

哈佛商業必讀系列

天下文化
財經企管

遠見

Managing Change and Transition

Harvard Business Essentials



變革管理

中華民國管理科學學會
許士軍教授 專文推薦

理查·盧克(Richard Luecke)編著

哈佛商學院 麥可·比爾(Michael Beer)教授 審訂

楊幼蘭 譯

哈佛商業必讀系列

Managing Change and Transition

Harvard Business Essentials



變革管理

理察·盧克 (Richard Luecke) 著

楊幼蘭 譯

變革管理

作者／理查·盧克 (Richard Luecke)

譯者／楊幼蘭

系列主編／鄧嘉玲

責任編輯／林麗冠 (特約)、鄧嘉玲

封面暨美術設計／陳敏捷

出版者／天下遠見出版股份有限公司

創辦人／高希均、王力行

天下遠見文化事業群 總裁／高希均

發行人／事業群總編輯／王力行

天下文化編輯部總監／林榮崧

版權暨國際合作開發協理／張茂芸

法律顧問／理律法律事務所陳長文律師、太穎國際法律事務所謝穎青律師

社址／台北市104松江路93巷1號2樓

讀者服務專線／(02) 2662-0012 傳真／(02) 2662-0007；2662-0009

電子信箱／cwpc@cwgv.com.tw

直接郵撥帳號／1326703-6號 天下遠見出版股份有限公司

電腦排版／立全電腦印前排版有限公司

製版廠／立全電腦印前排版有限公司

印刷廠／弘霖彩色印刷有限公司

裝訂廠／精益裝訂股份有限公司

登記證／局版台業字第2517號

總經銷／大和圖書書報股份有限公司 電話／(02) 8990-2588

出版日期／2005年4月29日第一版第1次印行

定價／300元

原著書名／Harvard Business Essentials: Managing Change and Transition

by Richard Luecke

Original Work Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation

Complex Chinese Edition Copyright © 2005 by Commonwealth Publishing Co., Ltd., a member of Commonwealth Publishing Group Published by arrangement with Harvard Business School Press

ALL RIGHTS RESERVED

ISBN : 986-417-472-X (英文版 ISBN: 1-57851-874-1)

書號：HBE05



天下文化書坊 <http://www.bookzone.com.tw>

國家圖書館出版品預行編目資料

變革管理／理察·盧克（Richard Luecke）著

楊幼蘭譯．-- 第一版．-- 臺北市：天下遠見，

2005〔民94〕

面：公分．——（哈佛商業必讀系列；HBE05）

參考書目：面

譯自：Harvard business essentials：

Managing Change and Transition

ISBN 986-417-472-X（精裝）

1. 組織（管理） 2. 企業管理

494.2

94005825

典藏天下文化叢書的5種方法

1. 網路訂購

歡迎全球讀者上網訂購，最快速、方便、安全的選擇

天下文化書坊 www.bookzone.com.tw

2. 請至鄰近各大書局選購

3. 團體訂購，另享優惠

請洽讀者服務專線 (02) 2662-0012 或 (02) 2517-3688 分機904

單次訂購超過新台幣一萬元，台北市享有專人送書服務。

4. 加入天下遠見讀書俱樂部

■ 到專屬網站 rs.bookzone.com.tw 登錄「會員邀請書」

■ 到郵局劃撥 帳號：19581543 戶名：天下遠見出版股份有限公司

（請在劃撥單通訊處註明會員身分證字號、姓名、電話和地址）

5. 親至天下遠見文化事業群專屬書店「93巷·人文空間」選購

地址：台北市松江路93巷2號1樓 電話：(02) 2509-5085

哈佛商業必讀系列

本系列是哈佛商學院出版社針對當前商業環境，規劃出最重要的主題，並運用哈佛商學院豐沛的管理知識資源，邀請專業的財經作家，以架構嚴謹卻深入淺出的筆法寫成。為確保出版品質與內容精確，哈佛商業必讀系列各書均經過世界知名商學院的專業人士精心審核。本套書秉持哈佛商學院個案研究的務實精神，是以解決問題為導向，讀者在閱讀時，許多工作中的癥結都可以在書中找到解答，豁然開朗。無論您是志在拓展自身技能的新任經理人，或是尋求個人智庫的資深主管，哈佛商業必讀系列都是您最佳的參考資源。

本書顧問

麥可·比爾（Michael Beer）是哈佛商學院（Harvard Business School）企業管理卡納斯拉伯（Cahners-Rabb）名譽教授。至今仍執教組織效率、人力資源管理，以及組織變革等領域。他在加入哈佛大學教職員陣容前，原本在康寧公司（Corning, Inc.）組織研發部擔任總監，負責模擬一些管理新制度。他曾撰寫或合著好些書與文章，其中《企業重生的關鍵之道》（*The Critical Path to Corporate Renewal*）（哈佛商學院出版社，1990年），便探討了大規模企業變革的問題，不僅獲選一九九一年強森·史密斯與尼斯利獎（the Johnson, Smith and Knisley Award）的主管領導最佳圖書，也是當年管理學會泰瑞圖書獎（the Academy of Management Terry Book Award）的決賽書。而他最新的作品，則是與諾利亞編輯的《破解變革密碼》（*Breaking the Code of Change*）（哈佛商學院出版社，2000年）。過去幾年間，比爾教授已研發出一套流程，讓高層團隊得以評估、培養組織執行策略的能力。他曾擔任數本期刊的編輯委員、管理學會董事會成員，也曾為許多《財富》五百大（Fortune 500）企業提供諮詢，目前則是組織健全中心（the Center for Organizational Fitness）主席。

本書作者

理查·盧克（Richard Luecke）是哈佛 MBA 系列中好幾本書的作者，他在麻州榭冷（Salem），撰寫開發出逾三十本書，以及主題包羅萬象的數十篇商業文章。他擁有聖湯瑪斯大學（the University of St.Thomas）的企管碩士（MBA）學位。

本書譯者

楊幼蘭

美國密蘇里大學新聞學院碩士，譯作曾榮獲經濟部中小企業處金書獎。

曾翻譯許多重要財經企管著作，包括《改造企業》（*Reengineering the Corporation*）、《跨組織再造》（*X-engineering the Corporation*）、《應變》（*Confronting Reality*）（與人合譯）、《如何做好創新管理》（*Managing Creativity and Innovation*）等。

序

期待哈佛下一個二十年的引領！

許士軍

(元智大學講座教授／

中華民國管理科學學會理事長)

自從人們將管理發展為一種知識領域以後，對於這一知識的基本性質就一直爭論不休：它屬於一門科學，還是一種藝術？它是一種理論，還是一種實務？令人好奇的是，同樣問題並不曾發生在其他知識學門中，例如物理、生物或是歷史，甚至與管理學有近親關係的經濟學，也未曾出現有如此持久而普遍的爭議。

■ 管理是一種源自美國社會的產物 ■

管理之所以會發生這種爭議或是混沌不清的狀況，誠如杜拉克在其經典之作《管理：任務、責任、實務》(Management: Tasks, Responsibilities, Practices, 1974)中所說的：首先，「management」這個字純粹是源自美國社會的產物，它幾乎無法譯成其他文字而仍然保存其原汁原味，令人詫異的是，甚至無法譯成不列顛英文(British English)，更不要說中文或日文了。其次，就其在美國現實的系絡中，管理代表任何機構中一類最為基本而重要活



動；由於這類活動的結果，一個機構才有實質的存在。依杜拉克的說法：「所謂這個機構、那個機構，事實上只是一種會計上的虛構物，而非一種社會的真實體」，「當我們說道，奇異公司關閉一座工廠，實際上，公司本身不會做這決定，而是一群負有管理責任的人做了這一決定。」換言之，有了這種決定，才代表了有這公司的存在。

■ 杜拉克發現了管理 ■

令人詫異的是，如此重要的工作，居然在任何機構中——不管是企業、大學、醫院、軍隊、實驗室或政府機構，人們竟然不知道他們無時無刻不在做的這種事就是「管理」，這情況一如我們無時無刻不在呼吸空氣，卻不覺得空氣存在一樣。首先指出這一「視而不見」的現象，並將這種活動發展為系統化的知識的，不是別人——不是泰勒（Frederick Taylor）或費堯（Henri Fayol），而是杜拉克。更具體地說，目前我們所瞭解的管理學，乃奠基於他於1946年所出版的《企業的概念》（*Concept of the Corporation*）這本書。這本書的著作乃基於杜拉克深入觀察通用汽車這一企業機構的實際運作後，將其中的「管理」活動予以析離與觀察，寫成專書，從此才讓世人對於這種活動獲得一個全面而透澈的認識。由於這一緣故，無怪乎日後如《追求卓越》（*In Search of Excellence*, 1982）作者畢德士（Tom Peters）所聲稱，在杜拉克之前並無管理學的存在。

由於上述的發展背景顯示，管理學乃將一機構內所謂「管理者」的實際作為——或即稱為「管理實務」（man-

agement practice)，予以理論化而來。換言之，管理學的發展，乃是先有實務，而後才有理論，這使它和許多其他知識領域發展的過程不同。值得提起的是，人們每將這些在實務界業已嘗試實行的某種想法和做法，一般先在《哈佛商業評論》（*Harvard Business Review*）這一刊物披露和發表，然後經過企業界和學界的驗證和評論，再由作者以專書形式發表，這一過程幾乎也形成一種慣例。

■ 培育管理新知的園圃 ■

講到這裏，我們就不得不提起一家以專門出版這類管理新知為宗旨的機構：哈佛商學院出版社（*Harvard Business School Press*）。顧名思義，這是一家和《哈佛商業評論》系出同源的機構。這一出版社成立歷史並不長，只有二十年，然而它所出版的書籍，一經問世每每洛陽紙貴，造成轟動。遠的不說，就以近十年來它所出版的管理書籍，其中就包括了：

- 《競爭大未來》（*Competing for the Future*, Gary Hamel & C.K. Prahalad, 1994）
- 《平衡計分卡》（*The Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1996）
- 《領導人變革法則》（*Leading Change*, John P. Kotter, 1996）
- 《創新的兩難》（*The Innovator's Dilemma*, Clayton M. Christensen, 1997）
- 《策略核心組織》（*The Strategy-Focused Organization*,



Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2000)

- 《引爆變革之心》(*The Heart of Change*, John. P. Kotter, 2002)
- 《創新者的解答》(*The Innovator's Solution*, Clayton M. Christensen, 2003)
- 《IT有什麼明天？》(*Does IT Matters ?* Nicholas G. Carr, 2004)
- 《策略地圖》(*Strategy Maps*, Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004)
- 《消費者王朝》(*The Future of Competition*, C.K. Prahalad & Venkat Ramaswamy, 2004)

凡是熟悉管理理論和潮流的讀者，僅僅看了上述這些書名，就了解這家出版社選書的水準和宗旨。尤其特別的是，它並不以「登上暢銷書排行金榜、獲獎或成為媒體焦點」為滿足，而是要做到，所出版的書籍必須能為管理實務帶來「基本而持久的改變」(*They changed the practice of management in fundamental and enduring ways*)，這是何等崇高而又苛刻的標準！相信凡是閱讀過哈佛商學院出版社書籍的讀者也都會同意，它已經在極大程度內兌現了自己的承諾。但是問題在於，這一具有卓越地位的出版社深感它不能以過去的成就自我誇耀或滿足，而必須面對未來另一個二十年時如何為自己重新定位，設定願景，再次出發。

■ 下一個二十年的自我期許 ■

形勢是十分明顯的，在下一個二十年中，企業領袖和管理者所面對的，不但是一個更不確定的世界，同時還要肩負起一個更沉重的責任：那就是如何為人類創造一個更適合的生活環境。面對這一艱鉅任務，這家出版社所做的決定是：除了繼續推出如同它過去二十年所出版那類引領風騷的好書外，更將重點放在出版具有高度實務價值的好書，幫助人們將許多具有前瞻和崇高價值的思想予以實現。

在這種構想下，哈佛商學院出版社決定推出一系列稱為「哈佛商業必讀系列」(Harvard Business Essentials)的書籍。可以期待的是，這一系列書籍所探討的，都是當前企業經理人所迫切需要知道的管理課題。也許這些書籍的題目並不新穎，然而其內容卻是配合今後環境變遷與競爭新情勢而寫作的。同時，在寫作方式上也考慮到一般經理人忙碌的日程，儘量滿足他們對於這類書籍扼要易用的要求。據了解，每本書分由該出版社邀請一位這方面的專家執筆，並由一位世界級教授或大師審閱，可見出版者對於這一系列書籍問世所持慎重態度。

■ 品質的信心保證 ■

本來，為新著寫序或導讀，主要針對書的內容或作者為對象而寫，然而介紹這一系列專書出版，在此所強調的，竟然將重心放在這家出版社身上，這是一種相當特異的做法。事實上，這種做法有如我們在評估某種產品或服務時，常將重點放在供應機構或品牌身上，後者所代表的品質和所採取的策略，不就是顧客信心的來源和保證嗎？

變革管理

目錄

序

期待哈佛下一個二十年的引領！ 許士軍 1

前言 管理變革以保持競爭力 1

第一章 量身打造變革方案——檢視不同的形態與策略 7

第二章 你準備好變革了嗎？——準備組織變革 17

第三章 變革七部曲——系統性策略 33

第四章 執行——推動計畫 55

第五章 社會與人為因素——對變革的反應 75

第六章	協助員工適應 ——協助減少壓力與焦慮的策略	91
第七章	不斷變革 ——經由變革保持競爭力	111
附錄 A	實用的執行工具	122
附錄 B	如何選擇顧問，並與對方合作	128
	延伸閱讀	133
	英中 / 中英名詞對照	139

Managing
Change and
Transition

前言

管理變革以保持競爭力

任選一種產業，你都很可能會發現，它在一九七〇年代的風貌與八〇年代截然不同。同樣的，接下來十年，八〇年代的產業也已徹底改變。無論是農業綜合產業、航空旅遊、汽車製造、銀行業、生物科技、電腦、電子、製藥、鋼鐵、軟體，或是電信業，過去數十年來，這些基礎穩固的行業都至少歷經一次磨難。例如，改善品質、採用新方法、適應新技術、因應規章修改、迎戰新對手。而在未來幾年中，多數產業都將被迫經歷另一套新變革。

倘若產業本身改變如此徹底，置身其中的企業顯然也經歷了自身特有的劇變。例如，IBM 在新領導階層以及幹勁十足、信心堅定的核心員工拯救、重整該企業前，它曾隨波逐流、每況愈下。微軟（Microsoft）則從軟體公司蛻變為電腦和網際網路解決方案的整合者。過去二十多年來，奇異（General Electric）已接二連三歷經數波變革。安隆（Enron）因管理階層詐欺而跌得粉身碎骨之前，曾拜創新的能源交易法之賜而一飛沖天。這些公司所代表的，不過是企業轉型冒險故事中的一些章節。縱使是小如地方獨立書店的企業，都在改變營運的方式。那些不變革的企業，注定要停滯或失敗。



儘管你不可能預期變革的時間、內容和地點，但變革卻是企業所能指望，或該策劃的。企業若接受變革的必要性和必然性，將不至於把過渡期視為威脅，而是視為轉機，也就是重新創造企業與企業文化的良機。對個人而言，顯示工作生涯即將改變的指標包括：

- **合併、購併或分割。**合併、購併通常是組織賴以成長的手段，而拆解則是重新配置資產，或讓組織朝某些特定方向發展的策略性嘗試。而這類「重組性」的變革，幾乎都會導致職能重複，以致必須靠痛苦的裁員來解決。

- **推出新產品或服務。**它們連結了企業與新顧客市場，甚至往往還有新對手。在這些狀況下，適應與學習是必要的。

- **新領導人。**一般人都會預期「新官上任三把火」。新領導人猶如舊房子的新屋主，會試圖改變或改造既有的營運流程。在許多狀況下，這意味著高級主管會大幅流動。一般來說，新領導人對身邊所有的員工感到放心，才會真正覺得安心。這些新主管將帶來源源不絕的變革。

- **新科技。**科技正在改變工作的世界，尤其是資訊科技，不僅改變我們工作的方式，更改變了我們工作的時間，甚至工作的地點。如今有近兩成三的美國勞工從家裏、客戶端，或是衛星辦公室，進行部分「電傳工作」(telework)。此外，所謂的「顛覆性科技」(disruptive technology)，也會使企業的產品或服務轉眼便過時。我們以往常聽說的「超級電腦」都到哪兒去了？在信用卡和自動櫃員機的時代裏，誰還需要旅行支票？這些全被取代

了。

組織必須不斷革新，這項事實並不意味員工喜歡變革流程，或變革的經驗令人愉快。反之，變革通常令人既沮喪，又挫折，而且一旦展開，往往會傷亡慘重。經理人常抱怨，變革曠日廢時，或是代價太高。有些人則擔心，要完成變革的任務，時間還不夠久，或是花費還不夠多。基層員工聲稱，「高層」只會空談。高層則抱怨基層扯他們後腿，而中級幹部更是責怪其他所有的人。

變革幾乎總是具有破壞性，有時甚至令人痛苦難忘。因此，許多人總竭力避免。然而，變革是組織生活的一部分，也是進步所不可或缺的。假如你知道如何預測它、催化它，並因應它，你就會發現，自己的事業與公司更令人滿意，也更成功。

本書內容

你將在本書中學會，如何建設性地管理變革，並如何協助公司、部門、員工管理變革帶來的劇變。此外，你也將學會實用的技巧，知道如何使變革更成功，並減輕部屬的痛苦。

有關變革管理的著述，每年有數十本書與個案研究出版，因此這個主題的書不僅廣泛，更有增無減。本書以實用、簡單易懂的方式，匯集了有關這主題的最佳資訊。它提供了組織內管理變革的必要資訊，不僅有來自當今商場的許多實例，還有無數實用的訣竅，使你的變革行動更有效率。