

<<急迫感>>

图书基本信息

书名：<<急迫感>>

13位ISBN编号：9789862162828

10位ISBN编号：9862162821

出版时间：2009/02/26

出版人：天下遠見出版股份有限公司

作者：Kotter, John P.

页数：248

译者：黄秀媛

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>

<<急迫感>>

前言

前言 約翰·科特 本書探討的是：在夠多的人之間製造夠大的急迫感。這個議題表面上看起來影響力有限；但在快速變遷和動盪不定的時代，我相信這個問題比什麼都重要。急迫感構成的挑戰如果未能妥善處理，就算是幹練的人才和資源豐富的組織，都可能遭受嚴重損失。如果處理得當，就算是遭遇艱困險阻，還是能為事業、僱主和國家創造出理想的成果。

我追求這些結論的旅程，始自十一年前出版的《領導人的變革法則》（Leading Change）。這本書分析了組織裡施行大規模變革的一百件左右的案例，包括執行新的成長策略、設立新的資訊系統、組織重整以節省開支。

難以思議的是，我們發現，顯然需要實質改變的情況中，有超過七成是未能全面推動變革，或是變革措施無效，有的雖然達到變革目標，但卻發生預算超支、錯過時機，或是經歷重重挫折。

我們也發現約有一成的案例是，獲得的成果超出預期。而且這種案例的模式都相當類似，這點相當出乎我們意料。

我把這種模式分解成八個步驟，第一個步驟就是創造夠強的急迫感。

六年前，科恩（Dan Cohen）和我發表了後續研究報告，也就是《引爆變革之心》（The Heart of Change）。

我們進行了數以百計的訪談，記錄大規模變革在每一階段出現的重要插曲。

我們發現同樣有七成的失敗例子令人洩氣，以及一成的成功案例令人振奮。

我們也發現最成功的幾則案例中，情緒emotions扮演了作用強大的推手。

兩年前，拉斯格博（Holger Rathgeber）和我將這些素材用寓言形式寫成《冰山在融化》（Our Iceberg Is Melting），讓變革這樣複雜的觀念變得更平易近人，我們還利用皇帝企鵝的故事，搭配彩色插圖和生動的角色，強調《引爆變革之心》指出的情緒課題。

我著手書寫這個寓言時，首先想到的是一個經常被提及的問題：「推動變革時，會犯下那一個最嚴重的錯誤？」

經過反覆思考後，我認為答案：未能在夠多的人之間製造夠大的急迫感，因此難以跨出關鍵的步伐，邁入變革的全新方向。

為了檢驗這個觀點，並深入探討這個議題，我以一套新問題有系統地探詢各經理人：你周圍相關人士的急迫感有多高？

你怎麼知道自己評估的沒錯？

如果急迫感太低，原因是什麼？

如果急迫感不夠高，你該如何扭轉這個狀況？

你採取了哪些具體行動？

你的行動收效良好還是成效不彰？

如果成效不彰，你的組織（和你的事業）會面臨何種下場？

如果收效良好，你是怎麼辦到的？

這些討論帶來幾個耐人尋味的結論。

首先，我更加相信一切都要從急迫感開始。

進行任何規模的變革，一開始如果急迫感不高，自滿心態充斥，那麼一切都是難上加難。

這些困難累積起來，會導致失敗，造成痛苦和失望。

那些令人喪氣的七成失敗案例就是這樣來的。

其次，安於現狀的心態比比皆是，超乎我們意料，可是身在其中的人往往毫無所覺。

成功往往帶來自滿，不論是陶醉於新近的斬獲還是回味過往的戰績都是如此。

創造了多年輝煌績效的組織，可能早在十年前就開始一點一點衰退，然而過去的盛況帶來自滿，這種心態可能一直延續，因為身在其中的人毫無所覺。

精明老練的經理人，可能根本不知道在他以下的官僚體制是個非常自滿的組織，根本不可能實現他擘畫的願景。

<<急迫感>>

這個經理人有時可能同樣忘了自己也落入這個危險圈套：安於現狀。

第三，除了安於現狀，還有以假亂真或自以為是的急迫感，這兩者在當前可能與自滿一樣常見，甚至會形成更深的隱憂。

自以為是的急迫感會推動組織，展現一連串強大行動，但是背後推動的力量卻是來自焦慮、憤怒和挫折感，而不是追求勝利的專注力，而且在合理的範圍內儘快贏得勝利的決心所推動。

由虛假的急迫感推動的行動像是無頭蒼蠅般：會議一場接著一場、報告一疊接著一疊、整天忙得團團轉，而這一切的出發點其實茫無頭緒，於是往往讓人錯失關鍵機會，也不能及時處理真正的問題。

第四，把虛假的急迫感誤認為真正的急迫感，這問題在目前相當嚴重。

我們常看到企業內部瞎忙一氣，自以為展現了真正的急迫感，這樣繼續無頭蒼蠅式的忙亂，結果還是遭遇一連串的問題與失敗，和那些安於現狀的企業如出一轍。

專案表現不如理想，企業績效達不到水準，員工士氣大受打擊，有時甚至一蹶不振。

第五，分辨急迫感的真假，發現自滿的心態，並扭轉為真正的急迫感，這點絕對可行。

這方面有一套策略，也有一些務實的做法。

本書大部分內容就是在說明這些方法。

第六，急迫感愈來愈重要，因為變革正從偶發事件變成持續程序。

偶發性的變革是針對個大型專案，例如推動並整合某個企業有史以來最大的收購行動。

持續性的變革則結合了收購計畫、全新策略、大型資訊計畫、組織重整，對付不斷湧現的各種新狀況需要因應方案。

處理偶發性的變革，還不需要維持一定程度的急迫感；然而持續性的變革就絕對必須激發高度的急迫感並且保持下去。

這兩種不同的變革會一直挑戰我們，而且在變遷速度不斷升高的當前世界，我們所經歷全球性變動，已從偶發事件邁向持續的狀況，更加需要急迫感，以及立竿見影的績效。

簡單的說，強烈急迫感原來是重大變革計畫的必要元素，現在已成了平時經營的基本心態了。

我提出成功推動變革的八個步驟時，第一步就是討論急迫感。

因此，這裡還要提出什麼新意？

讀者若是看過我以前對領導和變革的著作，可以把這本書當作深入探討之作，旨在解決我目前覺得最為迫切的議題。

我在此更廣泛並深入討論「急迫感」，包括清楚界定何謂建設性的真正急迫感，何者是破壞性的假性急迫感；還有如何創造真正急迫感的各種方法；以及過去幾年來蒐集的無數案例，說明安於現狀的謬誤與解決之道。

書中的故事很多，有的失敗，也有成功的例子。

有個故事是關於一個六十二歲的執行長，另一個是關於一名最近才從大學畢業的二十七歲年輕人。

書中舉出的失敗事例都有警示作用，許多成功事例則有啟發作用。

這些案例可能有四分之三是出自美國企業，不過我相信這些基本觀點適用於各種文化的企業。

為這本書貢獻心力的人不勝枚舉，這些人名我若是一個個列出來表達感激是絕對不足夠的。

所以我不打算這樣做。

我只能向所有人致上衷心謝忱。

序言 高希均 天下文化創辦人 一條街、二匹馬、無數頭牛 一共以「急迫感」救經濟 一條街幾乎毀了世界經濟。

那條街就是華爾街。

二匹馬正在全力救他們的經濟。

二匹馬當然就是歐巴馬與馬英九。

無數頭「牛」，當然是指大中小型的企業主，要「牛」轉乾坤。

就在這一刻，全球享有盛譽、專研「領導」與「改變」的哈佛大學科特教授（John P. Kotter）出了這本新著：《急迫感》（A Sense of Urgency）。

它是指一種高度正確且高度聚焦的力量。

因此「天下文化」以急如星火的心情，趕譯出這本簡易可讀，又充滿啟發性的196頁的英文原著。

<<急迫感>>

本來此書是寫給企業領導人（CEO）看的，也是寫給各行各業辛苦打拚的工作者看的，教他們如何以「急迫感」來改造或拯救陷於困境的企業。

這些重要的原則與策略同樣適於負責國家財經大計的領導人。

事實上自從半年前金融海嘯從美歐惡化及擴大以來，大西洋兩岸的專家與學者（包括去年諾貝爾獎得主克魯曼）無不以「七十年來最大經濟危機」視之。

因此，大家都修正了傳統智慧：如節儉是美德，此刻則是惡行；財政要平衡，此刻則不要怕赤字；決策要週延，此刻則要快速；政策強度要適中，此刻則寧猛不弱。

科特教授根據他多年的實證研究：一切的「改變」都要從「急迫感」開始。

書中提出了他著名的改革八步驟：（1）創造「急迫感」（2）建立領導團隊（3）提出願景與對策（4）溝通變革願景（5）授權推動（6）創造近程戰果（7）不能自滿，乘勝追擊（8）深植變革於組織文化 以這八個步驟來檢驗剛接任的歐巴馬總統，頭二個步驟尚得好評。

但是聽完一月二十日總統就職演講後，克魯曼教授就不耐煩地批評：「如果（總統）不儘快採取大膽行動，我們可能會陷在這團渾沌爛帳很久很久。」

對馬英九總統，行政院團隊發放消費券這一仗上，已經創造了近程戰果（步驟六）。

此刻更要在獲得信心之餘，持續創造戰果。

對政治人物，「急迫感」就是分秒必爭。

對每天工作時間過長，排滿行程的馬總統，哈佛教授在書中提醒哈佛校友：面對真實的「急迫感」，領導人的行為應當「要專注於重要事務，持續地排除不相干的活動。

把時間用來處理當務之急，以免消耗戰力。

最後說來，不論是國家領導人或者打拚的企業家，急迫感就是把資源、精力、時間用在最迫切的事務上。

導讀 李吉仁 台灣大學國際企業學系教授 變革未啟動、急迫感需先行 看完科特教授（John Kotter）的新著《急迫感》，腦海立即浮現的便是美國的柯達公司（Eastman Kodak）的個案。

1980年以前，對美國人而言，柯達可說是照相與影像的代名詞；靠著領先的技術、高品質產品、優秀的行銷、以及從底片與藥水獲利的模式，柯達不僅引領了產業標準，更是獲利豐厚的準獨佔廠商。

但是，當1981年新力公司推出全世界第一台不用底片的數位相機後，柯達驚覺到數位影像技術所將造成的長期威脅，除了一方面保衛滷化銀顯像技術與市場外，更不遺餘力的投資發展數位影像技術與應用的發展。

此後的二十年裡，儘管柯達在數位影像技術上有所突破，組織也歷經多位執行長領導的策略與組織變革，柯達仍舊在數位影像技術與應用的浪潮中，失去其競爭利基與產業地位。

檢視柯達的由盛而衰歷程，並不在低估了數位影像技術的威脅，也不在沒有採取變革行動，柯達真正無法扭轉的，是組織的慣性（inertia）。

在物理學上，慣性指的是阻止物體改變現狀的力量；對組織而言，在人的認知能力與行為兩個層次上，都存在不願改變現狀的慣性現象；尤其過去愈是成功的行為，其所形成的行為慣性愈大。

對於數位影像技術的挑戰，柯達的決策者並非沒有應對的急迫感，但是，公司內部經理人難以放棄既有從底片與耗材獲利的商業模式，他們似乎沒有料想到人們未來不需要藉著洗相片的步驟便可以達到分享影像的目的。

這個案例鮮明地呼應科特教授在本書中的主要論點：絕大多數組織的變革失敗，在於沒能建立真正的急迫感，而是依循著「假性的急迫感（false urgency）」的行為模式，焦慮瞎忙（盲）式的進行變革，甚至原先成功後產生的自滿（complacency）心態並未改變所致。

事實上，自滿與假性急迫感，正是科特教授呈現組織慣性對抗變革的重要概念。

自滿，源自於成功之後的心理自我強化（self-reinforcing）過程。

認知上，成功的經驗成為對環境機會與威脅的過濾器，從而認定現有的成功足以克服威脅，反之，若需要改變成功現狀的絕非好機會；行為上，自滿的經理人似乎常保理性、永遠不會察覺有自滿的傾向

<<急迫感>>

，且會強烈捍衛過去成功的作法，以維持或複製現狀為決策準則，其競爭本能由外轉向組織內部，要求他人負責程度常高過於自我改變的檢討。

假性急迫感，則是科特教授對組織最有趣的觀察。

假性急迫感，源自於對失敗的憤怒反應，或對群體壓力的焦慮回應；懷著假性急迫感的人，雖然行為表象上充滿變革的活動能量，但卻未必會有變革的生產力。

這種類似無頭蒼蠅式的變革行動，常會顯現在「會而不議、議而不決、決而不行、行而不動、動而無效」的專案會議中，更常見諸於「你不會、我不會、大家來開會；結果你開你的會、我開我的會；最後，大家決定再成立一個委員會」的行動漩渦裡。

真正的急迫感，是組織成員因為能夠從變革中看到未來的機會，從而產生專注與積極行動的能量；真正的急迫感，是以正向態度導引出聚焦的組織力量，從而能夠轉化威脅為新的成長機會；真正的急迫感的產生，無關乎以往的成功或失敗的刺激，而是組織核心人物有計畫的領導，以感動人心的溝通，匯聚組織成員的參與能量。

針對如何強化「真正的急迫感」，科特教授以其長期提供企業組織變革的經驗，歸納出四種重要的變革領導作為，包括：(1)積極引進外部的具體資訊、強化對變革必要性的認知，(2)在每天高能見度的活動中、對組織成員密集溝通急迫感，(3)讓危機成為組織的良師益友、並建立轉機的論述，(4)想辦法移除組織內唱衰變革的個人或群體（他稱為NoNo先生）。

簡單的說，欲使組織變革成功，變革領導人必須有計畫地「製造」出「燃燒的平台」，以產生「真正的急迫感」；然後，可先聚焦於快速可產生變革成果的項目，以累積小勝成大勝的方式，完成變革的目標。

奇異公司已退休的執行長，傑克·威爾許（Jack Welch），可說是製造組織真正急迫感的最佳實踐者。

他在二十年的任期裡，幾乎每三到五年便會提出一個變革運動，從初期的組織精簡、合力促進（workout）、最佳實務、六個標準差的品質倡議，到後期推動無疆界組織、全球化與目標拉伸（stretch）運動，其目的都在提出更上一層樓的願景與變革挑戰，讓組織成員常保急迫感，從而將改變視為組織常態，甚至成為組織文化的一環。

正因為持續的變革，有效地克服成功組織的潛在慣性，威爾許方能在其任內創造五倍的營收成長、六倍的獲利成長、總員工人數卻降低四分之一的經營績效。

本書基本上繼承了科特教授的名著《引爆變革之心》的論述基調，但更深入解析組織為何無法有效產生真正急迫感的原因，並提出若干務實的解決方法。

本書內容對於沒有經歷過組織變革的讀者，或許會被視為想當然耳的老生常談，但對於參與過組織變革戰役的讀者而言，看到科特教授所勾勒的自滿與假性急迫感行為，一定會有心有戚戚、似曾相似的感覺，而對於作者所提出的變革領導建議，更會覺得受用才是。

在經濟海嘯來臨的今天，組織內外焦慮之情雖處處可見，但是，有多少組織只是以「度小月」與「節衣縮食」的作為，來應對可能來臨的巨變？

有多少企業決策者能夠在經濟結構失衡的危機中，激起組織成員的急迫感，啟動組織變革引擎，以掌握住產業結構與競爭態勢改變的崛起機會？

科特教授的論述，正好提供我們檢視自己，是否陷入自滿與假性急迫感的慣性循環中，抑或是藉此激發組織的真正急迫感，使能在冰山融化前找到新的制高點。

<<急迫感>>

内容概要

會議一個接著一個、Email永遠收不完，每天忙忙碌碌，這樣瞎忙對組織有幫助嗎？不安的時代 你更需要破局致勝的「急迫感」！

暢銷著作《領導人的變革法則》大師約翰·科特這次要一針見血地分析「急迫感」的本質與效果，讓更多人瞭解急迫感對組織變革的關鍵影響，培養時時保持警覺、積極採取行動的變革心態。

科特主張，真正的急迫感必先消除組織裡安於現狀的心態、領導人必須設立明確願景並以身作則表現出急迫感、從危機中發現轉機，並且以具體成果來扭轉組織裡的反抗勢力與消極態度。必須時時保持急迫感，但也要明白變革並非一蹴可及，明確積極的企業目標可能需要五年的時間才能看到全面成果，這也是豐田等成功企業秉持的經營心態。

透過生動有力的案例故事，說明創造和增加真正急迫感的四種方法：「引進外界現實」、「每天行事表現急迫感」、「在危機中尋找機會」、「對付非也」等策略；並提出務實可行的步驟與原則，引導讀者立即在組織中塑造、維持真正的急迫感，隨時為組織變革做好準備。

不景氣的大環境更逼迫我們現在就要變。
本書論理精簡，份量不多，但變革大師傳達出的訊息卻是相當有力、堅持不懈，而且充滿「急迫感」。

<<急迫感>>

作者简介

約翰·科特 (John P. Kotter) 哈佛商學院松下幸之助領導學講座榮譽教授，其暢銷的國際著作《領導人的變革法則》(Leading Change)，概述落實成功變革的八個切實可行步驟，並成為全球各地經理人推動變革的聖經。

2001年10月，《商業週刊》把科特列為美國首屈一指的「領導大師」。

科特先後出版了16本書，其中12本成為暢銷書，有6本榮獲各種獎賞或榮譽。

2003年，依其著作《引爆變革之心》拍攝的影片榮獲電視界泰利獎(Telly Award)；2006年，以「對領導和管理發展的傑出貢獻」獲得麥克菲利獎(McFeely Award)；2007年，他的影片《在變革世界成功》獲《訓練媒體評論》(Training Media Review)評選為年度最佳影片訓練產品。

<<急迫感>>

书籍目录

序文 高希均導讀 李吉仁前言第一章 急迫感是一切變革的開端第二章 消除自滿心態與假性急迫感第三章 提升真正急迫感 打造企業不敗體質的唯一策略與四個戰術第四章 戰術一 積極導入外部資訊第五章 戰術二 每分每秒表現急迫感第六章 戰術三 從危機中發現轉機第七章 戰術四 化解抵制與唱衰的勢力第八章 融入高度急迫感的組織文化第九章 逆勢創造未來績效 創造急迫感就從此刻開始

<<急迫感>>

章节摘录

【書摘】 第一章 急迫感是一切變革的開端 我們太過安於現狀。
我們甚至毫無所覺。
沒錯，急迫感很重要，可是…… 「當然，急迫感很重要」，他告訴我。
「這陣子是有點過度安於現狀了。
可是就我們來說，自滿的問題還比較次要。
我們的挑戰是加強執行創新方案。
」 他是聰明人，他的競爭對手不像他那樣清楚看到眼前的機會，他們也不像他那樣懂得在獲利不錯的當下推行新做法。
但是，他的公司顯然沒有妥善執行他那聰明絕頂的計畫。
為什麼？
看看他的四周，你會發現員工自認為他們的創新表現相當不錯。
這點他們不會告訴老闆，但自己心裡真的是這樣想。
你會發現員工認為「創新之類的事」只是噓頭，像其他趨勢一樣來來去去。
因此，他們理性地認為沒有必要為此浪費時間。
你會看到員工研擬清單，為創新撰寫報告，洋洋灑灑列出可行事項和發展，可是這一切不過是出於焦慮不安，大部分只是想保護自己，以免受到新計畫影響。
你會發現有人滿腹怨氣，不滿公司強迫他們接受創新計畫。
他們照章行事，看起來還算積極，但私底下卻是暗中扯後腿。
這位主管看不出苗頭，而且他四周的人也看不清楚。
碰上這種狀況，計畫的執行就成了大問題，而且這個問題會一直陰魂不散。
「問題不在急迫感，」她告訴我。
「大家都知道我們有麻煩，必須改變。
我們醫療服務這個產業的經濟問題觸目可見。
我們已經站上燃燒的平台（burning platform，意即面臨生死關頭，必須立刻改變做法來因應危機）。
面對各種現實情況，我們過去的自滿心態早就完全消失。
宣傳新策略才是當前的重大挑戰。
」 從她的立場來看，她的觀點似乎沒錯，而且大部分確是如此。
好消息是：她擁有一套成長策略，能夠使她的企業非常成功。
壞消息是：她認為已經消失的自滿仍然存在，而且無所不在。
為什麼？
員工懶惰或能力不足嗎？
有些人確實缺乏才幹，不過那不是她的問題。
在這個經理下面兩層的員工，完全處在不同的世界。
他們有些人從來沒有面對投資分析師的猛烈批判，或是顧客憤怒的指責。
他們完全沒有置身燃燒的平台的样子，卻生活在似乎不需要翻修的大樓裡，至少他們的樓層不需要。
辦公室被煙霧波及的少數人，對有人惹出火災怒氣沖天。
他們沒有表現立刻動手解決問題的急迫感，卻只顧抱怨。
一名氣憤的會計告訴我：「嗯，我們的行銷作業確實需要大幅度改革。
你絕對不會相信那些傢伙是怎麼做的！
」 他不以為然地說：「我覺得我們大可減少一點急迫感。
我們已經拚了這麼久，已經完全筋疲力盡。
我們已經撐不下去了。
」 去看看，你會發現大家不停奔走，累得心力交瘁。
可是這個會計，以及他身邊的幾乎每一個人，誤以為大張旗鼓就是表現出真正的急迫感。
其實不然。

<<急迫感>>

那只是漫無頭緒的瞎忙，每個人都試圖同時處理十五件事情，其中沒有幾件實際決定組織成功與否。這些活動讓員工疲於奔命，實際上卻扼殺了正面而真正的急迫感。

一天連趕九場會議，討論九個不同的問題後，誰還能決心立刻動手處理組織面對的最重要問題？

「一個月內，我們必須裁員兩、三百人」，他告訴我。

他垂頭喪氣地接著說：「真正讓人受不了的是，如果我們一年前就採取行動，可能不致於落到這個地步。」

「為什麼一年前不動手？

我追問。

他是行動派，不是思考派，因此他琢磨了好一陣子，最後說：「根據事後之明，我覺得是自滿。

還有一些自負。

」他的公司為什麼會自滿和自負？

他說：「以前太成功。

我打賭問題就出在這裡。

」的確如此。

<<急迫感>>

媒体关注与评论

本書論理精簡，份量不多，但變革大師傳達出的訊息卻是相當有力、堅持不懈，而且充滿急迫感。

——金融時報 此書是寫給企業領導人（CEO）看的，也是寫給各行各業辛苦打拚的工作者看的，教他們如何以「急迫感」來改造或拯救陷於困境的事業。這些重要的原則與策略同樣適於負責國家財經大計的領導人。

——天下文化創辦人 高希均

<<急迫感>>

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>