

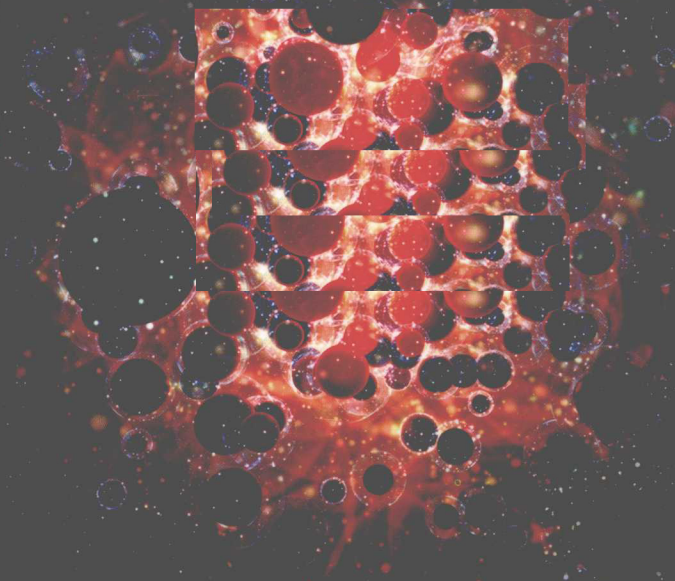


管理人手册 03

世界图书出版公司

MANAGING CHANGE

谋划变革



实验 · 规划方案 · 动员参与 · 认清风险 · 监控

世界图书出版公司

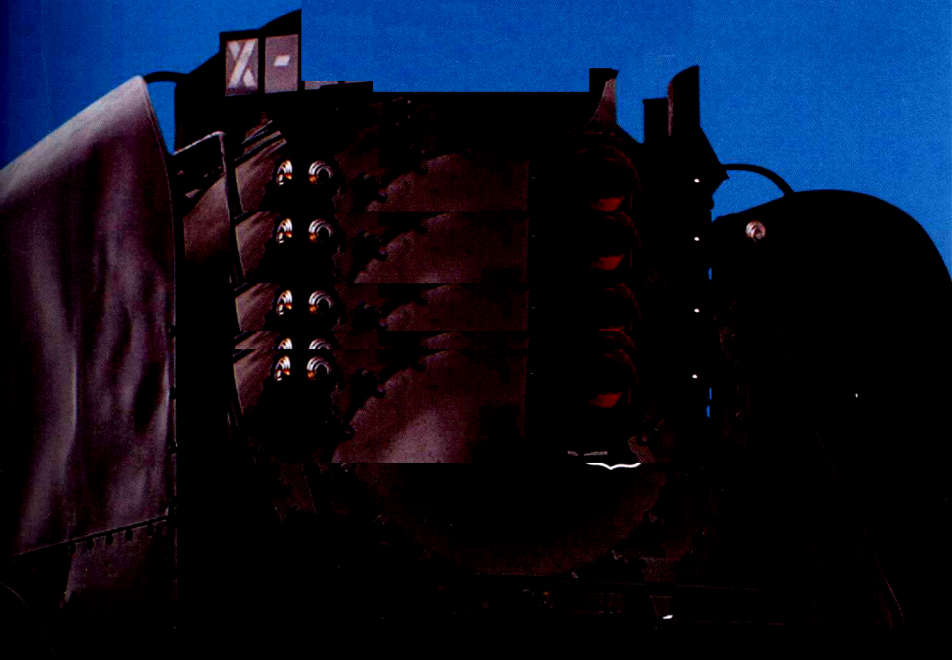
北京·广州·上海·西安

 管理人手册 03

谋划变革

(英) 罗伯特·赫勒 (Robert Heller) 著

章震宇 译



图书在版编目 (CIP) 数据

谋划变革 / (英) 赫勒著; 章震宇译.

—北京: 世界图书出版公司北京公司, 2010.10

(管理人手册)

书名原文: Managing Change

ISBN 978-7-5100-2893-9

I. ①谋… II. ①赫… ②章… III. ①管理学—通俗读物

IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第199094号



A Dorling Kindersley Book

www.dk.com

Copyright © 1998 Dorling Kindersley Limited

Text copyright © 1998 Robert Heller

本书译文经上海科学技术出版社授权使用

谋划变革

著 者: (英) 罗伯特·赫勒 (Robert Heller)

译 者: 章震宇

丛 书 名: 管理人手册 筹划出版: 银杏树下 出版统筹: 吴兴元 责任编辑: 金存惠 云逸

出 版: 世界图书出版公司北京公司

出 版 人: 张跃明

发 行: 世界图书出版公司北京公司 (北京朝内大街137号 邮编100010)

销 售: 各地新华书店

印 刷: 北京华联印刷有限公司 (北京经济技术开发区东环北路3号 邮编100176)

开 本: 787×1092毫米 1/32

印 张: 2.5

字 数: 65千

版 次: 2011年1月第1版

印 次: 2011年1月第1次印刷

教师服务: teacher@hinabook.com 139-1140-1220

读者咨询: onebook@263.net

营销咨询: 133-6657-3072 010-8161-6534

编辑咨询: 133-6631-2326

ISBN 978-7-5100-2893-9/C·124

定价: 18.00元

如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题, 请与承印厂联系调换。联系电话: 010-67876655

版权所有 翻印必究

出版说明

“管理人手册”是一套实用性商业管理指导丛书，面向从大公司到小企业的不同工作环境下的初学者和有经验的管理者。丛书涉及商业活动的所有主要领域，涵盖有效管理的基础技能和达至卓越管理的基本原则与具体实践，分从企业家自身管理、企业内部管理以及企业外部管理三个方面展开。

首先，丛书将教会你领导和影响其他人，掌握情绪控制技巧，将“难缠”的员工转变为团队积极分子，评估个人和团队绩效及其提升；接着，丛书将教会你如何处理你（或组织）同周围世界的关系——传达组织信息，关注客户需要，并以全球性视角应对处理；最后，转向“平衡工作绩效与个人生活”技能之阐述，指导你正确规划达至终极成功的路线图。

丛书作者皆为实践及著述经验俱丰的专家学者，行文叙事清晰明快而又字字珠玑，状物说理鞭辟入里而又生动豁达；而正文之外，流程图、附注图表、自我测试、现实案例研究以及近千条“小贴士”或“提要”融文字内容与视觉效果于一体；版式设计独到，阅读重点突出。这套丛书对于经验丰富的管理者和那些渴望学习新技能的新人具有同样的适用性，可作为所有商业人士面临种种可能陌生情境时的重要参考。

长久以来，英国多林·金德斯利出版公司开发的“基础管理人手册”及“成功管理人手册”图书系列皆得畅销世界各地，深受好评；有鉴于此，世界图书出版公司北京公司着意优中选精，遴选其中数十品种，原味推出，以飨读者。

世图北京公司“大学堂”编辑部
2010年10月25日



目 录

出版说明 /03

引言 /09

第一章 理解变革 /10

1.1 为什么变革? /10

敞开心胸 迎接变革 /10

审视变革效果 /11

顺其变革 /11

1.2 理解变革原因 /12

社会原因 /12

经济原因 /13

技术原因 /13

1.3 辨识变革来源 /14

源自内部 /14

回应竞争对手 /15

回应环境 /15

审美性格 /15

1.4 变革的类型 /16

分析变革 /16

渐进变革 /16

激进变革 /17

危机管理 /17

因增长而变革 /18

为赢而变 /18

自身变革 /19

组合变革 /19

第二章 谋划变革 /20

2.1 确定目标 /20

评估目标 /20

阐述企业信条 /21

识别差距 /21

评估企业文化 /21

2.2 识别变革需要 /22

利用不满 /22

问问顾客 /22

评估质量 /23

问问雇员 /23

2.3 选定主要变革领域 /24

选择关键领域 /24

论证变革 /24

避免过荷 /25

保持连续性 /25

2.4 评估复杂性 /26

细分变革 /26

评估广度 /26

任务间协调 /27

- 量化任务 /27
 - 2.5 设法使他人参与进来 /28
 - “卷入”策略 /28
 - 考虑反应 /28
 - 征询他人意见 /29
 - 延迟沟通 /30
 - 增强团队凝聚力 /30
 - 融入工作团队 /30
 - 任用行家 /31
 - 授权他人 /31
 - 2.6 变革时限安排 /32
 - 快慢结合 /32
 - 分配时间段 /33
 - 错开变革时间 /33
 - 2.7 制订行动计划 /34
 - 规划细节 /34
 - 核查内容 /34
 - 确保可行性 /35
 - 力求简洁 /35
 - 运用规划工具 /36
 - 运用核查表 /36
 - 继续研究 /37
 - 制订日程表 /37
 - 2.8 预计效果 /38
 - 评估需要 /38
 - 联络其他人 /38
 - 确保改进 /39
 - 使每个人受益 /39
 - 使负面影响减到最小 /40
 - 预期困境 /40
 - 2.9 预计变革阻力 /42
 - 预计他人反应 /42
 - 建立信任 /43
 - 讨论变革内容 /43
 - 2.10 检验计划 /44
 - 检验可能性 /44
 - 复核计划 /45
 - 完善计划 /45
 - 核查反对意见 /45
- ### 第三章 实施变革 /46
- 3.1 沟通变革 /46
 - 马上告诉人们 /46
 - 呈现全景 /47
 - 吸引人们加入 /47
 - 选择方式方法 /48
 - 避开陷阱 /49

- 公布不利消息 /49
- 3.2 分派职责 /50
 - 指定变革代理人 /50
 - 使用变革代理人 /50
 - 授权变革 /51
 - 信息安全 /51
- 3.3 激发热情 /52
 - 身先士卒 /52
 - 从善如流 /53
 - 建立对话 /53
- 3.4 变革文化 /54
 - 变革环境 /54
 - 表彰成功 /54
 - 报酬与努力挂钩 /55
- 3.5 减小阻力 /56
 - 察觉阻挠 /56
 - 主动的阻挠 /56
 - 被动的阻挠 /57
 - 回击争论 /58
 - 鼓励直截了当 /58
 - 召开会议 /58
 - 舒缓忧虑 /59
- 4.1 监控进展 /60
 - 绩效测评 /60
 - 维持平衡 /61
 - 测评顾客反应 /61
- 4.2 审核假定 /62
 - 新的目标评估 /62
 - 不断取得进展 /62
 - 重排优先次序 /63
 - 细察他人态度 /63
 - 避免自满 /64
 - 秉持务实作风 /65
 - 变革不止 /65
- 4.3 保持冲劲 /66
 - 调整与巩固 /66
 - 优化预算 /66
 - 提升员工 /67
 - 提供培训 /67
- 4.4 拓深变革 /68
 - 持续获利 /68
 - 开展自我批评 /69
 - 联动变革 /69
- 4.5 变革管理能力评测 /70



专栏目录

开展调研 /23

做出个人贡献 /30

传达不利消息 /49

处理变革消极反应 /59

提升你自己 /66

案例研究

保持变革连续性 /25

先导变革 /44

打好成功的基础 /68

如何……

锁定目标 /21

分派职责 /51

反思目标 /63

追踪变革 /64

小贴士 /19, 24, 26, 33, 34,

37, 39, 42, 53, 57, 65, 69

采取行动 /33, 59

问问自己…… /15, 18, 24, 28, 38, 45

问卷调查 /29, 51

文化差异 /16







引言

变革，可称当今商业管理取得成功的最重要因素。为了在日益激烈的市场竞争中保持竞争优势，企业（及企业当中的个人）对变革必须采取一种主动、积极的姿态。忽视或轻视变革大势将让我们付出惨重代价；有鉴于此，本书将指导管理者如何在竞争当中领先一步、掌控局势，引领变革、求得生存。《谋变变革》一书将清晰阐述变革谋划、变革实施等方面的方法和技巧，帮助你最大化变革收益。书中既有关于如何使员工人尽其才、全程参与的切实建议，也有上百条简炼的“小贴士”分布于全书各章节，提供了更多重要信息；最后，书末的自我评测可以帮你评估、进而改进自己的变革管理技能。

理解变革

理解并成功应对变革成为了当今商业管理的主要议题。为成功应对不可预料的未来，积极适应瞬息万变的当下至关重要。

1.1 为什么变革？

生活当中，变革无处不在：无论个人或组织，积极应对——敞开心胸，兴利避害——是管理变革、掌控未来的不二法门。

1

记下、然后筹划任何你想要的变革。

如果你抗拒变革，扪心自问：为什么？

敞开心胸 迎接变革

之于企业，变革是保持竞争力、促进增长的必由之路；之于个人，变革能够创造机遇、丰富职业生涯和个人生活。对变革，你有三种姿态可供选择：抗拒、顺应或领导。抗拒者试图维持原状，这种姿态在变革大势之下通常难以为续；大多数的个人或组织往往开始时反对，逐渐地却发现不得不顺势应时，于是尽力追赶——追赶不及，则将处于竞争劣势。因此，令人深感匪夷所思的是，提前准备、引领变革，虽更冒险却也因而更加安全。

审视变革效果

初期，变革的积极作用可能反而不如其消极作用明显。冒险、扩张、推广、增长，在产生效益之前，常常带来种种挑战；部门解散、工厂倒闭、企业破产、市场恶化，问题接踵，却罕见即时收益。然而，仅管如此，还是要积极地将变革当成潜在的机遇，当成鼓励新想法、驾驭激情，促进长远发展的刺激因素。

2

搜寻变革支持者，与之结盟。

顺其变革

变革伴随人类生活的始终：生命历程当中，每个人都要经历从婴儿到青少年、成年、中年，最后到老年的变化；职业生涯当中，每个人都可能经历从下属到主管、中层管理人员，最后成为董事或顾问的变化；企业也有其发展和成熟的过程，整个过程伴随着各阶段的政策、实务的重大变革。唯有提高变革能力，才能达至个人满足、促进事业发展。

3

三思而后行，不要盲目从众。



▲ 老式流水线

批量生产使制造业发生了革命。尽管仍旧是劳动密集型生产，但手工作业从此变得相对更快、更清洁，也更少体力消耗。女性也因此得以进入以往由男性主导的工作领域。



▲ 新式流水线

新式生产线迥异于老式流水线。由于生产技术的突破和规模经济的发展，人机比率急剧下降。

1.2 理解变革原因

为有效应对日益频繁的变革，有必要理解变革发生的根本原因。企业内部结构和外部市场的某些具体变革，往往源自于更广范围内的社会、经济或技术变革。

4

对于变革的不确定性，与其逃避，不如积极应对。

培养好奇心：努力成为最广见博识的人。

社会原因

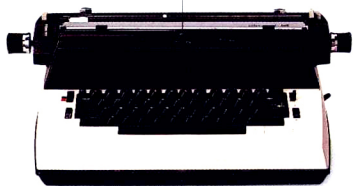
社会、政治和人口方面的基本趋势牵涉到每一个人。近年以来社会大势变化的结果是：青少年消费市场蓬勃发展，社会重心由社群转向个体，以及社会人口老龄化。这些趋势作用于消费者需求以及其他经济模式，进而对商业产生影响。管理者应该能够敏锐地察觉到此类变化及其原因。广泛阅读社会、政治题材方面的资料，并根据自己的阅读和观察作出推论，这有助于你应对甚至预测变革的趋势。



手动按键操作打印杆

手动打字机

革命性的“高尔夫球”式打印头及电动马达



电动打字机

▲ 变革的样本

自从打字机发明以后，办公设备迅速发展。今天，一台个人电脑所能完成的任务量在100年以前是不可想象的。

经济原因

经济趋势变动虽然相当缓慢，却裹挟着一股不可阻挡的力量。在大趋势的相对稳定当中，市场形势和货币流量有可能急遽波动，竞争方式有可能发生戏剧性的变化，技术进步与观念革新可能碾碎既有的经济运行模式。企业必须做好准备，以适应任何层面的急剧变化；管理者还要筹划好应急计划和资金，以备不时之需。

技术原因

信息技术变革呈加速度发展态势，正对管理、制造、服务、采购和销售的方式发挥着深刻的影响。信息技术的发展是人们为了更加高效地完成当前任务（如更精确地控制库存）和达成空前的新目标（如太空旅行）而努力的部分结果。唯有更加高效地完成当前任务，管理者才能在竞争当中生存下来；唯有不断地达成空前的新目标，管理者才能赢得市场竞争。力争始终保持对于当前科技进展的广见博识——下一个赢家很可能就是那些最初看来无关紧要的新技术。

5

掌握和运用新兴信息技术——不要逃避。

6

记住：技术变革会越来越快。

功能范围
扩大

键盘之外还添加了
屏幕和微处理器



早期电脑

高效的现代计算机功能
多样、存储容量巨大



现代电脑

1.3 辨识变革来源

变革可能来自很多不同的方面：企业内部的上级或下属，个人的开创，或企业外部。明了所有可能的变革来源，无论变革源自何处，都要以开放的姿态去迎接。

7

欢迎来自各方各方面的变革建议。

对来自企业外部的变革始终作出积极回应。

鼓励下属为项目变革建言献策。

源自内部

绝大多数的企业变革都源于——至少部分地——内部推动。内部变革大多比较微小，例如需要一份新的报告或修改一份投标书；然而，像重组和并购这样的大规模变革，则一般来自顶层，而且往往不受下层员工的欢迎。作为中层管理者，你不但要亲自发起变革，还要在公司各层级之间充当联络人，以确保组织体系内部能够下情上达。



推进变革 ▶

中层管理人员是变革的枢纽，他接收来自上级、下属的相关建议，并且对上级、下属的变革动议作出回应，两头用力。

回应竞争对手

如何回应外界变革，很能揭示管理者的能力。在竞争对手推出新产品或降低成本的情况下，被动的管理者往往视而不见或者不能充分认识这种变化的重要性，并不因此对既定工作作出相应调整；较好的管理者能够抓住时机，重新审视市场和生产流程，以比对手做得更好；更为优秀的管理者则能够积极预测竞争对手行为，并据此主动发起决胜性的变革。

回应环境

企业所在的具体市场环境将会影响它的变革姿态；在快速发展的行业当中，管理者对发动变革习以为常，经常重组内部结构，喜欢作出各种变革尝试。企业的权属也会影响它对变革的态度：在共有企

业，管理者很可能处在投资方的压力之下，迫不得已才发起变革；而在私有企业，管理者则可能有条件开展一项大胆却也成果丰硕的实验性变革。

审视性格

你的性格将影响你对于变革的倾向：一个被动、害羞、谨慎的人不可能成为热情的变革推动者；积极、自信、勇担风险的人则天然适合担当变革者职责。但是，变革不仅需要领导者，也需要追随者。你要充分了解每个员工的性格类型，这有助于使你的团队达至最佳状态。一旦获得足够动力，每个员工都将尽心尽力，作出自己的贡献；更为关键的是，紧要关头，每个人都将为实现根本性转变而竭尽全力。



问问自己……

- 在过去的 12 个月当中，我个人发生过哪些重大变革？
- 我是否努力预见外部变化并就此采取相应行动？
- 我曾对内部变革有所贡献吗？
- 我会倾听下属有关变革的建议吗？
- 我对变革的呼声回应积极吗？

1.4 变革的类型

整体上，变革可以分为渐进式和激进式两大类，在此分类标准之下，还可以分出若干次级类型和混合类型。正确理解变革的类型，有助于你有效应对和处理变革需求并理解他人对于变革的反应。

8

考虑不同类型的变革相结合的效果。

分析变革，要同时考虑短期背景和长期背景。

分析变革

无论渐进变革还是激进变革，由于有的是自愿进行，有的是迫于形势进行，因而都既有主动的，也有被动的。事实上，变革经常混合着主动和被动两方面的因素。例如，虽然灾难必然引致激进的被动反应，但为了最大化企业的长期成功，你必须主动决定变革的方向。

渐进变革

渐进变革在一个较长的时期内缓慢发生，速度平稳或烈度波动很小。它有可能涉及许多人，也有可能只涉及一小部分人，不过，全组织范围的持续性渐进变革不失为一种最有成效的提高产品质量、改进工艺、降低成本、提高工作效率的措施，甚至微小的改进有时也能有效减省开支。激进式变革可能与渐进式变革同时发生并交织在一起，也可能独立进行。



文化差异

日本的工业化进程极其迅速：持续、主动变革是日本文化的一部分。欧洲大陆的人传统上比较古板，但目前也开始倡导变革。英国人曾经非常保守，但在民

族危机面前开始变得勇于变革。20世纪90年代以后，美国人对于推进变革前所未有地积极，这部分地是由于微电子工业的兴起。