

<<公司变革>>

图书基本信息

书名：<<公司变革>>

13位ISBN编号：9787802071469

10位ISBN编号：7802071461

出版时间：2005-3

出版时间：经济管理出版社

作者：杜玖月

页数：298

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;公司变革&gt;&gt;

## 前言

前言 “我确信，如果一个企业内部变革的程度小于企业外部变化的程度，那么，这个企业的末日就指日可待了”——通用前首席执行官杰克·韦尔奇在克罗顿维尔的学员讲话中如此说到。今天我们看到，在一个充满竞争的世界里，企业有两种选择：你可以放弃，或者如果你想赢的话，你还可以改变。

迈克尔·戴尔（戴尔公司董事长）说：“总有一天，技术的进步将超出人们能够接受的程度。这时，经理们必须对他们的员工进行再教育，以适应这种变化。

可是，你并不想如此机械地为了教育而教育他们，而是想通过对组织实行变革来达到这个目的。

” 您的组织迫切需要改变什么吗？

为什么？

在改变目标和改变行动之间遵循什么样的原则？

在那些具体的管理事务之外，变革有什么共同之处？

本书试图对企业变革进行系统性地分析与整理，总结与阐发企业变革中的规律和特性，意在提供一个面对真实、具体行动的思想构架，以综合审视企业的内外部变化，并用一种系统性思维方法来主动地分析和认识这种变化——以期努力地调整 and 适应，而在此之外更重要的是——预先发现可能的机遇和将遇到的困难，主动地做出自我变革。

变革和创新成为我们这个时代的主题，但正如《追求卓越》的作者汤姆·彼得斯所说：如今，热衷于变革、喧哗，甚至是混沌，是生存的先决条件，更别说想取得成功了。

那些人们说得最多的却不一定是最了解的，变革和创新的泛化已逐渐有混淆我们目标的趋势——变革成为我们的目的而非手段。

但事实是，企业也如同生命体，所有为自己做的改变都是为了更好地生存与成长，以及自我完善。

因此，与目标紧密联系成为我们时刻审视自我变革行动是否科学与合理的重要标准。

关于变革与创新的概念体系及方法一直由美国企业家、学者们主导，我们发现学习他们的理念是如此困难：不同的社会制度的安排让我们有时无法理解他们认可的某些必然事实；文化的不同使观念被认同的概率大大降低；一些被列举来证明某些成功经验的例证除非是举世皆知的大型公司，如IBM、微软，或者通用电气，否则将使论证过程难以被真正理解；在讨论思想进步的“路径依赖”——思想的起初水平以及发展历程时，相去甚远的基础内容使得某些学习和理解过程变得枯燥难挨、几成折磨。

因此，一本贴近于我们周围生活世界的关于变革与创新的书成为本书的最初理由——不是从学术角度做过多的理论创新以谋得某种管理学的话语优势，而是同时以实践为起点和终点来验证我们的观念和行为。

但本书还是借鉴了那些优秀思想的精华，并试图将之本土化与具体化。

这首先包括彼得·圣吉的经典之作——《变革之舞》。

此书沿袭了《第五项修炼》中高屋建瓴的眼界风格，对学习型组织战略转变进行了透彻地阐述与展望。

但其晦涩的、富含玄机的语言妨碍了人们对其更深的领会。

其次是战略大师加里·哈默尔的《领导企业变革》，此书为决心变革者提供了激情的行动策略、非线性的创意模式，对已经长期经营的公司中的“银发变革者”阐明了激进变革的基本原理。

还有美国著名的沃顿商学院的杰里·温德与赫雷米·迈因教授所著的《变革——未来企业》。

该书认为，21世纪的企业组织是灵活的、高科技和信息密集型的组织，既以客户为中心，同时又创造价值。

当然，我们无法忽视哈佛商学院教授约翰·科特和：德勤咨询公司丹·科恩的贡献，他们在《变革之心》中以一种执著的信念面对每个个真实的变革行动，以此来宣扬他们的“目睹—感受—变革”模式。

变革进程的研究依然离不开勒温教授（Lewin）的三段论模式，但变革的实际行动却远为复杂和多变，用于指导实际行动的变革思想更需紧密联系当今时代——变革进程从关注组织本身已经逐渐转

## &lt;&lt;公司变革&gt;&gt;

向以客户为中心，从关注客户的现实利益发展为包括关注客户的未来利益，企业的边界从而变得更加模糊和具有动态性。

企业经营的演出舞台从前一直是以公司领导为主角的主人公式的情节故事，而如今的趋向更类似于演出大型团体舞剧——每一位员工以及他们的团队都是公司发展的重要角色。

信息技术既是经济变化的催化剂，也提供了产品和服务在整个供需链上形成动态联盟的技术基础。这形成当今企业组织变革的两大鲜明特点——以信息化资源为基础，同时与外部（供需链的上下游以及行业和产业）更紧密地联系。

本书作者早年在公司做企划工作时，每天不断地面对不同的新问题，分析公司内外部出现的新事物，同时为面临的新课题制定切实可行的方案。

在后来的公司高层管理经历中，对于公司组织机构、文化公司目标的相适应性有着深刻的感触：那些与目标一致而有效的机构设置和文化风格使公司管理顺畅而极富成效；相反，不能发现公司发展已产生的阻碍和过时内容的管理层，会感觉对公司的把握越来越困难，公司的业绩也出现危机。

在后来的咨询师工作当中，与企业客户一道进行各种管理问题的诊断与寻求解决策略，一同寻求成功的变革以提高业绩和谋求更好的未来前景——这使得变革与创新问题成为作者长期关注的对象。

通过数年对公司变革问题的关注与总结，并结合现今先进的变革管理思想，作者在书中提出了接受变革行动的五项测评原则，以一种脱出理论概念且紧密联系实际的方​​式力求对普遍的变革行动策略予以高度概括和纾解。

...同时，试图初步建立一种变革行动的“中试模型”，即通过“变革行动小组”、“行动实验室”等方式进行整体变革的模拟或“临境”，以充分掌握必要的行动信息。

而“变革工作小组”的具体工作标准和行动安排制度还有待于进一步探索和实践。

值得指出的是，这一工作方法已在一些公司的行动项目中得到了很好的应用并取得一些出乎意料的良好结果。

在本书的后半部分，作者着重讨论了企业变革的一些具体方面：适应变化时代的企业战略变革模式——由确定性条件转向动态性条件的战略制定和实施；文化变革带给企业的确实利益，以及与战略的密切关系；组织部门、流程、信息化手段以及企业中的人——作为变革行动的对象在整体背景下的变化方向以及合理性。

正如美国政治活动家索尔·阿林斯基（Saul Alinsky）所言：只有在一个没有矛盾的、真空的、根本不存在的纯粹世界里，我们所进行的运动或变革才不会遇到任何令人烦恼的阻碍。

今天，在我们这个时代，各种社会系统都在以惊人的速度增加着它的复杂性，变革行动遇到的阻碍和遭遇可能失败的风险因素都在增加，成功仅基于更加深刻的洞察力和更加坚强的信念，以及不断地增加我们的经验和知识——无论是失败还是成功的。

## &lt;&lt;公司变革&gt;&gt;

## 内容概要

您的组织迫切需要改变什么吗？

为什么？

在改变目标和改变行动之间遵循什么样的原则？

在那些具体的管理事务之外，变革有什么共同之处？

本书试图对企业变革进行系统性地分析与整理，总结与阐发企业变革中的规律和特性，意在提供一个面对真实、具体行动的思想构架，以综合审视企业的内外部变化，并用一种系统性思维方法来主动地分析和认识这种变化——以期努力地调整和适应，而在此之外更重要的是——预先发现可能的机遇和将遇到的困难，主动地做出自我变革。

《公司变革：现代企业创新与变革启示录》作者早年在公司做企划工作时，每天不断地面对不同的新问题，分析公司内外部出现的新事物，同时为面临的新课题制定切实可行的方案。

在后来的公司高层管理经历中，对于公司组织机构、文化公司目标的相适应性有着深刻的感触：那些与目标一致而有效的机构设置和文化风格使公司管理顺畅而极富成效；相反，不能发现公司发展已产生的阻碍和过时内容的管理层，会感觉对公司的把握越来越困难，公司的业绩也出现危机。

在后来的咨询师工作当中，与企业客户一道进行各种管理问题的诊断与寻求解决策略，一同寻求成功的变革以提高业绩和谋求更好的未来前景——这使得变革与创新问题成为作者长期关注的对象。

通过数年对公司变革问题的关注与总结，并结合现今先进的变革管理思想，作者在书中提出了接受变革行动的五项测评原则，以一种脱出理论概念且紧密联系实际的方式力求对普遍的变革行动策略予以高度概括和纾解。

...同时，试图初步建立一种变革行动的“中试模型”，即通过“变革行动小组”、“行动实验室”等方式进行整体变革的模拟或“临境”，以充分掌握必要的行动信息。

而“变革工作小组”的具体工作标准和行动安排制度还有待于进一步探索和实践。

值得指出的是，这一工作方法已在一些公司的行动项目中得到了很好的应用并取得一些出乎意料的良好结果。

在本书的后半部分，作者着重讨论了企业变革的一些具体方面：适应变化时代的企业战略变革模式——由确定性条件转向动态性条件的战略制定和实施；文化变革带给企业的确实利益，以及与战略的密切关系；组织部门、流程、信息化手段以及企业中的人——作为变革行动的对象在整体背景下的变化方向以及合理性。

## <<公司变革>>

### 作者简介

杜玖月，生于1970年，早年曾担任数家大型公司高级管理人员，负责公司企划与市场营销。涉及行业包括房地产、传媒业以及消费品行业等。

先后担任数家大型咨询机构高级顾问，曾任《财经时报》、《当代经理人》等媒体特约撰稿人。致力于地区经济与企业战略研究，长期关注组织变革与文化革新，是相关领域的资深顾问专家。

现为北京英联联合经济管理研究中心常务理事，并担任多家企业及机构的管理顾问。

其他著作包括《美丽的商业社会》、《走出西部》等。

## &lt;&lt;公司变革&gt;&gt;

## 书籍目录

第一部分 企业组织的运动与变化第一章 变革的商业时代变化的市场、消费者以及观念变化的企业组织互联网时代的信息革命对组织的影响企业管理革命第二章 企业变革的历史沿革企业组织机构的演进经营理念的变化人本管理思想的演变非线性变革·案例 21世纪的企业变革第三章 认识变革与创新推动变革的动力来源·案例 GE的内部变革变革的阻力·案例 方正集团变革的缺失变革与组织的生命周期关于创新·案例 企业家精神背后靠什么？

第二部分 变革原则第四章 变革进程规律发现现存的与可能发生的问题对变革内容评估制定行动方案施行变革反馈改进巩固与加强成果第五章 变革的行动原则为什么要改变——必要性（Necessity）·案例 TCL——超前的家电信息化所要进行的改变是企业需要的吗——合理性（Rationality）组织中将有有多少人认同——接受度（Acceptance）·案例 华为：冬天和春天的故事敢于面对挑战——风险性（Venture）·案例 实达集团的变革失误让创新和变革成为企业的性格——持续性（Persistence）第六章 变革行动的重点进程变革培训·案例 集成公司与英航的巨大改变风险变革行动的“中试”模型——变革工作小组·案例 壳牌公司的行动实验室·案例 康明斯的发动机实验·案例 IBM的变革行动小组变革实施的控制第三部分 变革行动第七章 战略变革战略变革综述遵循的基本模式战略弹性战略变革的工具应用·案例 中国电信的竞争战略分析·案例 可口可乐公司平衡记分卡的应用·案例 Rover公司从学习型组织战略中重生第八章 组织机构变革与业务流程重组组织机构变革的目的及执行原则组织机构的变革趋势组织机构内部的改革组织发展组织再造——业务流程重组·案例 IBM信贷公司的流程再造·案例 海尔公司的流程再造——独一无二的市场链第九章 企业信息化企业信息化含义及其背景信息化的具体内容·案例 以SAP R / 3系统为例解ERP信息化与企业组织变革企业信息化变革的成败分析·案例 中国移动（香港）公司实施ERP第十章 文化变革认识文化重要性的肇端优秀企业文化的成功实践·案例 竞争力来自文化变革真实的公司文化·案例 失败的文化导致失败的安然建立以人为本的文化·案例 肯德基餐厅状元赴美受奖·案例 IBM：自助餐式的培训参考文献

## &lt;&lt;公司变革&gt;&gt;

## 章节摘录

第一部分 企业组织的运动与变化 第二章 企业变革的历史沿革 非线性变量 我们的时代从进入20世纪末开始，随着各种系统运动的速度越来越快，那种通过直线型思维分析未来的方式越来越显示出笨拙和不适应，越来越多的经营观点认为，我们处在一个日益非线性的世界中，即循序渐进和按部就班的纯理性世界正离我们远去，只有非线性的创意才会创造新财富。为了在变革时代茁壮成长，公司必须采纳激进的创新议程。公司面临的根本性挑战不仅是在公司陷入危机时能重塑其自身及其所在的行业，而且是能持续地这样做。

工业时代的显著成就是连续改进的理念。它现在仍然是大多数管理者长久追求的目标。包括日本人的持续改善（Kaizen）概念，以及包括20世纪90年代流行的流程改善（BPI）和早期的企业制造资源计划（MRP以及MRP II）。而现今的学习型组织要求组织学习和知识管理能从系统中产生突变，以最快的速度把知识变为一种商品。

英国战略管理大师加利·哈默尔（Gary Hamel）进一步认为：在变革时代，产生新财富的不是知识本身，而是由此而来的洞察力——洞察非连续创新的机会。在非线性的世界里，只有非线性的想法才能创造新财富。大多数公司的递增改进计划很快就达到收益递减点。连续改进是一个产业时代的概念，它优于彻底的无改进，而在变革时代它属于边际价值。是的，越来越多的证据表明，新时代中由于快速变化的消费市场，创造性的变革才能使企业跟上变化的节奏，从而赢得持续的利润以及长久的客户。

.....

## <<公司变革>>

### 媒体关注与评论

我确信，如果一个企业内部变革的程度小于企业外部变化的程度，那么这个企业的末日就指日可待了。

——通用前首席执行官 杰克·韦尔奇      经理们必须对他们的员工进行再教育，而这种教育正是通过对企业组织实行变革来完成的。

——戴尔公司董事长 迈克尔·戴尔      企业的最终目标就是必须持续地改变自己，索尼公司的发展历史与众不同，索尼一直在改变它的经营模式、目标，甚至变革一切。

——索尼中国公司总裁 正田纮



## <<公司变革>>

### 编辑推荐

全球最具活力的公司有什么样的共同特点？  
成为卓越的公司需要什么样的基本概念？  
IBM公司得以领导业界潮流的核心能力在哪里？  
答案就是勇于变革&善于变革。

<<公司变革>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>