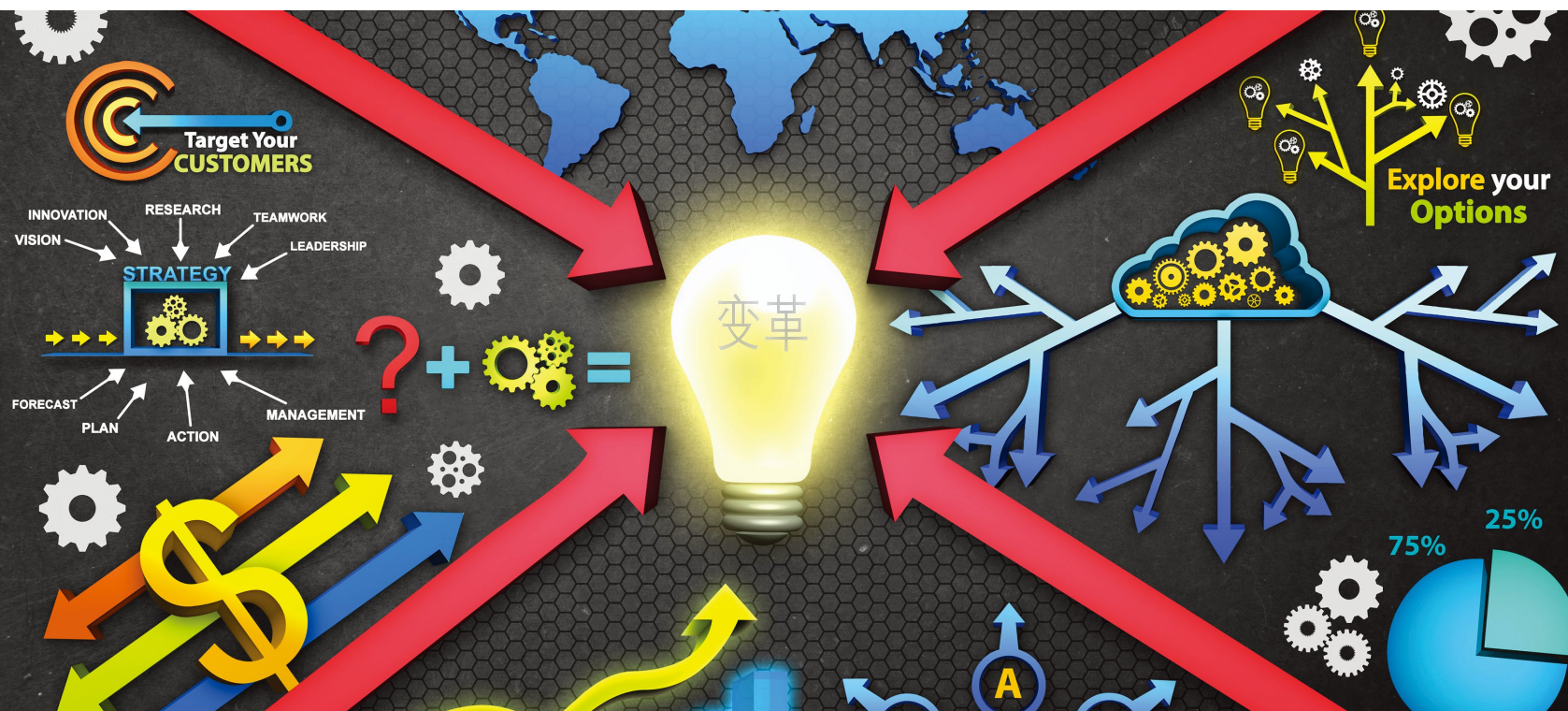


这是一个全新的游戏：领导复杂、持续的变革

作者：Bill Pasmore

本白皮书部分节选自其新作

Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World





目录

引言	2
复杂、持续的变革为何这么难?	3
四个行动要素	4
莫要“按部就班”	8
提高你的领航能力	10
关于作者	13

引言

当领导者意识到变革的需求，且拥有变革的能力时，组织变革才有成功的可能。

遗憾的是，即便明知变革势在必行，甚至选对了方向，也不等于我们“拿到了船票”。

变革最终失败是个大概率事件，按比例来说大致在50%-70%。这种结果令人难以接受，我们需要做到它——而且，要更快、更好。

但是，怎么做？

大部分关于“领导力变革”的模型多是基于单一变革的线性路径，在现实世界中，真正的变革是动态和并发性的。某个单一举措不可能从整个系统中隔离出来；也不可能与其他变革环节分离出来，或代替它们——我们身处的现实世界，就像是“牵一发而动全身”的“搅拌机”。

让我们以一个“收购”行为来举例。从表面上看，一次收购似乎仅需要管理层面的变革；但在现实中，它需要多项变革举措的交织和整合——关键决策的制定、决策执行的管理、IT系统和其他流程的配套调整、技术层面的变革以及员工的再培训等；还包括董事会的合并、客户关系的变化、资源的重新配置、品牌理念的重置、组织文化的融合、策略协调、市场营销的重新设计等等。与此同时，竞争对手们也会推出相应的

技术革新和人才流动——这是一个“全新的游戏”，接受这个游戏的挑战并且胜出，是领导者的责任。作为领导者，你才是组织命运的关键决策者。

创新领导力中心（CCL®）的立场是：领导复杂、持续的变革是可实现的，你需要拥有一套严谨的新思维和行为方式，这些可能是你过去所不曾有的，它们包括：

- 明白什么是让你实现这场变革所需要的
- 愿意改变过去的变革思维
- 知道什么是你目前尚且力所难及的——并认识到，继续下去并不会得到你想要的结果
- 更高的自律和专注，并学习如何放慢脚步
- 与时俱进——不仅是个人，而且是你的团队，你的整个企业

基于广泛行业和地区的领导者经验，本文旨在介绍一些实现复杂持续变革的重要思维方法（注：节选自 *Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World*）。技术革新和人才流动——这是一个“全新的游戏”，接受这个游戏的挑战并且胜出，是领导者的责任。作为领导者，你才是组织命运的关键决策者。

创新领导力中心（CCL®）的立场是：领导复杂、持续的变革是可实现的，你需要拥有一套严谨的新思维和行为方式，这些可能是你过去所不曾有的，它们包括：

- 明白什么是让你实现这场变革所需要的
- 愿意改变过去的变革思维
- 知道什么是你目前尚且力所难及的——并认识到，继续下去并不会得到你想要的结果
- 更高的自律和专注，并学习如何放慢脚步
- 与时俱进——不仅是个人，而且是你的团队，你的整个企业

基于广泛行业和地区的领导者经验，本文旨在介绍一些实现复杂持续变革的重要思维方法（注：节选自 *Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World*）。

复杂、持续的变革为何这么难？

领导单一变革已是相当不易，看似简单的变革也可能失控，它比我们预料中需要更多的时间、金钱和精力。当领导者和组织同时面临多项变革交织并举时，这种挑战被放大。领导复杂、持续的变革是一件很艰难的事，因为它要求：

明确优先级次序。领导层的关注、资金的空间、利益相关者的参与、流程的变更、组织结构设计等，它们都可以进行分别的优化，经过复杂的权衡后，然后归在一起，进行下一轮子优化。

关注整合。领导者需要实现最优化的整合——在最短的时间内，以最低的成本，最少的干扰。纵观全局。无论你的策略实现了局部上的“双赢”还是“双争”，当这个策略放到系统其他部分中时可能就会发生截然不同的影响，复杂地影响着其他部分的进程和效率。

不做超过能力范围的决定。假设组织和个人能力无穷的想法将是一厢情愿的——领导者应该首先衡量组织变革管理的能力在哪里，而不是让整个系统同时马力全开，超负荷地处理眼前难以达到的任务；另外，领导者还负有增强组织变革能力的责任，以利于更多变革举措的同时进行。

集体智慧。领导者必须学习如何利用集体智慧来管理一切正在发生的复杂改变；否则团队或者个人将遇到各种瓶颈，无以应对持续变革中各种复杂波动的信息和棘手问题。

学习和变通。复杂而持续的变革是一个实时信息处理过程：包括各个时期优先级次的调整、解决方案的灵活运用等。单一变革可能是“火花一闪”，但持续变革永远都是“在路上”。





四个行动要素

复杂、持续变革所需要的领导力远高于单一变革所需要的领导力。

第一件你要做的事情就是“放慢脚步”。

通常，威胁、机遇和挑战迫使使我们中的大多数的人立刻行动起来（即便还没有经过精心构思），我们试图一次性给出一系列解决方案（一揽子不连贯的计划）；我们不考虑 A 计划对 B 计划的影响，或者 A、B 计划是否与 C 计划矛盾。我们无形中将“事件”与“进程”混为一谈。比起退后一步谨慎反思，我们更相信自己此刻的直觉。

而事实上，凌驾于行动之上、更为重要的是，我们要判断哪些是真正重要的事项，然后正确做事。

作为一名成功的变革领导者，在这个时候应该“放慢脚步”，发现什么是让你飞跃到下一个阶段的关键；停下来权衡决策，在众多举措中哪个最重要；停下来计划如何执行、谁来负责、怎样才能更快更有

效；停下来反思你所学到的经验，制定更为成熟的流程和结构，帮助你在未来更好地实现目标；停下来调整看事情的角度，时常将人们聚集起来，保证人们彼此的协同；停下来为每一步胜利庆祝，稍作休整，但更重要的是从经验中学习。变革不是一朝一夕，变革之道，道长且阻。

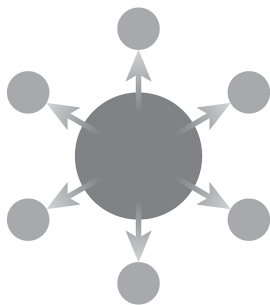
在变革的道路中，有四个主要的行动要素——它们分别基于不同的思维。有意识地学习并训练每一个步骤，开拓你的思维方式；开始制定分别行动方案，注意它们彼此之间的整合，以产生最大的影响力。

这四个主要的行动要素及相关的思维方式是：

发现：放慢脚步、审时度势、收集信息、明晰愿景

虽然变革是必要的，但并非全部都是现在需要的。“发现”的过程中我们需要识别哪些是可行的机会，然后在决策层面上确定当前阶段的变革目标。“发现”的意义在于找出最重要的机会，而不是建立一个“一揽子清单”。这个过程需要：

- 审时度势：停下来做可行性分析和彻底评估
- 收集信息：收集当前状态下相关事项的有效信息
- 明晰愿景：制定清晰的阶段性目标

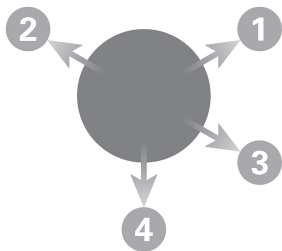


思维：减法思维

一个宏大愿景的背后往往错综复杂，“去芜存菁、纵览全局”是首要的。什么是现实可行的，什么又是行之有效的。减法思维的关键在于“专注”，专而弥笃，去其杂冗，在最重要和振奋人心的目标上永不懈怠。选择一到两个专注的目标，做决策上的“减法”，放弃“一揽子”抓的做法。唯有专注才能通往变革的远方。

决策：差距诊断、排序聚焦、明确范围、制订路线

“无法专注”和“无法实现优先级”是诸多战略性举措夭折的重要原因之一。组织存在着变革的“容载量”问题，在获得更高的变革能力之前尽量避免变革系统的“超载”；专注于最重要的事情并做出决策上的支持；对比当前状态和理想状态来进行差距诊断，找到更优化的“切入点”；“排序聚焦”能使我们避免“一揽子计划”和“平摊式处理”，避免使整个变革失去重心而导致夭折；最后，在决策上确定范围，制订清晰的路线：谁、何时、何地以及如何。



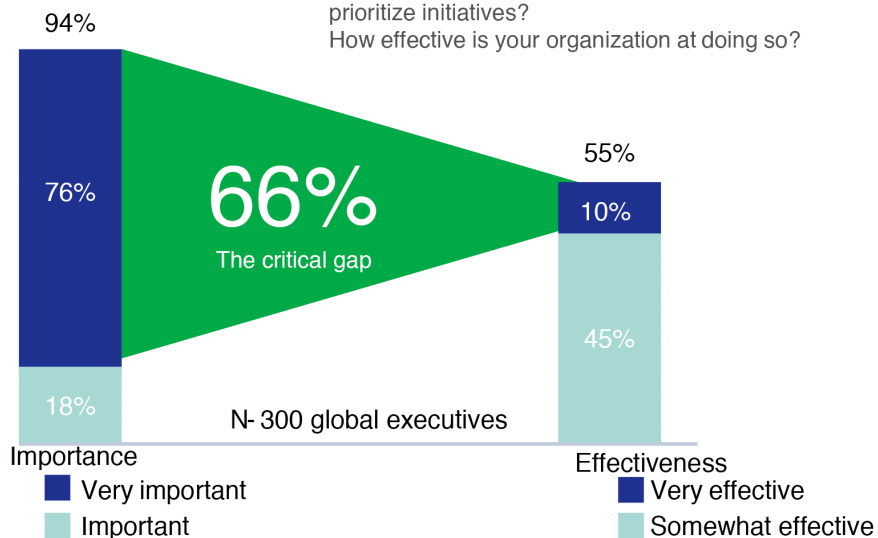
思维：稀缺思维

即使是定义明确的目标，执行起来也往往是道阻且长。我们所拥有的时间和资源也许都是不够用的。在这个过程中，需要花更多的时间，在复杂的变化和多线任务中做“取舍”，分配资源，不断做调整。任务的复杂程度越高，越是要善用“取舍”之道。

Prioritization is a Problem



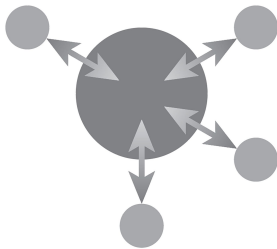
CCL Research:
How important is it for your organization to prioritize initiatives?
How effective is your organization at doing so?



©2015 Center for Creative Leadership. All rights reserved.

执行：随时沟通、集体参与、快速试点、实施落地

无论你的组织现在的变革状况如何，其进程都可能太慢了，其中的“阻滞之处”与你如何看待变革的理念可能有极大的关系。在复杂而持续的变革中，执行力是贯穿始终的要素。我们需要持续而细致的沟通，帮助人们了解正在发生的一切以及这一切的原因。拥有集体的智慧才能使变革通道更通畅，令变革的进程更快、更有效——做到这一点是需要“精耕细作”的，这正是我们常说的：“欲善其事，先利其器”。

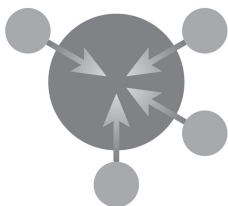


思维：快速思维

渴求效率和速度。真实的世界需要我们对各种挑战作出快速反应，摆在桌面的日程表和计划书往往是“计划赶不上变化”。拿开那些无关紧要的事情，放慢脚步，保持对重要事情的投入程度，哪怕这需要时间。

辨识：协同整合、评估进展、学习调整、事半功倍

在单一的变革举措中，学习可能是“低优先级”选项，因为遇到的问题可能不太会重复；在复杂而持续的变革中，学习是一种明智的、持续的“投资”。我们必须辨别什么是工作的目的，什么不是；调整和整合变革的举措；根据预期做出评估，判断哪些是已完成的部分，这些都需要学习。最后，学习的全部意义在于：根据事情的动态发展，做出优化的调整，令变革的推行事半功倍。



思维：善学思维

“善学”是引导持续变革的重要思维方式，令我们不致刻舟求剑，缘木求鱼。将发展学习能力视为一种“投资”，自始至终保持善学的心态，在变革的动态情境中汲获学习的能力；无论目标最终成功还是失败，都保持从中学习经验和教训的热忱。花费在“善学”上的投资将很快回报我们的下一次变革努力，令我们最终避开各种陷阱，实现目标。

我们不能“按部就班”

这四个要素——及其相应的思维方法，彼此交织、相互影响。领导复杂而持续的变革不是一步一步的、有序线性的过程，也不是“甘特图”式的递进过程。变革管理的所有要素几乎都是同时、交织发生的。

这四个要素各有侧重不同，我们需要避免“按部就班”去做这四件事。领导复杂而持续的变革是一个“迂回”的过程，我们可能时常需要退后一步看问题，也可能长时间地专注于某一个阶段，重要的是，我们需要且必须摒弃旧有的“按部就班”的想法。

例如：假如我们现在处于“发现”阶段，谁是主要参与者？其它团队是否能够协助？当他们协助我们时所使用的信息是否有滞后？他们是否慎重比较新概念与现有状况？如果是，他们已经在做“决策”的

事。他们的建议中是否考虑了可能遇到的困难，他们认为应该如果处理这些问题？如果是，那么他们已经在计划和“执行”的准备；如果他们呈递了相关报告，并帮助别人理解这些计划，他们就同时在做“执行”和“辨识”的事，尤其是当他们已经开始从上一次的经验和失败中总结。

如果我们画一个简要地图，它可能是这个样子：

图 2.2



复杂而持续的变革导图

© 2015 版权归 William Pasmore和 CCL 创新领导力中心所有。Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World (旧金山: Berrett-Koehler 出版社)，版权所有 违者必究

某消费产品企业的 CEO 使用这一套交互变革管理系统，帮助公司建立了更广阔的蓝图。该公司长期业绩平平，且进行了一系列收购，然而这些收购并没有实现整合，在此背景下，这位领导者担任了该公司 CEO。加入这个公司之初，该组织的各单位是独立运行的，且文化背景极大不同；为了发挥自主性，各单位分别由一位副总裁带领，因此在组织变革的时候，各单位在许多问题上都难以达成共识。

每个单位都由自己的 IT 平台，财务机制和销售队伍。由于整个供应链没有实现整合，各个单位在制造成本和质量上的差异很大；在管理创新、客户服务、人力资源和财务规划等方面几乎很少有共同的流程机制；很自然的，这个组织中的高层团队内部无法实现协同，尤其在关乎各自利益的问题上。

前任 CEO 采取了放任的姿态，而新任 CEO 是一位经验丰富的领导者，他明白一场真正的变革需要的是专注、协同和承诺，甚至需要一些“不讨人喜欢”的决定；

他理解有些事远比其他事更重要；他知道只要各单位仍彼此隔离，他就无法解决问题。他首先进行了结构上的调整：在“跨部门小组”的指导下，将几位关键人物，包括两位副总裁安排到新的位置上，负责参与和制定整个企业的共同流程；在重要岗位大胆启用优秀人才，那些不支持改革整合的管理者不再受到重用。在这个过程中，整个企业的能量急剧增加，企业信心大大增强，越来越多的人相信这个企业能够赢得真正的增长和新气象；企业士气大幅度提高，一些原本打算离开的人开始决定留下来。

这种变化是巨大的，但它花了五年的时间才全部落地。在此期间，这位新任 CEO 不断挑战，从不退缩；他始终坚持着，直到这些变化全面深入组织内部且不可逆转，在他退休离任之前，他一直在为这件事不懈努力。

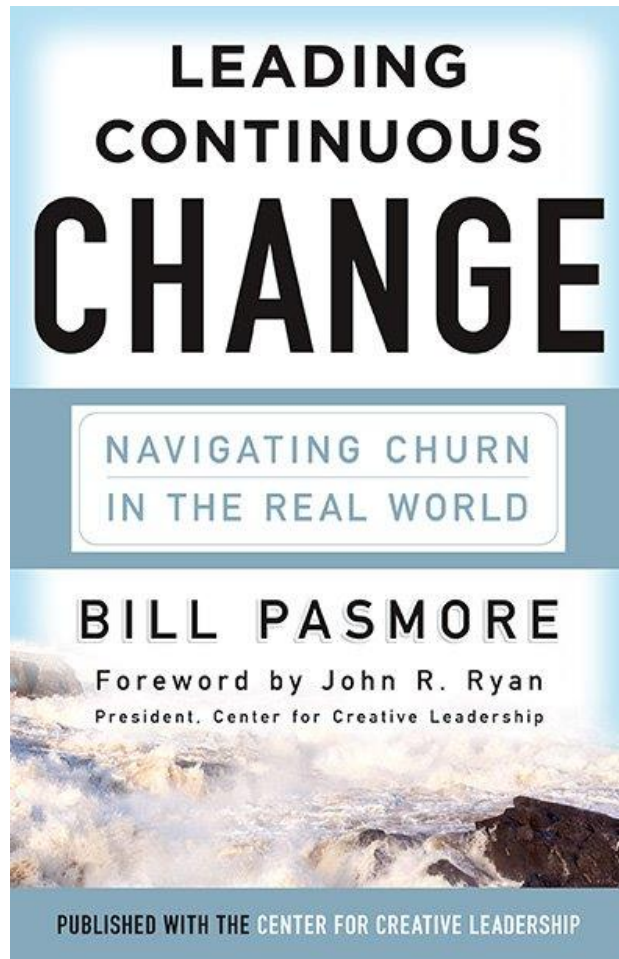
虽然这位 CEO 并不是单凭一己之力做到这些，但他知道如何在复杂、波动而持续的风浪中为企业导航：激励人们去改变，帮助人们渡过情绪的低潮和那些甚至充满戏剧性的湍急风浪；待人恭谦却不忘公允，将企业的未来放在自己的需求之上；相信并提拔那些有才干的人。自始至终，他都保持着学习的热忱，无论是已知的，还是未知的。

提高变革的导航和领导能力

变革是不息止的风浪，如果你希望在湍急的风浪中为企业引路领航，就要行动起来。领导复杂而持续的变革需要：

- 寻求一个“耳聪目明”的顾问（或是顾问团队）帮助你进行严格、客观的变革管理评估：哪些是有效的，哪些不是的。
- 坚持严谨的流程，配置专业人员进行变革发现、决策、执行以及辨识，重视每一个环节并不接受任何低效或模糊的处理。
- 帮助人们认识变革的目标，接受变革的理念。
- 拥抱新思维、新方式，让变革与时俱进。
- 改变你的领导方式。领导复杂而持续的变革是从上至下的改变，如果你不作出改变，其他人也不会。

本白皮书摘自 Bill Pasmore 的 [Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World](#) (2015 年, Berret-Koehler 出版社)



Bill Pasmore 借鉴了他在 CCL 和哥伦比亚大学的多年工作经验，提供了一套精细的四维模型及相关的四个理念，以帮助领导者们能够同时处理多元复杂的持续变革而不迷失。这份全面的指南将帮助你为今天正在发生的变革导航。

访问网站：<http://solutions.ccl.org/Leading-Continuous-Change-Navigating-Churn-in-the-Real-World> 预订本书并了解更多信息。本书中文版正在翻译中，即将出版，敬请期待！



关于作者

Bill Pasmore是创新领导力中心（CCL®）全球资深副总裁，负责公司的全球性组织领导力事务。Bill 同时是哥伦比亚大学教师学院教授，协助学院建立在组织发展和领导力方面的奖学金、执教博士和硕士学位课程、开展领导力和组织变革的研究课题。

Bill 目前专注研究领导复杂变革的研究，在组织创新中应用“设计思维”，利用网路分析方式加速变革。他也是多位首席执行官、高管团队的顾问。主要顾问领域为：高管团队效率、协同战略规划、组织设计、管理人才评估、CEO 继任管理、高管的发展等。

如果你希望了解CCL关于此课题的更多项目内容，请与我们联系。

+1 800 780 1031 +1 336 545 2810 info@ccl.org



创新领导力中心（Center for Creative Leadership，简称CCL®）是为组织机构和管理人员提供领导力发展的顶级全球服务机构。CCL利用领导力的力量实现对客户最为关键的成果，帮助个人领导者、团队、组织和社会作出改变。通过开展大量的研究，以及和百万名各级别领导者合作过程中积累的经验，CCL制定了一系列先进的解决方案。CCL被英国《金融时报》评为全球前五名高管教育机构之一，被美国《商业周刊》评为全球前十名高管教育机构之一。CCL在美国北卡罗来纳州格林斯博罗、科罗拉多州科罗拉多斯普林斯、加州圣地亚哥、比利时布鲁塞尔、俄罗斯莫斯科、埃塞俄比亚的斯亚贝巴、南非约翰内斯堡、新加坡、印度古尔冈和中国上海都设有办事处。

CCL - 美洲
www.ccl.org

+1 800 780 1031（美国和加拿大）
+1 336 545 2810（全球）
info@ccl.org

格林斯博罗，北卡罗来纳州
+1 336 545 2810

科罗拉多斯普林斯，科罗拉多州
+1 719 633 3891

圣地亚哥，加利福尼亚州
+1 858 638 8000

CCL - 欧洲，中东，非洲
www.ccl.org/emea

布鲁塞尔，比利时
+32 (0) 2 679 09 10
ccl.emea@ccl.org

亚的斯亚贝巴，埃塞俄比亚
+251 118 957086
LBB.Africa@ccl.org

约翰内斯堡，南非
+27 (11) 783 4963
southafrica.office@ccl.org

莫斯科，俄罗斯
+7 495 662 31 39
ccl.cis@ccl.org

CCL - 亚太地区
www.ccl.org/apac

新加坡
+65 6854 6000
ccl.apac@ccl.org

古尔冈，印度
+91 124 676 9200
cclindia@ccl.org

上海，中国
+86 21 6881 6683
ccl.china@ccl.org

设有分支机构的地区：西雅图，华盛顿 • 首尔，韩国 • 学院公园，马里兰州 • 渥太华、安大略，加拿大 • Ft.贝瓦尔堡，佛吉尼亚 • 凯特琳，俄亥俄州 • 亨茨维尔，阿拉巴马州 • 圣地亚哥，加州 • 圣彼得堡，佛罗里达皮奥利亚，伊利诺伊州 • 奥马哈，内布拉斯加州 • 名古屋、东京，日本 • 艾丽山、维多利亚，澳大利亚