

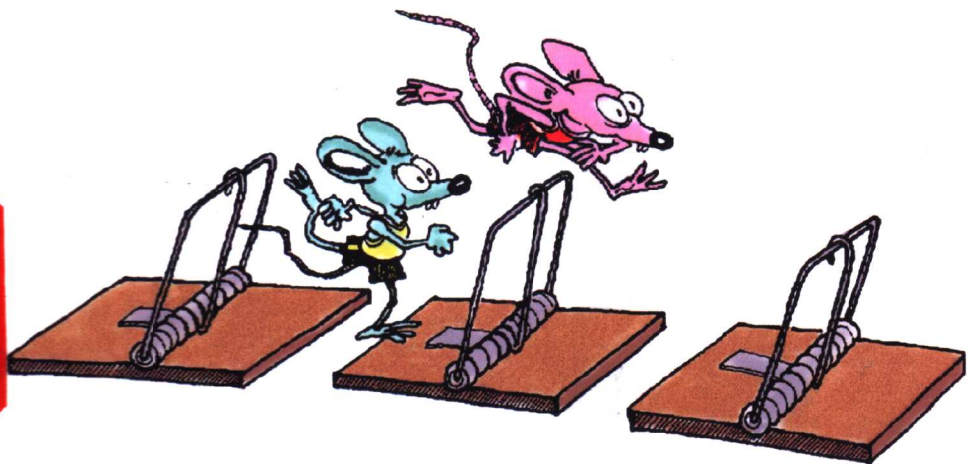
《一分钟经理人》作者之一肯·布兰查德博士作序并推荐

Change is Everybody's Business

改变 是每个人的事

提升个人和组织变革能力的行动方案

[美]帕特·麦克拉根 著



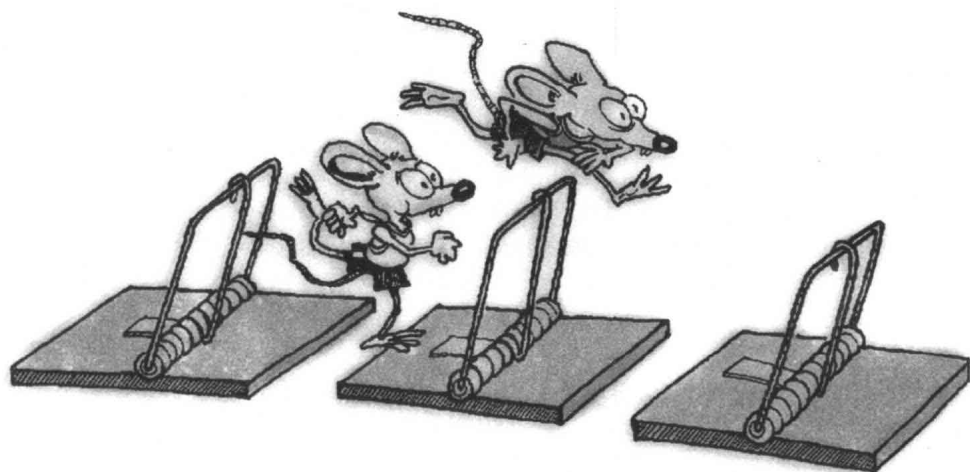
新华出版社

改变

是每个人的事

提升个人和组织变革能力的行动方案

[美]帕特·麦克拉根 著
赞 扬 译



新华出版社

www.xinhupub.com

图书在版编目 (CIP) 数据

改变是每个人的事：提升个人和组织变革能力的行动方案
/ (美) 麦克拉根著；赞扬译．—北京：新华出版社，2003.12

ISBN 7-5011-6437-1

I. 改… II. ①麦…②赞… III. 组织管理学 IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 107340 号

著作权合同登记号：图备字：01-2003-169

Change Is Everybody's Business

Copyright © 2002 by Patricia A. McLagan

This Edition arranged with BERRETT-KOEHLER PUBLISHERS, INC.

through Big Apple Tuttle-Mori Agency, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2003

by XINHUA PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved

中文简体字专有出版权属新华出版社.

改变是每个人的事

[美] 帕特·麦克拉根 著

赞扬 译

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编：100043)

新华出版社网址：<http://www.xinhua.pub.com>

新华书店经销

北京振宏福利印刷厂印刷

*

880 毫米×1230 毫米 1/32 6 印张 80 千字

2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6437-1/F·929

定价：18.00 元

序 言

肯尼斯·布兰查德博士

(《一分钟经理人》作者之一)

看来，我们一直对于改变这一话题了解得不够。《谁动了我的奶酪》取得了非凡的成功，这本书的序言也是我写的，它是这种说法的明证。我们感到振奋，同时也感到不知所措，在这个不断地有人动我们的奶酪的世界上，我们还感到失去控制。我们需要反思我们的角色，需要反思我们的反应。

这本书深化了《谁动了我的奶酪》的主题。它对大量的知识与实践进行了提炼。这本书简单易读，无论你是谁，无论你身处何方，当你面临改变时，它都是一本“实战指南”。这就是该书的要点，有了这本书提供的洞见与技巧，你可以探寻并要求行使你的改变力量，它在你伸手可及的范围之内，在每个人伸手可及的范围之内。

有许多关于激励自主与改变的书，包括我自己的《激励自主不是一时三刻的事》(Empowerment Takes More Than a Few Minutes)。在这个领域中，《改变是每个人的事》一书有其特定的范畴，它表达了许

改变是每个人的事

多意义深远的观点，但它的表达方式是简单明了的。这本书是简短的，但它呈现了重要而又广阔的景象。它是切合实际的，但是它无疑是以对工作与变化领域的审慎而深远的理解为基础的。

特殊的一点是，《改变是每个人的事》让我们清楚地了解到，我们的信念，我们的个性，与我们的行为创造了我们与我们工作的环境。还有，无论我们在做何种工作，无论我们有何种正式的职权，它让我们明白，怎样才能加速变化中成为强有力的玩家。

在变动管理领域中，帕特·麦克拉根多年来一直颇有影响力，她在主管人员会议室中，在“战壕”中从事改变工作。她坚持不懈地与经理层、领导层、变动推进者，还有员工们站在一起，陪伴他们同新的趋势与挑战进行抗争。她支持几乎包括所有组织、无数行业、各种人，许多国家的改变——包括南非，在实行种族隔离之前，在这期间，以及在此之后的南非。

所以，她在这里写下的不是刚刚想到的动人的观点，它植根于坚忍不拔的体验与终身对人们身上与工作中改变方式的关注。在这部简短的作品中，她对大量的知识与体验进行了精炼，把它们变得鲜活，使它们易于被我们付诸行动。

比如，它独树一帜地指出，抵触是一声唤醒人们的号令，而不是一个要避免的问题……领导者需要做尽职尽责的学习者，而不必表现出一种尽善尽美的姿态……我们可以运用情绪，而不是否认它拒绝它。我们如此行动，就像我们每个人是一个大企业中的一个小



序 言

企业。还有，正如她在“行动课程三”中所说的，“……让你自己坐在控制室里。不要把自己的管理权交给任何人——不要交给人力资源部门，不要交给管理者，不要交给任何其他人。”这不是破坏的号令，这是负责而小心地运用力量的号令。

对这个号令做出回应——要求行使我们的变动力量，使改变成为每个人的事，对我们与我们的组织是最有利的。享受这种力量吧！

导读 要求行使你的改变力量

《改变是每个人的事》讲述的是你在工作中与工作之外的改变力量的问题，但是你不可能将生活与工作真正分开。为了面对变化游刃有余，你得同时关注这两者。走进去，纵情于此，而不是远离它。

这本书将帮助你提炼观点，扩展实践，使你在变化中成长壮大。它还将帮助你在你的生活与工作中发现改变充当的重要角色。你更能够接受它的影响，并使它影响与你共事或你为之工作的人们。《改变是每个人的事》包括如下内容：

第一部分：有力的信念。你的许多行为都受你的信念驱使，它们还决定你如何看待周围的世界。你将考察 7 个重要的信念领域，使你自己的信念变得更自觉，并致力于塑造最有利于你的未来的信念。

第二部分：有力的个性。你是谁，这是你的影响的一个重要成份——你的能力的一个重要成份。正是因为这一点，我们都认同一句话，“事实胜于雄辩”。这一部分描述了 4 种主要的个性特征，它们

改变是每个人的事

们决定着个人在变动中的效力。

第三部分：有力的行动。你最终采取的行动是你的信念、你的个性与你的行动能力的结合。在这一部分中，你将接受挑战，去发展行动能力，这种能力将帮助你在这个更开放更共享的时代中成为成功的参与者。

你可以阅读这本书中的一个部分，两个部分，也可以读完全部三个部分，你可以用任何顺序进行阅读。根据你的需要与兴趣而定。你有这个权力！

在每一部分末尾，都有一份自测问卷。如果你在阅读每一部分之前做这些问卷，我想会更有益处。

这是一本非常个人化的书。我会作为一位朋友，一位同学，一位同在 21 世纪的公民，与你倾心交谈。改变是我一生中主要的兴趣所在，能与你分享我了解的东西，我感到非常激动。

如果你花上几分钟时间在这个话题上稍做停留，你将会受益匪浅。所以，在你阅读之前，花点时间思考一下你在最近遇到的变动——甚至是你刚刚遇到的变动。

你周围有什么正在发生改变——它直接影响到你，而你觉得完全无法控制？（它可能是死亡，可能是一条改变你的组织工作方式的法规，一项缩减决议，或者一项新技术。）



导 读

你周围有什么正在发生改变——它直接影响到你，它由另外某个人来决定，但是你仍然可以对它产生一定的影响？（比如工作分配方法，关于你的团队如何共同工作的决定，等等。）

只是因为年龄的增长，因为走向人生的又一阶段，你在生活中正经历怎样的改变？（像孩子搬走，对付体重问题，或感觉需要运用一些重要的技术并从事你多年前放弃的兴趣。）

你正在努力创造怎样的变化？

还有什么样的变化正来到你的生活之中——来自四面八方？

当你进行阅读，并考虑随后的问题时，这些问题的答案会帮你并使你的洞见个性化。享受它带来的快乐吧！！



你吃过体能点心棒^①（energy bar）吗？吃了它，就可以让你的能力与才智显现出来。《改变是每个人的事》一书旨在变动方面成为你的体能点心棒。写作这本书，是因为在对全世界商业或公共管理 30 年的思考中，我发现，几乎没有人完全地行使了他们的改变力量。相反，我看到的是幻灭、恐惧、责备、“执著”与依赖。我希望它对我们更有益处。

我希望我们，我们所有人都可以行使我们的改变力量——以能

① 体能点心棒（energy bar），为高碳水化合物、低脂配方食品，原来仅是运动员在比赛时补充体力的食物，现在已成为快餐、点心的最佳取代品。

改变是每个人的事

为我们创造一个共享世界的更好的个人的方式，启动这种力量。我和你都能够做这件事。问题是，“我们愿意这么做吗？”

无论你在工作中或在家庭里扮演着怎样的角色，你都有变动着的力量。邮差也好，执行总裁也罢；售货员也好，工厂的工人也罢；领导者也好，普通职员也罢；妻子也好，丈夫也罢；老人也好，青年也罢——无论你是谁，在你周围遭遇的变化中，你都是积极的参与者。而且，在你将要扮演的角色中，你面临许多选择。你可以选择如何考虑在你周围发生的事，你也可以选择你的行为。这些选择是“激励自主”（empowerment）的核心。“激励自主”是我们给予自己的礼物，而不是别人的馈赠。

《改变是每个人的事》是关于个人的激励自主——从内向外，它集中于个人在工作上的力量，同时也与生活的所有领域息息相关。发展你在工作上的改变力量，无论走到哪里，你都会变得更有力量——这就是机会。

我在这本书中所写的一切是要提醒你，你已经知道但是可能没有为之倾尽全力的东西。我还要提醒你，正如我们所了解的，你的行动是否在创造这个世界方面起到了作用。这是你的外在影响。正如你所了解的，你的思维也在创造着这个世界，这是你的内在世界。这是极大的力量。我愿意帮助你认识到或是弄清如何获取并运用这种力量。

在《改变是每个人的事》一书中，我希望你能发现许多有趣的、



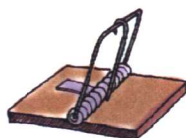


作者的重要致辞

启发性的信息，当改变不可避免地发生时，它可以助你穿越漩涡。
这是我的使命。告诉我，在你身上发生了什么。

帕特·麦克拉根

patmclagan@mclaganinternational.com



如果我们不能操纵改变， 就会被改变所操纵

无论我们是否为改变制定计划，它都在我们周围发生。我们对改变的反应如何，决定着个人的成功与自信，并最终决定着整个组织的成功。

《改变是每个人的事》为所有工作中的人们提供了洞见和行动方案，激励他们在改变中成为自觉的具有影响力的参与者。作者指出，主管人员能够制定策略，但是，是下级员工的日常行动导致了改变的发生。如果每个员工都认识到并发挥自己拥有的变革力量，他们将积极推动改变的发生。

本书以一种谈话方式写作，它阐释的改变三要素：信念、个性和行动，以及具体的自测问卷、建议和练习，将使组织中的每个人都能够欢迎改变，参与改变，推动改变，而不是对它产生恐惧与抵触情绪。



责任编辑 黄绪国

封面设计



廖莹工作室
13910130612



帕特·麦克拉根 (Pat McLagan)

美国知名管理专家，30年来致力于为各种组织和个人的改变提供咨询，帮助许多美国组织顺利度过了20世纪70年代以来的重大变革。她曾帮助越战老兵在战后进入大学学习，为通用电气公司、美国国家航空航天局、花旗银行提供成功的变革方略。她是入选人力资源开发名人堂的第15位管理专家及第2位女性，并曾荣获美国培训与开发协会颁发的最高奖——戈登·布里斯纪念奖。

目录

序言 肯尼斯·布兰查德/1

导读 要求行使你的改变力量/1

作者的重要致辞/1

第一部分 信念一：什么是“正常的” /7

信念二：抵触与消极情绪/11

信念三：改变何时发生/21

信念四：审慎的改变如何发生/29

信念五：何时致力于此/35

信念六：正式领导的角色/43

信念七：追随者的角色/51

第一部分结论/59

你的信念商是多少？ /63



目录



第二部分：有力的个性

个性课程一：主张某种东西/81

个性课程二：了解你的信念与预设/85

个性课程三：运用你的情绪/93

个性课程四：为你的世界增添价值/99

第二部分结论/107

你对个性的掌控程度如何？/109

目录



英雄是成功之母

第三部分：有力的行动

行动课程一：成为一个企业/115

行动课程二：发展信息时代的技能/121

行动课程三：做你自己的人力资源经理/131

行动课程四：掌控你自己的改变过程/145

第三部分结论/155

你对行动的掌控程度如何？/157

后记/161