

# 如何改变 员工行为

沃顿商学院的高效变革管理课

[美] 格雷戈里·P·谢伊 凯茜·A·所罗门 著  
魏 群 译


Leading Successful Change  
8 Keys to Making Change Work

Gregory P. Shea  
Cassie A. Solomon

沃顿教授多年研究的8个方法  
帮你获得想要的员工行为



中信出版社·CHINACITICPRESS



# 如何改变 员工行为

沃顿商学院的高效变革管理课

[美] 格雷戈里·P·谢伊 凯茜·A·所罗门◎著  
魏群◎译

## Leading Successful Change

8 Keys to Making Change Work

Gregory P. Shea  
Cassie A. Solomon

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

如何改变员工行为: 沃顿商学院的高效变革管理课 / (美) 谢伊, (美) 所罗门著; 魏群译.

—北京: 中信出版社, 2015.1

书名原文: *Leading Successful Change*

ISBN 978-7-5086-4884-2

I. ①如… II. ①谢… ②所… ③魏… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 242180 号

*Leading Successful Change: 8 Keys to Making Change Work*

by Gregory P. Shea, Cassie A. Solomon

© 2013 by Shea and Associates, Inc

First published in the United States by Wharton Digital Press

Simplified Chinese Translation copyright © 2015 by China CITIC Press

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

如何改变员工行为: 沃顿商学院的高效变革管理课

著 者: [美] 格雷戈里·P· 谢伊 [美] 凯茜·A· 所罗门

译 者: 魏 群

策划推广: 中信出版社 ( China CITIC Press )

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

( 北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029 )

( CITIC Publishing Group )

承 印 者: 北京通州皇家印刷厂

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 4.25 字 数: 43 千字

版 次: 2015 年 1 月第 1 版

印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷

京权图字: 10-2013-4196

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-4884-2 / F·3282

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

献给我的夫人艾丽斯和我们的女儿

埃米琳及梅雷迪斯，

她们的爱带给我无上的荣耀

——格雷戈里·P·谢伊

感谢我在 **Christiana Care** 的同事

做出真正改变的勇气；

感谢克莱尔、凯蒂和本，

教会我爱的真谛

——凯茜·A·所罗门

## 变革为何失败

我们生活在一个不断变化的世界中——无论你的职衔是什么，你真正的工作实际上都是变革。<sup>1</sup>然而，绝大部分组织变革项目都以失败告终，无论是企业、员工、客户还是其他利益相关者都损失惨重。很遗憾，年复一年，一项又一项研究都在得出类似的成果：50%~75%的变革都以失败告终。<sup>2</sup>本书的注释中提到了1994~2010年中9项类似的研究。

笔者的亲身经历也说明，大多数变革项目是失败的，无论确切的数字是多少，失败才是常态，而非成功。两位笔者相识将近40年，在组织变革领域也合作了20多年。我们帮助领导者推动组织变革，从而提高绩效水平，或是更好地适应变化

的环境。我们在这个领域中的经验加起来已经超过 60 年，涉及诸多行业，包括制造、电信、医疗、金融服务、电力、信息服务、政府、专业服务公司以及教育。我们合作过的机构既有美国公司，也有跨国公司；有初创的，也有起死回生的；有的有工会，有的没有；有私营的，有上市的，也有国有的。我们的经验涉及组织的各个层级：一线、班组、部门、最高管理层以至董事会。20 多年来，格雷戈里一直是沃顿商学院半年期高管培训项目“领导组织变革”的负责人兼教员。我们之所以写这本书，是因为有很多人不惜重金投资，想改变他们的工作团队、部门、服务线、战略业务板块和组织，又有很多人失败了，给组织、社区、个人和家庭带来了巨大损失。

为什么有这么多组织变革的尝试无果而终？当然不是因为缺乏指导。事实上，基于这个领域的探索已经形成了一个完整的行业，兜售一系列方法，告诉你要善于讲故事，要把变革放在首要位置，要言出必行，他们运用各种比喻，例如，老鼠和奶酪，或是企鹅和冰山之类。很多关于变革的热门书籍都从心理学角度出发，重点分析人及其内心的状态或动机——他们对这两方面分析得都很好。这些想法很重要，也都是非常有用的。然而，如果只考虑这个心理学角度，就会形成一种观念：

任何组织变革成败的关键都在于激励组织中的个体成员，而相应的，领导者的首要任务就成了鼓舞士气。基于这样的观念，无论何时，当个体不做出改变时，我们很容易就将原因归咎于人格特质不合适，即把个人当成问题的根源。当事人被贴上“顽固不化”的标签，可能领导者也会被视为不善于鼓舞士气。然而，我们认为这种归因也许是错误的，只有重新寻找人们抗拒的真正原因，用新的方法让员工放下抗拒，才有可能成功实现变革。

变革失败也未必是缺少承诺的问题。你也可能遭遇或大或小的变革失败，即使你做得很正确。你发现了问题；你分析了环境；你培养出了紧迫感；你切实感受到了变革的需要；你做了（一遍又一遍的）说服工作，制定了战略，整合了力量。然而，变革还是没有发生。无论是设计还是执行，它仍然是与组织的日常运营脱节的。变革最终变得形单影只，甚至悄然退场，留下一片废墟，信用尽失，伤亡惨重。那么，问题到底出在哪儿？你本应改变哪些做法？下次你又需要改变哪些做法？

我们认为导致变革失败的原因有两个：

1. 领导者给出的变革目标模糊抽象：例如，“改善护工与病人及家属的沟通”或是“提高利润率”，这样的说法对不同的人可能有不同的含义。领导者没有具体说明要做什么，或是如何改变。他们没有关注组织变革的关键：个体行为准则。

2. 领导者低估了工作环境对于变革的促进或拖延作用。很多变革项目都没有兼顾工作环境的统一设计。环境的一方面可以让员工做出改变，而其他方面可能又使员工墨守成规。

基于以上观点，本书介绍一种变革的方法，主张关注你所希望的员工的行为，并设计工作环境以促发这些行为。首先，在本书中我们介绍如何看待期望行为（**desired behavior**）；其次，引导你一步步了解如何运用 8 个变革杠杆（**8 Levers of Change**）设计工作环境。这种综合的方法可以建立清晰直观的目标，并系统地改变工作环境，从而实现期望的变革。

本书的理念源于谢伊联合公司开发的工作系统模型（**Work Systems Model**），这个模型以系统思维和社会技术理论为基础。<sup>3</sup> 系统思维是理解一个局部如何既影响另一个局部继而影响全局



的过程。大自然生态系统是一个很好的例子，其中的各种元素——空气、水、植物、动物、运动——都在相互影响。类似于生态系统，工作环境也由各种元素构成，它们相互结合，决定着整个系统健康与否。

组织行为学的研究学者埃里克·特里斯特（Eric Trist）、肯·班福思（Ken Bamforth）和弗雷德·埃默里（Fred Emery）在20世纪50年代提出了社会技术系统的概念，当时他们是伦敦塔夫研究所（Tavistock Institute）的咨询师。<sup>4</sup>（后来，特里斯特和埃默里在宾夕法尼亚大学继续他们的研究。）社会技术指的是一个组织的社会层面和技术层面之间的相互关系。工作系统模型关注变革应该促生的行为，以及要促生这些行为所必备的环境或工作系统的各个方面的改变。变革领导者一旦学会系统地思考，他们就会开始看到，有的系统促生期望的变革，有的系统则抑制期望的变革。

在以下章节中，我们将告诉你如何去识别那些并不是你要改变的行为，而是那些当变革完成后你希望看到的行为。我们将介绍8种变革杠杆，并提供强有力的案例研究，说明这些变革杠杆如何用各种创造性的方法排除万难，打破失败定式，在当今动荡的商业环境中为面临危机的企业带来真正的、急需的

变革。

请不要误解：转变一个组织不是胆小鬼能做的事情。这需要耐心、纪律甚至勇气。但这是可以实现的。按照我们介绍的方法，很多组织取得了一次又一次的成功，你也能做到。

最后，关于如何阅读本书，我们有一些建议：请选择一个你支持、领导或是参与过的失败的变革项目，做一套笔记，写下来你认为该项目为什么会失败，放在手边备用，然后，另外再做一套笔记，为你现在希望实现的一个重大变革建立一个档案。也许全球化带来了新的威胁或机会，也许是在税收、关税、法律法规方面的变动，或是某个政治体制打开了、重新定义了或是关闭了某些市场。你可能需要采取行动，或许是因为主要竞争对手显示出意料之外的优点或弱点，或许是因为你自己组织的快速发展，或许是因为你的组织逐渐丧失了某种关键能力。

无论怎样，草草写下几笔，你在寻求怎样的变革，以及它现在为什么对你很重要。然后，在阅读本书的过程中，对照并扩充你自己的两套笔记。用你的亲身经历来检验本书的内容，

失败已经过去，美好的未来开始展现在你面前。我们相信会是这样。

时代不只是眼前的变革<sup>①</sup>。在我们这个年代，变化成为常态，这已是不争的事实。我们都需要更善于变化，而且越早越好，为了你自己，也为了那些依赖你领导力的员工。怀着这样的心情，我们谨将此书奉献给你。

格雷戈里·P·谢伊博士

shea@wharton.upenn.edu

凯茜·A·所罗门

cassie@thenewgroupconsulting.com

---

<sup>①</sup> 原文 *The times are not just a-changin'* 可能是在引用鲍勃·迪伦的歌曲《变革的时代》(*The Times They Are a-Changin'*)。——译者注



## 目录

### 引言

变革为何失败 / VII

### 第一章

你说想要一场革命——

关注行为，改变工作环境 / 1

我们只是人 / 6

变革的关键是领头羊，对吧？ / 8

从环境着眼 / 10

关注行为 / 14

目标与执行相结合 / 16

### 第二章

用情境描绘你想要什么 / 19

灯光，摄影，开始 / 24

拟定方向 / 25

关注行为，模拟情境 / 28

### 第三章

8个变革杠杆——设计工作环境 / 37

杠杆1：组织 / 42

杠杆2：工作场所设计 / 44

杠杆3：任务 / 46

杠杆4：人力 / 48

杠杆5：奖励 / 51

杠杆6：测评 / 53

- 杠杆 7: 信息传播 / 55
- 杠杆 8: 决策权分配 / 57
- 改变多少 / 59
- 综合运用: 工作系统模型 / 60
- 反复检查和调整工作 / 62

#### **第四章**

#### **变革不是一蹴而就——工作系统模型实践 / 65**

- 伦敦劳合社保险公司新技术的引进 / 69
- 惠而浦创新文化的建立 / 73
- 真正的大变革: 非营利性技术服务组织与行业  
级的变革 / 79
- 自下而上的变革 / 82
- 迪士尼如何保持客户服务水平 / 84
- 小结 / 89

#### **第五章**

#### **何时使用工作系统模型 / 91**

- 变革要严明纪律 / 93
- 决定是否实施一项变革 / 96
- 恪守变革的承诺 / 97
- 可持续变革 / 100
- 缔结组织: 使战略得以实施 / 101
- 并购失败的一剂解药 / 103
- 文化变革的实用方法 / 105

**结 论 / 107**

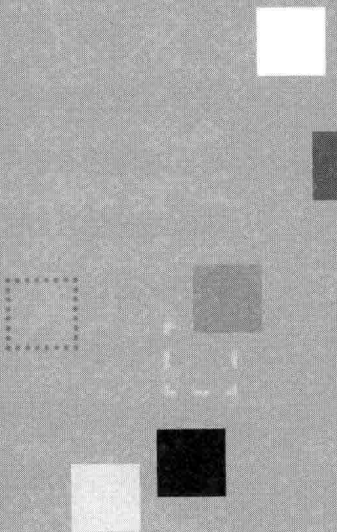
**致 谢 / 113**

**注 释 / 117**



第一章

**你说想要一场革命——  
关注行为，改变工作环境**





美国特种化学品制造商哈洛伦遇到了一个大问题。该公司的制造厂遍布世界各地——亚洲、拉丁美洲、北美和欧洲——并从全球几千家小型供货商那里采购原材料。管理层建立的全球供应链过于复杂，使得原材料成本居高不下。如果要保持竞争力，哈洛伦就需要变革。<sup>1</sup>

汤姆·基廷（Tom Keating）是哈洛伦的采购主管。面对这个重要问题，他有个大方案：今后把物流全部外包给独立承包商 **Straight Arrow**，对方将在各地设立仓库为哈洛伦分散的制造区域提供服务，把原材料运到这些仓库存储，尽可能到中国集中采购，并使库存成本与当地制造所需的水平基本持平。服务顾问将会管理规划预测，保持 3 个月的原材料供应。哈洛伦将拥有一条出色的供应链，而 **Straight Arrow** 将获得一种新的经



营模式。

“完全没问题，”基廷自信地告诉老板和下属们，“这样安排可以省掉从亚洲购买原材料的提前期，提高供应链的可预见性，借助世界顶级供应链专家的力量来降低成本。”实际上，很多成功变革的要素此时看似都已具备，而且面对全球竞争，变革的紧迫性也毋庸置疑。基廷和Straight Arrow的高级顾问接下来进行了全球“路演”，向每个地区的运营负责人解释这个理念。他们认为，只要显示出管理层对这个项目的投入，引进高质量的方案，有效地沟通，那么大家就都会看到这个项目的优点，接下来就可以顺利实施。2008年春天，在项目启动18个月后，基廷的供应链领导小组暂停该项目，评估项目进展。大家一致认为情况不妙。哈洛伦的运营部门认为Straight Arrow的顾问态度傲慢，观点常常错误，而且费用昂贵。这个项目的成本分摊到各工厂的损益表里，但是原材料省下的钱却记到了公司总部的账上。换言之，项目的成本和回报属于不同的利益相关人。另外，各地的采购代理人也不想放弃他们的决策权，或是他们维护多年的当地供应商关系。

另一边，Straight Arrow的主管们不能理解哈洛伦为什么拖后腿，而基廷也不能够说服两方合作。6个月之后基廷被解