裁以来，他对公司的整个管理体系进行了大刀阔斧的整顿，他希望这个96岁的工业巨人重现昔日风采。纳赛尔从保守的企业文化开刀，希望取而代之的是这样一个公司：公司里，各管理人员经营独立的机构，从沉闷压抑的官僚作风中解脱出来，自负盈亏。重视消费者是此次福特公司改革的核心，纳赛尔指望将来有一天，设计师、工程师和推销商在预测汽车购买者的切实需求时能做得更好。

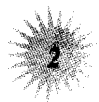
突破

——企业变革管理方略——

自1999年1月以来,纳赛尔已花费64.5亿美元收购沃尔沃公司,加速改进了福特汽车的设计,并实施了提高福特公司豪华汽车销量的计划。而在1999年9月初,纳赛尔做成了一笔富有创意的交易,他将参与微软公司的一个重要开发项目。他比其他汽车制造商的动作快得多,抢先将网络引入自己的经营项目之中。还不仅仅是如此而已。不久,纳赛尔将揭开机构重组的序幕,这将震动遍布全球的所有福特机构。纳赛尔摆脱其前任亚历克斯·特罗特曼制定的集权管理体制,根据公司品牌及区域创立了半自治式公司,如欧洲福特公司、南美福特公司等。虽然他也寻求利润率更高的服务项目,但为增加利润,他推动创建了福特公司中低利润的部件运营部——Visteon汽车系统。他在实行充满风险的从摇篮到坟墓的战略方面,已迈出了试验性的第一步。在这一战略中,福特公司将插手于从汽车修理到废旧汽车再利用的一切业务。

为得到更多帮助,纳赛尔招募了一支全明星管理者队伍,其中包括大众汽车公司新款甲壳虫(Beetle)车的一位主要设计者,以及使宝马公司豪华车生产线得以再兴的一位人士。事实上,由于戴姆勒-克莱斯勒公司尚处于混乱之中,而通用汽车公司仍由因循守旧者把持,纳赛尔掌管的福特公司突然间成了汽车业界雄心勃勃的管理者们心向往之的去处。诺埃尔·蒂希曾是通用电气公司首席执行官杰克·韦尔奇的顾问,如今他与福特公司合作。他说:“纳赛尔正使福特公司实现一个大飞跃。他希望自己能像韦尔奇对通用公司所做的那样,为公司留下一笔宝贵的财富。”

纳赛尔的目标远未实现,但这位福特的新任首席执行官已开始快速起步。如果纳赛尔通过努力实现了其雄心勃勃的战略,他所创立的将不仅仅是全球最好的汽车公司之



一，而且也将是全球绝对最好的公司之一。

为了应对全球范围市场竞争的压力(见表 1-1)，无论是世界一流的企业，还是许多不为人知的企业都展开了企业的变革运动，以求强化其竞争力。尽管每个企业的变革有其自身特点，但许多企业的变革还是呈现出一些明显的共同趋势。这些趋势可以从企业的经营理念、工作方式和经营方式的变化上体现出来。

表 1-1 竞争压力日益加剧的原因

- 更多的竞争者正在国内外许多行业涌现,顾客有更多的选择。
- 日益加剧的竞争经常带来过度供应和低盈利。
- 具有新结构的企业正在加快步伐。
- 质量运动的展开鼓励顾客提出质量要求。
- 新技术快速增长带来了新的经营机会,迅速淘汰着许多现有的传统企业。
- 重新设计的具有互依性或灵活生产的工厂向传统的工厂发出了挑战。
- 自动化装配设计出的产品降低了价格。
- 再建的经营联合(利用电子的再建)强化了竞争。
- 国际互联网和计算机促进了全球范围的进攻性竞争。
- 新产品由设计到生产的周期正在缩短。
- 由于计算机、网络和即时技术加速了所有的活动,没有多少时间对新的威胁做出反应。

第一节 新的经营理念是什么

旧的特征	新出现的特征
适应未来	创造未来
价格竞争	价值竞争
产品质量思维	全面质量思维
产品优先	顾客优先
财务导向	综合导向

一、从“适应未来”转向“创造未来”

“适应”是生存的根本，它意味着随着环境的改变而及时地调整自己。不过仅仅去适应环境具有更大的被动性；而“创造”则是以更为主动的精神来引领未来，因而能真正站在时代的前列，并把握着主动权。

柯尼卡公司在生产出一种相机之后，慎重地进行了客户满意度方面的调查。结果是，客户非常满意。公司并未就此止步，而是进一步调查了顾客使用该相机所照相片的效果。结果发现顾客照出的相片常常很糟：焦点不对，或太淡了，或太暗了，或影像重叠。但顾客并不怪相机而怪自己：“贵公司的相机不差，只是我的摄影技术不佳。”

董事长米山高范先生提出他的观点：“也许我们问错了问题。我们要求的只是对照相机的反馈意见。但是人们买照相机并不是为了拥有它，而是要照相。”

“我们能否设计生产一种相机，让大部分不太懂照相的顾客也能照出令人满意的相片？”顺着这种思路展开了柯尼卡公司下一步的工作。结果他们开发出了新式的柯尼卡相机，这种相机具有自动对焦、打开镜头、调距、进底片、闪光等等新功能。

创造未来并非随心所欲，而是主动深入地了解 and 洞察顾客最根本的需要，并以此为起点预测市场的演变规律，从而提前做出正确的反应。

二、从“价格竞争”转向“价值竞争”

长期以来，价格竞争一直是企业间相互超越的主要手段，所采取的主要战略是尽可能地降低成本，扩大规模。但这种战略很容易为其他企业所模仿和学习，从而导致大