

Managing Organizational Change (Third Edition)



组织变革中的管理

(第三版)

派特里克·E·康纳

[美] 琳达·K·莱克 著

理查德·W·斯坦科曼

爱丁 等译

PRAEGER



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

Managing Organizational Change (Third Edition)

组织变革中的管理

(第三版)

派特里克·E·康纳

[美] 琳达·K·莱克 著

理查德·W·斯坦科曼

爱丁 等译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

PRAEGER

Copyright © 2003 by Patrick E. Connor, Linda K. Lake, and Richard W. Stackman

All rights reserved.

This edition published under licence from Greenwood Publishing Group Inc. via The Susie Adams Rights Agency, UK

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means electronic, chemical or mechanical, including photocopying, any information storage or retrieval system without a licence or other permission in writing from the copyright owners.

本书通过The Susie Adams Rights Agency, UK得到Greenwood Publishing Group Inc.的许可出版。

本书英文版由英国Praeger公司出版, Praeger公司已将中文版独家版权授予中国电子工业出版社及北京美迪亚电子信息有限公司。未经许可, 不得以任何形式和手段复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号: 01-2003-5842

图书在版编目(CIP)数据

组织变革中的管理: 第三版/ (美) 康纳(Connor, P. E.) 等著; 爱丁等译. —北京: 电子工业出版社, 2004.1

书名原文: *Managing Organizational Change Third Edition*

ISBN 7-5053-9306-5

I. 组… II. ①康… ②爱… 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(2003)第100964号

责任编辑: 杨荟 陈双

印刷: 北京天竺颖华印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

北京市海淀区翠微东里甲2号 邮编: 100036

经销: 各地新华书店

开本: 850×1168 1/32 印张: 10.25 字数: 260千字

版次: 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

定价: 22.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换, 若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: 010-68279077。质量投诉请发邮件至zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至dbqq@phei.com.cn。

谨以此书献给我们的家人！

我们一定要成为不断变革的世界的一部分。

——默罕达斯·甘地

变革中要有某种信仰，即便情况越来越糟糕，就像我坐马车旅行时，经常从一个舒服的位置移到一个新的位置，在这个过程中总是不断受到擦伤。

——华盛顿·欧文

如果我们永不改变方向，可能最终只能随波逐流。

——中国古代谚语

托托，我知道我们已不在堪萨斯州了。

——《桃乐丝奥兹国历险记》，L·弗兰科·鲍姆著

没有人想去发动一场变革，但变革一旦开始，每个人都想拥有一份发言权。

——佚名

变革像是刮起的一场大风，会给你带来无边的想像，也会让你觉得头疼。

——凯瑟琳大帝

前 言

我们三人曾拥有并经营过自己的公司，也曾不同的行业和领域工作过，比如航空公司、精神保健机构、电脑公司、大学、信用机构、报纸、旅行社、国家监狱等。尽管这些行业和领域有着很大的差别（但相似之处还是远远大于差别的），它们都具有一个现代组织的共同特征：不断地变革。我们在这些组织中一直在学习和关注着组织变革。

多年的组织工作经验让我们对员工在面临组织变革时所遇到的困难有了一个思考，因而，基于四个目标我们有了本书的前两版，在这一版中，四个目标依然不变。

我们的第一个目标是帮助人们理解组织变革。我们想通过对组织变革过程中所包含的一系列关键因素的描述来达到这个目标。这些关键因素已反映在每章的标题中。这一版，我们通过大量的例子强调了组织变革的动态特征，努力让读者明白：变革是一个过程，而不是一桩事件。在本书的修订中，我们也紧紧抓住了“把变革作为一个过程”的主题。本书最新版本的概要包括了对当前新经济的广泛探讨，尽管在开始修订之前，已出现了泡沫经济的破灭，以至美国甚至整个世界都在应对9·11之后日益增长的恐怖主义的威胁。

我们的第二个目标是为处于组织变革之中的人们提供一些有建设性意义的帮助。变革过程中所遇到的最大障碍有：（1）管理层缺乏远见和支持；（2）员工对变革的抵制；（3）变革管理方法和技巧的不足。为了解决这些问题，我们提供了很多在实践中可以采用的管理方法，并且专门有一章用来介绍如何制定变革策略，还有一

章描述了在变革实施过程中应注意的一些更宽范围内的问题。

第三个目标也是我们经验和兴趣的总结，就是通常人们所说的组织宏观分析。在变革管理方面，多数著作着重关注的是组织的发展方法与途径，确实，组织发展所必备的一系列设想、方法和程序对组织变革管理是十分重要的，但是，对于我们来说，这并不是全部，成功应对组织变革需要从多个角度进行，我们这里提供的是管理方面的方法。

我们的第四个目标从本书的第一版问世以来一直伴随我们到现在（与当今时代仍是息息相关）。在过去的十年中，每一个组织都深陷于至少四种主要的影响力中：质量、全球化、科技、多样性。通过在本书中对于组织变革的各种案例的大量分析、考察，我们认识到了这些影响力的重要性。

以上这些目标都来源于我们所持的一个基本观点：让每一个读者都能理解本书。这个观点有两方面的意思：首先，简单地说，我们把组织看做是人的工具——设计和使用工具的目的是为了完成工作（如制造汽车、治疗疾病、教育年少、修筑大坝等）。不管人们处于何种环境之中，这些工具都应随环境的变化而易于改变；第二，我们把管理作为一门艺术和方案选择的科学。事实就是如此，不管这门学科是关于管理变革、制定战略还是解决矛盾。我们的观点就是，在完成这些职责的过程中，管理者总是在不断地面对大量的选择方案以及这些方案的各种可能的选择方法。

我们感谢很多人对于本书的完成所给予的帮助。感谢科瑞格·路德佰葛对于本书第一版给予的建议、启发和鼓励；安东尼·保罗也付出了大量时间，提出了很多有用的建议和指正；同样还有卡若尔那·博里特诺、约舍弗·卡尔、吉·德鲁克以及肯尼斯·科勒曼等人的建议。

我们还感谢卡瑞·L·麦克瑞德、马歇尔·芬奇、吉姆·凯帕

特等人的帮助，以及那些在康纳研讨会上一直努力的学生们，我们从这些讨论会上学到了很多。特别感谢不知疲倦地投入到这个工作中去的玛莉·斯图特，谢谢你，玛莉！

莱克在这里向无数的同事们致意，他们不仅允许甚至鼓励把这些变革理论应用到实际的日常使用之中；感谢共同执笔者派特里克·E·康纳，是他激发了她对组织和变革研究的兴趣，她深深地感谢参与这项工作的所有人。

本书的大量修订导致了第三版的问世，这个工作也落到了理查德·斯坦科曼（他参加了康纳研讨会，莱克和他共同执笔）的肩上。塔科马和华盛顿大学的学生们——约哈纳·诺德尔、罗伯特·理查德、道格拉斯·威里斯，特别是保尔·麦杰克提供了大量的调查协助。从康纳身上我们看到了持续不断的友谊、支持和信心，这也同样表现在科莱葛·宾德身上，这些都为斯坦科曼的学者生涯提供了帮助。

最后，还要感谢我们的家人，谨以此书作为奉献。

目 录

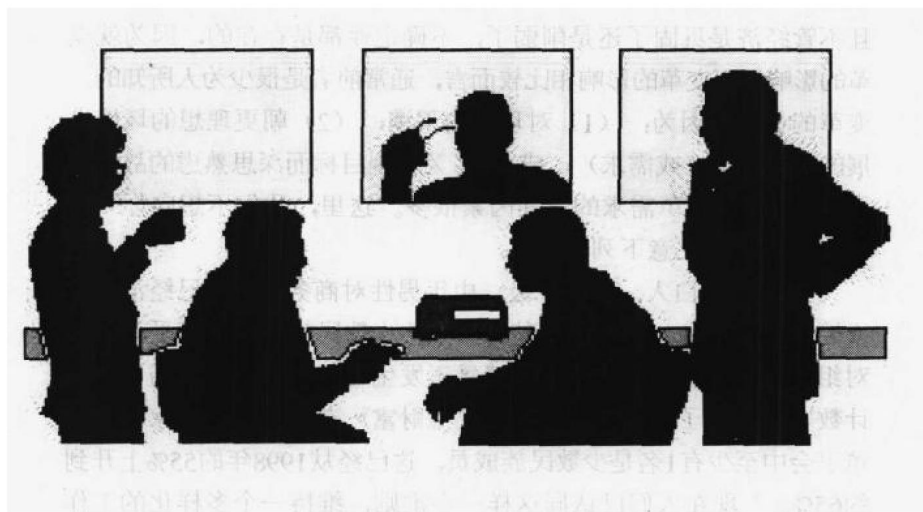
第1章	组织变革管理	1
	那又怎么样	5
	“自然的”组织变革	6
	变革管理	8
	本书的计划	15
	注释	19
第2章	组织变革的开始	21
	变革的诊断方法	22
	变革来源	28
	变革定向	37
	关于“开始”的最后一句话	40
	注释	41
第3章	组织变革的对象	45
	变革的对象	47
	个体任务行为	48
	组织程序	54
	战略方向	59
	组织文化	66
	注释	81
第4章	变革的技术方法和结构方法	85
	技术方法	86
	结构方法	99
	注释	113

第5章	变革的管理方法和人性方法	115
	管理方法	116
	人性方法	129
	注释	143
第6章	组织变革策略	147
	标准	150
	变革的策略	154
	结论	172
	注释	174
第7章	组织变革过程中的角色	177
	变革的实施者	179
	变革的接受者	192
	变革同盟	208
	结论	210
	注释	211
第8章	组织变革战略	215
	变革战略和变革管理	217
	变革与稳定	218
	获得资源与分配资源	226
	过渡管理	231
	注释	235
第9章	实施组织变革	237
	扩展变革模式	243
	实施组织变革	278
	注释	278
第10章	变革管理过程中的道德问题	281
	道德准则	292
	结论：一个标准化的评论	295

注释	300
附录 变革管理者及其实施者的道德规范	303
部分参考书目	313

第1章

组织变革管理



请思考这一命题：变革是组织生存的准则。如果这一命题是正确的，那么组织管理者的工作与其说是管理一个组织的日常运作，倒不如说是通过持续的变革来引导组织的发展。实质上，他们的主要工作就是在变化之中寻求和创造稳定。

可以肯定地说，新千年已经带来了迅速而又无法预知的组织变革。2000年初，美国经济还沉浸在创纪录的持续最长时间的经济繁荣之中。组织管理者的焦点都集中在与新技术和全球市场竞争保持同步上，同时努力确保自己的组织不在这场竞争中落后。而从2002年初以来，公司一直在全力应对利润的快速消失和股价的暴跌，以及前一年能源成本的意外峰值和美国本土所遭受的可怕的恐怖袭击。

在这些最佳和最差情况下的常见要素是什么呢？一个可能的答案是：不确定性和生存。所有的变革都是为了确保组织的生存，而且不管经济是巩固了还是削弱了，不确定性都是存在的，因为就变革的影响与不变革的影响相比较而言，通常前者是很少为人所知的。变革的促成是因为：（1）对现状的不满；（2）朝更理想的环境发展的强烈欲望（或需求）；或（3）为实现目标而深思熟虑的战略吸引力。¹产生变革需求的潜在因素很多。这里，我们不想向你列出很多，只让你注意下列7种：

多样性。白人、中产阶级、中年男性对商务的垄断已经消失，女性、有色人种、残疾人和其他所谓的少数民族正逐步感受到他们对组织的影响正在增强。这种情景正发生在工作场所和市场上，统计数字也证实了这些说法。例如，《财富》杂志上的1000家公司的董事会中至少有1名是少数民族成员，这已经从1998年的55%上升到约65%。²现在人们已认同这样一个准则，维持一个多样化的工作场所，不仅是一件要做的正确的事情，而且也创造了一种竞争优势。

全球性。多国联盟——欧共体、加拿大/美国/墨西哥以及环太平洋地区是最有力的例证，而且它们似乎要永久存在下去。在这个混合体上，再加上中国这个全球惟一最大的市场，我们发现，实际上

没有一个行业感受不到来自这些联盟成员国或其他国家的日益增长的竞争。选定最佳的市场并在新文化里立足，真是一项困难的任务。

消费者。在个人层次上，消费者的需求始终在变化。一是他们希望所花的钱能让自己得到更高的质量和更大的价值，实际上，这已转变为对更优、更个性化产品的多样性的需求；二是他们希望得到随产品而来的更多服务；三是在许多发达国家中，需求正从耐用产品转向服务，因此也转向更少的原料使用，这一点与许多消费者对环保产品的需求是一致的。

就业惯例。³ 终身就业制，曾是公司和个人追求的目标，现在却让位于由临时和应急雇员、承包人和咨询人员构成的灵活就业制度。很多公司也正在使用年龄超过65岁的高级人员，因为除年轻和活力外，社会也正逐渐愿意重视成熟和智慧的价值。这类公司更看重的是经验、合作经历和技术专长等年长者可能具有的优点。

经济健康。在社会层次上，所谓的经济复苏是许多国家议程上的一个重要议题。但是，从事这个议题的方法正在发生极大的变化。⁴ 许多社区的重点正在从设法吸引公认的老牌制造厂的迁入转向设法创造经济、文化和教育氛围，以吸引新的企业和公司。比如，由于经济、文化和教育方面的变化，华盛顿州塔科马市正在以新的面貌出现在世人面前。1990年华盛顿大学校园进入市区中心，引起了包括建造两个新博物馆的重大再发展。由于两家高速因特网公司对基础设施的投资，塔科马市被冠以国家“通信最快捷的城市”，社区领导人已把重点放到吸引以技术为基础的公司上，以加强其在运输（塔科马港口）、保健（瑞金斯·蓝盾）和金融（弗兰克·拉塞尔）领域的共同基础。

技术。要理解技术进步的意义，就想想10年前使用的计算机。你用它做什么？它有多快？你什么时候开始在因特网上冲浪？你现在在购买了哪些装备有计算机和信用卡的产品和服务？

摩尔定律——归功于戈登·E·摩尔，英特尔公司的共同创始人之一——称处理器每18个月在性能水平上就要翻一番，而价格却越来越便宜。⁵众所周知，处理器在较低成本上的开发和持续增加的性能，对大多数人来说，已经改变了大部分行业的游戏规则。总的来说，计算机在商业领域的广泛使用使两件事得以发生。第一，组织能够把它们运营分散到以前难以想像的更低层次上：

微电子允许我们把系统分散到能向单个工人提供支持能力的水平。这一变化以模块式管理或按指令提供服务菜单的办公室工作站的形式出现，或者以“智能工具箱”的形式出现。人们不论走到哪儿都能携带着他们的专业资源，就像现今的水管工和木匠携带他们的工具一样。⁶

第二，微芯片已经改变了人们的思维，不仅在如何工作方面，而且在做什么工作方面。例如，在银行业，计算机的引入曾被视为大部分工作的丧失，但是出现的情况却恰恰相反。“从1973年到1980年，尽管有计算机和自动柜员机，加州银行业的就业一年上升了约10%。为什么？这是因为银行使用了新技术，可以提供以前不敢想像的新服务。⁷”从生产和库存管理的角度看，戴尔计算机每小时都下载新指令，每两个小时重新安排一次装配线。⁸戴尔利用技术减少了库存和劳动成本，同时又使效率最大化并减少了一般的管理成本。与1998年的不足10~20亿美元相比，2001年美国的在线消费估计最终超过300亿美元。⁹

过去。组织在许多方面是其过去的俘虏。目前组织所面临的许多问题可以追溯到过去所进行的变化。¹⁰例如，20世纪80年代和90年代，为了缩小规模，许多员工过早退休，组织因而丧失了重要的制度方面的知识。考虑到公司缺少了理解公司文化和客户的人，于是许多公司又迅速地把他们的退休职工聘为顾问。

那又怎么样

本书以及其中的一些例证都是关于变革的。实际上，正如书名所示，本书讲的是组织变革，一种在组织里进行的特殊的变革。

前面有关社会变革的所有讨论的要点就是这个社会所正在进行的组织行动的结果。正如阿米泰艾左尼所说过的：

我们出生在组织，接受组织教育，而且我们中的大部分人终生都在为组织工作。我们的业余时间大都用于在组织中支付、游玩和祈祷上。大部分人的生命都在组织中终结，而且到该埋葬的时候，还须最大的组织——国家——给予正式的批准。¹¹

所以，我们对前述各种变革做出反应的大部分方法都与组织有关，并存在于组织中。另外，我们在本书中不只是描述组织变革是如何发生的。相反，我们更关心的是管理者如何以有利于组织和员工的方法来变革。不幸的是此时此地我们必须承认，变革常常会由于无法预测的发展而处理不当并受到困扰。变革组织是困难的，甚至有人说，要是能出现有效的变革那就真是奇迹。而且变革也不会未来变得更容易：

工业时代的公司——早已受到技术、更强大的消费者、无情的利润压力以及一群非正统的新来者等破坏因素的挑战，在未来的几年里将让位于后工业时代公司。后工业时代公司是个什么样的呢？有些事情是可以肯定的：它要对最优化与创新、焦点与实验、纪律与感情、演变与革命……进行平衡。调和这些自相矛盾的事情需要非常灵活的领导者。¹²

“调和这些自相矛盾的事情”一词特别有力。有一件自相矛盾的事情是所有管理者在变革工作时都要面对的，这就是在进行有效

变革的同时还要保证稳定。考虑到这种自相矛盾的事情——变革与稳定，你很快就会理解（而不是低估）变革管理者所面临的挑战。

本章的目的是要介绍变革管理所包含的主要概念。我们首先是描述一个“自然的”变革过程，之所以这么说是因为它所表现的是没有管理干预的情况。然后，我们介绍一个管理的变革模型。这个模型引导本书的流程，并为管理者提供在无序过程中创造秩序的方法。最后，简单预览一下本书的其他部分所要讨论的内容。

在一本书里提供大范围的范例，这是一种冒险做法，因为它们很快就会过时。但是我们决定把焦点集中在四家公司上，具体讲，就是纳波斯特（Napster）、福特、微软及通用电气。这些公司进行变革的事例不仅有助于强调要点，而且尤其是当你翻阅最新一期的杂志时，如果结合到最近的商务新闻，它们还能让你展开讨论。

“自然的”组织变革

图1.1说明了什么是自然的无管理的变革过程。这个过程在以下意义上是自然的：无论它如何开始，也不管它是否受到干扰，它都以自己的方式向前发展直到实现一些组织目标。请思考下列因素所引发的结果。从图的上端开始，由于某种原因——外界干扰或内部失衡，组织开始出现不稳定状态。

不稳定力可能产生于公司之外，比如当一个竞争者引进一种新产品或者管理机构施加一些压力以保护消费者权益。这些不稳定力也可能产生于内部，比如聘用一名新的CEO，或设定一个新的目标，或首席工程师从一个会议上带回新的知识并要将其应用于当前的一个项目。这些内部或外部的来源显然是抓不着、看不见的，但带来的问题是一样：它们都是破坏组织现状的力量。