

活力企业

The Dynamic Enterprise

(美)丽莎·弗里德曼·赫尔曼·基尔/著

范一宇/译

张燕华/校

The Dynamic
Enterprise

北京工业大学出版社

前 言

作者简介

引 子

第一部分：面对混乱

第一章 指数倍的变化与全新的企业环境

/3

“一个颠簸不定、旋转不停的世界，新鲜的冲动四处窜腾，紊乱而浮躁。这世界无时无刻不在试图重建自我、重新思索、重新整合，试图与新现实混乱不清的脉搏合拍。这就是每一个人都在抱怨不迭的事实。这个世界不是安睡如木，它根本就无法入睡。”

第二章 混乱中的平衡：活力企业

/13

“成功的竞争者能够在产品市场甚至是整个企业界内外游走，敏捷出入。这一过程不是一盘悠闲的弈棋，而是一个互动的录像游戏。在这种环境中，一个企业的战略本质不是某一家公司的产品与市场的结构，而是其经济行为是否具有相当的活力。”

第二部分：从混乱到战略

第三章 鸟瞰企业发展

/37

“当每个个体开始知晓每件事物和每个行动中的内联线时，那么真正的奇迹也就开始发生了。”

第四章 统览观察：作为活力系统的企业

/62

“所有的组织都按照能够取得最好结果的标准而设计。”

第五章 创造未来企业的共同远期目标

/118

“询问三个采石者正在做什么。第一个回答：‘我在谋生。’第二个一边继续手中的活儿，一边说道：‘我正在做全国最好的工作——采石业。’第三个人抬起头，眼神里充满着对未来的期待，悠悠地说道：‘我正在建造一个宏伟的大教堂！’”

第六章 理解过去、现在和必需的变革

/155

“一个大家都感受到但没有人谈论起的威胁比一个已经被清楚意识到的威胁使员工产生更大的焦虑。”

第七章 理解变革的性质:业务和组织的生命周期 /179

“我们并未进入一个新世界,相反,我们正在进入一个新世界、一个旧世界和一个处于过渡时期的世界。这些世界在我们的混合社会中共处生存。”

第八章 调动三类变革的基本驱动器 /222

“在这种极端复杂和高强度的形势下,高层管理的主要任务变成了领导公司度过不规则的非持续性变化。变革不仅仅是首席执行官议程上的一个问题,而且是执行官的全部议程。”

第三部分:从战略到业绩**第九章 创建企业发展计划 /273**

“在组织变革中有种现象屡见不鲜:当该说的都说了,该做的也都做了的时候,却发现说的比做的要多得多。”

尾声 观察深远的未来 /297

“我们有充分的理由说,现代已经终结了。许多事物都表明,我们正在经历一个过渡阶段,在这个阶段中有些事物似乎正渐渐走向没落,而另外一些事物正在经历出生的阵痛。就好像有些事物正在自我崩溃、腐化和耗竭,而另一些事物虽然还是模模糊糊的,但已经从碎石瓦砾中悄悄露头了。”

现在出去工作可真得需要勇气，因为要成为具有开拓精神的组织，我们的企业机构和政府就要面临巨大的压力。执行官、经理和一线工人都肩负众望，必须拿出更快捷、更节省、更精益的业绩。而与此同时，他们发现自己置身一个结构复杂、瞬息万变的企业环境，各个方向的变化几乎同时轰炸而来。市场、竞争对手、技术更新以及不断增长的消费需求，这些力量的变化合在一起不仅在我们的工作空间中制造了紧迫感，而且也形成了一个压力重重、复杂多变的企业气氛。

更重要的是，各种变化已经不再单一地影响企业，整个行业都处在转型之中。个体企业很难固执己见保持不变。行业变化频繁，这些变化接着又在一整套的相关行业中产生新的压力，同时也提供了新的机遇。这个交互式的变化来势汹汹，它所释放的能量令我们的组织陷入一片紊乱，而这时恰恰是压力最大、最需要拿出高水准表现的时候。

原来说理所当然的答案现在突

然变得毫无用处，领导者和经理人所面临的挑战在他们的知识储备和业务经验里没有任何先例。用“控制变化”一题的原先的答案（总的来说是控制一个单一的、初生的变化，或者是一个规模很大但维度单一的变化）解决今日面临的多维挑战的复杂性，这早已显得不合时宜。而且在可预见的未来，尚没有任何一家公司的机构能够给出一个确凿的、经得起时间检验的标准。

对某些人来说，频繁的工作变化可能既刺激又具挑战性，但对于其他人而言只会不堪重负。然而所有的情形都表明，目前变化所呈现的层次仅仅是个开始。工作空间的变化不仅复杂而且多维，一线员工首当其冲。更重要的是，这些变化正在加速进行着。每一个变化都会引起甚至必然引起另一个领域中新一轮的变化，所有的变化相互叠加并以指数倍的速度迅猛增长。

在这种动荡不定的环境中，一个企业如何才能生存和发展呢？面对影响自己工作的种种力量，领导者、经理人和其他投资人该如何理

出头绪呢？在混乱之中寻找清晰的指导，这需要什么条件呢？

我们相信，这些问题代表了当今众多企业、非营利机构和政府机构所面临的严峻挑战和重大责任。如果在变化万千的有限时间内，独自求索各种含义与清晰方向而无人相助，那我们的企业和机构将会陷入严重的困境。我们必须要建立能够将多种冲击和力量有效整合的企业。这样，企业人员才能够齐心协力，将公司驶向成功的彼岸。我们把具备这种能力的组织称为“活力企业”。

一个活力企业能够对一个动态的环境作出迅速灵敏的反应，它能使旗下的员工成功驾驭源源不断出现的、急速增长的变化所带来的挑战，将混乱转化为共同的战略方向和清晰图景，并将复杂的变化转化为勇往直前的动力和能量。

这本书代表了我们的关于创建活力企业所必需的工具和方法的研究成果。很多人知道，在目前的企业环境中必须建立一个活力企业，但这和知道如何建立这种企业是两码事。建立活力企业需要具备哪些素

质?由谁来建立?究竟谁做哪些事?
又该怎样建立呢?

我们发现所有的投资人都需要参与活力企业的创建过程。为了实现这个目的,他们需要理解所面临的问题,并且能够就前面的种种变化在整个企业范围内相互实现有效沟通。

本书的宗旨和内容实际是一套创建活力企业所必需的行为体系,合起来称为“企业发展框架”。企业发展框架提供了发展的维系活动的通用规则与框架,它提供了一项可以把所有参与者的精力都集中于所面临的环境中的诸多变化中,并将变化转化为决策和行动,并最终转化为产品的服务。企业发展框架是一件可资利用的工具,帮助管理者和员工理清种种影响企业的冲突力量,明确他们所面临的挑战,并且将变化转化为实事求是、合力协作的战略行动。

你应当阅读这本书吗?

对于那些在日常工作和生活
中必须同重大变革打交道的读者

来说，这本书一定会引起你极大的兴趣。我们在写作中预设性地把读者归纳为下面的三种类型：

- 决策者、经理、团队领导者以及其他负责领导企业走出变革时代，身处（正式或非正式）领导职位的人

- 深受变革巨大影响的投资人，目前正处在变革的开端、末尾或是实施战略发展的人，或者认为自己应当处于这种状态的人

- 正在协助协调、支持和引动变革发展的变革代理人，比如业绩支持小组、变革支持团队、咨询人、便利机构等等

就定义来说，创建活力企业涉及将整个企业的投资人紧密联系的问题，所以这本书的目的是为了向一个组织中的所有层次的部门和单位提供帮助。书中的观点适用于而且已经广泛适用于首席执行官、决策小组、中层经理、部门主管、一线工人、战略伙伴和工会领导人。许多年来我们一直致力于建立一种清晰直白、通俗易懂的语言，这样它

才能真正有助于指导领导集团作出深刻的战略决策和企业第一线上所面临的具体而实际的决定。我们尽力去发掘有用的观念和语言，能够让各个群体都在企业的战略走向和如何实现目标的问题上达成高效的沟通。

这本书同样特别有助于那些在企业中参与某个显著的变革开端或战略发展实施的个人，他们正在引导整个公司范围的变化，如重新设计小组，管理工作再策划小组，管理跨功能的工程项目，甚至包括跨企业间的联盟与合作。

作为一本实干者的指南，本书将框架与行动同实际环境中的实践有机结合在一起。全书贯穿实例以展示如何实施书中提出的观念和工具。许多工具可能似曾相识，但在应用过程中，我们对其顺序与组织方式下了些功夫，以便为实干者提供崭新的洞察力并增强信心来充分利用他们已经具备的竞争实力。其实这正是本书的核心功用之一：启发读者去利用现有的经验和知识去获得理想的效益。我们希望提供的框架能够有助于读者识

别、理清和整合他们已有的知识，以便对于每一个工作于瞬息万变的世界中的人增强必胜的信心并引动脚踏实地的行动。

无论规模大小和经营领域的宽窄，任何一个企业都可以成为一个活力企业。本书的观点适用于全球公司，一个公司的各个部门，任何规模的团队、政府、非营利机构，甚至一个个体小企业。企业的概念甚至可以包括一个战略合作伙伴的群体，一个联盟网络，或者跨公司的供应链和价值链。

本书结构预览

第一部分包含两章。第一章描述了工作空间的变化本质，第二章对在这种混乱的环境中生存和发展的企业所必需的活力作了一个概括。

看到“活力企业”这个标题，一些读者可能早已在想象：这是什么样的企业？于是就想直接翻到关于实践和行动的章节去学习创建这种企业的工具。这些读者可能想要跳过第一部分关于活力企业的描述

和实例,直接从第二部分读起。

第三章介绍了企业发展框架的一整套统一工具来引导活力企业的创建。企业发展框架描绘了活力企业中必须具备的六种核心能力,后面的每一章都分别就其中的一种能力作了详尽阐述。

- 通览整个企业系统(第四章)
- 创立未来企业的共同图景(第五章)
- 诚实、准确地看待过去和现在(第六章)
- 理解变化的本质(第七章)
- 驱动变化的三种基本动力(第八章)
- 实施变化,将战略转化为业绩(第九章)

第四章引入了 STEP 模式,一个将企业作为动力系统来评估的框架实施者可以用它来理解企业系统内的各个因素之间的独特关系。第五章探讨了如何才能建立一个共同的、综合的见解和战略。第六章描述了如何就企业的过去和现在达成共同的理解,因为在着手

进行一个战略变化之前，理解起点何在是很关键的问题。第七章接着提出了有助于理解变化本质的概念，它们在从现在走向未来的过程中，是必须掌握的因素。并非所有的变化都分量均等，在通往多元变化的过程中只采取一种管理变化的方法显然是远远不够的。在这一章里，我们采用了企业和组织生命周期模式来理清所需变化的质量和数量。

在第八章中，我们提出了三个我们认为对于一个成功的活力企业至关重要的变化驱动力：领导者、投资人和业绩支持。缺少其中任何一个驱动力，结果都可能功亏一篑，而这种失败的性质是可以被清楚预见到的。

如果说第二部分的各章对于创建活力企业给出了一个整合性的蓝图设计，那么第三部分中的第九章则集中在决策实施上，即如何将计划转变为现实。在这一章里，我们概括介绍了组成企业发展规划的六个基本实施步骤，提出了什么是成功实施战略的最重要的因素。

最后在尾声中，我们对于现在

的企业和机构作了长远的设想。本书主要介绍的是关于主流企业在不远的未来将要面临的独特挑战。在尾声中,我们扩展了企业发展框架,以包容企业系统更广泛的图景,放眼未来世界。越来越多的工作组正在从广泛的变化角度检测数据资料,并琢磨其对本企业有何借鉴意义。这时他们突然面临一整套他们甚至才刚刚认识的全新的企业挑战。在许多企业中,领导者和各个工作团队发现一种迫切的需要来建立可持续战略和企业惯例,而这些观念目前在我们最有活力的企业中甚至都不存在。

本书的角度

这本书是实干者为实干者所写的。我们两人各自都把过去 15 年的经验写进了书里,这些经验包括企业和组织咨询,为企业发展工作组达成便利,以及培训企业领导。书中的观点都是基于我们在企业管理、组织发展行为中的实际经验与思考,这些观点经历过客户持久的检

验与不断的更新。

在过去的岁月中，我们的客户一直在帮助丰富和完善我们的观点和意见。对于那些听上去很漂亮但实际操作价值少得可怜的想法，他们决不会接受。长期的企业发展工程帮助我们区分哪些才是最重要的需要，哪些可以将观念转变为经得住时间检验的行动。在人们面对迅疾的变化时，我们同样也学到了很多关于人性习惯的知识，以及这些人性活力如何对那些为了发展企业而构建的逻辑工作计划施加特别的影响。我们试图将这些在理论上不可预期但实际上却在循环出现的观察结果写入本书中，所以本书并没有涉及关于如何创建一个能够处理重大变革的活力企业的理论。相反，我们所写的是在一个充满了人情味的实际工作间里发展活力企业的关键的问题，这些人在行为中展现的是他们最具创造力、想象力，最具政治性和正义性的率性流露出的真我风采。

书中的很多观点并非是全新的。我们的洞察领导艺术、企业挑战、组织发展和掌握变革的观点都

前 言

活力企业

HUOLIQIYE

是建立在一个由学者与实干者组成的才华横溢、多姿多彩的集体所确立的坚实基础之上。即使某些观点在一些读者看来似曾相识，我们也希望通过将这些观点汇总并整合入一个简洁有效的框架中，为大家带来全新的视角。我们已经充实了企业发展框架的理论与实践。我们试图将来自不同企业战略和组织发展方法的意见和观点合在一起，同时将我们通过亲身经历所得来的观察和实例融入其中。我们的愿望是提供一种通行的规则和一个整合的框架，使贯穿企业上下的投资人能够在面对指数倍变化的挑战时发现这些成果切实可用。

丽莎·弗里德曼和赫尔曼·基尔是企业发展集团的创立者和主管。企业发展集团是一家专门为面临复杂变化的工作组织研究战略发展和实施咨询与培训的公司。他们运用本书所提出的观念使企业和机构中的个人能够成功创立活力企业,即大胆地以战略眼光着眼未来,用最敏捷的速度对企业中发现问题作出恰当反应。

在15年的培训和咨询生涯中,弗里德曼和基尔与从事各个行业的公司和机构合作,领域涉及技术产业、健康护理业、石油和天然气、制造业、金融服务、保险、旅馆、房地产、大学、渔业和军队。在与这些组织集团的交往中,他们合作的对象包括首席执行官与决策者、管理小组以及面临一系列企业和组织挑战的工程项目小组和变革小组。本书包括了诸如企业战略计划和变化管理的硬性题目,同时又合理连接了变革过程中经常需要的软性一面——文化变革、团队建立、冲突解决