

变革就是规则

——变革的实践：在预期内达到目标

[美]温福德·霍兰德 著
黄震华 译

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变革就是规则：变革的实践：在预期内达到目标
(美) 霍兰德著；黄震华译．—北京：中国对外经济贸易出版社，2003.1

ISBN 7-80181-040-6

I. 变... II. ①霍...②黄... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 088991 号

版权出让方：© 2000by Winford E. Holland

版权代理：万达版权代理中心

北京市版权局

著作权合同登记号

图字：01-2002-2318

变革就是规则

——变革的实践：在预期内
达到目标

[美] 温福德·霍兰德 著

黄震华 译

中国对外经济贸易出版社出版

(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码：100710

电话：010-64269744(编辑室)

010-64220120(发行部)

Email: cfertph@caitec.org.cn

网址: www.cfertph.com

新华书店北京发行所发行

中国农业出版社印刷厂印刷

890×1240 毫米 32 开本

6.75 印张 185 千字

2003 年 1 月第 1 版

2003 年 1 月第 1 次印刷

印数：5000 册

ISBN 7-80181-040-6

F·580

定价：25.00 元

引 子

一幕真实的戏

(人 物 表)

韦布:头发花白、彬彬有礼的首席执行官,头脑中正琢磨着变革。

安:负责运营的腰杆笔直、不苟言笑的高级副总裁。

托尼:好心肠的首席财务官,口头禅是“请把事实告诉我”。

劳森:销售部年头很久的中层经理。

帕特:运营部另一位长期聘任的中层经理。

马蒂:新提拔的、但年龄已不小的研发部经理。

故事发生在一家年营业额为 20 亿美元的工业公司里,该公司正在为维持市场竞争力而奋斗。

(第一幕,第一场)

在公司内接近经理楼层的挤满人的剧场式的培训厅里,劳森、帕特和马蒂刚在第六排的座位上就坐。

劳森:你知道这次讲什么,对吧? 他们还准备针对混乱再搞一次新的变革。

马蒂:唔,可能吧——但我们还有什么选择呢? 我们的销售碰到了真正的问题,我们得做点什么。

帕特:我的意思不在变革……而是变革的方式,或者说,并没有变革。上次变革我们还没有搞完。你们觉得上次变革怎么样?

劳森:唔,我们终于搞清楚我们应当做些什么,但我们所需要的新

体系一个也没有得到。

帕特:搞清楚?我们甚至连想一想的时间也没有。销售部转来的顾客问题就已经把我们埋住了!

劳森:唔,太谢谢了!也许要是我们的产品好一点的话,我们也不会被顾客追着要求解决问题了!

马蒂:唉,你们歇一会儿吧。咱们来听听他们到底说些什么。

听众安静下来,高层经管人员韦布、安和托尼来到台上。韦布走到台前,整了整话筒。

韦布:女士们,先生们,感谢大家出席这次重要的会议。我今天的目的是向你们描述管理团队刚刚搞完的战略计划的结果。我们过去四个月的销售额已不是什么秘密——很清楚,我们得采取强有力的行动以回到竞争游戏中去。

正像我曾经告诉过你们的那样,我个人的看法是,我们得成为行业中的第一名。我们公司有着悠久的、成绩卓著的历史……

劳森、帕特和马蒂在座位上往下出溜,在三位领导继续讲话的时候用耳语交谈。

劳森(从嘴角往外说):我没告诉过你们吗?还得忍受更多的废话。而且,难以置信又一次听到了“第一”这种胡说八道。嘿!我们当然想当第一。谁不想当第一?我只是在等着有人告诉我们怎样才能当得上!

帕特(用耳语回答):你瞧托尼。老是瞎嚼“得变,这次得搞好了”那一套。要是我再一次听到在预期内变革那些玩意儿,我就不干了!

马蒂:你瞧安。你知道她也会给我们讲那老掉牙的一套。“你们听到老板说的话了。我们得下决心作出这些必要的改变,哪怕是一周工作七天!”在首席执行官所说的三次改革中她压根儿没有给过我们什么真正的指导。

劳森:他们真的要我回到我们部门去重复所有这些垃圾玩艺儿吗?我们已经有人准备好烂水果来扔向下一个站起来讲什么变革的经理了。老是听他们这些烂话,我都厌倦了。

帕特：你说出了我想要说的话，老兄。我只想离开这里，回到事实中去。

对这幕真实的戏的反应

看过这种戏吗？或者，你觉得你在这种机构变革的戏中扮演过什么角色？唔，你很可能看过或听到过刚才的真实戏剧，或者在其中扮演过一个角色。也许你就是那三个中层经理中的一个，知道需要变革，但陷在过于繁重的工作担子之中了。也许你是那三个高层领导中的一个，急于进行变革，但对该给组织提供什么样的领导信息以产生成功的变革不甚明了。不管你是谁，很可能你已经听到或感到在这些人物身上刚刚发现的一些情感：混乱、焦虑、挫折、厌倦、嘲讽，甚至是愤怒。为什么？因为我们的机构变革做得不好。我们没有掌握好变革。

我把 20 世纪 80 年代说成是发现变革(Change Discovery)的年代当时，公司开始在一年里看到比过去十年更多的变革。我把 20 世纪 90 年代称为管理变革(Change Management)的年代，那时他们发现需要管理而不是胡乱应付看上去像一系列变革的那种东西。我把 21 世纪的前十年叫做掌握变革(Change Mastery)的年代，这时我们终于接受了变革已不再是个例外而是规则这一现实。如今我看到我的客户们接受了以下的现实，即一连串的市场、顾客、技术和人的力量对未来的繁荣既提供了机会，也造成了问题。很多公司意识到他们需要掌握变革，要熟练地、妥善地处理变革，不管是组织还是个人。

本书完全是关于正确处理组织变革的书而不是关于概念和理论的书。本书阐述的是现实世界中妥善处理变革所必须采取的实际行动。这些实际行动来自何处呢？它们来自现实世界的成功变革，它们来自掌握了变革并一再表明他们能实施变革的那些组织——在预期内达到目标！

掌握变革的这个过程不靠任何的复杂理论或是深奥概念的指导。只需一个大多数成年人都已经掌握的简单的比喻。经理和雇员都更重

视类推和比喻,而不是理论和概念。我找到了一个比喻,它是理解和传达组织和组织变革的非常好的工具。那个比喻是什么呢?是剧场。我使用剧场的比喻来讲授组织变革已有多年,而且发现经理们基本上全都懂。

把一个组织设想成一个剧团,其目的是为观众(顾客)演一出令他们满意的戏。先别把这个比喻当成怪异的东西而不加理睬。想一想你们中的大多数人每天早晨起床,穿上工作服(服装),去公司(剧场),走进办公室(布景),干你的工作(角色),根据组织的目标(剧本),送货物给(或服务)顾客(观众),直到下班回家,第二天再重复一遍。

在剧场这个比喻中,组织的变革与剧团从一个正在上演的戏转到一个新戏相同的道理,要求角色、服装和布景的转变。设想一个剧团正在上演《罗密欧与朱丽叶》,但观众越来越少,剧团决定改演全新的《窈窕淑女》。在剧场里,掌握变动是关键,因为没有一出戏可以永远演下去:变革是规则。

让我们接着谈组织变革的那出戏吧。让我们接受剧团演出那个简单比喻的指导。让我们像许多剧团所做的那样去掌握变革。但首先,让我描绘一下我在组织变革这个迷人的题目上的经历。

我在组织变革中的经历

我的公司——霍兰德-戴维斯(本书中的我们)和我自己在过去的30年里不得不学习变革。一次又一次的受聘已牵涉到某种形式的变革:公司想在变革的方向、结构、程序、资产、或是人员业绩等方面得到帮助。作为咨询专家,我们从未被雇用来帮助一家公司为顾客提供服务,而是帮助公司改变为顾客提供服务的方式,及产生收入。

有时候,我也觉得纳闷,我为何深深地卷入了变革的游戏。我们公司显然愿意在变革中工作——过去几十年里我们学到了很多,也得到了很好的回报。但或许,我对变革的兴趣来自于我在现实环境中走出的头几步。

当时我并没有意识到,早期在两个特殊组织中的经历给了我一些非常好的学习变革的机会——那是在美国空军和美国国家航空航天管理局的时候。这两个组织对成功变革懂得很多,而且处在变革就是规则的环境里。他们的变革很到位,并且经常作出重大的、复杂的、重要的变革而很少失误。他们处理变革的路子的核心就是我现在称之为变革的最重要的正确思想:社会意义上的变革基本上是一个机械的程序,可以对它进行系统管理而不造成混乱或失控。

当我作为美国空军中的一名非常年轻的飞行员的时候,我看到过用来不断升级战略空军司令部战斗能力的计划良好的变革方子,并成为其中一员。非常清楚,对战略空军司令部而言,在它努力保持领先的战斗力优势时,变革是规则而不是例外。一种过时武器的退役和新的最先进的武器的编入现役对任何人来说都是重大的变化,它牵涉到几十亿美元的硬资产以及散布在全球各地的几万人。战略空军司令部经常作出这种一流水平的变革,而且不出故障,相关人员真的感觉到激励和参与。我敢说,尽管给他们自己和家人造成了难以想像的紧张,但仍感到快乐。我记得很清楚,当时我在白天开飞机,而在晚上学习,以便能开最新的飞机——虽然战略空军司令部的时间表常常是颠倒过来的!显然每天我所经历的这种对变革的经常的、系统的处理,在我对变革的态度和处理技能这两方面都产生了长期的积极的影响。

从1970年到1976年,我很幸运地在美国国家航空航天管理局的载人航天飞船中心(现在的约翰逊航天中心)工作。在那里,变革就是家常饭。那几年正是阿波罗奔月飞行的高潮,美俄首次航天合作计划即阿波罗-联盟试验项目,第一个空间站即太空实验室,以及太空穿梭时代的开始。我的任务是同几个年轻的宇航员一起工作,培养他们处理变革的技能,他们后来都成了美国国家航空航天管理局20世纪80年代、90年代以及新千年的领导骨干。我是个局外人,受雇进入了以世界顶级水平可靠地掌握着复杂变革的组织中的一个。在空军里,不管是项目管理还是计划管理,我都接触过,而我在美国国家航空航天管理局的日子帮助我真正懂得了这两项管理的原则,以及它们在系统性

的组织变革中所起的作用。我看到这些原则对于美国国家航空航天管理局来说是必不可少的,他们在实行一项航天计划的时候同时在发展好几项其他计划,航天技术和能力的发展似乎是一个永不休止的系列。在这个时代,美国国家航空航天管理局是真正的变革大师——在预期内达到目标。

作为咨询公司,我们也有幸亲身详细观察了由于组织的悲剧所造成的变化情况。我们有机会在印度博帕尔的悲剧之后在联合碳化物公司内部工作,在宾斯石油公司的官司所造成的德士古宣布破产之后在德士古公司内部工作,以及在挑战者号的灾难后在美国国家航空航天管理局工作了五年。在这三个事件的每一个之中,我们都是同被灾难重创的组织一起工作,要求他们进行反思,找到复苏和未来发展的可能性。我们看到陷入工作不景气的经理和雇员们终于重新振作,控制了局面,进行了变革,以尽量避免类似事件的再次发生。在所有这三个事件中,在组织内部都出现了强有力的领导,集中力量于恢复和重建工作。顺便插一句,我得赶紧对不了解我们公司的人指出,我们与这三家公司的合作是在悲剧发生之后,而不是之前!

在过去的十年中,我们公司每年与多达 25 家不同的客户打交道,这使我们公司的经验不断积累。这些客户中有许多正在各自的竞争环境中处理大的变故,他们必须作出大的变革以避免严重的后果。其他许多公司正在应对最新的管理动态(有人说是时尚)——尽力去了解全方位的质量管理、重新设计、价值创造、核心能力、外购、战略联盟和虚拟组织等的价值。我们注意到,在每一实践中,客户最终都实施了一些新的举措,希望有助于改善状况。在这些组织变革和变革管理中我们看到了把新思维付诸实践所需要的共同模式。

从每一个客户那里,我们学到了新的经验教训并验证了旧的组织变革。从咨询的角度讲,没有哪两家公司提出完全相同的挑战,但正确的思想和行为模式已凸显。在与客户的合作中,我们公司起的是计划经理或项目经理的作用,给他们提供他们所需要的变革管理的专门知识和资源,以便为他们的顾客、股东和雇员提供出同样满意的结果。

贯穿于我们公司历史的全过程,我们一直集中于能使成功的组织变革得以实现的正确的思想和实际行动。我们有幸与赞成做实事的现实派客户合作,而不是动脑子去理解关于组织变革的理论和概念的那些人。我们非常幸运,总有客户能赏识我们的观点,问我们:“那我们该做什么,怎么做? 我们想马上开始!”我们相信是这些客户成就(shape)了我们的路子,就像我们确实帮助成就了他们的公司一样! 这些客户帮助我们应对下列挑战:从变革管理的经验中学习,并善于把我们的知识变为基于正确思想的实际行动。

关于掌握变革

本书试图把关于组织变革的一些正确思想与实际行动联系起来以便能被任何雇员或经理用来理解和作用于变革。我的方法不是用理论去得出关键的几点结论,相反,我将集中于组织变革所需要的具体行动之上。

本书对许多人来说都是新的,因为它基于把组织作为一种机械系统的想法之上。新的方面还包括在一个组织从事日常业务为顾客提供服务并为股东赚钱的时候明确考虑组织变革。每一位曾试图引导组织变革的经理都经历过在改革企业的同时必须去管理企业的现实。

本书将继续使用剧场的比喻来描述组织和组织变革。它将把组织比喻成演出戏剧以满足观众(顾客)的剧团。我将继续使用剧场的例子来理清组织变革在人们的头脑中所造成的混乱,这样你们就能够看到,有些公认的组织变革观念错得多么厉害。

本书会提供你们所需的逻辑工具,以能更好地理解你们置身其中的组织。你们将把组织变革看做是取得变革成果所必须采取的一系列行动。当你思考组织变革问题的时候,剧场的比喻总在那里帮你理解:“让我们看一看,假如这是一个剧团,我们将要求演员……”

你们会看到,本书所确定的行动与我们作为一个现代化组织里的雇员或经理已经采取的行动并没有很大的不同。你们将意识到,已经

存在于你们能力之中的日常管理工具就是成功地变革组织所需要的关键工具——假如被使用于我将在本书中解释的变革场合的话。

作为本书的读者,你们将会掌握变革,这也许是你所受的商科教育中没有学习过的课程。你们在组织变革中再也不会感到迷失了方向——你们将有一张可以满怀信心地依靠的变革路线图。你们将知道该做些什么具体事情,以及何时做;你们将知道可期望雇员做些什么,以及在变革过程中如何对待他们;你们将能够掌握并传达变革,它不会威胁到你或你的雇员的生活以及自我;你将能够在变革企业的同时继续管理企业。

最好是,你将永远不再会把组织变革看成是可怕的、需要与之挣扎的神秘的经历。你将把组织变革看做是超能力的创造性的领导行为——在预期内达到目标。

目 录

引子

第一部分 变革的现状	1
第一章 掌握组织变革的必要性	2
第二部分 理解变革	27
第二章 变革作为一种机械的程序	28
第三部分 领导变革	42
第三章 领导的真实角色	43
第四部分 监控变革	62
第四章 蓝图的设计和传达	63
第五章 监控程序和步骤	81
第六章 监控厂房、设备和工具	91
第七章 监控业绩管理系统	127
第八章 为变革而监控行动计划	131
第五部分 安排变革	149
第九章 在变革企业的同时经营企业	150
第十章 为公司和雇员现实地安排变革	175
第六部分 掌握变革	186
第十一章 组织和雇员掌握变革	187
译后记	202

第一部分 变革的现状

各组织机构正在以空前的速度变化着,以跟上要求更高业绩的商业环境。有一些组织在变革方面做得非常好,满足了新的业绩要求。那些组织明白,变革就是规则,而他们需要掌握变革以求得继续繁荣。但并不是所有的组织都能领会在变革中提高能力和水平的重要性。许多公司仍然墨守对变革的传统观念:无需担心最近这场变革,它也会过去的。更糟的是,许多组织对组织变革采取了根本无效的方法:它们至多能产生部分的成功,而在大多数情况下,它们带来的是完全的失败。

组织已不必再胡乱应付变革。我们对变革中的组织的认识已经足以开出一门关于掌握变革的课程。幸运的是,对那些想更加熟练地驾驭变革的公司来说,已经有了管用的方法。随着更多公司开始应用掌握变革这门课程的知识,组织变革的总体状况会不断朝着好的方面转化。

第一章 掌握组织变革的必要性

熟练驾驭组织变革的必要性

多年以来,我们有幸与许多好的经理合作——那些指挥着从几百万美元到几十亿美元的运作的全球性企业的经理们。与这些经理合作给我们留下的最主要的印象是,他们的自信及其经营他们分布广泛的公司的才能。尽管有着良好的最终效益,我们还是常常看到这些有能力且非常自信的经理们为他们在处理组织变革时不够熟练而感到失落。在许多艰难的变革时期,我们同他们一道工作,帮助他们提高警惕,认识到在把握变革时需要作出正确的决策。

幸运的是,我们公司和与我们合作的大多数执行经理都见过或是听过决策者愿意收回原先的变革决策。看一看下面这些例子:

一家较大的国际工业品公司的总裁要求公司形成一种新的文化氛围——以更公开的交流、参与和员工加入为特征。这位总裁在大礼堂里通过麦克风发布这个消息,他是照稿子念的——而且不允许提问题!后来他承认,他发布信息的方式与信息中公开参与的主题不太协调!

一家大能源公司的管理集体对他们的变革倡议迟迟得不到贯彻感到沮丧。当被问到有几个变革倡议得到贯彻时,他们并不能回答。有一位经理自愿列出由总裁和他的七人管理集体以某种方式支持的倡议单子。单子表明有 70 多项倡议在该组织中传达,但在这 70 多项倡议中,只有十几项被指定由专人负责实施。管理层没有意识到,正是他们将雇员淹没在变革之中了!

在完成了一项彻底的战略计划演练之后,一家高科技服务公司的高层经理相信,刚刚完成试运行的新生产线将是公司的利润大户,也是重振公司市场形象的最佳希望所在。但当负责营销的高级副总裁要求

批准他为新生产线推销员提出的激励结构建议时,高层经理坚持新生产线的销售佣金必须与老的、较易销售的、利润率低的生产线完全一致!六个月之后,新生产线产品销售不良,执行官不得不说:“哎哟!”

这些情况怎么发生的呢?我和霍兰德·戴维斯公司的咨询师们通过多年的观察发现,能利用现有的组织去为顾客服务并为股东赚钱是一回事,而能够作出组织运作方式的根本变革则完全是另一回事。运作一个企业和改变一个企业是两种不同的工作——各自要求不同的心态和技能。假如一个公司日复一日做同样的事情而还能使顾客和股东满意的话,那就不会有问题了。可是,如今的商业环境和几年前大为不同,变革已经成为规则而不是个例。

本书关于掌握变革的最终效益相对简单些。今天的商业组织必须迅速变革,而经理和雇员必须在变革中做得与组织没有变化时一样好。在变革中做得好意味着能够同时完成变革并完成日常工作——在预期内达到目标。

不幸的是,大多数经理和雇员习惯于在非变革的日常业务中完成任务,而在变革中完成任务方面则训练不足。在变革不常发生时,胡乱对付可能行,但经常的变革要求,在今天的商业组织中,经理和雇员同样都必须学会熟练驾驭变革,就像他们熟练地运作正在进行的业务一样。而熟练驾驭变革必须以学习和掌握为实现组织变革所需的一系列实际行动为前提。

变革组织机构的现行方法不起作用

今天运营一个企业的主要标准是——达到预期目标。买主期望按时、按事先商定的价格得到他们想买的东西。由于买主的那些期望,公司调整他们的运作方式,以使这种新标准成为现实。

不幸的是,对公司变革有一套完全不同的标准:在目标之外,时间紧迫,而且大大超过预算成本。任何参与过组织变革的人都曾经历过,变革并非以他们计划的方式发生或者说变革并没有产生他们

所期望的结果。他们也许经历过几个星期、几个月、甚至几年的延误,以及成本超出几个百分点甚至巨大的金额。有些人甚至还经历过半途放弃组织变革,什么也没有做成,留下的只是挫折,以及耗尽了银行账户!

一个普遍的的观察结果是,公司用来改变自己的、重新设计的项目有 70% 没有达到预期效果,他们做生意的方法也与此相同。当许多经历过变革的组织成员回过头来看时,他们所列的标签有噩梦、动荡、混乱和生活改变,我们知道有些事没有效果! 这时是我们质疑组织变革方式的时候了。

所有的公司变革都有麻烦吗? 对不需要经常变革的公司而言,偶尔的变革是特别困难的,但他们一般能对付过去。对组织变革更有经验的公司说来,变革的过程比较顺利。但即使是变革搞得最好的公司,他们也无法做得像管理日常业务那么好。在这些变革搞得好的公司之中,很少有公司愿意把在预期内达到目标作为变革标准。问题就在这里。公司的变革搞得不够好,因而不能避免负面的效果,更无法把变革当作一种竞争的武器。

改进组织变革方法的理由

今天的商业世界与短短几年前我们所熟悉的有戏剧性的区别。来自全球竞争者的更为剧烈的竞争、更加挑剔的顾客、胃口更大的股东,以及加速发展的技术造成了今天不同的商业世界和明天的变化。变革已不再是个例(exception),它现在成了规律!

当变革是个例的时候,公司可以在它们的行业中取胜,只要能把日常业务管理得最好——制造出已在市场上取胜一段时间的产品和服务。在这种环境中取胜是基于慢慢地沿学习曲线往上爬,并逐步地改进工作的过程。在这种环境中取胜就好像是在一条无限的直线上赛车——胜利者是速度最快又最耐用的车。

在变革成了常规而不是个例的世界里,成功的竞争要求有新的标

准。当变革成为常规时,一成不变地把公司运营得最好就不再能成功了。现在,成功的基础是公司如何能很好地改变他们的运营方式。在这种新的商业环境中取胜的公司是那些能在预期内达到目标,让新产品和服务到位的公司。取胜的公司能够重整员工的心态并在预期内达到目标。取胜的公司能够在预期内达到配置新的工厂、系统、设备和工具的目标。在这种环境中取胜就像在大奖赛的赛道上赛车——胜者将是能在直道上高速行驶而在弯道上极快地转弯的车。

今天的商业世界已经清除了障碍。公司应能以相同的熟练程度经营并改变他们的企业,但为什么很多公司还没有做到呢?改变一个组织与运营一个不变的组织怎么有那么大的不同呢?首先,改变一个企业有更大的难度,因为你同时还得继续运营它!在对组织进行变革的过程中,公司不可以关门、停止为顾客服务、停止给股东分红。公司得同时干两件事,因此,它才这么困难,花费时间,又耗费精力。

其次,公司不知道怎样才能像运营企业那样精确地进行变革。许多公司所面临的困难还有对于组织变革的无效的、不完整的观念,这已是对它最仁慈的描述了。

组织变革的有效和无效观念

从我们的角度看,在商业和组织机构部门的确使用着一些关于组织变革的无效观念。作为与客户打交道的商业咨询公司,我们每天都会碰到与客观实际不相符的关于组织是什么、应怎样起作用的观念。这些无效观念逐步发展,而且不怎么作有意识的分析和评估就投入使用了。不幸的是,这些无效观念所引出的变革方法肯定会导致不必要的混乱、精力的浪费以及个人的伤害。这些观念有着自我应验的预言,即变化太困难、太难以预料,不可能以任何合乎逻辑的可约束的方式进行。

我们希望,通过辨别这些无效观念,我们可以对几十年前用以识别和描绘组织特性的重要观点进行重新评价。首先,这些识别的特性在

性质上是机械的,与今天绝大多数人所赞同的社会特性很不相同。

下面我们列出关于组织变革的七项最常见的无效观念。与此同时,还列出我们认为是最有效的观念。我将使用剧场的比喻,让我们更容易地明白今天某些处理组织变革的无效的方法,并阐明我们的更有效的方法。

无效观念之一:

组织变革主要是一种机械的社会过程

我们打算对是否牵涉到社会发展过程进行辩论。组织肯定是由人组成的,而当组织发生变革时,个人肯定受到影响。我们争辩的对象是组织应当主要被当做一个社会结构来对待的观点。把一个组织主要看做是一个社会结构,这会导致过分强调以社会和心理模式来理解组织及其变化。组织变革与改变一个人的性格、婚姻、家庭体系或社会派系不同。组织变革围绕工作过程对人的行为进行重新组合,但并不改变作为个体的人!

一个使用这种无效观念的剧团导演,几乎会把他的变革计划完全集中在老戏所展现的社会关系,以及在新戏中该如何呈现演员之间的关系,而很少考虑对新剧本的要求,更不要说对新服装和布景的需要。导演知道新行为的动力只能是剧本和他所担负的对剧目的使命。

有效观念之一:

组织变革首先是一种有社会意义的机械过程

我们把组织变革首先看成一种机械过程,要求领导者们去改变组织的具体属性。假如一个组织想要改变它的行事方式的话,那么这个组织的机械属性——它的蓝图,它的工作程序,它的厂房和设备,还有它与雇员之间的合同或协议——都必须得到切实的改变。因为这里牵涉到人,当一个组织的属性被改变的时候,就会有社会意义。工作程序和岗位的变化可能考虑了现任的雇员,新的变革方向可能传达得非常