

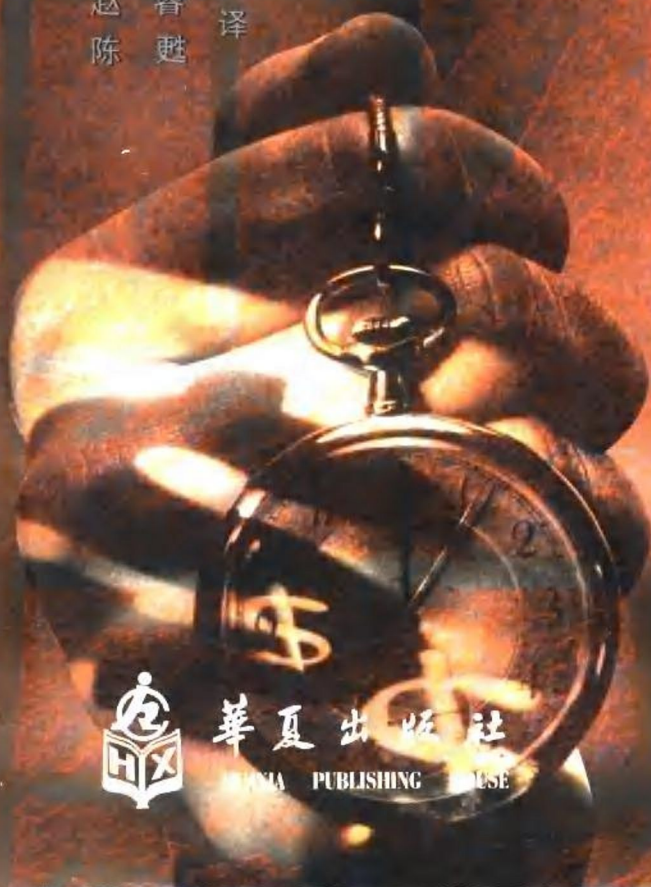
哈佛商学经典译丛·名著系列

把握变革

MASTERING CHANGE

〔美〕伊查克·爱迪思 著

赵 睿 译
陈 甦 译



华夏出版社
CHINA PUBLISHING HOUSE



中财 B0113297

CD110/28

把握变革

[美] 伊查克·爱迪思 著
赵睿 陈甦 译

中央财经大学图书馆藏

登录号 174795

分类号 F270/388

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

把握变革/(美)爱迪斯(Adizes, I.)著;赵睿、陈甦译.-北京:
华夏出版社,1998.10

ISBN 7-5080-1585-1

I.把… II.①爱… ②赵… ③陈… III.经济学
IV.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28610 号

 华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

世界知识印刷厂印刷

850×1168 1/32开本 9.75印张 215千字

1998年10月北京第1版 1999年5月北京第2次印刷

印数 11001-16000册

定价:20.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

谨以此书献给世界各地的爱
迪思法实践者，没有他们，书中的
内容便不可能成为现实。

作者简介

25 年来,伊查克·爱迪思博士在 35 个国家的 400 多个组织中运用过把握变革的理论,这些组织既有企业,也有非赢利性组织,规模从 80 人到 90 000 人不等。而且,他曾接受多个国家的首脑的邀请,向其部长或议员们讲述他的理论和方法,并就如何克服政府官僚化问题进行了咨询。

爱迪思博士是加州桑塔·莫尼卡爱迪思研究所的创始人和专业指导。该研究所主要从事培训爱迪思专职顾问,向他们授予证书,并且与授权的爱迪思专职顾问一道通过开展咨询活动,在 12 个国家用爱迪思法解决各种管理问题。

伊查克·爱迪思博士还是洛杉矶加州大学约翰·E. 安德逊管理学院的教授,并且在哥伦比亚大学、斯坦福大学、特拉维夫大学、耶鲁撒冷的希伯莱大学任课。他同时还是美国社会学协会、国际社会学协会、美国政治科学协会以及管理学院的理事。他的前 4 部著作已被译成 13 种文字。

他是一位能流利使用四种语言的著名演讲者,《财富》、《纽约时报》、《伦敦金融时报》和许多国外著名媒体都专题报道过他的著作。

爱迪思博士生于南斯拉夫,长于以色列。他在耶鲁撒冷的希伯莱大学获学士学位,在纽约哥伦比亚大学获 MBA 和博士学位。他和自己的两个儿子住在加州的伯兰特伍德、以色列的特拉维夫。

The Adizes Institute, 820 Moraga Drive, Bel Air,
Los Angeles California 90049
phone: (310) 471 9677, fax: (310) 471 1227.
Internet address: adizes@adizes.com
Web page: <http://www.adizes.com>

关于爱迪思法的评论

刚开始从自己熟知与敬重的各家公司的老总们那里听到伊查克·爱迪思这个名字时，他们只说他是一位全新类型的管理顾问，一个真正理解企业运作并知道采取什么措施改进企业的人。实际上，爱迪思不仅是一位管理顾问，他是管理领域的开拓者——一位对企业行为有着深刻、敏锐和深远洞察力的观察者，他在这一领域已探索了 25 年。

《企业》杂志编辑

过去一年中，我们的销售增长了 70%，经营成本减少了，赢利能力提高了，企业气氛也有了显著的改善。毫无疑问，这都要归功于爱迪思法。

唐纳德·D·波利安(Donald D. Boroian)

Francorp 有限公司总经理

这一方法所培养出的相互尊重与积极性真是难以置信。爱迪思给了我推动整个公司参与的工具与动力。企业环境的变革无疑是很具体的……他的方法让你从每一个员工那里获得他们所能做出的贡献。

弗兰克·钱伯莱(Frank Chamberlain)

Poter Paint 公司总经理

人在生命的不同时期有不同的特点,企业也一样。爱迪思博士所阐明的这些阶段是前人未曾涉及过的,他使你深刻洞察自己的企业,这将会使你变得更为明智。

威廉·F·法利(William F. Farley)
Farley Indus Tries 公司董事长

我们与伊查克先生一起检视了自己的管理结构,以便找到能提供更多关注点与内涵的方法,得到新的组织图……这一方法取得了完全的成功!我们是带着某种疑虑走进去的,出来时却满怀振奋。我们赢得了许多关注点,也赢得了个人和团队的责任。

恩内斯特·弗莱斯曼(Ernest Fleischmann)
洛杉矶爱乐乐团常务副团长

爱迪思法帮助我们解决了不少结构和功能问题。我认为它是当今世界上最为先进的管理方法。

P·N·吉诺里麦托斯(P. N. Gerolymatos)
希腊 P. N. Gerolymatos S. A. 公司总经理

爱迪思帮助我们像企业一样思维。在此之前,我们每个人的行为只代表自己所在的部门,而现在我们是作为团队在运作。

弗南多·希尔森贝克(Fernando Hilshenbeck)
巴西 Villares Industries 公司副总经理

伊查克简化了管理理论。他的理论简明扼要……就像阅读彼得·德鲁克的作品一样,你在《把握变革》一书上花的时间

越多,你在投资上获得的回报就越大。

乔治·兰德格里伯(George Landgrebe)

美洲银行总裁

伊查克·爱迪思是位管理宗师,他的见识对个人生活就像对管理工作一样适用……你会像我一样发现,这本书中完善、丰富的理论对日常生活助益颇多。

哈维·麦凯(Harvey Mackay)

畅销书《如何与鲨鱼共泳而不被吃掉》一书的作者

爱迪思把基于理论的整个概念体系转化为了对管理者而言具有不同寻常的实践指导意义的内容,这样的管理顾问太少见了。让我印象更深的是,他把这些指导方针整合进了复杂的管理体系,而且他把深思熟虑的方法集中于生命周期的概念,这使得常见的管理难点之源减至最小。

威廉·H·纽曼(William H. Hewman)

哥伦比亚商学院研究生院终身教授

爱迪思博士的方法不仅提供了一种不同寻常的、能建立具有有效机能的组织结构手段,而且他的方法使这种机能性变革在培养士气的环境中产生了。

劳伦·罗斯恰德(Loren Rothschild)

American Protection Industries 有限公司总经理

爱迪思主管培训项目给我提供了一套全新的有效方法,使我能够处理持久艰巨的管理决策问题。

李·鲁魏奇(Lee Ruwitch)

《迈阿密评论》出版商

这一经历极有意义。出席不同阶段培训的人都确信这是一种有效的方法,而且花在研讨上的时间是值得的……大家似乎对公司的未来更有信心了。一切成效似乎同时出现了。在完成这些练习的过程中,我们建立了内在的自信心与内在的信任。大家胸有成竹,都知道我们对未来作了更好的准备。

保罗·维拉里(Paulo Villares)

巴西维拉里实业公司总裁

重温爱迪思的著作不仅激发创造性的思维,而且也指导有效的行动。这种对复杂情形具有普遍意义的方法太不寻常了。

吉尔贝·瓦伦(Kirby Warren)

哥伦比亚大学商学院教授

您的方法对政治决策制定过程中的许多情形显然非常适用,我敢肯定,许多人士将在其政治生涯中发现,您解决问题的方法大有裨益。

戴维·奥德森(David Oddson)

冰岛总理

对伊查克·爱迪思思想和理论的深入理解将使美国以及作为一个整体的国际社会的对外政策大受益处。我非常了解爱迪思博士,而且一直关注着他的活动。他是一位商界奇才,而且注定会成为世界的奇迹!

肯尼斯·L·安德尔曼(Kenneth L. Adelman)

美国武器控制与裁军署原负责人

原美国驻联合国大使

爱迪思法不但帮助我们建立了一个能够产生更好的创意的环境,而且帮助我们创立了一个能更好地实施那些创意的气氛……最了不起的事情是团队成员间形成了相互尊重的好风气。

汤姆·摩纳根(Tom Monaghan)

Domino's Pizza 创始人

10 年来我一直在运用爱迪思博士的理论和具有实际操作性的方法,原因之一是这期间我们的销售额在不靠外界资助的情况下,从 1 000 万美元增长到了 7.5 亿美元。

斯特沃特·雷斯尼克(Stewart Resnick)

Franklin Mint 董事长、总经理

爱迪思法深入浅出。通过更好地理解自己的优势和弱点,它使我成为了一名更优秀的管理者,并且充满自信地带出了一支互补的管理团队。

查尔斯·斯沃伯(Charles Schwab)

美国最大的贴现经纪企业的创始人

鸣 谢

对此书有所贡献的人的名单太长了。书中的内容我已经讲授了 25 年。从一个小小的简单模型开始,它因人们所做的评论而随着时间不断成长。有些人用其不同意见丰富了我的思想。有些人提供的轶事、笑话、事例甚至卡通增强了我的观点。一段时间后,我意识到我的演讲适用于企业的内容同样也适用于个人生活。当我受邀向各国首脑及其阁员们讲授时,这一内容在社会政治方面的适用性也得到了证明。

那么,我该感谢谁呢?从何开始?一些人跃入了我的脑海。首先是我的父母,他们的犹太人的智慧教给我的不仅仅是生活。除了家庭之外,我在南斯拉夫贝尔格莱德的一年级老师伍卡迪诺维奇(Mr. Vukadinovic)上过的一节课也让我终身难忘。当时我只是一个刚在大屠杀中幸存下来的八岁儿童,我的家庭的半数死于那场灾难。我备受惊吓,很是胆小。班上的另一孩子公开用反犹行为欺侮我。伍卡迪诺维奇先生让我们俩人站在全班面前,向我们讲述了什么是兄弟之情,我们有多么相似,而且我们可以共享作为不同个体的美好。他讲到了信任与尊重。他让我们共坐一桌,从而使我的敌人变成了我最好的朋友,直到今日仍然如此。接下来,我想感谢叶胡达·伊尔(Yehuda Erel),他是我在以色列青年运动 Noar La Noar 中的领导。二战后我到了以色列,去寻找我的家园,内心充满了怕被排斥的恐惧。他教我服务于那些比我更不幸的人,从而给了我新生活和一种归属感。

然后是我到美国求学的岁月。哥伦比亚大学的威廉·H·纽曼教授(William H. Newman)教给了我管理理论,更重要的

2 把握变革

是,他教给了我在管理过程中的开放思想和实践意识,还有我试图模仿的明智的生活方式。

最后,但却并非次要的,是近3年来我从我的朋友阿来特·德塞(Amrit Desai,又称为 Gurudev)那里学到的东西。他是位于马萨诸塞州雷诺克斯的 Kripalu 中心的精神领袖和创建者。从他那里我学到了要爱我们自己,要与我们周围的世界和谐相处。

不能不提及的还有露丝玛丽·索斯塔里奇(Rosemary Sostarich)、安德瑞恩·邓尼(Adrienne Denny)、艾尔斯帕斯·玛卡哈蒂(Elspeth MacHattie)、查尔斯·马克(Charles Mark)、比尔·奇克玲(Bill Chickering)、米歇尔·莱姆(Michael Lame)、戴尼斯·雷斯(Denise Reiss)。不论做的是审校、编辑还是打印工作,每个人都对此书做出了贡献。感谢大家。

谨向我的老师、会员和学生们致以最深的祝福与感谢。

伊查克·爱迪思

1991年9月于加州桑塔·莫尼卡

目
录

谈话 1	管理的含义	1
谈话 2	预测决策质量	15
谈话 3	效率与效益	38
谈话 4	角色不相称	60
谈话 5	管理不当的类型	85
谈话 6	针对变革采取什么措施	107

2 把握变革

谈话 7	责任及职权、权力、影响	128
谈话 8	预测决策实施效率	158
谈话 9	靠什么驱动	188
谈话 10	相互信任、尊重与人的素质	203
谈话 11	缺乏沟通	228
谈话 12	如何与风格不同的人沟通	241
谈话 13	感受现实	263
谈话 14	如何转化为团队协作	277

谈话 1

管理的含义

一天下午,我跟自己的一位学生进行了一番交谈。这位学生聪颖且勤学好问。他想了解我所知道的管理——这正是我在世界各地都讲授过的内容,他问我能否抽出时间谈一谈我所熟知的这一领域。我很欣赏他的钻研精神,于是回答了他所提出的种种问题。当我们漫步于公园,就问题与答案彼此进行交流时,这本书便在我脑海里成形了。

我知道,20 多年来,您一直在研究管理与领导的过程。究竟什么是管理?

首先,我们必须定义**管理**一词的含义。

传统管理理论

我发现在某些语言中,比如瑞典语、法语和塞尔维亚—克罗地亚语中,“管理”一词没有对应的文字。在那些语言中,常

常用“指挥”、“领导”或“行政管理”一类的词来代替“管理”。当他们打算表达我们在美国所说的“管理”时，往往用英语中的这个词来表达。例如，在西班牙语中，管理一词文字上译为“manejar”，意思是“处理”，而且只用来指马或者是小汽车。当他们想说美国人意义上的“管理”一词时，他们用的是“指挥”或“行政管理”。

管理过程难道不是一致的吗？

不一致。在某些国家，那种在美国所实行的、并且在美国商学院中所教授的管理过程是法律所禁止的。在南斯拉夫过去的自我管理体制下，如果管理者替企业做出了单方面的决策，他就有可能受到犯罪起诉。在南斯拉夫，管理被认为是一个民主谈判的过程。因此，管理者只能是“建议”，而决策是由工人来做的。在以色列的集体农庄“Kibbutz”中，书记掌握着管理权，但这一职位要定期重选一次，以防有人能长期统治别人。

您的意思是说，集体农庄的书记管理了一段时间之后，又回去挤牛奶了？

还有可能在饭厅服务或者去刷盘子。在那里，管理不是永恒的，就像没有哪一个选举出来的政府是永恒的一样。这种做法会使“开会”失去意义，他们都不是职业的管理者。

那么，究竟什么是管理呢？如果某些语言对此没有直译，某些社会政治制度又否认管理，或是在实践中禁止管理的话，字典中的同义词能否提供足够的定义呢？

你觉得有哪些同义词？

“决策”、“操作”、“计划”、“控制”、“组织”、“管辖”、“达到目标”、“领导”、“激励”、“完成任务”……

在好几本字典中，“管理”的同义词就是你已提到的这些。还有一些让人迷惑的同义词，例如在《美国大学生词典》中，包括有“支配”和“统治”，《牛津词典》加上了“操纵”和“共谋”。不过非常有趣的是，我所见到的词典中没有哪一本把“领导”或“激励”列为其同义词。

我不喜欢“共谋”和“操纵”一类的同义词。

那得有十分充足的理由才成。让我们分析一下我们所提到的除“领导”与“激励”之外的所有这些同义词的共同特性，看看这一理由是什么。想像一下这些词所描述的过程，让它们的含义活起来。你能找到其共同特性吗？操作——计划——控制——组织——管理——达到——完成。

它们都是单向过程，管理者告诉被管理者做什么。管理者决定该做什么，而被管理者不过是完成那一目的的一种手段而已。

为什么我们把管理者称为部门的“头儿”，而把难得的下属叫做“右手”，这就是原因所在！右手能恰如其分地完成头让它做的事，而左手行动起来就像是它还有自己的意志一样。左手不是完全可控制的。