

本书将是21世纪前10年
被引用最多、参考最多、使用最多的经管图书
美国杰出管理大师 Vijay Govindarajan

李剑锋 译

变革冠军

CHANGE CHAMPION

领导企业变革的战略与工具 计划、实施、领导企业变革的战略与工具 计划、实施、领导企业变革的战略

[美]路易斯·卡特
大卫·奥利奇 著
马歇尔·戈德史密斯

华夏出版社

F220
532

95351

本书将是21世纪前10年
被引用最多、参考最多、使用最多的经管图书
美国杰出管理大师Vijay Govindarajan

李剑锋 译

变革冠军

CHANGE CHAMPION

实施、领导企业变革的战略与工具 计划、实施、领导企业变革的战略与工具 计划、实施、领导企业变革的战略与工具



[美]路易斯·卡特
大卫·奥利奇 著
马歇尔·戈德史密斯

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

变革冠军/(美)奥利奇等著;李剑锋译.-北京:华夏出版社,2003.10

ISBN 7-5080-3256-X

I.变… II.①奥… ②李… III.企业管理-经验-世界 IV.F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 087432 号

Louis Carter, Dave Ulrich, Marshall Goldsmith:

The Change Champion's Fieldguide

ISBN:0-9740388-0-6

本书英文版由 Best Practice Publications, LLC 于 2003 年出版。

本书中文版专有出版权由 Best Practice Publications, LLC 授予华夏出版社, 版权为华夏出版社所有。

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2003-6675

版权所有,翻印必究。

变革冠军

[美]奥利奇 等著

李剑锋 译

策 划:王珺之 陈小兰

责任编辑:华金成

出 版 者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

印 刷 者:三河市德利印刷有限公司

经 销 者:新华书店

开 本:787×1092 1/16 开

字 数:270 千字

插 页:2

版 次:2003 年 10 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价:39.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向印刷厂调换

主要撰稿人简介

路易斯·卡特 (Louis Carter) 是 Best Practice 出版公司的 CEO 和出版人。他是最佳实践领域的权威。在领导和组织发展领域内如《投资者商业日报》(Investors Business Daily)、《管理者质量和卓越手册》(The Supervisor's Guide to Quality and Excellence)、美国工程标准委员会 (AESC)、美国国家海洋与大气管理局 (NOAA)、CENTREX、美国人力资源管理协会 (SHRM)、美国培训与发展协会 (ASTD)、美国陆军战争学院 (U.S. Army War College) 参考书目、NEHRA 中, 卡特的著作一直占有显著地位; 他还是全世界的公司和政府相关课程的杰出讲师。卡特曾与人合作编写以及自著过:

《组织发展与变革实践》(Best Practices in Organization Development and Change), 约翰·威利出版公司, 2001 年出版 (与马歇尔·戈德史密斯、理查德·贝克哈德及华纳·伯克合著)。

《联杰公司领导发展最佳实践手册》(Linkage, Inc.'s Best Practices in Leadership Development Handbook) (Jossey Bass: 2000);

《联杰公司知识管理与组织学习最佳实践手册》(Linkage, Inc.'s Best Practices in Knowledge Management & Organizational Learning Handbook) (Linkage Press: 2000);

《联杰公司领导开发工具包》(The Linkage Toolkit for Development Leaders) (Linkage Press: 2001), 与杰伊·康格 (Jay Conger) 合著;

他的两本新书《领导发展与组织变革实践》(Best Practices in Leadership Development and Organization Change) 和《医疗保健改革实践》(Best Practices in Healthcare Transformation) 即将出版。

大卫·奥利奇 (Dave Ulrich) 被《商业周刊》誉为最杰出的管理教育家, 被《福布斯》杂志评为世界五大企业顾问之一, 并且由于他在人力资源领域的杰出贡献而获得了世界人事管理联合会 (World Federation of Personnel Management) 颁发的乔治珀蒂帕纪念奖 (GeorgePetitpas Memorial Award)。他发表的文章、出版的著作有 100 多篇/部, 包括:

《新型人力资源能力》(Competencies for the New HR), (与韦恩·布罗克邦克合著), Society for Human Resource Management 出版;

《为什么不是底线!: 怎样通过员工和组织创建价值观》(Why the Bottom Line Isn't!: How to Build Value Through People and Organizations), (与诺姆·史墨伍德合著), 威利出版公司出版;

《GE 无边界管理》(GE Workout) (与史蒂夫·克尔和朗恩·阿胥肯纳斯合著), 麦格劳-希尔出版公司出版;

《人力资源计分卡: 联系员工、战略与绩效》(HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance) (与布赖恩·贝克和马克·哈斯里德), 哈佛商学院出版社出版;

《绩效领导: 领导者怎样创建业务提高底线》(Results Based Leadership: How Leaders Build the Business and Improve the Bottom Line), (与诺姆·史墨伍德和杰克·曾格合著), 哈佛商学院出版社出版;

《学习能力: 创造并推广具有影响力的观点》(Learning Capability: Generating and Generalizing Ideas with Impact), (与玛莉安·范加特林娜及史蒂夫·纳森合著), 牛津出版社出版;

《明天的(人力资源)管理》(Tomorrow's (HR) Management), (与格里·莱克和迈克·罗西合著), 威利出版公司出版;

《人力资源冠军: 增值和实现绩效的下一个议程》(Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results), 哈佛商学院出版社出版

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith) 在帮助领导者改变自身及

其雇员和团队的行为方面是举世公认的权威。2000年，马歇尔被《福布斯》杂志评为五大高级经理培训大师之一，并且被《人力资源》杂志誉为世界杰出的人力资源顾问之一。他还被《华尔街杂志》评为十佳高级经理人培训大师之一。他编写以及参与编写的领导力开发方面的著作超过15部，包括《多层面领导》（The Many Facets of Leadership）和《培养领导力》（Coaching for Leadership）。

序 言

华纳·伯克博士 (Dr. W. Warner Burke)

你可能记得我们曾经生活在一个线性世界中。凡事都是按有条不紊的方式计划，按照有条不紊的方式实施。我们可以从领袖身上预见未来。哈瑞·杜鲁门敏锐率直，约翰·肯尼迪说我们将踏上月球——我们做到了。而理查德·尼克松则是另一种情况，当然我们不会再进入那样的时代了。从尼克松开始，世界变得不像以前那么清楚（可能罗纳德·里根是一个例外）。

现在我们好像生活在一个非线性的世界中。正如路易斯·卡特 (Louis Carter) 所说，我们正试图在“危机经济”中前行。我们再一次需要敏锐率直并且拥有为大家接受和支持的目标的领导者——但是在这个无序的非线性的世界里，这种领导者已经很难找到了。而且，在我们原来生活的世界中，领导能力研究相当简单并且容易理解。

20 世纪 50 年代，特质理论已经失去可信性，独立的研究表明只存在两种领导职责——任务职责和人员职责。布莱克 (Blake) 和莫顿 (Mouton) 利用这一成果创造了管理方格论 (the Managerial Grid)，该模型提出，存在一种最好的方法来进行领导和管理，即对这两种职能给予同等的并且足够的重视。赫西 (Hersey) 和布兰查德 (Blanchard) 采用了同样的两个职责——任务职责和人员职责，却得出了与管理方格不同的模型，他们指出领导具有情景性；它完全取决于下属的成熟程度。弗莱德·菲德勒 (Fred Fiedler) 对领导者的描述也采用了这两种职责，但在情景方面的研究更加深入，构建了一套更为复杂的框架，该框架有助于对领导者情景的本质进行更为深入的理解。菲德勒认为有三个主要因素很重要，即：(1) 领导者的职位权力，(2) 领导者与下

属关系的质量，(3) 任务结构程度。然而，在今天的世界中，若是主张领导者要么是任务导向型的，要么是人员导向型的，那就是过于简化问题甚至到迂腐的地步了。换句话说，以最初的两种职责为基础建立起来的领导理论和模型，虽然在当时——20 世纪 60 年代——也许是可行的，但在现在看来还是太过简单，甚至还有点奇怪。关于任务导向，我们可能要考虑领导者是否渴望改变现状；关于人员导向，我们可能想知道领导者对员工有多少好奇心。

然而，这并不是说今天的我们对领导能力问题更为精通。抛开目标和目的不论，今天大多数领导能力开发的努力和计划更加强调社会化，而不是培养和发展领导个人。在豪根 (Hogan) 和科菲 (Curphy) 的关于领导的摘要里，豪根提出如下问题：

(a) 为什么超过半数的领导者都是失败的 (客观条件、技能、能力不足——例如太粗暴太傲慢以及缺乏远见)；

(b) 应该怎样评价领导者 (通过团队、小组，也就是下属绩效，以及通过排名，包括老板做的排名，但不仅限于此)；

(c) 我们为什么继续选择有缺陷的领导者？

至于豪根与其同事提出的最后一个问题，原因之一是我们仍然坚持特质信条；在一个领导者应该是怎样的以及看上去是怎样的这个问题上我们好像具有固有的“理论”。换句话说，我们需要停止对不相关的方面给予太多的注意。友善、谦恭、亲切可以帮助一个年轻男子成为一个“鹰级童子军” (Eagle Scout)，但对于其领导能力的提高却帮助甚少。高大、黝黑、英俊对克拉克·盖博 (Clark Gable) 立足好莱坞发挥了很大作用，但是他是一个领导者吗？约翰·韦恩 (John Wayne) 确实高大，并且他能带领他的马去水边，但是却不能使它喝水。

因此，我们得到了前面所讲的结论：领导能力比我们所认为的更复杂。而且，关于领导能力的大多数研究是针对基层管理者和中层管理者，而不是针对高级管理者的，并且大多数对此进行研究的人也不是领导者。我们对高层管理者，即那些在组织中掌握大权的高层人员还知之甚少。

尽管如此，研究者们还是有贡献的。斯蒂芬·泽卡若（Stephen Zaccaro）写了本好书（2001）。他提出了高层管理者领导的四个基本模型及理论：（1）概念综合理论，（2）行为综合理论，（3）战略性决策制定模型，以及（4）远见卓识领导模型。

概念综合理论，例如，伊利奥特·杰奎斯（Elliott Jaques）与其同事提出的层级系统理论中涉及了管理者监控和处理快速变化着的环境的能力，既包括组织的外部环境也包括组织的内部环境。这些能力意味着高级管理者必须拥有一种与其环境复杂度相匹配的高级别的认知能力（知道怎样思考和决策）。因此概念综合理论讲的是如何进行信息处理——信息的数量、种类、变化率，以及把所有繁杂混乱的信息都变成组织成员和组织未来可以理解的语言。

行为综合理论涉及的是社会对高层管理者及其多种组织角色的管理能力的需求层次。行为综合理论也涉及边界管理，尤其是组织作为一个整体与其董事会或理事会之间的关系以及高层管理者的下属与管理者之间的关系。最后，这些理论还包括高层管理者的冲突价值观管理能力以及各种委托人和利益相关者的需求管理能力。一个在这些领域很有能力的高层管理者可能在戈尔曼（Goleman, 1998）的情商组成要素——自觉性、自我调节、动机、移情以及社会技能上的得分会很高。

战略性决策制定模型与前面的综合理论相似，也包括组织和环境的协调，但是这些模型更多的是关于高层管理者如何制定战略决策的。决策制定过程包括三个步骤：（1）环境扫描，（2）阐释和理解扫描信息，（3）制定战略的选择并决定领导作用（包括沟通及构建实施阶段）将被如何实现。

以沃特曼（Wortman）提出的高层管理者的五个主要战略管理职能为例来说明这种模型。这五个职能是：

1. 分析问题和机会
2. 制定合适的解决方法和反应
3. 实施解决方法和反应

4. 阐述政策和操作规则

5. 评价政策和操作规则的有效性

远见卓识领导模型更多的是涉及领导者作为个人而具有的特征，如认知能力、自信心、社会化动机、风险倾向以及社会技能（高曼的情商组成要素也是一个例子）。当然，在这个高层管理者领导模型里，具有远见和灵感的动机是关键。这些高层管理者关心的是领导者的培育、挑选与评估，以及下属的授权和绩效。这些模型的例子还有转型领导（巴斯（Bass），1985；蒂希（Tichy）和德瓦纳（Devanna），1986）、超凡魅力领导（康格（Conger）和卡农戈（Kanungo），1987；豪斯（House），1977）以及可信性领导（库泽斯（Kouzes）和波斯纳（Posner），1987）。

这四个理论和模型不应该被认为是互相排斥的，它们相互重叠，理想的高层管理领导者对于以上四个方面都需要。领导就是复杂性的管理，毕竟创造和传达愿景只是一个开端。

假如我们不得不把它归结为两种因素，就如 20 世纪 50 年代的两种职能——任务和人员。那么它们会是什么呢？我的选择会是对自觉性（现在有越来越多的研究认为该特征与绩效具有强关联性）和不同性的强烈渴望。一个有效的变革领导者一定是一个主动的精力充沛的人。

正如这本书所展现的，有效的领导不仅仅与两个因素有关，不管这两个因素有多重要都不够。为了说明领导与变革的各种观点和例子，以及领导者在今天的世界中需要处理的问题的复杂性，书中设置了丰富的章节内容，包括：继位管理、诚信的重要性、创新、品牌和市场营销指导、信任、达成共识、“正偏离”、市场研究和情境规划、获得认可、承诺、所有权以及创建市场价值观。换句话说，如果你想更为广泛地了解领导复杂性意味着什么，那么就读这本书吧。并且要明白你进入了一个动态的非线性的世界！

作者导言

公司必须创建这样一种环境，即在这种环境中一个人的真实身份和才能够展露出来。员工将会为那些他们热心的事情以及对他们来说具有意义的事情提供一臂之力。创造力存在于每个人身上，当它崭露头角时，通常就被判断力压制下去了。一个由于害怕而不敢有所行动的公司往往是没有创新、不能创新的。它害怕热情的释放。

——艾维·罗斯 (Ivy Ross)，美泰公司产品设计与开发副总裁

(摘自第 19 章)

本书包括 22 章，都是“最好的实践”，或者说是成功的实践战略、观点、工具、方法以及案例，它们均出自于当今变革管理和领导发展领域中最受尊敬的作者和实践者。由于领导与变革主题非常宽泛，所以把本书内容分成了三个部分：

1. 转型与大范围变革
2. 领导变革的基本原则
3. 转型领导与持续后果

在序言中，华纳·伯克博士把这本书描述成了一个动态的非线性的工具。在今天动态的非线性世界中，这种结构是很必要的。《权威专家》和《领导能力百科全书》的作者莫里·哈勃特 (Murray Hiebert) 对这本书所包含的多种方法及其内容提出了一个有意思的观点。

莫里认为对本书以及现在的领导发展的一个贴切的比喻是“炼丹术”。炼丹家有一些牢骚，因为我们大多数人只记得他们在试图把普通金属变为金子时所充当的角色——尽管当你想把管理者变成领导者时这个比喻仍然适用。然而，炼丹家也充当了医治者的重要角色，他们

常常也能有效地“治愈”麻风病之类的疾病。炼丹术的情况与今天领导发展所处的情况是相似的。成功既取决于实践者也取决于所采用的方法。当炼丹家失败时，他通常责备病人不够心诚。同样，当一次变革失败时，我们也常常责备高层领导者没有给予足够的支持。对炼丹家以及变革推行者而言，这种责备有时是正确的，有时却只是一个借口而已。

炼丹术最终发展成为了化学，这是一门能论证可复验的结果的科学。在领导和变革管理领域中，我们在可复验的结果方面还没有太多的了解，并且继续尝试着对实践来说错误的方法。例如，六西格玛实践可能对制造业之外的行业并不合适，不管这个过程在研究实验室中创造了多少方法。那些六西格玛支持者们也是如此。我们对此不是很赞同，这并不意味着我们应该努力寻找“真理”或“最好的方法”。这种方法已经被试验了而且被发现是不合格的，真正的问题在于什么在起作用以及适用于什么样的情况之下。这个问题把炼丹术变成了化学，它好像也是我们这个领域进展的下一步。

本书包括一系列已经起了作用的不同案例。你作为读者的任务就是成为化学家，而非一个炼丹家。你必须确定哪种方法适用于你的独特情形。

现在，作为一个化学家，你做一次道教的旅行吧。在中国，“道”指的是宇宙之路，它推崇心智旅行。用一种开放的道家的心智，用心来阅读：

- 我们今天的环境是怎样的？
- 我们想要实现什么？为什么？
- 我对什么领域的领导变革最具热情？为什么？
- 我们所面临的问题和关注点是什么？
- 我们问到了正确的问题吗？
- 谁是合适的利益相关者？
- 在过去什么方法起作用了？为什么？
- 在过去什么方法失败了？为什么？

在一个完美有序的变革历程中，一个人会从战略方向开始，并围绕成功之星进行顺时针旋转，但是在实际中很少有这种理想情况，在组织变革领域中肯定不存在！我们“与客户会面，无论他身处何处”，并以系统观点从那个顶点向前进行我们的工作。

——凯思琳·达尼米，全方位变革创始人之一（摘自第1章）

作为这本书的编者，我们共同的背景代表了在本书中找到的同种变化。我们有不同的兴趣、不同的客户以及不同的方法。失败几乎总是不能对于干预类型、组织系统以及所处状况之间的一致性提出正确的假设。然而，正是这些失败帮助我们学习；它们使得我们谦恭接受不同的方法。我们有义务把这个领域带入正确的方向。这本手册为你展现了怎样接近许多复杂情况的一系列选择。你将从中找到许多适合于你自己的情况和需要的想法。并且，当你领导变革时，你会具有与为本书撰稿的变革支持者所展现的一样的热情、谦恭、创造力、对利益相关者和顾客的承诺，并且像他们一样优秀。而且，正如艾维·罗斯（Ivy Ross）所说的，永远不要“害怕失去热情”。

路易斯·卡特（Louis Carter）

大卫·奥利奇（David Ulrich）

马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）

谁应该读这本书？

虽然很荒谬，但只有在成长、改良和变革中才能找到真正的安全。

——安·莫罗·林德伯格（Anne Morrow Lindbergh）

这本书是为所有那些正在了解、寻求或正在领导社会或组织变革的变革冠军而编著的。这本书面向以下人们，即那些被错误地剥夺了公民权的被告，那些没有得到他们所需要的关注和理解的人们，那些需要向其利益相关者或股东传送更多价值的人们，那些寻求创新的人们，那些寻求合并以及寻求与公司或个人合伙的人们，和所有那些竭尽全力寻求忠诚和正直的人们。

如果你正在读这本书，那么你可能是一个领导者、一个实践者、一个学生、或一个为任何或大或小组组织服务的顾问。你很可能在实施或者正在学习实施如下项目：绩效管理、并购、领导发展、变革管理、创新与产品设计、招募和留住员工、组织发展、组织学习、加强客户服务、道德和诚信、多样化干预、销售改进，或者其他任何可以促进你的组织获得成功并有助于你和你的组织达到战略目标的项目。

如果你是一个公司、协会、或者组织的首席执行官、首席学习官、首席信息官、首席知识官、或者是首席运营官，那么你应该读这本书。如果你是组织内负责某些部门，如学习与发展、组织学习、绩效管理、员工培训与发展、多样化、或人力资源的副总或者董事，那么你也应该读这本书。如果你是直线经理、客户服务负责人、部门主管、或者组织内任何级别的员工，那么你也应该读这本书。只要你乐意对组织远景有所了解并乐意为它做些什么——作为一个变革冠军。

不管你是一个学习变革的学生、还是一个培训师、一个推行者、

一个实践家、一个律师、一个医生、一个宗教领袖、一个公众辩护人、一个咨询公司或学会的咨询人员，你都将在极富挑战的时代，从这本书中找到希望。

如果你支持变革，那么你将十分可能领会如下的一种或者多种“变革推行者角色”，弗里兹·斯蒂尔（Fritz Steele）在《组织变革咨询》^①中描述了这些角色，《组织变革咨询》值得一看。

教师——变革推行者的主要职能是向也许不能理解团体动力和过程的客户教授沟通知识和其他社会或组织的行为科学理论及其实际应用。

侦探——变革支持者必须参加其收集数据的探测或评估的过程。

野蛮者——变革支持者最富挑战性的角色之一是团体内机能不良的规则违反者。例如，许多团体禁止公开讨论诸如薪水和行为不当之类的问题。作为一个野蛮者，你可能需要破坏许多团体规则。

时钟——客户系统关注时期，你最重要的角色是计时员或时钟。你在系统中不同时期的出现似乎会引起客户对他们一致同意的行动进行思考。许多人把这种角色看作是项目管理者——其他人把它看作是培训和促进的角色。

护身符——护身符是成功的幸运符和标志。你的出现可能是合法与安全的代理者。当客户经历没有你的支持他们就不可能运作的事情时，你的出现将使得客户感到释然。

提倡者——这个角色在系统中是“主观价值澄清器”，而非“客观观察员”。在支持变革的实践中存在一定的基本价值观和内在联系，诸如尊重个体、合作以及非剥削关系之类的价值观会得到拥护。变革支持者的价值观不是隐藏着的，相反，为了有效地创建一个职能系统，他们会得到公开的和真诚的支持。

牺牲品——也许存在这样一些情况，在这些情况下，变革支持者的主要职责是充当需要被“消灭”的威胁。被消灭的意思就是为了使

^① 弗里兹·斯蒂尔，《组织变革咨询》，波士顿麻省理工学院出版社，1981年。

系统足够团结并拥有足够的实力来开始艰难的变革，他们也许被解雇、也许被挑战，也许被抵制。在这种情况下变革支持者就成了团体震惊、愤怒、抵制或者谴责的“容器”。这种现象非常像“杀死传令员”过程。在充当这个角色时如果你小心谨慎，那么你就成功了一半——并且这也可以使你更为有效地支持变革。这个角色可以被看作是组织学习的一个机会。

怎样使用本书

■应用于工作之中

这本手册包含了来自于行业中最优秀企业的成功工具、方法、案例研究以及模型，这些都可以立即应用于发动和领导社会或组织系统内的变革。如果你是一个艺术家，那么这本书就是你所必须具备的审美能力；你有许多可供选择的优秀方法来实施具有较大成功性的结果导向的变革。本书的大部分内容都可以加以调整以满足组织及其利益相关者的独特需求。

■充分利用本书

1. 阅读本书摘要部分，大致了解每章的主要内容。给自己提一些问题，这些问题在本书的介绍中已被略述，包括：

- 我所在的组织的文化和环境是什么？
- 我正在哪种组织系统中领导变革？
- 我怎样能够实施一个所有利益相关者需求都能得到最好满足的项目？
- 我想变革什么？我为什么要对此领域进行变革？

最后思考一下由凯思琳·达尼米提出的一个问题：“怎样使人们由绝望走向希望？”这将有助于你根据实际的工作和全球环境来选择对你最有帮助的章节，并且这也将有助于你产生领导变革的热情。

2. 一旦你确定出了你的特定需求，也可以得出满足你需求的章节。例如，如果你正在设计一个领导发展干预方法，那么你可以参考一下变革的基本原则部分中的章节。这些基本原则可以为你的项目提供一些可供仿效的能力，诸如“文特雷拉的道德与正直”章节。你可