

<<管理大师经典系列>>

图书基本信息

## 前言

本书主要研究的是战略变革以及公司如何提高绩效和效率，其独特之处就在于阐述了组织发展对于成果的帮助。

战略变革被定义为一种组织的变革，包括组织战略、结构和流程的重新调整，目的在于适应新的竞争环境。

传统的组织发展学重视的是增值生产，且每次只强调一个系统，并未考虑公司整体的提升，而本书提出的则是巨大的、系统的提高，所以同原有的学说有很大的不同。

作为组织变革的一种，战略变革时有发生。

存在时间很长的组织，都会不断地调整它们的战略和结构，来应对环境的变化。

但是，我们也意识到战略变革的独立性，我们不能把这一切都托付给偶然的變化，而是要依靠导向、信念以及政策的贯彻执行。

过去对于战略变革的设计和执行的尝试具有一定的意义，但过去对于组织成长和变革没有给予相应的重视，而是更加强调经济、金融，以及同传统战略计划相关的内容；对战略变革的典型描述一般侧重于产品、结构、辞退工人数量等，很少叙述高层管理团队是如何做出这个艰难抉择的。

当然我们还要论述两者的相关性，因为组织发展的理论领域和实践都告诉我们这个探讨是必要的。

有了组织发展学提供的这些见解，我们撰写本书的主旨就在于描述战略变革的过程，从而帮助管理者决定在何时、用什么样的方法，来改变其战略方向。

这里所说的战略方向指的是能够帮助组织达到目标的战略、结构和流程的整套系统。

目前有很多关于如何管理组织现有的战略方向的研究和实践，但是却缺乏对变革的时机和方法的研究及相关实践。

我们把从一个战略方向转化为另一个战略方向的过程叫作整合战略变革。

如何通过应用变革计划以及组织发展的原理，来成功地制定和执行独立的战略变革以及组织设计，这就是整合战略变革描述的内容。

这里用到的组织发展的原理主要关于变革的流程和发展速度，强调的是在执行变革时的人员系统，并为管理和控制不同的组织结构模型提供意见。

本书基于这样一个理念——诚实可信、经验丰富的组织发展实践者们已经各就各位，为企业实现战略目标献计献策。

我们为什么要写这本书 之所以写这本书，是因为我们看到了一个前所未有的机会，借这个机会，我们可以将组织发展的流程和变革导向，同战略的传统内容导向整合在一起。

过去，组织发展学的传统一直将流程排除在外，最重要的原因就在于学说的定义和组织发展领域的自我认知。

大多数情况下，组织发展从内容上讲是不偏不倚的。

它的力量来自于对变革过程的理解，而不是任何特定的内容，比如组织结构、通用战略（例如低成本或差异性）或者工作设计。

与其他的组织发展实践者一样，我们认为，组织发展已经失去了同业务管理的联系，组织在寻求不同的表现，而不仅仅是流程的便利。

事实上，这个情况可能已经越发的糟糕了。

因为出现了一个令人不安的倾向，尤其是在组织发展的实践者当中，他们不是尝试将“软资产”的组织发展工具同“硬资产”的纪律结合在一起，而是将任何他们尝试的改变都称为“战略变革”。

在此掩盖下，例如实行自我约束的工作组、高层管理人员的团队建设，以及在重建过程中提供的再就业服务都被称为了战略变革。

我们认为这个概念需要修改和澄清，因为它使本已混淆不清的战略变革的定义变得更加难以分辨。战略的本质就是要推动公司的发展，如果组织发展的介入是战略性的，那么组织发展就应该可以更好地展示出它们对于组织行为的帮助作用，而不仅仅只是对于组织效率的帮助。

组织发展学应该做的是，投身于生死攸关的组织实践中，帮助组织生存、发展和繁荣。

很明显，我们写作本书有一个动机——我们相信组织发展学可以并且能够在传统理论没有涉足的领

## &lt;&lt;管理大师经典系列&gt;&gt;

域增加附加值。

目标读者 我们在写作本书的时候，考虑到了三类可能的读者，其中只有一类是过去传统组织发展学认定的目标。

第一类是组织发展学的实践者——人力资源主管，或者那些经常阅读组织发展书籍的执行官。

他们一般都非常熟悉变革过程、团队导向的活动，以及活动计划的步骤，但他们对很多这些活动适用的领域不是很清楚。

本书中提到的很多概念都是崭新的、陌生的。

甚至组织发展学的实践者，对于参与到战略制定中，多数有所保留。

他们认为，组织发展不是战略，所以实践者不应该涉足他们不熟悉的领域，也不应该将不相关的程序应用到战略的制定和实施上。

对于典型的组织发展学实践者来说，战略管理还是一个比较新的领域。

第二类读者是部门经理或者执行官，他们对于所在组织的表现和行为有着举足轻重的作用。

对于这些人来说，战略到位、目标以及政策功能的整合，这些都是耳熟能详的概念。

不过，虽然很多部门经理都曾经做过“团队建设”的工作，也了解一些关于“组织发展学”的内容，可绝大多数还是没有经过系统的培训，不知该如何用组织发展学的概念来提升组织的行动力。

最后，我们认为此书还可以成为一些学科的辅助教材，比如商业政策、战略管理、组织理论或者MBA管理学等科目。

大多数关于战略的材料都被“构成和应用”这个模式所桎梏，将理论思考和实践行动分割开来。

虽然这个结构简单易教，也符合基本的条理，却不能为学生提供一个明晰的图画，来解释战略变革究竟是如何发生的，而本书介绍的模型和过程可以很轻松地阐释战略变革和应用等概念。

在组织理论或者管理学课程中，本书可以作为组织变革的初级读物，在教学当中，因为本书内容涉及到大量的商业案例，可以让课堂更加活泼生动。

关于例证 “管理大师经典系列丛书”具有一个鲜明的特点，那就是提供了实例，来说明关键概念和模型的应用。

通读本书，两个组织的成果贯穿始终，它们都成功地掌握了本模型中包含的战略变革的全部意义。

第一个组织是坐落在洛基山脉地区的一个医院系统。

医院在经济中往往占据重要地位，因为它要面对大量诸如政策要求、供应分配、技术以及服务等方面的变革。

第二个组织是一家法律出版商。

公司（隶属于一家更大的组织）和它的一家下属公司在同一个时间段里进行战略变革。

关键问题就是技术革新，因为这个变革威胁到了传统的关于法律出版业的成功观念，本书在后文将会详细解释。

我们可以证明，这个模型既可以分解也可以模块化。

没有必要要求必须从始至终地完全应用这个模型，模型中的具体活动或过程可以用来应对具体的战略问题或事件。

因此，除了两个具有特点的组织之外，有些公司只是应用了整合战略变革模型中的一部分，这些公司也会在书中有所介绍。

书中涉及的案例，同大多数组织发展学中的典型案例相比，在侧重点上有些不同。

典型的战略案例是这样的：一个新产品的开发只用了原来的一半时间，或者运用某种方法后，产品进入新的市场以后，销售量增加了若干个百分点。

换言之，关于战略的例子都是关于内容的。

另一方面，组织发展学的例子又基本上都是描述过程的。

他们会描述一个经理如何发现了一个问题或者机遇，将人召集在一起，采取了某种方法进行介入，并且实行了。

我们的目的是希望能够平衡这两方面的内容，对过程进行详细的描述，并叙述该过程如何渗透进我们强调的战略事项之中。

本书的大纲 本书共分九章。

<<管理大师经典系列>>

第一章详述了本书的目标，包括：整合了战略管理和组织发展优点的实用模型，这个模型的发展过程，以及它将大大提升组织今后再次进行战略变革的能力。

我们认为，后一个目标可以帮助提高组织的竞争力。

我们也讨论了组织发展学在战略变革中起到的额外作用。

第二章主要侧重于战略变革的定义和规模，对整合战略变革模型做了一个整体介绍，同时还提供了一个实际的案例。

第三章到第八章的内容主要关于整合战略变革过程的四个步骤。

第三章和第四章讲述的是第一个步骤：战略分析的过程，主要是分析组织目前的战略方向。

第三章描述了如何评估组织是否已经准备好实行战略变革，评估哪些因素决定着分析战略变革的价值，事项和前提是否都已经就绪。

第四章侧重的是对组织当前战略导向的分析过程，包括任务、目标、战略方向，以及主要的显著特点，还包括对于战略管理和组织发展工具的描述，这些都是实行这个分析过程必备的工具。

第五章和第六章主要关于第二个步骤，也就是战略的制定。

第五章系统地介绍了如何在多个战略变革备选中选出合适的那一个。

在第六章中，设计组织需要的未来战略导向的内容和过程是讨论的核心。

这两章着重讨论了组织战略的发展，如何选择最适合组织环境的最佳战略变革类型，随后讨论了战略或组织设计中合适的变革构成方式。

此外，不同的股东在这个过程中起到的作用也是我们讨论的一个方面，尤其是高层管理能够起到的作用和责任。

第七章和第八章主要关于第三和第四个步骤，讨论并定义了战略变革计划的制定和执行。

不同于战略规划，战略变革计划涵盖了组织行为、责任、资源、时间表，以及执行战略变革所必需的约定。

最后，第九章重新思考了战略变革的整个过程，它同产业竞争力、产业生存的关系，以及通过整合过程对改善组织的期望。

我们运用战略变革模型，来讨论一个组织开始发展期如何增强改变导向能力的方法。

## <<管理大师经典系列>>

### 内容概要

《管理大师经典系列:佩珀代因商学院战略变革课》主要研究怎样通过整合战略变革来提高公司的绩效和效率。

目前有很多关于如何管理组织现有的战略方向的研究,但是却缺乏对变革时机和方法的研究及相关实践。

《管理大师经典系列:佩珀代因商学院战略变革课》通过29个经典案例,详细解说整合战略变革的四大步骤,帮助管理者决定在何时用什么样的方法来改变公司的战略方向。

这个战略方向是能够帮助企业达成目标的一整套战略、结构及流程,它能使公司得到整体的提升,并获得可持续的竞争优势。



## 书籍目录

前言 序 第一章整合战略变革与组织发展、企业竞争力的关系 为什么组织发展学和战略变革要整合在一起 变革提供长期竞争优势 什么是组织发展学视角 第二章整合战略变革模型 战略变革的三大关键因素 整合战略变革（ISC）模型的四个步骤【典型案例】美国在线数据系统如何进行整合战略变革 第三章分析战略：VIP过程 分析战略过程中的三个活动【典型案例】法律出版公司变革准备过程存在的问题【典型案例】沙利文医院系统战略准备非常充分 VIP过程：一个快速、初步的扫描【典型案例】“VIP工作室”的工作过程（简短版）【典型案例】维泽·买赛尔公司如何鉴定外部事项和内部事项【典型案例】维泽·买赛尔公司确定组织价值观详解 第四章分析战略：判断目前的战略方向 公司绩效的两个决定因素 评估公司目前战略方向的关键两步【典型案例】沙利文医院系统如何进行战略方向评估【典型案例】了解威斯汀·邵特社区医院目前的组织情况【典型案例】确定威斯汀·邵特社区医院的优势性和独特性【典型案例】判断沙利文医院系统战略实施的质量 第五章制定战略：愿景展望和选择 战略制定过程中的三个活动 愿景展望：描绘组织的未来景象【典型案例】沙利文医院系统如何做出愿景展望【典型案例】南方信托银行愿景展望陈述的过程【典型案例】维泽·买赛尔公司的愿景展望过程【典型案例】教育系统公司的愿景展望论坛 战略选择：哪种战略变革类型适合你【典型案例】产业环境变化如何影响维泽·买赛尔公司的战略选择 愿景展望与战略选择结合的重要性 第六章制定战略：设计战略方向 发展并获得新能力的三个方法 战略方向设计的通用方法 由外而内：寻求公司定位的方法【典型案例】维泽·买赛尔公司如何调整其使命、目标和意图【典型案例】维泽·买赛尔公司做出了哪些倡议和政策 由内而外：建立核心竞争力的方法【典型案例】沙利文医院系统的组织设计详解【典型案例】电话公司的EI计划 第七章形成战略变革计划 如何描述期望的未来战略方向 分析变革要求的五个步骤【典型案例】沙利文医院系统制定了怎样的战略变革计划【典型案例】沙利文医院系统的变革成本【典型案例】详析沙利文医院系统的变革能力 第八章实施战略变革计划 让愿景展望成真的四项重要活动【典型案例】沙利文医院系统如何激活愿景展望【典型案例】维泽·买赛尔和沙利文医院系统的变革环境 应提供哪些资源和支持【典型案例】沙利文医院系统为变革提供的资源分配 如何有效控制变革过程【典型案例】沙利文医院系统如何进行实时问题解决【典型案例】沙利文医院系统进行阶段成果奖励的方法 第九章整合战略变革（ISC）——企业竞争优势的重要来源 为什么整合战略变革是可持续竞争优势 整合战略变革将带来什么成果【典型案例】法律出版公司业绩两年内翻了一番【典型案例】沙利文医院系统医生和患者的满意度提高了22% 如何培养企业的整合战略变革能力

## 章节摘录

版权页：插图：第三章分析战略：VIP过程（节选）判断管理层对于变革的准备程度 分析战略的第一个活动就是召集高层管理团队，评估他们对于成功执行战略变革的准备程度和能力——这点很重要。

首先，他们必须已经准备好了做出变革，这包括对于变革的需要性和必要性的认识，可能是因为绩效下降，或者竞争状态中出现了重要的改变或将要出现重要的改变，或者其他组织问题出现的预兆。

如果没有感到需要改变，那么就不会发生任何战略变革。

其次，必须拥有进行变革的能力。

如果高级管理人员没有必需的技能 and 知识，那么要进行的战略变革很可能就达不到最佳结果，同时会让组织中的成员有些玩世不恭，而且会降低组织未来进行变革的潜能。

我们的系列例证是跟踪两个组织实施整合战略变革的全过程，第一个就是下面的法律出版公司案例，这个案例说明了糟糕的团队工作会给推进战略的制定带来哪些阻碍。

【典型案例】法律出版公司变革准备过程存在的问题 法律出版公司（LPC）的执行委员会，主要负责进行法律解释，在过去的几年里已经制定了若干个关于战略和组织方面的决定，这些决定包括在产品中使用新的电子表格以及重组操作。

这些改变带来的结果就是雇佣了很多拥有专业技能和知识的员工，而管理者相信这是实施变革LPC必须要做的事情。

不幸的是，这些在特定领域具有技术技能和知识的员工，绝大多数都没有从事过法律出版业，甚至连相关的知识都欠缺。

于是，LPC的主席认为是时间召开执行委员会会议了，应该讨论如何将这些员工的新技能和能力应用到更具体的战略战术中。

她让公司负责市场战略的高级副总裁主持这个为期三天的讨论，并且为他提供了获得咨询帮助的资源，这个顾问在过去的几年里一直帮助组织制定和实施战略与结构方面的变革。

在顾问的帮助下，高级副总裁设计了一个学习小组，用来帮助教授这个团队战略和战略计划方面的事项，包括定义目前和未来产品的工作，理解并定义其服务的市场，以及弄清楚他们要服务的客户究竟是哪些人。

在学习小组开始的第一天，这些人就显示了一些效率非常低下的行为：他们的讨论很少形成结论。

他们的交流都很间接，而不直接，也就是说，他们都是谈论对方，而不是和对方交谈。

他们交流的特点是：“嗯，很有趣，不过我觉得应该还有比你刚才说的更好的观点”，同时他们仅仅是为了争论而争论。

他们的讨论经常说不到要点上，总是离题万里。

媒体关注与评论

我们中的绝大多数人都惧怕变革。

尽管我们的大脑知道变革是正常的，我们的内心却在为即将到来的变化而颤抖。

但对今天的战略家和管理者来说，除变革外你别无选择。

——小罗伯特·沃特曼（美国管理学家）变革是痛苦的，但要是我们不变革，我们未来会连痛苦的机会都没有！

变革不是一时的，而是时时的。

我们总在追求一种稳定，但在信息时代，变化才是最好的稳定。

——马云（阿里巴巴集团董事局主席）企业发展过程实际上就是战略转移的阶段性连接，旧的战略不断地、不失时机地被新的战略替代，这样才能使企业不断达到新的高度，赢得长期持续发展。

——张瑞敏（海尔集团首席执行官）除了妻儿一切都要变！

——李健熙（三星集团董事长）

<<管理大师经典系列>>

编辑推荐

<<管理大师经典系列>>

名人推荐

我们中的绝大多数人都惧怕变革。

尽管我们的大脑知道变革是正常的，我们的内心却在为即将到来的变化而颤抖。

但对今天的战略家和管理者来说，除变革外你别无选择。

——小罗伯特·沃特曼（美国管理学家）变革是痛苦的，但要是我们不变革，我们未来会连痛苦的机会都没有！

变革不是一时的，而是时时的。

我们总在追求一种稳定，但在信息时代，变化才是最好的稳定。

——马云（阿里巴巴集团董事局主席）企业发展过程实际上就是战略转移的阶段性连接，旧的战略不断地、不失时机地被新的战略替代，这样才能使企业不断达到新的高度，赢得长期持续发展。

——张瑞敏（海尔集团首席执行官）除了妻儿一切都要变！

——李健熙（三星集团董事长）

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>