



PEARSON

拥抱变革 从优秀走向卓越的 48个组织转型模式

Fearless Change Patterns for Introducing New Ideas

Mary Lynn Manns Linda Rising 著 Evelyn Tian 译

清华大学出版社

拥抱变革 从优秀走向卓越的 48个组织转型模式

Fearless Change Patterns for Introducing New Ideas

Mary Lynn Manns Linda Rising 著 Evelyn Tian 译

清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

全书从变革推动者的角度总结了 48 个变革模式,并将这些模式归入不同的变革阶段(了解、相信、决定、施行及确认),从而形成系统的变革参考方案。

通过向组织引入新的想法,并推动改革和创新(如引入新的创新技术或推动组织流程的变革),实现“变,则通,变,无所畏!”。在敏捷软件开发社区,本书自出版以来一直广受好评,更重要的是,在软件无处不在的现在,书中介绍的模式已经广泛适用于所有企业环境。

Simplified Chinese edition copyright © 2013 by PEARSON EDUCATION ASIA LIMITED and TSINGHUA UNIVERSITY PRESS.

Original English language title from Proprietor's edition of the Work.

Original English language title: **Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas** by **Mary Lynn Manns, Linda Rising** © 2005

EISBN: 9780201741575

All Rights Reserved.

Published by arrangement with the original publisher, Pearson Education, Inc., publishing as Pearson Education.

This edition is authorized for sale only in the People's Republic of China (excluding the Special Administrative Region of Hong Kong and Macao).

本书中文简体翻译版由 Pearson Education 授权给清华大学出版社在中国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区)出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2013-6989

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

本书封面贴有 **Pearson Education**(培生教育出版集团)激光防伪标签和清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

拥抱变革:从优秀走向卓越的 48 个组织转型模式/(美)曼斯(Manns, M. L.), (美)赖斯(Rising, L.)著; (加)田(Tian, E.)译. --北京:清华大学出版社, 2014

书名原文: Fearless Change: Patterns for Introducing New Ideas

ISBN 978-7-302-33966-3

I. ①拥… II. ①曼… ②赖… ③田… III. ①管理组织学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 227663 号

责任编辑:文开琪

封面设计:孙梦洋

责任校对:李玉萍

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社 总 机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者:北京嘉实印刷有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:160mm×240mm

印 张:21.5

字 数:447 千字

版 次:2014 年 1 月第 1 版

印 次:2014 年 1 月第 1 次印刷

定 价:79.00 元

产品编号:054271-01

推 荐 序

安迪·艾利斯(Andy Ellis)，微软商业价值顾问

在这个日新月异的世界里，我们的组织面临着越来越大的压力。我们只有致力于不断的创新，才能保证我们组织的成功；我们必须分享并在稳固的基础上采用和实施新的想法。对于我们这样的知识密集型公司来说，尤其是业务与日趋复杂的数字经济筋骨相连的公司，这两点尤为重要。对于学习型组织来说，产生和利用创新想法的能力，是决定企业成败的最基本的关键因素。

长期以来，有关学习型组织的本质特性一直热议不断。领导者意识到创新的重要性，其中包括：新想法的开发；将新想法作为知识产权进行管理；将知识转化成切实可行的工作实践。尽管大家都意识到这个问题需要及时解决，但究竟如何管理这些知识资本，仍然众说纷纭。怎样在组织内部引进新想法是我们大家都面临的问题。

对于微软来说，商业价值和技术的开发利用一直都是至关重要的。作为微软的企业价值顾问，我经常需要和各种各样的商业和非商业的组织打交道。我清楚地知道，个人的工作方式和行为习惯对于能否高效利用新技术的价值十分重要。在很多情况下，利用技术的最佳方案通常来自组织内部，并且通常来自于让人意想不到的地方。大家似乎都在非常安静地工作，同时他们利用创新的工作方式创造了最大的商业价值。(这些商业价值的挑战有助于组织中各个层面的员工开发新想法，进而在组织内部广泛地引进和应用这些新点子。)

怎样将新想法融合为组织内部的实践？领导和员工都必须面临

II 拥抱变革：从优秀走向卓越的 48 个组织转型模式

这个问题。在微软公司内部，有些人支持通过技术的高效利用来获得企业价值；当然，我们对这个想法是充满激情的。在微软，每天都有很多才华横溢的员工迸发灵感，想出新点子并积极努力地进行传播。在当今的竞争环境中，当组织变化层出不穷的时候，将新的工作方式确定下来并在组织内部付诸实践就变得更富有挑战性。在微软，无论在哪个层次，我们对创新的共同爱好来源于开发和支持新的想法。通过新技术找到新的有助于取得商业优势的可持续方法，便是对这种商业竞争的有力佐证。

的确，我们运用玛丽莲和琳达所描述的模式来表达我们的热情。我们定期举办**自带午餐**的活动，作为**布道者**，我们利用一切可以利用的机会。我们通过良好有信誉的公司的**外部验证**来证明我们努力的可信性，我们还利用**基层支持**在公司外部举办重大活动(**地点是关键**)，并且，我们也用这样的方法来说服组织中的人们(**个人接触**)。玛丽莲和琳达还鼓励我们保持**持续的动力**。

也许，你的组织有自己独特的文化和引进新想法的方式。但不论你的组织是否鼓励新想法，探索一下这本书中所写的模式都会让你受益匪浅。例如，找到**公司天使**或者参与**走廊政治**可能会对你有帮助。或者，你的组织已经意识到新想法的价值，但是对于如何采用新想法还需要一些帮助？那么，考虑创建一个**团队形象**，这可以帮助你的组织关注目标和方向。

创造性最强和竞争力最强的组织是可以充分运用公司员工的知识和技能的组织。但怎样传授知识一直都很成问题。作者在这本书中提供了许多模式，提纲挈领地给出一个很实用的结构框架，将难以收集的知识纳入其中。她们不但收集了专家深度知识的精妙之处，还分享如何运用所学到的宝贵知识，书中的经验报

告进一步证明了这个结构及其描述的有效性。

这本书不同于可以按部就班的指导性操作手册，但是变革很少会在可预计的情况下发生。无论是想在组织中引进变革，或是创建新的网络，或者想发明可以发动组织上下全员参与的创新授权模式，甚至只是想以更聪明的方式工作，可以尝试自带午餐设置电子平台，或者分享你作为布道者的激情。无论是决定发动群众还是自己说干就干，都记得提醒自己投石问路的方法多种多样，务必按部就班地进行。不论是直接着手运用书中的模式，还是以更系统的方法学习，就让玛丽莲和琳达引导你学习这些全新的策略吧！

译者序

Evelyn Tian, 爱立信亚太地区精益敏捷首席导师

2005 年,我第一次读这本书时,我的第一感觉是:“哦,和其他关于模式的书一样,大部分模式都是那么的显而易见。”尽管如此,我却慢慢发现自己在不知不觉间开始谈及并且运用走廊政治、布道者、投石问路、公司天使和个人接触等模式。我当时是一个大型传统产品的系统架构师,曾经多次运用其中的模式高效地引进了一些新想法并获得成功。

从 2009 年起,我开始在爱立信公司内部负责精益和敏捷的组织转型。转型成功需要巨大的变革举措,否则不会有可观的收益。一位学者曾经说过:“做任何事情,当参与的人数从一个变成两个乃至更多的时候,复杂度就自然而然地增加了。”在转型的过程中,我对这句话的体会和感触愈发深刻。组织的转型对组织内部的每个人都会带来不言而喻的影响,复杂度可想而知。在组织转型过程中,每个人首先想到的大多是个人切身利益的得失。比如个人工作职责的变化、工作岗位的调整、职位的变化以及工作人际关系的变化等。与此同时,由于精益敏捷的组织转型从一定程度上打破了原有清晰(却繁杂)的流程、工作内容和工作方式,不可避免地带来了一定的波动和不确定感,让大家在一定程度上产生负面情绪。这些负面情绪反过来促使大家更多关注个人的切身利益。在这种情况下,我又从头通读了这本书,看看还可以借用其他哪些模式。我再次大有收获,不但在自己的工具箱中增加了好几件宝物,我还将这些模式运用到我设计的内部培训课程中,让更多的同事和组织受益。例如,在做关于变革管理培

训、团队教练培训、精益敏捷领导力培训和 **Scrum Master** 辅导时，我会借用相关模式中的内容或者运用一些模式。模式让我和参与者受益匪浅。这也正是我当时主动请缨翻译此书的动机，希望“那幸福的闪电告诉我的，我将告诉每一个人。”

为什么有人可以将他们的想法高效地引进推广？而有些人无论多纠结，多努力，人们还是对他们的想法敬而远之？他们失意，受挫，流汗，甚至于流泪，但是，想法再好，却很难被大家接受。你或许已经意识到了，无论你的想法有多好，你最大的挑战总是人——怎样才能让人们接受？一旦你对这本书中的模式有一定的认知，你就会觉得影响人变得容易很多，书中提到的模式能让你整理思路，让你的想法更有吸引力。这本书可以为你的想法铺路，从而帮助你迈出解决大多数问题的第一步。

每个人或多或少都会需要推销自己的想法。如果你想更加高效地让大家接受你的想法，这本书中看似“显而易见”的模式一定可以帮助你从优秀到卓越！

我想借此机会感谢我的朋友和同事徐远来和贾锦杰。他们帮助我通读全文，让译文流畅。同时，也感谢爱立信的同事和朋友们，因为你们，我在中国的工作和生活更加精彩，原本艰辛的精益和敏捷的转型之旅变得非凡、充实、愉快和激动人心！最后，我要感谢我的儿子 **Adam Wei**——你的爱与支持，让我能够做到精益求精，持续改善！

最后，衷心祝愿所有读者朋友的改变之旅顺利而高效！也期待大家与我分享你的模式运用心得！

前 言

“建立和推行新制度无疑比其他任何事都要困难，执行难，成败难定，施行过程中危机四伏。因为，革新者必须面对曾在旧制度中得益的反对者，同时还要面对将在新制度中获益但不够热情的支持者。这种不够热心的态度一部分源于对反对者的恐惧，另一部分也源于人类的天性——不轻信自己没有经历的新生事物。”

——尼科洛·马基雅维利，《君主论》

“如果从不进行任何尝试，就不会有任何成功的机会。”

——韦恩·格雷茨基，冰球名人堂球员

既然你对这本书感兴趣，我们就假设你曾经尝试过在组织中引进些新东西。也许你取得了成功，或觉得结果不尽如人意。变革是困难的。如果曾经成功引入新想法的人可以坐下来和大家分享他们的成功秘诀，那该有多好！这可以让很多人受到激励，并且得到帮助。这本书更进一步，我们在其中汇总了那些成功人士的策略，方便你吸取他们的宝贵经验。

一段时间以来，我们一直致力于将新的想法引入工作过程。玛丽莲·曼斯(Mary Lynn Manns)是北卡罗莱纳大学阿什维尔分校(University of North Carolina at Asheville)的教授，她最近的博士论文就是这个课题。琳达·赖斯(Linda Rising)是一位独立顾问，无论在学术界还是产业界对于引入新的想法都有丰富的经验。和其他与我们分享经历的人一起，我们积累了多年的成功经验。

我们把收集到的每一个技巧或策略撰写为一个模式——模

式是一种用来记录重复运用过的成功实践的知识管理形式。我们多年来记录观察所得，聆听别人的引新经历，广泛阅读与变革及其影响相关的大量观点，研究历史上的变革推动者如何化解他们面临的问题，与他人分享我们的工作成果以收集意见和反馈，结果便有了我们这本书中总结的模式。本书不只体现我们的想法，同时也包括全球各地许多不同组织中不同人员的想法。在读到书中的许多技巧后，优秀的变革领导者很可能会说：“那个，我做过！”我们会把这样的评论视为对我们工作成果的赞赏，因为我们写书的目标是找出经过证明的真实实践，而不只是收集不一定完全可行的好的想法。

模式的历史

使用模式的方式来归纳总结常见问题的成功解决方案，这样的想法是建筑师克里斯托弗·亚历山大(Christopher Alexander)提出来的。尽管我们不是建筑师，但在软件开发社区中，很多人都采用亚历山大的方法来捕捉软件架构、软件设计、测试、客户交互等方面的已知解决方案。当然，新思想的引进并不局限于软件领域，但我们俩都开始意识到一个可以运用重要和有价值模式的新资源。

早在 1996 年，琳达就和她的同事大卫·德拉诺(David DeLano)一起开始在他们的组织中尝试引入模式的概念。他们当时还是非常成功的，所以开始把他们的实践经验作为一组模式记录下来。不过，他们随后意识到，成功解决一次问题的解决方案只是一个模式的开始，还不足以用来定义模式。下一步应该是和其他组织的变革推动者一起验证他们的成功经验。在 1996 年的 OOPSLA 学术会议上，他们主持了一个工作坊，议题为“将模式

引入工作过程”。这个工作坊的参与者通过添加自己的亲身经历或已知的用法和写出新的模式，以此来帮助改进琳达和大卫收集的模式。随后，在 1997 年的 PLoP 学术会议上，这组改进后的模式再次以工作坊的形式展开讨论。在这两次工作坊上，参与者提到模式其实可以用于引入任何新想法，而不仅仅局限于已有模式。

1998 年，玛丽莲受雇于一家大型通信企业，负责在这家公司中引入模式的概念。她不仅用到大卫和琳达及其他人写下来的模式(及模式的已知用法)，还写了很多新的模式。这些模式在 1999 年的 PLoP 学术会议上也以工作坊的形式展开讨论。和上一轮的学术会议一样，参与者也认为这些模式有更广泛的用途，并不仅仅局限于将模式引入组织。

在 2000 年 3 月的 ChiliPLoP 学术会议上，我们第一次合作赞助了一个工作坊，议题为“将模式引入工作过程”。参与者齐心协力将所有模式整合为一个模式语言的雏形。在这个重要时刻，经过深刻的自我反省，我们决定采纳大多数评论者的建议，把模式这个话题扩展到引入任何新事物，而不单单是模式。同时，我们把焦点缩小到引进新事物，也就是说，将目标定为跨越(变革)鸿沟的创新者、早期采用者和早期多数者。成功运用这些模式之后的结果是新事物稳稳地扎根于组织并成为主流。

在其他的一些学术会议上(OOPSLA 2000 和 OT 2001)，这些模式在工作坊中被进一步优化，在 OOPSLA 2001 学术会议上首次作为培训课程亮相。在每个学术会议和每个工作坊中，参与者都通过分享亲身经历和提议新的模式来帮助完善这些模式。

再后来，我们开始在各种领域中运用这些模式，收集和倾听其他人的相似经验。显然，这些技巧可以用来引入任何新想法。本书中每个模式的已知应用和经验报告部分描述了我们在这些领域的实践。

本书的组织结构

所有的模式都在本书附录中按字母顺序列出，同时还有一个简短的总结。模式名称中包括一个引用页的信息，在此页可以找到完整的模式介绍。例如，无畏。我们在前两部分描述模式的运用和经验的报告，你可以看到被引用的模式，进而转到第III部分的相应页面进一步阅读该模式的相关内容。在读完前几章后，可以把这本书作为一本参考书来使用。需要查找某个具体问题的解决方案时，可以在附录中简单浏览一下模式的介绍，然后再参考完整的模式描述，了解更详细的解释。

这本书基于许多人的亲身经历和罗伯特·西奥迪尼(Robert Cialdini)，马尔科姆·格拉德威尔(Malcolm Gladwell)，杰弗里·摩尔(Geoffrey Moore)，罗杰斯(E. M. Rogers)，彼得·圣吉(Peter Senge)等人的研究成果。为了方便读者扩展阅读，我们在书后的“参考文献”中列出了一个完整的参考文献清单。

本书面向的读者

任何人，只要你正在尝试着将任何新的想法引入(任何规模的)组织，都会对这本书感兴趣。因为我们亲眼见过所有人，处于组织各个级别的人，在尝试改变他人想法的时候，都感觉到力不从心，所以我们心中有“无力领导者”的形象。

感谢众多模式原创人和提供意见、模式应用和其他反馈意见的其他数不清的人，本书收集的模式在过去的几年中不断地完善和提高。尽管书已经出版，但我们会继续关注这些模式，并期待所有读者的意见。我们非常乐意回答与特殊信息来源以及模式相关的所有问题。正如克里斯托弗·亚历山大所说：

“我们可以逐步改善我们所分享的这些模式，用实际经验验证它们，体会这些模式带给我们的感觉，我们可以很容易地确定这些模式是否适合自己。”^①

致 谢

模式语言的产生是社区的努力成果。我们赞同克里斯托弗·亚历山大的观点：

“……很多读到和用到这个语言的人们，都会尽力改善这些模式——会付出精力和心血使之奏效，寻找更实用、意义重大的不变量——我们也希望逐步慢慢发现更多实用模式，随着时间的推移，这些模式可以成为我们所有人都可以分享的共同语言。”

有很多人曾经或继续在为这个模式语言的发展做贡献。他们之中，有模式的原创人，有 PLoP 学术会议上帮助我们进一步完善这些模式的带头人，有我们工作坊的参与者，还有无数次帮我们提出改进模式的反馈意见和想法的人们。没有他们的贡献，根本不可能有这本书面世。我们由衷地感谢曾经帮过我们的每一个人。同时，因为做贡献的人太多，我们很有可能遗漏某些人，敬请海涵！

首先，最重要的是模式的原创者（除本书作者之外）：

Jon Collins 怀疑派带头人(Champion Skeptic)

Rachel Davies 寻求安慰(Shoulders to Cry on)

Daniel Gackle 试行(Trial Run)

^① 出自《建筑的永恒之道》，作者克里斯托弗·亚历山大，原著由牛津大学出版社 1979 年出版。中译本由知识产权出版社 2002 年出版。

XII 拥抱变革：从优秀走向卓越的 48 个组织转型模式

David Delano	自带午餐(Brown Bag)准备食物(Do Food)、早期采用者(Early Adopter, 原名“草根”)、去毛里求斯(Gone to Mauri, 后来改名为“地点是关键” [Location, Location, Location])和纪念品(Token, 原名为“小饰品”)
Frances Evans	金矿(Gold Mine, 后来改为“不妨一试” [Just Do It]的一部分)
Jeff Garland	不妨一试(Just Do It)
Kevlin Henney	地点是关键(Location, Location, Location)
Chuck Hill	投石问路, 试水(Test the Waters)
Lise Hvatum	过道政治(Corridor Politics)
Brian Marick	让其他人闪亮登场(Spotlight on Others), 后来成为总动员(Involve Everyone)的一部分
Jim 和 Michale McCarthy	寻求帮助(Ask for help)
Clive Menhinick	搭顺风车(Piggyback)
Steven E. Newton	成功在望(Smell of Success)
Peter Sommerlad	外部验证(External Validation)(曾用名为“面包放入水”[Bread Upon the Waters])
Carol Stimmel	周围空间(In Your Space)
Tadahiro Uehara	不妨一试(Just Do It)
Rob Westgeest	无畏(Fear Less)
Junichi Yamamoto	辅导(Mentor)
Rieko Yamamoto	不妨一试(Just Do It)
UNCA 系统与信息 管理课程的学生	改变怀疑论者(Adopt a Skeptic)(后来成为牵线搭桥模式的一部分)

EuroPLoP 2000 会议上“在组织中引进模式”焦点小组的成员：Gerhard Ackermann, Frances Evans, Peter Gassmann, Jan de Groot, Pavel Hruby, Klaus Marquardt, Amir Raveh, Maks Romih, Didi Schuetz, Alberto Silva, Amy Strucko 和 Oliver Vogel, 同时要特别感谢 Amir Raveh 记录电子平台模式。

我们的官方评审人员 David DeLano, Robert Glass, Lowell Lindstrom 和 Don Olson 向我们提供了很多有价值和有启发性的反馈意见。这对我们这本书最开始的构思有着重要作用, 有助于我们看清楚工作的新方向。

本书中经验报告的作者：John Crupi, Edward Katz 和 Jack Watson。

还有曾为我们提供各个模式之已知应用的无数好心人。在 OOPSLA'96 学术会上, 1996 年 10 月, “将模式引入工作过程”工作坊的成员：David DeLano, Dan Rawsthorne, Clenio F. Salviano, Peter Sommerlad, Junichi Yamamoto 和 Rieko Yamamoto, 还有 Rieko 所代替的 T. Uehara, Y. Nakayama, Y. Yoshida。

Ken Auer(PLoP'97 的学术带头人)及 1997 年 9 月 PLoP'97 的工作坊成员：Brad Appleton, Mike Beedle, Charles Crowley, David DeLano, Dave Dikel, David Kane, Don Olson 和 Bill Opdyke。

David DeLano(PLoP'99 的学术带头人)及 1999 年 8 月 PLoP'99 的工作坊成员：Dwight Duego, Eduardo Fernandez, Martin Fontaine, Nathalie Gaertner, Dorin Sandu, Bernard Thirion 和 Xiaohong Yuan。

2000 年 3 月, ChiliPLoP2000 学术会议上参与热烈讨论的人员者：John Letourneau, Ross McKegney, Don Olson 和 Carol Stimmel。

Jim Coplien(EuroPLoP2000 的学术带头人)和 2000 年 7 月 EuroPLoP2000 的工作坊成员: Joe Bergin, Diethelm Bienhaus, Jane Chandler, Martine Devos, Jutta Eckstein, Julio Garcia-Martin, Christoph Steindl 和 Markus Volter。

2000 年 10 月在 OOPSLA2000 学术会议上, “将模式(或任何新想法)引入工作环境” 工作坊的成员: David DeLano, Lucio Dinoto, Frances Evans, Jeff Garland, Neil Harrison, Bill Opdyke, Amy Strucko 和 Rieko Yamamoto。

2001 年 OT 学术会议工作坊的参与者: Brian Marick(PLoP2001 的学术带头人), 他还建议我们在每一个模式前增加一部分内容, 即开场故事。David Kane(EuroPLoP2002 的学术带头人)以及参加 EuroPLoP2002 工作坊的其他成员。

Laurie Williams 和 Robert Kessler, 在他们的《结对编程解密》一书中引用我们的不妨一试模式, 为我们的模式提供外部验证。

Joe Bergin, 在佩斯大学(Pace University)的课程中运用我们的模式, 为我们的模式提供“外部验证”。

感谢 Shawn Dagley, 他的意见激发了量身定制模式的想法。感谢 Russ Stinehour 对这个模式额外的启发。

Jutta Eckstein, 谢谢她在海滩上还花很多时间来阅读我们的模式, 提供宝贵意见, 并且在她的《大规模敏捷软件开发》一书中引用我们的模式。

Lise Hvatum, 帮助我们意识到这些模式甚至可以被那些身为经理的布道者所用。

Torsten Holmer, 感谢他对我们最初的模式草案表现出惊人的热情。

Alan O’Callaghan, 感谢他始终如一的支持, 感谢他在学术会

议中某些分论坛上对我们的帮助，还要感谢他在我们接近交稿期限时所提供的编辑指导。

Tammy Huffman，帮我们阅读定稿并提出宝贵的意见。

Cindy Reagan，帮助我们校对所有模式。

Fred Grossman，对本书的标题样式提出良好的建议。

人们都说，一图胜千言，但我们觉得这本书中 Rich Fackrell(Fack)的素描更为传神！谢谢你，Fack！

Addison-Wesley Professional 出版社的 John Neidhart 和 Jennifer Blackwell，Pine Tree Composition 公司的 Patty Donovan 和 Rebecca Greenberg，他们提出的宝贵意见，帮助我们使这本书成为我们两个作者都很骄傲的作品。

琳达最给力的基层支持，她的先生 Karl Rehmer。

最后同样重要的是，感谢广大读者——他们一直告诉我们他们在望穿秋水似地期盼本书早日出版——书来啦，你们看！