



# 书籍 企业的转型管理

## 从变革中获益

威廉·布里奇斯  
Da Capo Press, 2003  
第一版本:1991  
其他语言版本: 英语

### 导读荐语

这将是 你读到过的最言简意赅的管理专著。作者威廉·布里奇斯措辞精确、字字珠玑、毫无赘言。书中援引的关于变革和创新的名句，大多出自一系列作家和思想家的广泛著作中，而这些作者的管理书籍已在市面上很少见到。他精心挑选这些作者的思想妙语并与近期企业变革的实例结合起来，摆脱了以往的陈词滥调和空洞说教，为本书带来了智慧和理性的光芒。只有饱读管理书籍的人才能够体会到这种写作风格的良苦用心和价值所在，而其他 人只能是将这本书从头读到尾，不会在书中某一处停留下来，思索作者所要表达的真正涵义。企业的转型管理的核心在于帮助员工应对变革所带来的恐惧和不确定性，因此关键在于建立信任和信心。布里奇斯提醒管理者，完成的每一件工作都围绕以建立信任与信心为主题，他提及这个重点时，会给你一种显而易见、不言自明的感觉，但是他的这些观点却是你在阅读这本书之前所没有意识到的。*BooksInShort* 竭诚推荐你阅读这本书。

### 要点速记

- 企业的变化和转型不是同一件事情。变化是指办公环境的改变，比如员工腾清办公桌或者公司搬家等工作。
- 而转型是指员工经历这些变化，从认可到接受的全部心理过程。
- 转型管理的最重要工作几乎是不言自明的，但是公司却往往忽视、遗忘甚至无视以下这些最重要的内容。
- 包括:转型管理的始终如一、诚实可信、目标明确和深入沟通。
- 尊重过去取得的成就，但是一定要明确:变化是不可避免的。
- 信任是一切的根本，企业管理者要一诺千金，只有以信任为基础，才能帮助员工渡过企业转型的三个阶段。
- 这三个阶段分别是:旧经营模式的结束(第一阶段);中间的过渡阶段(第二阶段)和新经营模式的开始(最后阶段)。
- 转型以结束旧局面作为开端，所以总是会让人产生一些失落感。
- 过渡的中间阶段是一段混乱时期。
- 倘若在企业变革时期缺乏精心的管理，那么新的开始永远都不会到来。

### 浓缩书

#### 变化和转型

在字典的解释中，变化和转型这两个词是同义词，但是这两个词实际上并不完全相同。变化是一种客观存在的环境变化，比如，新上任的管理团队，或者缩小办公规模，或者公司搬家、部门合并、重新装修或改变工作时间，等等。这些都是工作环境的变化，不能说是企业的转型。

企业的转型是一种涉及个人内心的变革，是员工适应变化的全部过程。其过程要经过以下三个阶段：

- 结束——将结束作为转型的开始定会令人感到奇怪，但事实上，每一个转型都是从某一个旧局面的结束作为新局面的开始的。人们必须改变过去的自己，对过去曾经拥有的放手。
- 过渡地带——这一阶段就如同新生儿诞生必经的产道，这是新旧交替的中间地带。经过这一阶段时，会感到混乱、困惑、压力、怀疑和不适。

• 开始——经过这中间的过渡地带之后，人们就可以有一个全新的开始了，这全新的开始应该是一个精力充沛、蓄势待发的开端，是做好一切准备迎接变革的开始。

“有变化的地方就有转型。”

因此，转型是以旧局面的结束作为开端，又以新局面的开始作为结束。因为是以某种“结束”作为开始，所以需要你对开展转型之前的一切成绩归零。升职意味着放弃旧的工作，恋恋怀旧的人，在新的岗位上也不会取得成功。两家公司的合并意味着人们放弃旧的组织机构，从而适应新组建的机构组织。

虽然将转型看成是由三个阶段组成的过程更顺理成章，但准确地说，企业的转型是一个包含三个过程的阶段，即“结束”、“中间过渡”和“开始”这三个阶段。每一个都是转型取得成功所不可或缺的部分，但它们并不总是按照以上顺序发生，有时候人们可能要同时经历两个甚至更多的过程。转型是一种经历，是个人主观上的、情感上的、心理上的经历，转型中的管理就是要让人们尽可能平稳而迅速地度过这些阶段或过程。

## 结束

为了让人们尽可能轻松地放弃过去，首先要努力使自己认清要结束的是什么，以及谁将在结束过去时遭受利益的损失，然后才能帮助受害者制定策略应对不可避免的冲击。你可以采取以下这些简单但必不可少的步骤：

- 理解变化的重要性——将即将到来的变化尽可能地以文字加以说明，力求具体而深入，避免笼统的描述。
- 预测变化的前瞻——预测变化可能带来的所有结果，每一个变化都会引发其他一系列的变化。
- 确定损失的范畴——一旦你能理解变化及其可能带来的后果，就需进一步确认谁将受到变化所带来的损失、承受何等损失等。例如，是员工将失去同事友谊还是需要放弃偏安一隅的办公室；是丢掉现有的工作地位或头衔还是将要损失奖金和薪酬，以及直面上升或降职的可能性？不管影响是什么都要确认清楚。
- 认识现实状况——人们在主观上和情感上遭受的损失如同其他所有物质上的损失一样，都是实实在在的损失。
- 做好应对过激反应的心理准备——员工对变化的反应可能看起来会是过激的，但是要站在他们的立场上理解他们的行为，过度的反应并不代表反应过激。如果公司刚刚完成裁员10%，留下的员工很自然会怀疑自己会不会是下一个要丢掉工作的人，他们自然会情绪低落，产生怨恨。有些人会试图寻找回避这一变革的方式；另一些人则会产生忧虑、悲伤的情绪，会对未来感到迷茫，甚至悲观。
- 保持开放性——沟通交流要做到清晰准确，明确地告诉员工，你与他们感同身受。
- 提出补偿措施——你能够给他们的损失予以具体的补偿吗？
- 保持信息沟通的顺畅——切忌对人们有所隐瞒和欺骗，抓住一切机会令员工了解企业转型的最新进展。
- 不要否定过去的一切——尽管如此，仍要明确哪些历史必须结束，哪些仍需继往开来。可寻找戏剧化的方式表达观点，如西班牙征服者荷南多·考兹(Hernando Cortez)在到达墨西哥的维拉克鲁兹港后，将所有的船只烧毁，以此清楚地告诉手下，无论遭遇怎样恶劣的情形，他们都无法回到故乡西班牙。

## 过渡的中间地带

在中间的过渡阶段里，一切都混乱而令人困惑，因为过去的一切稳定局势行将结束，而新的开始还未到来。所有人都在努力调整自己的行为习惯和期望值，重新建立人脉网络与人际关系，放弃一切以往的习惯行为，并为进入未来的未知世界做好准备。在这个时期，组织内的员工缺勤率会大幅提升，工作的积极性大为受挫，表现欠佳的员工会更加肆无忌惮，表现优异的员工也会流于一般。组织的各级员工都不知道将要面临什么局面，因此人们惶惶不可终日，如同一群陌路人相遇，只寄望于尽快找到自己的位置。

“正所谓‘旧的不去，新的不来。’”

同时，这一困惑期也是非常具有创新性的时期，最动荡和艰难的时期往往也孕育着取得重大突破的机遇。摆脱了旧习、旧规的束缚，人们可以自由地发现新的、更好的工作方式。

从历史上来看，最成功地跨越中间过渡阶段的著名事件，就是在摩西的带领下，以色列人在沙漠中跋涉了40年。正是在沙漠之中的艰难时期，令一群奴隶发展成为一个强大的、足以攻克迦南的民族。通过阅读《出埃及记》(*the Book of Exodus*)，企业管理者可以了解到转型中所遇到的种种困难：在摩西的带领下摆脱了奴役的追随者们，很快就淡忘了过去奴隶生活的苦难，并开始怀念在埃及的美好时光。他们抱怨食物的缺乏，当他们能够果腹之后，又开始抱怨食物的质量。他们对领头人物产生怨恨，掀起一次又一次的叛乱。不要期望你的时代能好于摩西时代，过渡阶段永远都是充斥着混乱与疑惑。

“只有历经艰难，才能到达彼岸。”

经理人应如何应对？

- 将你的要求保持在合理的范畴之内——不要期望员工完成超出其能力极限的工作。无需寄希望于他们同时适应多重变化，如果一系列变化同时产生，要帮助员工做好应对的准备，并且力图解释清楚全局的发展状况。
- 做好摒弃旧规则的准备——如果一些曾经起到重要作用的企业政策和 workflows 在组织的转型过程中成为障碍，就需大胆摒弃它们。
- 明确工作目标——制定在短期内可以实现的目标，以保持员工的士气高昂。
- 沟通、沟通、再沟通——而且要在企业内部开展沟通。

## 新开始

一般来说，人们不喜欢变化。有些人不愿意走出过去那舒适而又熟悉的环境，难以跋涉经过中间的艰难地带，走向未知的新境遇。这些员工习惯回顾过去，不是回顾所谓的过渡阶段，而是留恋过渡阶段之前的安逸时光，并且希望能重回过去。有些人会喜欢过渡时期的混乱和无序，因为他们能从动荡和意外中得到收获，对于这类人来说，新的开始就是打破以往的无聊，因此，新的开始是充满风险的。没有人能预知未来，谁也不能够保证

新的开始不会以失败告终。

“计划具有稳定军心的强大作用，这不仅因为计划的内容，更是因为计划的存在。”

想要在新的开始中取得成功，记住以下四个P：

1. 目标(Purpose)——不要让人们对你的目标有所质疑，以及动摇实现目标的动机。可以借鉴摩西的方法，摩西告诉奴隶们，上帝已经许诺他们拥有自己的土地，所以要率领他们前往那片属于自己的土地，追随摩西的每一个奴隶都向往着那理想的国度，他们心中拥有一个共同的目的：“我们的目标是到达神赐的圣地。”如果人们能够了解变化的始因，就会增强应变的信心。但是为了保证目标的顺利实现，必须对目标予以清晰、准确并且具体的描述。
2. 愿景(Picture)——摩西为奴隶们描述一片流淌牛奶和蜂蜜的国度，令人们将抽象的“神赐国度”想象成近在眼前的富饶大地。不要仅仅告诉人们转型之后的结果将是什么，要为他们具体描绘愿景，运用一切模型、影像等手段，也可带领员工参观其他变革成功的组织机构，令其对未来产生直观的认识和感受。
3. 计划(Plan)——环境的变化不代表企业的转型，为一般的变化做准备与为转型做准备，其计划内容有很多不同。用于变化的计划内容只围绕员工清理办公桌以及搬家等事务的时间安排。而用于转型目的的计划则需从个人主观上、情感上以及心理等多种角度做好准备，这项计划可能会从一场告别晚会开始，延续到引荐新管理层上任，直至公布培训计划为止。
4. 角色(Part)——确保每个员工都在转型中找到自己的角色。只有员工都积极参与企业的转型，才能令他们作为团队的一员，团结合作共同解决前进道路上的一切问题。如果不能成为团队的成员，他们就会成为问题的根源。

“即使企业仍处于组织生命周期的早期阶段，有关企业发展的第一定律(First Law of Organizational Development)就已显现成效：企业某一阶段中，执掌经营活动最得心应手的管理者，往往是企业进入下一阶段时，体验最严重挫折的人。”

为了保证人们在新的开始时步入正轨，可以遵循以下四条原则：

1. 始终如一——将你的目标公之于众之后，你的所作所为都应该为实现目标所做出的努力。如果你曾要求员工加强团队合作，就要对成功的团队合作予以奖励。如果你布置属下完成三个首要任务，但同时仍要求他们继续完成每一件工作，这就说明你没有做到始终如一地坚持实现目标。“少花精力多办事”意味着员工得到分配的任务越多，实际完成的就越少，因为要完成你分配的所有工作，他们必须在每项工作中都只能做到蜻蜓点水。无法全力以赴地实现既定目标是转型管理中的大忌。
2. 快速制胜——在度过中间阶段的混乱和迷惑之后，人们可能会充满疑虑并缺乏自信。通过完成较低风险的工作，取得初步成果，可以鼓舞士气。
3. 利用想象力的影响——善用微小的物品，甚至是员工的工号牌或停车卡等，都能传达实现目标的信心。如企业的合并重组，胸牌的颜色可以代表某一方的标志，也可作为中性标志，当然也可作为两家企业合并成功的标志。即使没有用于象征的标识，人们也会下意识地去寻找，因此建议你刻意使用新的标识象征新的开始。
4. 举办庆祝活动——为新的开端举办里程碑式的庆祝活动。例如，通过给员工发放诸如T恤衫、桌面装饰品、匾牌、办公用笔、气球等纪念品，消除员工对未来的疑虑，体现出企业上下一致的决心。

“预测经济和社会的发展未来是一桩巨大生意，但是事实证明预测的准确性只有一半。”

组织如同人类的生长一样，都在不断变化、不断发展壮大。当一个组织停止新陈代谢，也就预示着死亡的来临，因此保持不断的变化、不断予以吐故纳新的更新，是每一个企业的头等大事之一。每一个变化都会带来转型，有可能是重大的转型，比如企业合并之类的转型；也可能是相对较小的转型，比如一条生产线的投产，重点是这里所强调的转型规模的“相对性”。任何管理不善，都会令转型变得异常艰难。

转型管理的关键在于对员工要开放，并且要建立信任。始终如一、真实可信、目标明确和深入沟通是一切转型管理的核心要素。要做到与员工同心协力、共度难关，同时要明确说明解决问题的目的和动机，以得到员工的理解和支持。时刻做到遵守诺言，并毫无隐瞒和欺骗，只有管理者的开诚布公，才能令企业的转型成功地水到渠成。

## 关于作者

威廉·布里奇斯(William Bridges)是一位来自加利福尼亚州米尔谷的高级顾问和演讲家。《华尔街日报》(*The Wall Street Journal*)将其列入美国最受欢迎的十位企业发展管理顾问之一。这本书是他1991年经典著作的新版，他的著作还包括《转型之路：直面生活中最艰难的事件》(*The Way of Transition: Embracing Life's Most Difficult Moments*)、《转型》(*Transitions*)、《跳槽》(*Job Shift*)和《创建你和公司》(*Creating You & Co*)等。