

丛书主编 吴冬梅 周德生

关键能力：  
企业管理者软技能提升丛书

# Win in Change

How to Carry out Changes  
in Uncertain Times

# 赢在变革

如何在不确定的时代开展变革

樊蓓姣 白玉苓◎编著



 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

丛书主编 吴老梅 周德生

关键能力：  
企业管理者软技能提升丛书

# Win in Change

How to Carry out Changes  
in Uncertain Times

# 赢在变革

如何在不确定的时代开展变革

樊蓓姣 白玉苓◎编著

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS

企业如何在变化莫测的世界经济大潮中乘风破浪?唯有“以变应变”。要想实现卓有成效的变革管理,不仅要求管理者具有管理专业知识,更需要拥有能够影响和推动个人和集体的思维、情绪、意识与文化转变的非认知性能力,即变革管理软技能。软技能是彰显“专业硬实力”的有力武器。本书构建了企业变革管理软技能的基本模型,以变革管理过程为主线,分析了变革实施过程中如何灵活运用专业知识和胆、德、情三商,确保企业“变而不乱”,实现持续、有效变革。文中提供了大量理论研究成果和案例实证分析,即具有一定的理论性,又具有较强的实用性,为企业管理者提升变革管理软技能提供了有效帮助。

## 图书在版编目(CIP)数据

赢在变革 / 樊蓓姣, 白玉苓编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 12

(关键能力: 企业管理者软技能提升丛书/吴冬梅, 周德生主编)

ISBN 978-7-111-45522-6

I. ①赢… II. ①樊… ②白… III. ①企业管理—能力培养  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 014156 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 坚喜斌 王 慧

责任印制: 乔 宇

北京铭成印刷有限公司印刷

2014 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm × 242mm · 17.5 印张 · 1 插页 · 282 千字

标准书号: ISBN 978-7-111-45522-6

定价: 49.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

电话服务

社服务中心: (010) 88361066

销售一部: (010) 68326294

销售二部: (010) 88379649

读者购书热线: (010) 88379203

网络服务

教材网: <http://www.cmpedu.com>

机工官网: <http://www.cmpbook.com>

机工官博: <http://weibo.com/cmp1952>

封面无防伪标均为盗版

# 编委会

丛书主编 吴冬梅 周德生

丛书编委(排名不分先后)

吴冬梅 周德生 刘柳辰 边文霞 赵丽红

冯苏京 王秋宇 邓艳芳 樊蓓姣 白玉苓

魏秀丽 史春祥 沈敏荣 姚继东 戴苏斌

马 昕 吴 凡 郭爱军 贾建强 王一任

刘亚林



尽管许多人都知道“唯一不变的就是变化”，但全球近 20 年的波澜沉浮还是超乎人们的预期。变化越来越呈现出非直线性、非连续性的特征，世界变得越来越难以预测。英国管理思想大师查尔斯·汉迪在 17 年前曾经预言：“世界将有巨变，变化的显著程度，与 600 年前的欧洲不相上下。”那么，作为巨变时代成长的中国企业如何超越不确定性，迎接变革的时代？借用彼得·德鲁克的话来说，“我们无法左右变革。我们只能走在变革的前面。”企业管理者只有以变应变，才能将变化转化为机遇。

但变革绝非易事。如何实现卓有成效的变革管理？这要求管理者除具有分析判断、经营决策、组织驾驭等一般性的管理专业知识外，更需要拥有能够影响和推动个体、团队和企业的思维、情绪、意识与文化转变的非认知性能力，即变革管理软技能。软技能是彰显“专业硬实力”的有力武器。本书构建了企业变革管理软技能的基本模型，以变革管理过程为主线，分析了变革实施过程中如何灵活运用专业知识和胆、德、情三商，通过正确认识变革，掌握变革方法，确定变革方向，制定变革的实施策略，实现企业变革目的，为企业管理者提升变革管理软技能提供一些指导，既具有一定的理论性，又具有较强的实用性。

本书的第 1 章，通过概括新时期变革的特征、变革管理的研究历程，使读者了解变革管理的一般规律。同时详细阐述了变革管理软技能的基本框架以及新胆商、新德商、新情商在变革管理中的具体内涵与行为表现。

第 2 章分析了变革与创新的关系，介绍了变革的主要类型和内容。

第 3~6 章详细介绍了企业变革的实施过程，包括第 3 章（重点）是如何发现机会、确立变革方向，第 4 章（重点）介绍如何扫除障碍、发动变革，第 5 章和第 6 章系统分析了领导变革、战略变革、文化变革、组织结构变革、业务流程变革和技术变革中的不同管理技能。

第 7 章的重点为审视，主要包括：如何评判变革是否成功了；如何确保企业“变而不乱”，保持变革与连续性之间的平衡；如何实现持续变革。

第 8 章着眼于未来，澄清了企业变革中的三大误区，特别介绍了未来最值得企业管理者关注的两大趋势——人口变化与信息革命对企业变革的影响，

提出了应对挑战的策略。

在写作分工上，樊蓓姣和白玉苓负责整体框架和内容的把关，樊蓓姣撰写第1、7、8章，李亚平撰写第2章，白玉苓撰写第3、4、5、6章。吴冬梅教授对全书进行了悉心的指导，提出了许多中肯的意见。李亚平和丁旭辰协助做了大量的资料收集与整理工作。

编者水平有限，难免会存在遗漏与不当之处，恳请读者批评指正。

## 前 言

### 第 1 章 导论——以变应变 / 1

章首案例 光伏神话 / 1

#### 1.1 身处巨变，你准备好了吗？ / 2

1.1.1 走进巨变时代 / 3

1.1.2 变革需要管理 / 5

1.1.3 变革管理的发展历程 / 9

#### 1.2 变革管理技能 / 18

1.2.1 你承担了什么角色？ / 18

1.2.2 变革管理中的软技能 / 19

1.2.3 什么是变革管理技能的新三商 / 22

章尾案例 马云的创业 / 37

### 第 2 章 认识——变革前的必修课 / 39

章首案例 “空降兵”变革为何这样难？ / 39

#### 2.1 企业变革——到底是什么 / 40

2.1.1 变革就是创新吗？ / 40

2.1.2 企业变革是什么 / 41

#### 2.2 什么样的变革适合你的公司——变革的类型 / 43

2.2.1 从演变路径看 / 43

2.2.2 从计划性来看 / 47

2.2.3 依你的领导风格而定 / 50

#### 2.3 你需要变革什么——变革内容 / 51

2.3.1 准确把握变革范围 / 52

2.3.2 明确你的变革主题 / 54

章尾案例 透视三星变革战略 / 57

## 第3章 准备——发现机会 / 60

章首案例 国美企业变革管理 / 60

### 3.1 企业变革是需要条件的 / 61

3.1.1 变革的时机到来了吗? / 62

3.1.2 你有哪些资源? / 65

3.1.3 是否有变革的能力? / 68

3.1.4 前期的铺垫和准备 / 70

### 3.2 从环境中嗅出变革的味道 / 74

3.2.1 政策法律与你无关吗? / 74

3.2.2 经济变化是变革的直接推动力 / 75

3.2.3 技术拉动变革 / 75

3.2.4 市场变,我也变 / 76

### 3.3 不可忽视的竞争对手 / 79

3.3.1 在竞争中求变 / 79

3.3.2 竞争使你更强大 / 81

### 3.4 自我诊断 / 82

3.4.1 在自我剖析中发现问题 / 82

3.4.2 防止以偏概全,进行全面诊断 / 82

3.4.3 有效的诊断方法 / 85

章尾案例 京东商城 SWOT 分析 / 86

## 第4章 导入——扫除障碍 / 89

章首案例 故事新解:大雁的改革 / 89

### 4.1 变革阻力与变革相伴而生 / 90

4.1.1 变革带来了冲突 / 90

4.1.2 变革阻力不可避免 / 92

4.1.3 变革阻力的来源多种多样 / 93

4.1.4 排除变革阻力,才能有效变革 / 104

### 4.2 发挥沟通与协调的作用 / 107

4.2.1 怎么强调沟通都不过分 / 107

4.2.2 使沟通看得见,摸得着 / 109

4.2.3 沟通、沟通、再沟通 / 111

4.2.4 晓之以理,动之以情 / 114

### 4.3 变革不会自然而然产生 / 118

4.3.1 变革的原则 / 118



4.3.2 变革的步骤、方法 / 120

章尾案例 反思旭日升的变革伤痛 / 124

## 第5章 开始——夯实基础 / 127

章首案例 B公司成功的组织变革 / 127

### 5.1 以领导变革为出发点 / 128

5.1.1 领导者是变革的发起者、推动者 / 128

5.1.2 领导者能做什么 / 132

5.1.3 领导变革不是一个人的变革 / 132

### 5.2 我要走向何处——战略变革 / 137

5.2.1 战略变革——牵一发而动全身 / 137

5.2.2 什么情况下发生战略变革 / 138

5.2.3 战略变革是一个可持续的系统性过程 / 141

5.2.4 选择适合的战略变革 / 144

### 5.3 企业成长的土壤——文化变革 / 150

5.3.1 每个企业都有着自己独特的文化 / 150

5.3.2 企业文化是变革的“双刃剑” / 153

5.3.3 文化变革是员工思想和行为的变革 / 156

5.3.4 企业文化的变革是一个漫长而艰苦的过程 / 159

章尾案例 金天地的彩虹之旅 / 162

## 第6章 实施——抓住核心 / 165

章首案例 李宁公司的变革 / 165

### 6.1 组织结构是企业的“骨骼”，我需要什么样的结构 / 166

6.1.1 组织结构变革是其他变革的最终结果和表现形式 / 166

6.1.2 组织结构变革是对组织结构的重新设计 / 168

6.1.3 与时俱进的组织结构变革 / 170

### 6.2 创造价值，获取盈利——业务流程变革 / 176

6.2.1 业务流程涉及企业的每一个细胞 / 176

6.2.2 流程在运转过程中为企业创造价值 / 180

6.2.3 是对流程的改善，还是对流程的重组 / 181

6.2.4 实现业务流程变革的路径 / 184

### 6.3 技术变革为企业插上远飞的翅膀 / 189

6.3.1 每一次技术革命都对企业带来了极大的冲击 / 190

6.3.2 技术的发展所引起的企业变革 / 194

6.3.3 技术变革促进竞争优势的形成 / 196

章尾案例 信息技术决定了沃尔玛和凯马特的成败 / 199

## 第7章 审视——变革不是天马行空 / 201

章首案例 百年花旗 / 201

### 7.1 变革成功了吗? / 202

7.1.1 评价目的 / 202

7.1.2 评价内容 / 203

7.1.3 评价主体 / 203

7.1.4 评价方法和工具 / 204

7.1.5 平衡计分卡在变革管理中的应用 / 207

### 7.2 守住变革的“定海神针” / 212

7.2.1 稳定的工作团队 / 213

7.2.2 稳固的外部关系 / 214

7.2.3 严守纪律 / 217

### 7.3 如何实现持续变革? / 218

7.3.1 夯实信息基础 / 219

7.3.2 创新型员工 / 225

7.3.3 变革文化 / 226

章尾案例 IBM 的变革文化 / 229

## 第8章 未来——方向，才是最重要的 / 234

章首案例 “大”字战略后的隐忧——广药“毒药门”风波 / 234

### 8.1 避免变革陷阱 / 236

8.1.1 最先进的就是最好的? / 237

8.1.2 变革管理必须避免混乱与失败吗? / 239

8.1.3 大即是美? / 243

### 8.2 全新的挑战 / 244

8.2.1 什么是最重要的变革? / 244

8.2.2 不可忽视的信息革命 / 251

章尾案例 人才测评的 SaaS 模式 / 262

## 参考文献 / 265



## 第1章

# 导论——以变应变

### 【章首案例】

### 光伏神话<sup>①</sup>

2000年，持有多项太阳能电池发明专利的海归博士施正荣回国创办无锡尚德太阳能电力有限公司。两年后，无锡尚德第一条年产10MW的太阳能电池生产线正式投入生产，产能相当于此前中国光伏电池4年产量的总和，将中国与国际光伏产业的差距缩短了整整15年。2005年12月，无锡尚德成功登陆纽约证券交易所（以下简称“纽交所”）。这不仅开创了中国内地民营企业赴美首次公开募股IPO直接登陆纽交所的先河，并创下内地民营企业在美国证券市场首次融资的最高纪录。2006年12月，无锡尚德年生产能力达到300MW，成为全球光伏电池制造企业前三强；2009年1月无锡尚德的太阳能电池和组件产能达到1GW，从2010年二季度开始，无锡尚德的出货量已经超过美国同行，排名全球第一。

作为我国光伏行业的标杆企业，无锡尚德的迅速崛起得益于它有效整合全球资金、技术、人力资源的变革发展之路。一是它突破融资瓶颈，先后进行4次重大融资，充分利用政府资金、海外公司资金、IPO融资等渠道。二是技术创新，它坚持生产设备的自主优化，建立科技研发投入机制，与国内外光伏研究机构建立长期合作关系，引进国内外有影响力的技术专家，加强产业链公司之间的技术交流与合作，确保公司技术水平保持世界领先。三是管理创新。投产之初即申请国际技术认证，为打开国际市场扫清了障碍。企业产能扩大后，开始实施国际化跨国公司发展战略，组建国际化的管理团队，建立供应链战略合作伙伴关系，打造产业链利益共同体。

正当人们惊叹于无锡尚德的光伏神话时，危机却已经步步紧逼它了。对于无锡尚德来说，从“天堂”到“地狱”的距离并不遥远，只用了短短8年时间——2005年，无锡尚德成功登陆纽交所，而在2013年3月20日，因无锡尚德拖欠银行债务71亿元人民币已陆续到期且无偿还能力，无锡市中级人民法院正式裁定对其实施破产重整。

反思这场跌宕起伏的光伏革命，许多人将问题归咎于地方政府的捧杀。就全国而言，各地政府和银行不断热捧绿色新能源计划——无偿土地、资金配额、电价补贴等，促使整

<sup>①</sup>百度百科，《中国新能源之殇：光伏帝国无锡尚德没落记》<http://finance.sina.com.cn/channel/gsnews/20130608/013115742502.shtml>，《无锡尚德：皇帝新装难掩人治之祸》<http://www.21cbh.com/HTML/2013-5-22/1NNTQxXzY40Tc1Nw.html>。

个光伏行业产能盲目扩张，最终导致产能过剩，也致使光伏组件价格从2011年的每瓦1.4美元下降至0.7美元。但作为光伏行业的领军企业，无锡尚德自身存在的管理缺陷也是非常明显的。虽然有按照上市公司搭建的公司治理体系作为外衣，但无法掩饰其“人治”重于“法治”的管理核心。无锡尚德的发展过程和中国大多数创业企业的经历一样，由于过去的成功，创始人个人在公司建立了崇高的地位，成为一个神话或者精神领袖，他超越了公司的所有制度，或者公司制度是为他而设，公司治理也就成了一句空话。比如无锡尚德上市前夜，在政府动员下国资股东撤出，放弃了巨大的利益，施正荣个人拥有的企业和上市的尚德电力之间一直有着关联交易，公司治理机制在调整重大利益关系方面形同虚设。无锡尚德未能抓住企业快速增长的有利时机，完成治理机制的革命，也为日后的危机埋下了伏笔。此外，无锡尚德一直未能摆脱对海外市场的高度依赖，始终缺乏市场主动权。从2002年第一条生产线投产至2011年的10年中，公司90%以上的光伏组件出口海外。2008年全球金融危机爆发，国际市场对光伏组件的需求大幅下降，而此时的无锡尚德仍然继续扩张产能，成为全球第一大光伏企业，是整个悲剧的导火索。

无锡尚德的案例再次证明，就算是身处新兴行业，占据了技术上的领先地位，并且拥有政策扶持与资金支持，没有持续、深层次的变革，也无法实现真正的辉煌。

## 1.1 身处巨变，你准备好了吗？

人们都知道，世界万物没有一样是不变的，2500年前，希腊哲学家赫拉克利特提醒人们，人不能两次踏进同一条河流——因为它永远变动不止。我国古代经典《易经》，则更进一步，总结了世间万物变化的规律，即“三易”原则：一是变易，世界上的事和人，乃至宇宙万物，没有一样东西是不变的，且无时无刻不在变化；二是简易，世间万物，有其事必有其理，懂得了原理，就能理解万事万物错综复杂的现象。三是不易，万事万物随时随地都在变，却有一个东西永远不变，就是能变出来万象的那个东西。那个东西是什么呢？宗教叫它“上帝”“神”“主宰”“佛”“菩萨”，哲学家叫它“本体”，科学家叫它“功能”。<sup>①</sup>这说明变化不仅是无处不在、无时不有，而且是有规律可循的。

变化，对于我们这个时代而言，还有一些特殊的意义。第二次世界大战（以下简称“二战”）以后，世界上一些经济体快速增长，创造了无数的造富神话，人们对于变化的感受更多地体现在物质方面的进步、生活条件的逐步

<sup>①</sup>南怀瑾·易经杂说[M]·上海：复旦大学出版社，2002.

改善上，但如今，全面而永久的经济增长显然是不可能的了。美国经历了 30 年的经济增长之后遭遇了“次贷危机”，欧洲陷入了“欧债危机”，日本自 20 世纪 90 年代经济泡沫破灭后，经历了“失去的十年”，至今依然未能完全走出低谷，而中国，在经历了 30 年改革开放的高速发展期之后，也面临着劳动力成本上升、环境污染、增长乏力等诸多问题。在经历了经济繁荣之后，许多深层次的问题开始浮出水面，人们逐步意识到、感受到变化的非线性、不连续性，以及世界的不确定性。无论是哪种说法，都在提醒我们，这是一个处于巨大变化的时代，无论是社会、科技、文化、经济，还是思想、组织、管理，都在发生变化，过去的经验也许不适用于今天，更难以适用于明天。如何在不确定时代，把握机会，领导变革，是每一个管理者都需要考虑的问题。

### 1.1.1 走进巨变时代

任何事物的发展都离不开变化，人类社会发展的历史其实就是一部社会变革的历史，同样，企业发展历史也是一部企业变革史。但是，无论是社会变革还是经济、文化变革，其发展的历程却并非是平稳或匀速的。以劳动生产力为例，英国考古学家戈登·蔡尔德认为，在公元前 3000 年之前的 1000 年里，人类所取得的发明和发现也许多于公元 16 世纪以前人类历史上的任何一个时期。这种技术上的相对停滞一直延续到英国工业革命，才有了大跨步的前进。在人类漫长的历史长河中，人类的进步往往体现为生产工具或技术的创新与变革。直到 19 世纪末 20 世纪初，人们才逐渐将目光转向人类自身工作效率的提高上，这其中最典型、也是最具开创性贡献的便是美国弗雷德里克·温斯洛·泰勒的科学管理理论。此后，人们越来越感到管理本身对完成任务或达成组织目标的重要意义，并逐步发展出独立、系统的管理学学科。几乎与此同时，人们也注意到，组织总是处于不断变化的内、外部环境之中，尤其是“二战”之后，随着科学技术的不断进步，市场范围的逐渐扩大，变革更加常态化和复杂化。

半个多世纪以来，各国之间的交流与融合成为主流，除了个别局部地区，爆发大范围、大规模战争的可能性降低，经济政策的支持、交通通信改善等因素促进了国内市场的融合与统一，进而发展到国际间的区域经济联盟，甚至是全球性的经济交流与合作。这种相对和平的世界政治格局为发展科学与技术、扩大区域市场范围奠定了基础。历史表明，经济贸易的兴衰在很大程度上取决于社会秩序和治安的维护状况。社会安定，经济贸易就繁荣，反之，

社会陷入混乱时，经济贸易会随之衰萎。作为现代经济贸易重要主体的企业，也伴随着经济贸易的兴衰而兴衰。

而各国科学技术进步加速，管理方法不断改进以及市场范围的不断扩大，既促进了企业变革管理的不断深入，同时也是变革管理的结果。科技进步、管理改进以及市场扩大的直接影响是企业经营所面临的不确定性不断加剧，企业很难在一个相对熟悉的环境中进行按部就班的发展，变化随时发生，并且无处不在。据统计，电话发明 36 年后的 1912 年，用户才达到了 1000 万，有线电视用了 25 年，传真用了 22 年才达到这个数字。而后来的互联网，连两年都没到就达到了这个数字。<sup>①</sup>科技改变了人们的生活，甚至改变了人们的思维习惯。现在人们足不出户就可以消费、购物、收集信息，甚至可以坐在家为家里为公司工作。曾有学者总结出规模（Scale）、速度（Speed）和标准（Standard）的“3S 变革”，即规模上从国内到全球，速度上从稳健到快速，市场标准上从本地到世界。这些外部环境的变化对企业产生了巨大的影响。

环境的多变，要求管理者必须不断地变革管理才能保证企业生存和发展。20 世纪 70 年代到 80 年代，由于美国最大的汽车制造企业——通用汽车公司和联合汽车工会故步自封，放弃变革，日本汽车公司通过变革管理，将日本制造的汽车打入美国市场，短短的 10 年间，日本汽车在美国轿车市场的占有率就迅速上升到 30%。另外，20 世纪 90 年代，瑞士斯沃琪公司在保留原有欧米茄、浪琴这些欧洲经典品牌手表的同时，在美国和亚洲新兴市场推出时尚型斯沃琪手表，迅速提高了瑞士手表在新兴市场的占有率，同时通过变革管理，不断开拓市场，成为品牌形象高于日本卡西欧手表的全球知名时尚品牌，挤压了日本电子手表的市场空间。这两个案例说明，变革管理不仅是必要的，而且是紧迫的。世界上任何企业都需要变革管理。

变革对企业而言，也如同逆水行舟，不“变”则退。现实中，无论是大企业还是小企业，已经取得成功的企业或是正处于危机中的企业，为了使自身更具市场竞争力，更能适应市场环境的变化，往往诉诸变革的手段，如组织架构重组、业务流程再造、全面质量管理、企业文化重塑等。

进入 21 世纪以后，企业变革的迫切性更加突出。美国沃顿商学院 SEI 高级管理研究中心曾经将 20 世纪企业与 21 世纪企业进行过比较，如表 1-1 所示。

<sup>①</sup>威力波特·施罗约特，约翰内斯·冯·施特施·变革为何充满挑战 [J]. 汽车商业评论，2010（7）：118-123.

表 1-1 20 世纪企业与 21 世纪企业比较<sup>①</sup>

20 世纪公司的特征	21 世纪公司的特征
以目标为指导	以想象力为指导
关注价格	关注价值
产品质量观念	全面质量观念
产品驱动	客户驱动
为股东负责	为利益相关者负责
财务导向	速度导向
高产、稳定	创新、开拓精神
等级体制	平等、分权体制
基于机器	基于信息
功能的	功能交叉的
严格的、负责的	柔性的、广博的
地方、地区、全国的	全球的
纵向一体化	网络型、相互依存

这在一定程度上表明未来企业变革的艰巨性和复杂性。达尔文的生物进化论指出，得以生存的既不是那些最强壮的物种，也不是最聪明的物种，而是最适应变化的物种。这一规律也同样适用于企业。最适应变化的企业，必然是最能够及时并且持续地调整自己的企业。美国管理学家彼得·德鲁克曾说过：“为了在重大的转型期中能继续保持稳定性及领导地位，现存的企业必须学会如何存活、如何茁壮成长。但前提是他们的领导者是否已学会成为成功的创业家。”实际上，不论是处于哪个发展阶段的企业，都需要以创业者的精神与热情来不断推进企业变革。

### 1.1.2 变革需要管理

变革在英文中一般被称为“change”，意即变化、改变，在中文中，变革更强调变化或改变对组织所产生的深刻而巨大的影响，类似的词汇还有改革、革新等。

学术界对变革的理解一般从变革的目的、形式、内容等方面进行定义。Morgan（1972）指出组织通过变革，提高组织运作效率，实现均衡的增长，

<sup>①</sup>金光熙. 管理变革 [M]. 上海: 上海人民出版社, 2002.

保持合作性，并使组织适应环境的能力更具弹性。Webber（1979）认为变革通过改进组织的政策结构或是改变人们的态度或行为，以增进组织绩效。Dessler（1980）认为变革是为了增进组织效能而改变组织的结构、技术或人员的方法。Michael（1982）则更注重环境因素的影响，他认为变革是组织经营行为与环境变化无法协调时组织为适应环境变化而从事的调整过程。Amir Levy 和 Uri Merry（1988）进一步指出变革是组织在以惯例无法处理像以前连续运作的情况下，为了生存而在每一组织结构上所作的重大调整，包括组织使命、目标和企业文化的变革。Porras 和 Robertson（1992）从组织发展的视角，认为变革是一套基于行为科学的理论、价值、战略和技术的系统，其目的在于通过改造组织成员的工作行为来提高个体发展和改善组织绩效。该定义不仅强调了组织变革的系统性、层次性，也突出了组织变革的核心本质在于改造员工的行为进而改善组织绩效。Daft（1994）更强调变革的创新性，认为变革是组织采用新的思维或行为模式，人员的行为及态度的改变是组织变革的根本。美国学者 Young（1997）将成功的变革管理定义为：“公司的管理人员和全体员工能够永久性地改变他们原有的工作方式，以适应变革项目的要求。”<sup>①</sup>Charle W. L. Hill 和 Gareth R. Jones（1998）则认为变革是企业为从目前的状态到未来理想的情境而增加其竞争优势的活动，主要包括改造、流程重组和创新三种活动。King, Anderson（1995）和 Burke（2002）对变革概念的定义则更加宽泛，泛指组织由一种组织形态向另一种组织形态进行转变的活动。

汪大海、唐德龙（2005）提出变革管理作为一门学科，它是建立在管理理论、混沌理论、耗散结构理论以及复杂系统理论的基础上，以变革为研究对象和内容的科学；作为一个术语，它是管理学与组织行为学领域的重要概念；作为一种过程，它则指在对原来组织管理体系进行改造与调整中所进行的系统策略安排和有效管理的过程。<sup>②</sup>陆兴发、翟勇洪（2007）认为变革管理就是以变革为对象和内容的管理方法，是对期望实现的变革进行计划、组织、控制、实施等一系列的活动，它是在资源、环境不断发生变化的情况下，为了增强企业的竞争力，谋求长远的发展而创造出的一个全新的资源配置方

<sup>①</sup>Young S M. Implementing Management Innovations Successfully : Principles for Lasting Change [ J ] .  
Journal of Cost Management, 1997, 11 ( 5 ) : 16 - 21.

<sup>②</sup>汪大海、唐德龙. 变革管理：管理理论与实践关注的焦点 [ J ] . 新视野, 2005 ( 2 ) .



式。<sup>①</sup>彭晓红、蒋相之（2008）在此基础上进一步提出组织变革就是综合运用组织和行为科学的理论，研究群体动力、领导、职权和组织再设计等问题通过组织内部的调整使之适应内外环境变化的过程。<sup>②</sup>靳厚忠等人（2010）从变革的原因分析企业变革管理是当组织成长迟缓，内部不良问题产生，越来越无法适应经营环境的变化时，企业必须制定组织变革策略，将内部层级、工作流程以及企业文化，进行必要的调整与改善管理，以达到企业的顺利转型。<sup>③</sup>

从上述定义可以看出，变革较改革、革新内涵更为中性与宽泛，后者更强调彻底性和创新性，而变革既包括激进式的革新，也包括渐进式的改善，既包括全新的、革命式的实践，也包括学习与模仿。变革从形式上看，是从一种组织形态或经营管理方式向另一种组织形态或经营管理方式的转变，这种转变发源于组织内外部环境变化所带来的现实的或潜在的压力，变革的最终目的则是为了改善组织绩效或提高组织竞争能力，以实现组织价值最大化。变革管理（Change Management）作为一种管理方式，它是当组织成长缓慢、内部不良问题产生、对外无法适应或不能完全适应环境变化的时候，企业对原来组织管理体系、产品、服务以及与之相关的业务流程，进行改造与调整中所实施的系统策略安排和有效的管理（包括流程变革、技术变革及组织变革等），目的是为了使企业从现有的状态成功地转变到更有竞争力的理想状态或优化状态。正如管理科学适用于任何组织，变革管理也可以应用在任何组织之中，企业、非营利组织、政府等，但本书主要讨论变革管理在企业中的运用。

许多研究表明，变革的成功率不高，甚至乐观地估计也不会高于 50%，常常使人产生一种“变革是死，不变也是死”的恐惧心理。以 20 世纪 90 年代风靡一时的业务流程再造（Business Process Reengineering, BPR）项目为例，统计结果显示，有 60%~80% 的项目是失败的。在另一项对几百家企业开展的全面质量管理调查中，发现有 2/3 的尝试“由于没有产生预期的效果而全部下马”。哈佛商学院曾对 93 个发生重大变革的组织进行过调查，结果发现有 74% 的案例由于在变革中出现了意想不到的问题而遭受挫折；有 76%

①陆兴发、翟勇洪. 变革管理：模式、内容及其流程 [J]. 企业研究, 2007 (2).

②彭晓红, 蒋相之. 中国企业的变革管理 [J]. 企业家天地, 2008 (4).

③靳厚忠, 李宏权, 闵捷. 企业变革管理的目标、动力机制及其战略模块研究 [J]. 网络财富, 2010 (6).