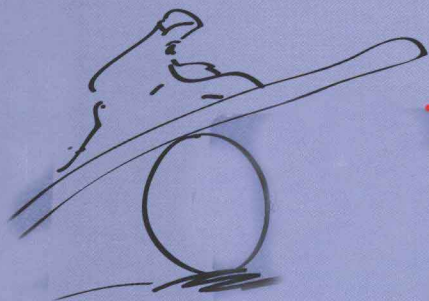


THE TRUTH
ABOUT

真理与方法译丛

应变的真理

【美】威廉·凯恩 著 康容 吴越 译



THRIVING
CHANGE

WILLIAM S. KANE

生命的10%在于你的际遇，其余90%则在于你的应对……



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

应变的真理

[美]威廉·凯恩 著

康蓉 吴越 译

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

应变的真理/(美)凯恩(Kane, W.)著;康蓉,吴越译.

-北京:人民邮电出版社,2011.1

ISBN 978-7-115-24686-8

I. 应… II. ①凯… ②康… ③吴… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第258082号

William S. Kane

The Truth About Thriving in Change

ISBN 978-0-13-235462-2

Copyright © 2008 by Pearson Education, Inc.

Publishing as FT Press

Upper Saddle River, New Jersey 07458

Original language published by Pearson Education, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition published by Posts & Telecom Press.

本书中文简体字翻译版由人民邮电出版社出版。未经出版者书面许可,不得以任何形式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封底贴有人民邮电出版社和 Pearson Education 公司防伪标签,无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2010-3341

版权所有,侵权必究。

应变的真理

◆ 著 [美]威廉·凯恩
译 康蓉 吴越

策 划 刘 力 陆 瑜
特约策划 闻 洁
责任编辑 陆 瑜 黄珊珊
装帧设计 陶建胜

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号A座
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
电话 (编辑部)010-84937150 (市场部)010-84937152
(教师服务中心)010-84931276
北京圣瑞伦印刷厂印刷
新华书店经销

◆ 开本: 880×1230 1/32
印张: 7.25
字数: 180千字 2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷
著作权合同登记号 图字: 01-2010-3341
ISBN 978-7-115-24686-8/F

定价: 28.00元

本书如有印装质量问题,请与本社联系 电话:(010)84937153

内 容 提 要

有人说过，“唯一不变的就是永远有变化”。处在经济动荡背景下的企业，尤其需要有敏锐的觉知能力，并能适时引进变革。如果能够取得变革成功，就可以有效提升公司的竞争力，在商战中获得领先。

作者根据自身的经验和多年咨询顾问工作中的认识，总结出 49 条如何应对快速变化的管理技巧。这些技巧都简单易行，切实有效，可以帮助管理者在短时间内提高其应变能力。

本书可用于员工培训，也可供中高层管理者学习和参考。

关于《应变的真理》的评议

人力资源主管

这是一本经理人的必读之书。凯恩的语言非常审慎、精致、准确。从根本上讲，对变革的管理就是帮助人们应对各种不确定性。作者有效地把实践经验、常识和幽默结合在一起，他介绍的各种战略，不仅能够让组织实现预期目标，而且可以使员工保持高昂的士气，提高员工的敬业精神。

——迈克尔·米姆诺 (Michael Mimnaugh)

索尼美国公司 (Sony Corporation of America)

人力资源副总裁

本书挑战了一些广为接受的常识性观点，书中的真理将使我们所有这些身处变革管理之中的人审视自己——当然，也将使我们离开办公桌，走到一线去。

——帕特里夏·施米特 (Patricia Schmitt)

先灵葆雅公司 (Schering-Plough Corporation)

全球动物健康和消费者保健事业部人力资源副总裁

管理者每天都要面对各种个人的和职业的挑战，如何应对这些挑战，本书无疑将提供非常实用的指导。本书的作者以逻辑性和实操性都极强的方式呈现了内容，每条真理都非常简洁易懂。我推荐管理者都来看这本书，了解如何在变幻莫测的世界里提高自己的效率。

——托马斯·莫兰 (Thomas Moran)

汤普森出版集团 (Thomson Publishing) 人力资源副总裁

有很多事情都是令人惶惶不安的，经常还让人觉得难以承受，比如去激励员工，保持既严厉又柔情的态度，设定一个远景规划，还有把组织朝着远大的目标推进，等等。这本引人入胜的书牢牢地把握了重点，把整个过程细分成了49条真理，易读、易记、易用——其中的行为建议和警告信息都很容易被采纳。

——理德德·拉马切 (Dede LaMarche)

FMC 农业商品集团 (FMC Agricultural Products Group)

美国人力资源经理

学术界

本书涉及的一系列命题，作为领导者，你会在管理变革的各种场合下遇到。凯恩集合了众人的智慧，用真理的方式论述，适用性极广，包括身处组织变革之中的新手与经验丰富的管理老手。你能够把自己的观点和那些简明扼要的箴言作个对比，激励你更加清楚地形成自己关于变革的观点。本书绝对值得一读。

——查尔斯·西肖尔博士 (Charles Seashore)

菲尔丁研究生院 (Fielding Graduate University) 教授

许多学生认为文凭代表了他们的聪明才智，但是他们没有认识到，什么都代替不了经历。凯恩的这本书非常好地介绍了他的重要经历——与课本知识一道——让你在职业生涯中不断前进。如果你是在管理员工或者管理项目，那么每条真理都将帮助你在你的行业里处于领先地位。这是一本你应该认真去读的书。

——斯图尔特·利佩尔 (Stuart Lipper)

新泽西州立大学 (The State University of New Jersey)
鲁特格斯商学院 (Rutgers Business School)
MBA 项目高级主管

商业及人力资源咨询公司

对于各类管理人员，这都是值得一读的一本书。本书的格式非常易于读者阅读，它按照不同的主题来论述，形成了一个完整的体系。作者摒弃了常见的陈词滥调，内容“行之有效而且真实可靠”。你会禁不住被书中的观点所吸引，思考如何提高自己的管理变革的能力。

——罗伯特·马里诺 (Robert Marino)
Alpha Nouveau 咨询公司总裁

本书以对商业的敏锐感触、人力资源的视角和行为研究成果为基础，让企业的管理者结束了多年几近绝望的渴求，学习到如何领导团队成功地走出迷宫，在飞速发展的变革中稳操胜券。

——威廉·卡西迪博士 (William Cassidy III)
人力资源国际有限公司 (Human Resources
International LLC) 总裁

所有对人员变革和组织变革感兴趣的人都会喜欢这本书。本书对各类组织有着重要的启迪作用，启发它们关注变革的需求，同时让它们认识到真正的变革是由人引发的，只有改变了人，才能改变组织。凯恩针对促进变革过程所需要的信息、决策标准和工具进行了非常有价值的探讨。本书的简洁、易读和实用让它非常有力。

——理查德·贝蒂博士 (Richard Beatty)
《工作场所的平衡计分卡》
(The Workforce Scorecard) 的作者之一

凯恩的书以研究成果和个人经历为基础，目标明确——即将智慧、感情和高度的实用性结合在一起，提供了一种治疗式的指导，这毫无疑问将帮助领导者解决困扰他们及其组织多年的难题，让他们不仅生存下来，而且在不断的变革中稳操胜券。

——劳里·墨菲（Laurie Murphy）

PeopleAreKey 公司总裁

培训及发展实践者

多年的培训项目设计和实施经历告诉我，管理人员很看重针对各种主题给出的简洁、实用的指导意见。这本书不会令他们失望。这些真理——以及它们的实用性——对于个人提高效率或者培养领导才能都是非常理想的。

——戴维·欧文（David Owen）

国际香料香精公司（International Flavors & Fragrances Inc.）

全球学习与发展部副总裁

尽管我们都知道变革无处不在，但是我们在遇到变革时，仍然总是感觉很震惊。凯恩提供给我们一个路线图，指引我们成功地推行企业变革。认真地听从各条真理中给出的建议，会帮助人们成功地应对组织中的各种挑战。

——罗希娜·拉乔皮（Rosina Racioppi）

WOMEN unlimited 公司

总裁兼首席运营官

运营、制造和综合管理界

在我 33 年的职业生涯中，我在七家不同的公司工作过，其中五家我担任了首席执行官，所有这些企业都经历了重大的变革。书中那些真理就有我的影子。我特别欣赏

作者简洁明快的论述。本书更像是一本指导手册，通过直接的例子阐明观点，方便读者阅读，并可以在未来进一步参考。

——布赖恩·菲茨帕特里克 (Brian Fitzpatrick)
本特利实验室有限责任公司 (Bentley Labs LLC)
总裁兼首席执行官

凯恩清楚地展示了成功的变革不会轻松实现，他提供了很实用的方法，提出了很好的建议，帮助我们实现变革的预期目标。

——迈克·鲁伊斯 (Mike Ruiz)
北泽西传媒集团 (North Jersey Media Group)
业务流程整合主任

作者简介

威廉·凯恩是一位成就卓著的人力资源主管，在全球业务管理的方方面面有丰富经验。在领导、规划和执行企业成功转型涉及到的人力资源领域，他拥有特别突出的专业能力——企业转型包括开办新企业、大规模并购和影响整个企业员工队伍的稳定及企业重新定位等各种情况。

凯恩曾经在各类大型跨国企业中担任重要职务，例如国际香料香精公司（International Flavors and Fragrances Inc.）、伊莱克斯/北极公司（Electrolux/Frigidaire）以及富美实公司（FMC）——这些企业的销售收入从2.5亿美元到170亿美元不等，员工数超过10万。目前，他在位于新泽西州普林斯顿的协和发酵工业株式会社美国分公司（Kyowa Pharmaceutical）担任主管人力资源和行政管理的副总裁。

凯恩是菲尔莱狄更斯大学（Fairleigh Dickinson University）组织管理专业研究生项目领导力方向的兼职教授，同时经常应蒙特克莱尔州立大学（Montclair State University）和鲁特格斯大学（Rutgers University）之邀，给学生授课。他还是一些专业组织的成员，例如新泽西州人力资源规划小组、人力资源管理协会以及全美管理学会。他还在一些项目中担任指导顾问，例如全国知名的女士无限公司（Women Unlimited）的领导才能项目和鲁特格斯大学的银行经理项目等。

凯恩关于企业责任及人力资源等问题的观点曾经被《今日美国》、《全国工商企业就业周刊》和《金融时报》广为报道。他也曾出席过新泽西州州长新闻发布会、新泽西州的国会听证会，以及由新泽西州劳动部和新泽西网络

组织发起的论坛。

凯恩目前还在位于加利福尼亚州圣巴巴拉的菲尔丁研究生院（Fielding Graduate University）攻读人力资源和组织发展方向的博士学位。作为其学术领域的拓展，比尔还与约翰·伍顿（John Wooden）和安迪·希尔（Andi Hill）合作，创办针对企业客户、民间团体以及学生的管理培训研讨班，帮助他们领导各自的团队朝着成功的而且持续成功的业绩目标努力。约翰·伍顿是加利福尼亚州大学洛杉矶分校棒球队的名誉教练，而安迪·希尔是畅销书《快速但不仓促》的作者。（详情请查阅以下网址：www.woodenwayleadership.com）

凯恩拥有三个硕士学位，包括从菲尔丁研究生院取得的人力资源及组织发展方向的管理硕士学位，以及从菲尔莱狄更斯大学取得的工商管理硕士学位和组织心理学方向的管理硕士学位。他的学士学位是从鲁特格斯大学取得的。

凯恩现在住在新泽西州的韦斯特菲尔德（Westfield）。他的电子邮箱是 wmskane@aol.com。

前 言

作为人力资源管理领域的一员，在我 25 年幸运的从业经历期间，我学习、参与并成功地领导了多个组织的变革。虽然环境不同、行业各异，但是通过对这些过程的观察，我认为当中存在普遍性。无论组织变革的程度有多深，只要是希望组织变革取得成功，那么管理者就必须清楚地确定并协调组织愿景、战略、战术以及组织的集体价值观——这是实现理想目标的催化剂和坚实基础。

对于那些即将经历合并、创办以及需要稳定下来和重新定位的企业而言，如果管理层做得好，那么他们可以帮助那些经历组织变革的人们，让各个利益相关者在相对有限的时间内获得满意的结果。而如果方向设定得不恰当，或者执行不力，那么将会消磨员工的积极性、参与度和工作效率。承诺就会流于形式，目标的实现就变得难以控制，每个人都会各扫门前雪。

本书打破了关于组织的一些神话，并针对那些新任主管和经验丰富的企业管理人员提出了切实可行的建议，我希望给那些在困难面前仍然坚持不懈的管理人员一些指导，并带给他们希望。书中结合了各种文体，有“证明行之有效”的成功故事，有从失败中汲取的教训，有人力资源方面的指导建议，有相关的轶事趣闻，还有当代知名学者有关大中型组织变革的研究。

本书中介绍的各种观点并不是互相排斥的，相反，它们适用范围广泛。从文体特点上讲，有些真理更加偏重概念，而有些真理则是更加综合性的指导建议，它们应该能够满足读者对实用性的需求。

我知道，我的职业经历可能与大家有所不同，其实每

个人及每个组织都是独特的。但是，我相信阅读这本书可以帮助你避免一些问题，而且还有助于增强自身的能力，从而更长久地实现最优的业绩。

来读这本书吧！

什么是组织变革

训练三年级学生踢足球非常不容易，它要求进行球员的技能评估、规划、训练及协调。而且还要把各类人才聚集到一起，训练球员们克服自己同时一起跑去追球的天性。比赛必须精心筹备，然而还得允许队员临场发挥。

作为教练，你得全情投入，包括精力与耐心。比赛让你心存希望，同时又极其紧张。然而，再没有什么比看到球入对方球门更令人满足和欣喜的了。

组织变革拥有所有这些特征，而且还更为复杂。它就像是一段有若干个目的地的旅程，它没有终点。其中涉及多重矛盾，因此需要平衡短期和长期两种视角，需要在保守的和开放的两种观点之间进行选择，需要在分析主观问题时具有客观分析的能力，需要在时间紧迫的状况下展示耐心，需要在追求新方法、新流程以及新思维方式的同时，能够放弃原有的做法。

出于写作的目的，管理变革在此指的是包含所有细节的一个过程，其间你面对挑战，或者克服挑战，抑或把握住新的机会，你坚持不懈地采用崭新的或更好的理念、建议及流程，并把它们落到实处，将组织由现在的状态转变为更加理想的状态。

组织变革的秘诀就是：更好、更快、更省钱；其中最重要的三个因素就是：速度、速度和更快的速度。

组织变革的利处

我们为了组织变革而采取的一些行动，除了带来流程的改进、市场份额的提高，或者更丰厚的利润，还拥有许多其他方面的利处。它能够提高员工的参与度和对工作的兴趣，从而提高工作效率，增强员工的工作满意度。同样，如果员工参与其中，他们还会拥有更强的自豪感和主人翁意识。

当今有何不同

每一代人都要面对来自于商业及经济方面的挑战。与十年前相比，当今在企业中关于需要进行变革的讨论及其对生产环节的影响，都显示出巨大的差异，而且也更加复杂。

第一，紧要的是，最终的经营效益仍然是一个指挥棒。

第二，因为利益相关者都要求组织内部——各个层次以及所有时间——传播和坚持商业伦理及组织的价值观，所以取得良好经济效益的方式就变得非常关键了。这其中就包括要对公司治理及政策制定的所有方面进行恰当的检验和平衡（例如萨班斯-奥克斯利法案的要求）。

第三，组织的领导人必须研究当前发生的各类事件，因为他们需要考虑、规划和作出反应的事情所涉及的深度及广度都随时在全球范围内不断延展。对国际政治及经济的不稳定性特征的关注对企业经营具有深远的影响。

第四，在国内，组织的领导人必须应对各类问题，包括股票市场估值的不确定性，每个季度呈报业绩指标的压力，政治、社会及人口因素的变化，技术变革和通货膨胀，等等。

所有这些变化——以及国内外出现的其他一些变化——如今发生得更快、影响更大，这就使得相应的组织变

革成为所有管理者都必须始终面对的首要挑战。只有真正地关注和不屈不挠地努力，组织才能生存下来，而生存下来离成功还远着呢。

时间合适吗

时间究竟合不合适？史蒂芬·柯维在他所著的《高效能人士的七个习惯》一书中说到过一个圈套，这个圈套经常是特别诱人的，许多人都落入过：一个伐木工人一直在兴奋地伐一棵大树，然而几个小时后他进展甚微。当一个路人问他为什么不花点时间磨利刀刃，这样他就能干得快一些，这个伐木工人的回答是：“我忙着锯大树，没时间干别的。”管理组织变革就像是不断地要磨利那把锯一样。

有没有你可以遵循的清单

领导和管理变革涉及到：

- 你的承诺
- 通过分析你的组织拥有的优势和劣势，以及面对的机遇和挑战（即 SWOT 分析），来确定变革需要推行的现实及原因
- 针对一些问题，作出有启发性的回答，这些问题包括“我们现在的状况是什么？”“我们要向什么方向发展？”“我们需要实现什么样的目标？”以及“我们将如何实现这些目标？”
- 在明确和灌输组织价值和恰当行为的同时，创造你的企业文化和经营架构
- 尊重每一个人
- 把员工和企业目标协调起来，让合适的人才在合适的时间担任合适的工作
- 对业绩指标进行管理

- 跟踪业务的进展情况
- 让每一天都比前一天更好

.....

在做所有这些事情的时候，你要有积极主动的沟通方式，同时要充当各类角色，例如父母、老师、战场上的将军、部长、知己、教练、朋友、调解人、心理学家以及负责人。

这件事有意思吗

对这个问题的回答，就像对过山车一样，答案主要取决于个人的观点。一方面，领导和参与这样一个过程，帮助组织增强其整体的能力，使它更加高效地运转，变得更具竞争力和生存能力，这是非常令人激动的事情。然而，和许多值得努力去实现的目标一样，要取得这些结果，就必须面对各种挑战，甚至必须历经痛苦和艰难的过程。

目 录

作者简介

前 言

第一编 是走还是留

真理 1	生活中的变化有 10% 是必然要发生的，另有 90% 取决于你的反应	1
真理 2	要让大家接受你的信念	5
真理 3	如果你的价值观不被认同，可能是时候该离开了	9
真理 4	家人和团队的支持	13

第二编 上路前，你的包袱里应该装些什么

真理 5	不在于你拥有什么，关键在于你需要什么	16
真理 6	要想掌控变化，必须引导变革	20
真理 7	没有一种“我能”的态度，你将一事无成	24
真理 8	如果不能坚持，你将注定失败	28

第三编 变革早期

真理 9	旗开得胜的策略	32
------	---------------	----