

IBM商业价值研究院

在工作的持续变化中 ……实现成功变革

变革大师如何引领并且管理组织变革



提高企业变革能力，实现高效组织转型

IBM人才和组织变革咨询部门旨在帮助企业利用行为科学、社交协同工具与分析技术识别顶级人才、加深员工参与、并且管理转型变革。我们帮助客户重新思考工作开展方式，并且成功地管理转型项目的规模、范围和进度，从而满足不断变化的市场需求。通过我们实用且经过验证的Better Change转型理念，我们帮助企业领导者将战略与举措转变为成果。我们在培养和提供高效变革能力方面的经验来自于十多年的IBM转型、以及为客户提供人才与组织变革解决方案以实施全面的战略、组织、文化和员工队伍变革的悠久历史。凭借跨越170个国家和地区的全球能力，我们持续帮助全球各地的企业和行业获得成功。

作者: Hans-Henrik Jorgensen, Oliver Bruehl, Neele Franke

变革 的量级与企业管理变革的能力之间的差距持续扩大。许多因素给企业带来了挑战，要求企业突破其既有经验。企业如何应对这些巨大的变革？企业是否发展了变革领导者的能力，吸引了员工参与到关于变革的讨论中，或者创造了一种促进整个企业变革的文化？有没有企业成功地缩小了 — 或者至少保持着 — 变革的速度及幅度与变革管理能力的发展之间的差距？IBM最新的“成功变革之路”调研对近1,400名在各自企业内负责设计、发起或实施变革的人员进行调查，听取他们的回答，并且甄别出一组杰出的人士 — 我们称之为**变革大师** — 他们找到了在工作的持续变化中实现成功变革的关键。

仅
20% 的受访者认为**成功**管理了变革。

87% 的受访者表示，**没有足够地关注**对关键项目中变革的管理。

仅
40% 的受访者认为，他们拥有**适当的技能**，能够在将来成功地管理变革项目。

仅
49% 的企业要求其**领导者**为有效的管理变革**担责**。

工作持续变化

颠覆已经成为每家企业都无法避免的事实。快速演进的技术、日益增多的数据以及全球一体化需求的增长，使得最具前瞻眼光的企业也难以适应持续的变革。然而，在市场保持领先地位的企业和被淘汰的企业之间的区别通常在于其预测和管理无处不在的变革并从中获益的能力。为了得以生存，企业必须彻底改变其竞争的方式，这一方面的教训比比皆是。

“要解决问题，就不能依赖当初制造问题时同样的思维。”

阿尔伯特·爱因斯坦¹

例如，某一家具有标杆地位的美国出版公司在认识到消费者希望在大屏幕上看到自己喜爱的英雄们之后，它便从破产边缘起死回生。该公司开始利用其拥有的出版物验证并将其故事和角色改编为电影和数字娱乐产品。为了实现这一重大转折，公司招收了最优秀的人才。公司从董事会一级启动了这次转型项目，并在公司各级稳步推进。目前，这个起死回生的出版公司的作品深受许多成功的电影制作公司的青睐。然而，与此同时，有太多企业由于未能意识到并管理好全面的变革，最终丧失了其行业领导者的地位，成为失败案例。²

能成功管理变革的企业与那些未能成功管理变革的企业之间存在哪些差异？企业如何在工作持续变化的环境中实现差异化，甚至是蓬勃发展？为了寻找答案，IBM展开了新一轮“成功变革之路”调研，考察企业如何在这个充满了颠覆因素的新环境中管理变革。本报告还基于2008年发布的第一次“成功变革之路”调研的结果，也即，现在的企业不再奢望日常运作能保持一成不变，也不指望业务运营能够波澜不惊、凡事都可预见。事实上，我们指出，持续的变革将成为新的常态。³

目前，我们发现变革的速度和量级都显着提高，甚至超出了我们的预期。颠覆因素已经渗透到了商业的各个方面。以竞争形势的变化为例。过去，当业内竞争对手大量涌入并且攻占价值链的各个环节时，该行业就会发生颠覆。而如今，超过五分之二CEO们预计其下一个竞争威胁来自其行业之外的企业。这些新的竞争对手不仅会夺取市场份额，他们还将颠覆整个行业。⁴ 对于许多企业来说，这意味着需要重新思考其组织设计和流程，以及改变企业内每个人的理念。

几乎每个行业的CEO们都已经认识到，协作通常是持续再造的关键。在快速、持续创新的时代，拥有互相协作的客户、合作伙伴和员工才能走得更远、更快。⁵ 有些企业为此而扩展企业的边界 - 开放且鼓励人员之间的协作，抛弃传统的指挥与控制层次结构。⁶ 下一代员工(00后们)已经做到了这一点。数字化协作、灵活性和创造性是他们基因的一部分。⁷

然而，大多数企业并没有带领其员工进入这个协同交付的新时代。我们的调研发现，74%的受访者称，企业中的人员没有完全准备好应对日益数字化的工作环境，无论是线下还是线上。同时，88%的受访者表示未来五年的关注点将集中于利用新技术创造更加以客户为中心的企业。这导致在企业领导者对采用技术的期望和企业为之采取行动的能力之间出现了巨大的脱节。

总之，企业如何与客户互动至关重要，而实现这一点的方法和平台变得更加复杂。受技术的驱动，商业客户和消费者不再仅仅是与我们会话的对象；他们正在不断推动这种关系的发展，并且对于整合多种交流渠道以获得无缝体验的要求越来越高。一旦他们找到了能够更好地满足其需求的企业，他们会很快改变其忠诚度。⁸

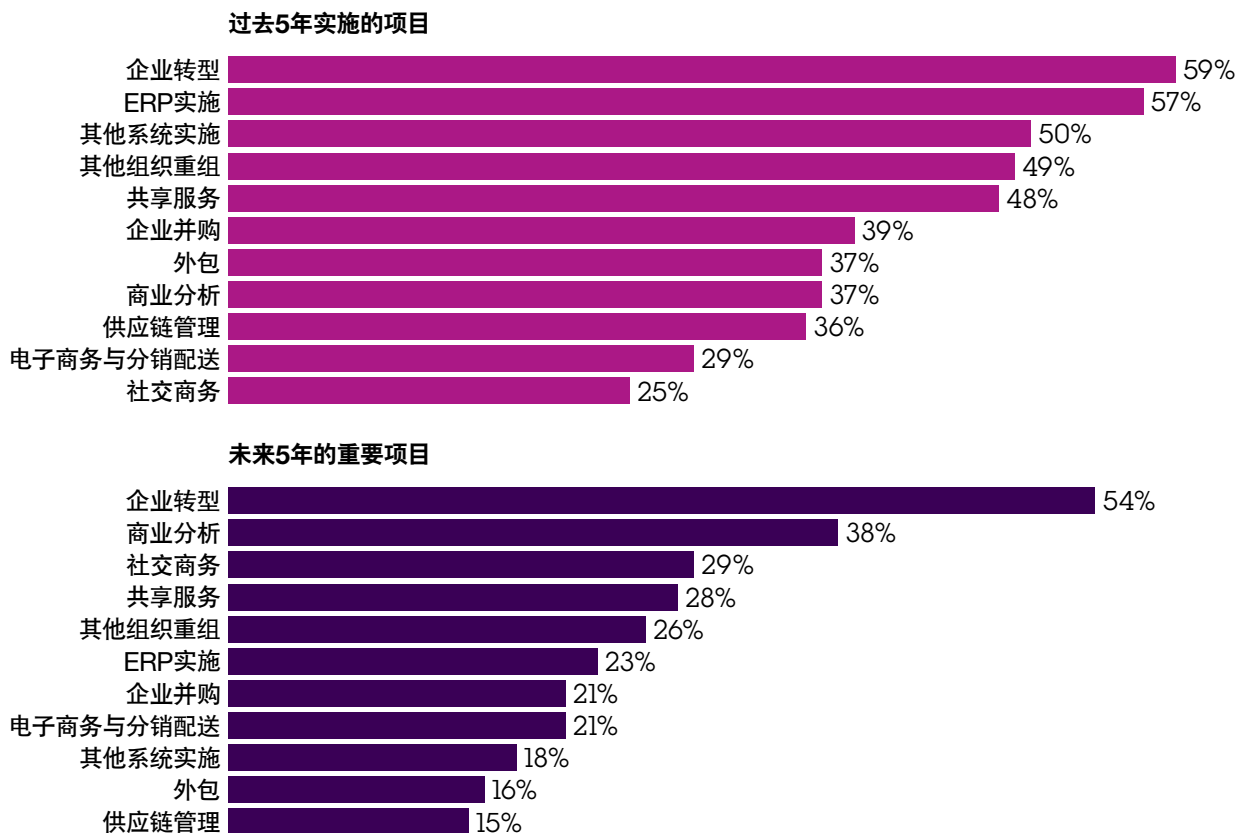
高级分析、云和认知计算等技术的整合和快速部署必将成为企业在设计以客户为中心的商业议程时的主要关注点。要做到这一点，企业需要协调其面向客户的职能和内部业务的职能，这样才能在以透明性为特征的时代里保持领先。77%的企业表示，在未来五年中，他们的主要目标是在全球范围内进一步整合业务流程和技术。

这种整合意味着巨大的变革和高级管理人员间的互相协调。高级管理人员必须仔细研究他们以及整个团队如何互相交流。例如，营销和IT部门需要作为数字化前端办公室而互相协作；供应链、营销和IT部门必须共同协作以实现多渠道转型；人力资源、财务和几乎所有业务部门需要与IT部门合作以充分利用云解决方案的优势。

随着企业向更高协同度的基础架构演进，变革管理能力的焦点和重要性将从传统的IT实施向更加受业务驱动的方向转移。例如，在过去五年中，企业将企业转型、ERP和其他IT系统实施列为首要的三项转变举措。调研要求受访者选择未来五年的重要项目，企业转型依然排在第一位(见图1)。然而，紧跟其后的是商业分析*和社交商务**。

* 商业分析,指运用识别、选择、分析及可视化现有数据的技术,形成商业洞察,以促进快速并基于事实的报告或决策支持。

** 社交商务,包括公司范围内所有通过使用云计算、移动设备和/或社交运算技术来促进人际网络的形成从而创造价值、分享信息、知识和思想的活动。



资料来源: IBM组织变革管理。

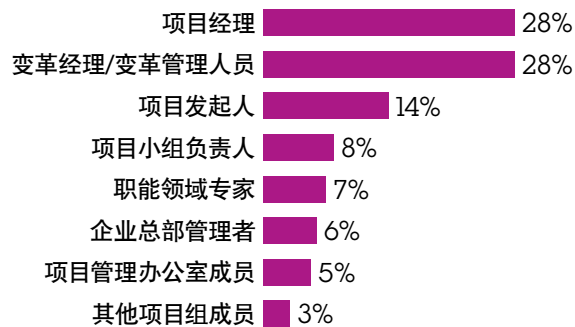
图1. 企业转型一直是最高优先级的项目,但商业分析和社交商务预计在未来五年中将越来越重要。

成功的企业是如何管理这些不可避免的变革挑战的呢？是否有企业快速适应并成功消除了变革的速度及幅度与管理变革的能力之间的差距？如果是这样，在受全球市场、苛刻的客户、不断演变的技术和日益增多的数据等因素驱动而持续变化、竞争激烈的环境中，这些企业是如何启动并成功实施项目的呢？

调研方法论

为了确定企业如何理解当前业务形势下变革所带来的挑战，并且识别那些通过提高能力而成功应对变革的企业，IBM组织变革管理事务部门和IBM商业价值研究院进行了第二次“成功变革之路”调研。从2013年9月到2014年2月间，我们完成了1,390次访谈和在线调研。受访者代表了来自48个国家及地区、20多个行业中负责其各自企业中设计、启动或实施变革的人员(见图2)。

角色

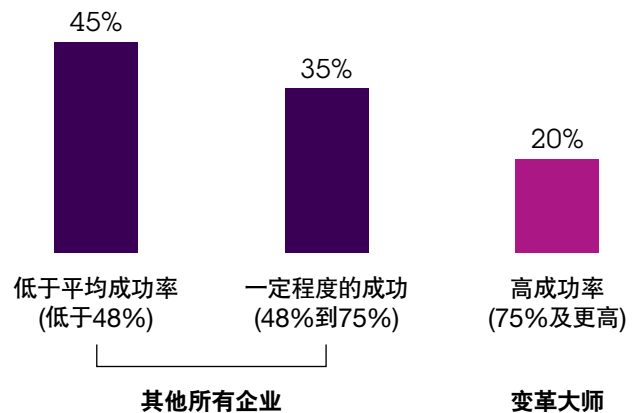


注：由于四舍五入的原因，总和可能不等于100%。
资料来源：IBM组织变革管理。

图2. 最新的“成功变革之路”调研基于对来自48个国家及地区、20多个行业的1,390名受访者的分析。

引入变革大师

我们对近1,400名专业人员的调研揭示了企业 — 尤其是业绩领先的企业 — 在当今的商业环境中如何实现变革。尽管企业在过去几年间持续提升其变革管理能力，但变革的速度使其需求和能力之间的差距日益扩大。在调研中，我们发现仅20%的最优秀企业在这方面非常成功。我们将这些企业称为“变革大师”。他们声称，其至少75%的项目取得了完全的成功 — 也就是说，至少四分之三的项目实现了所有预定目标(见图3)。⁹ 在业绩稍逊的企业 — 约占35%的受访者 — 中，认为他们取得了一定程度的成功。而其他所有企业 — 约占45%的受访者 — 中，其成功比例低于平均水平。



资料来源：IBM组织变革管理。

图3. 变革大师持续推动成功的项目成果，其利润通常远超业绩较差的企业。

变革大师善于利用渗透于业务各个方面的变革。他们能够更有效地灵活管理项目。与调研对象的平均水平相比,变革大师取得完全成功的项目至少高出56%。为了实现这一点,他们通常让自己处于持续转型的状态当中。如果其他的企业希望在日益复杂的环境中保持竞争力,也必须掌握这些变革大师们所掌握的这种模式。

在本报告中,我们将考察变革大师们在其企业内实现成功变革所采用的不一样的模式。通过对调研对象的分析,我们发现,变革大师通过三项关键举措来实现高效的变革,即:

- 在各级引领变革
- 变革为要,并
- 培养变革的能力

成为变革大师的三个要素



成为变革大师需要在整个企业内对管理变革的这三个要素进行整合。从本质上讲,就是要把应对大量、快速变革的能力融入到企业文化中去。在下文中,我们将讨论变革大师是如何处理这些要素,并且为其他企业提供一个可追随的路线图。

在各级引领变革

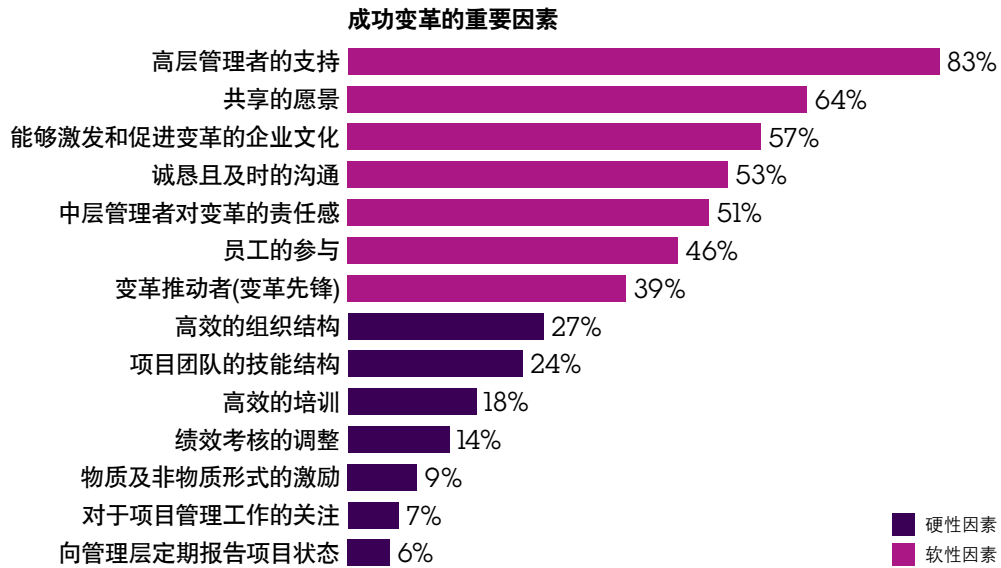
变革是每个企业必须面对的一个永恒事实。与此同时,很少有企业能成功管理变革。我们的研究明确显示了其主要原因,在于大多数企业没有建立以变革为中心的文化。推动成功的变革,首先需要来自高层的支持,继而需要整个企业的参与 — 高层管理者的支持与投入、中层管理者的授权,以及在企业各级推动变革的全面的的企业文化(见图4)。

成为变革大师本身就是一个重大的组织变革 — 需要引领整个企业发生理念和行为的转变。对调研结果的分析表明,领导者在企业内驱动变革有三个关键举措(见图5):

1. 在整个企业内以身作则
2. 通过令人信服的变革理由让员工参与
3. 向企业各个层级中积极的变革领导者授权

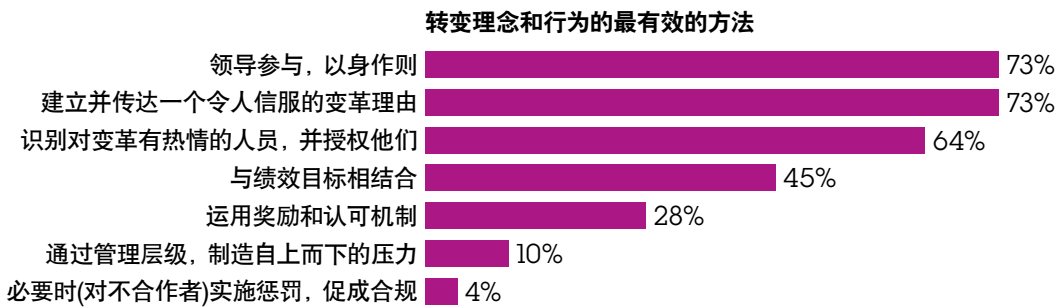
“您永远不能通过挑战现实而改变什么。要想改变,需要建立一种淘汰现有模式的新模式。”

Richard Buckminster Fuller, 《地球号宇宙飞船操作手册》¹⁰



资料来源：IBM组织变革管理。

图4. 企业将高层管理者的支持作为成功变革的最重要一环。



资料来源：IBM组织变革管理。

图5. 领导的参与和以身作则、建立并传达一个令人信服的变革理由被认为是改变企业理念和行为的两种最为有效的方法。

1. 在整个企业内以身作则

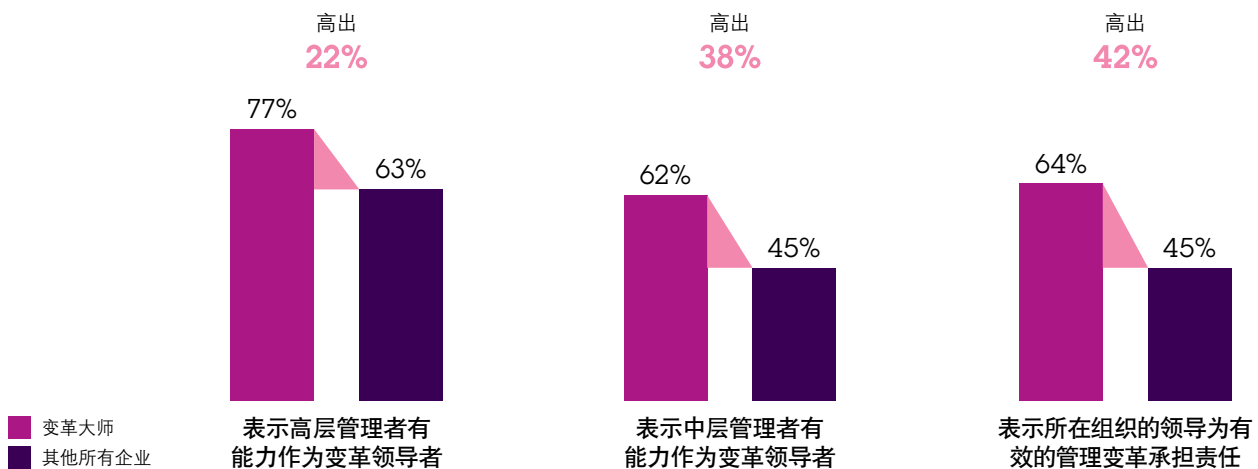
73%的受访者表示，让高层管理者担任变革领导者是项目成功的基本要求。这些领导者必须以身作则，在领导、管理和接受成功变革等方面成为其他人可信的、意义重大的榜样。

然而，仅有66%的受访者称他们的高层管理者有能力作为变革领导者。对于变革大师来说，这一数字达到了77%(见图6)。两者在中层管理者是否有能力作为变革领导者方面的差距更大。这也正是两者在变革一线的关键差异所在，即在企业的各个层级树立变革理念。尽管高层管理者制定战略，中层管理者却是战略执行者。然而，仅有不到一半的受访者认为其中层管理者有能力推动变革。即使在变革大师当中，这一比例也不过62%。

无论是高层还是中层管理者，变革必须成为个人职责。事实上，在被问及如何最有效地帮助管理人员成为变革领导者时，最多的回答(65%)是将变革领导力的活动和技能培养列入其个人目标和发展计划中。绝大多数受访者表示，还需要在涵盖变革管理关键要素、如何在变革过程中让各级对象随时全面参与其中，以及如何获得各级员工的承诺等方面提供指导项目。

参与变革的领导者必须负责带领企业前行。然而，仅有49%的受访企业认为其领导者为有效的管理变革承担责任。

正如加拿大的一位变革专家所指出：“绝大多数领导者为项目及实施的进度和预算负责，但不负责企业的过渡和转型。”变革大师在这方面做得更好，他们之中有64%的受访者要求其领导者承担责任。



注：展示的是相对而言高出的比例。资料来源：IBM组织变革管理。

图6. 变革大师在高层和中层管理者胜任变革领导者方面做得更好。他们也更倾向于让领导者去负责管理变革。

2. 通过令人信服的变革理由让员工参与

变革大师因在持续变革的过程中始终让员工参与其中而与众不同。在当今这个利用技术实现沟通和个人授权的时代，仅仅关注单向的、由上而下的沟通是不足以在整个企业内获得高度参与的。尽管采用分层级传达的方式由上而下进行沟通在变革中仍然至关重要，但是沟通的方式必须能够鼓励各级人员间的对话，从而推动项目的成功。

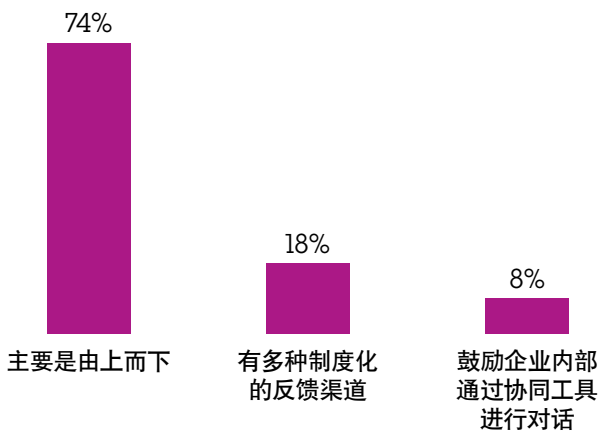
然而，我们的调研发现，74%的企业表示他们主要采用由上而下的变革沟通方法，少有员工反馈渠道(见图7)。拥有多种制度化反馈渠道的企业比例更低(18%)，而鼓励通过协作工具进行内部对话的企业则更少(8%)。

毫无意外的是，变革大师采用了不同的沟通方法。他们不是仅仅发出通告，或者偶尔与员工交谈。相反，

与其他企业相比，他们在整个企业中采用多种沟通渠道并寻求协作的比例高出50%。这些企业中的领导者倾听、征求意见，并且针对所了解的情况而采取行动。一位受访者这样总结：“我们需要创建一个真正的变革网络，并且开始考虑虚拟变革推动者的概念。事实上，让人们腾出时间创建并且参与到虚拟的变革网络当中去，才是在‘连续模式’下运营的一种解决方案，而非启动一个又一个的项目。”

社交和协同工具对于管理变革并让变革对象参与其中正在变得日益重要。然而，在认识到新型沟通方式对于获得员工参与的重要性和真正使用这些方式这两者之间存在巨大的差异。在我们的调研中，73%的受访者认可社交渠道和协同工具使他们有机会提高员工对变革行动的参与度，还有59%的受访者认为这些工具加快了变革的接受(见图8)。

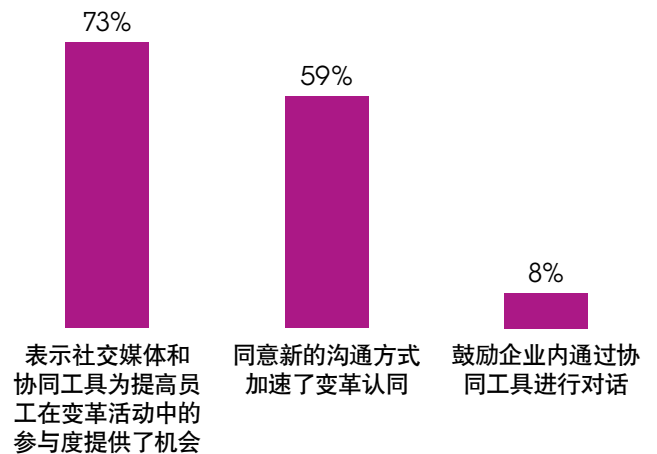
企业内的变革沟通



资料来源：IBM组织变革管理。

图7. 变革沟通主要采用由上而下的方式。

企业内的变革沟通



资料来源：IBM组织变革管理。

图8. 引入社交和协同变得更加普及和重要。

要正确使用这些新工具和技术需要新的技能组合和领导能力。变革大师更倾向于使用社交工具和技术，并将其嵌入到企业核心能力中。他们不仅将社交方法用于更好地与客户沟通，而且用于在企业内驱动变革。简言之，他们快速迈向朝更大范围、更实质性的工作方式转型。¹¹

这种沟通的协同圈为员工参与变革提供了可行的机会，但它依旧无法拯救一个管理差劲的变革沟通策略。加拿大的一位变革专家指出：“它可以作为加速变革认同的强有力工具，但只有以明智的方式加以利用才能做到。为了确定明确且统一的目标，在每个人投身到社交网络之前，企业必须制定出一个计划。”

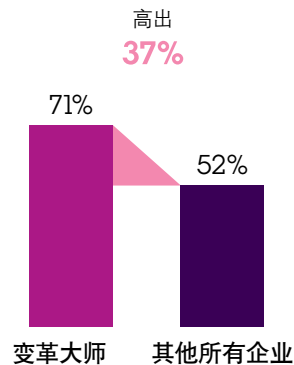
因此，让领导者能够积极地采用数字技术和新兴沟通方式进行交流成为了一项基本要求。在受访者中，65%的人将领导者积极参与数字圈视为加快变革接受度而需要采取的最优先工作。紧随其后(61%)的工作需要是企业认识到社交和协同活动的影响力。

然而，仅仅参与对话还不够 — 倾听、考虑并且采纳员工的建议是项目成功的关键推动因素。对于变革大师 — 他们展现了优秀的沟通实践 — 71%的受访者考虑并且采纳了员工建议。这一数字比其他企业高出37%(见图9)。

3. 为企业各个层级中积极的变革领导者授权

除了拥有正式职权的领导者之外，在当前的企业中，向各级机构中负责领导变革的人员授权日益重要。协同兴趣小组的领导者以及正式和非正式网络圈的意见领袖，他们在企业内可能拥有成千上万的追随者。与许多高层管理者相比，他们对员工的理念和行为可能有更大的影响力。这些新兴的领导者更熟悉日常业务。与通过管理层次结构逐级传达讯息相比，他们能够了解并且能够更好地向其“追随者”解释变革的影

考虑并采纳员工的建议



注：展示的是相对而言高出的比例。资料来源：IBM组织变革管理。

图9. 变革大师在考虑和采纳员工建议方面也优于其他企业。

响。在调研中，来自法国的一位变革专业人员指出：“使被动参与者成为变革的主角，让他们按正确的方向推动工作开展。”来自英国的一位受访者补充说：“雇用正确的领导者，然后向他们授权开展工作。”

参与并开启对话不再仅限于少数高层管理者。领导力正浮出水面 — 数字革命和新的工作方式共同为每位员工提供了领导变革的机会 — 自下而上、自上而下、横向扩展。

小结

领导的角色有了明确的新要求 — 需要扩展以涵盖以下内容：

- 在整个业务环境中对变革领导活动和结果负责；
- 负责引导员工积极参与，包括数字圈；
- 通过为企业各个层级中的变革领导者授权从而引领变革。



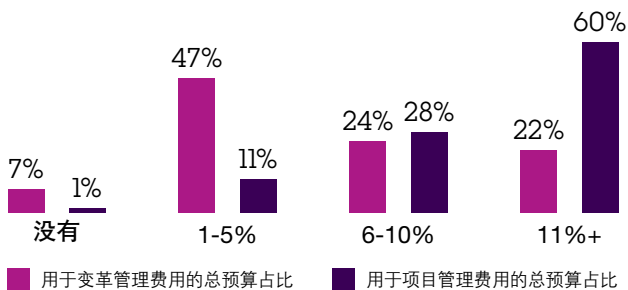
变革为要

高层管理人员的一项关键职责是创立一个清晰的愿景，以回答积极的变革管理为何对企业至关重要。管理人员还必须保证整个企业充分了解变革管理项目的活动和收益。

在我们的调研中，87%的受访者指出，对重大项目变革管理的关注度不够。在关键项目中，绝大多数企业对变革管理活动的投资仅占项目总预算的5%或者更低(见图10)。¹² 这远远低于在上次调研中受访企业所指出的开展有效变革所需的至少11%的占比。

在所分配的财务资源和变革管理真正需要的有效资源之间为何存在这种差异？受访者指出了五个阻碍企业积极地寻求新的变革能力的具体障碍，成本排在最后一位。

预算分配：变革管理与项目管理



资料来源：IBM组织变革管理。

图10. 绝大多数企业对关键项目的变革管理活动的投资仅占项目总预算的5%或更少。

1. 变革管理的收益不明确(69%)：对许多企业来说，变革管理的价值定位不明确。企业通过积极的变革管理能够获得什么？有效的变革管理如何提高了项目成功率？企业如何评估有效的变革管理的成效？这就要求企业从一开始就制定变革成功的具体标准，并依据项目成果进行衡量。

2. 变革管理的工作不明确(53%)：企业从不同项目的随机或特定的变革管理活动中获得的持续收益有限。变革工作未被了解，而且难以可视化或有形化。因此，企业需要为每个具有战略意义的重要项目确定一组核心变革工作。将变革视为一种概念是远远不够的。变革管理的工作需要融合到整体的项目计划中去。

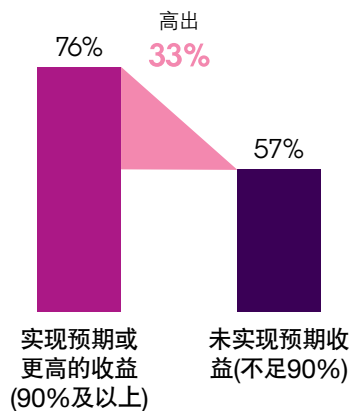
3. 变革专业人员的角色定位不清晰(49%)：项目通常会由于团队成员不了解每个角色需要与整体或特定的某些活动怎样交互而未能取得最佳成效。整个企业需要对职责进行明确表述，使员工能够理解变革专业人员的角色：他们清晰定义的职责以及他们与每个变革相关角色的交互关系。

4. 缺乏有相应技能的变革管理资源(43%)：许多企业期望变革，但没有能力将这种期望转化为现实。因此，未接受适当培训的员工在负责开展超出其技能水平范围的变革工作。为了充分应对变革，企业需要对变革专业人员进行快速的技能开发，并且培养整个企业的变革能力。

5. 变革管理过于昂贵(26%)：获取新资源、采用新方法论和工具、以及对培训和教育的投资费用非常高。但除费用外，全面进行有效的变革管理还有其他障碍。从财务角度讲，没有能力或者不愿意为积极的变革管理投入，长期而言可能导致更高成本。如前文所述，在2008年的调研中，变革大师类别的企业将项目总预算的至少11%用于变革工作。然而，在最新的调研中，仅有22%的企业表示他们的投资达到了这一比例或者更高。¹³

对于受访者提到的成功项目(实现了预期或更高的收益)，76%的企业将变革管理工作结合到了整体项目计划中 — 比那些没有实现预期收益的企业高出33%(见图11)。¹⁴ 他们在定义工作、将工作与业务环境结合起来以及将工作分配到执行者方面表现得更好。

在项目计划最初制定时将变革管理工作结合在内在的结果



注：展示的是相对而言高处的比例。资料来源：IBM组织变革管理。

图11. 如果从一开始就将变革管理工作融合到整体项目计划中，那么项目的成功几率更高。

然而，确定并传达其工作、角色和职责还不够。变革专业人员，以及其他与变革相关的角色，还需要有权限和权力为变革的成功实现而开展必要的工作。他们必须保证变革的进度要列入高管发起人的关注事项里。在我们调查的企业中，实现了预期或更高的收益的77%的企业，其高管发起人能见到各项变革管理的交付物 — 这一比例较之项目收益低于预期的企业高出35%。这些成功企业能够更好地交付切实的成果，并且始终将变革放在首要位置。

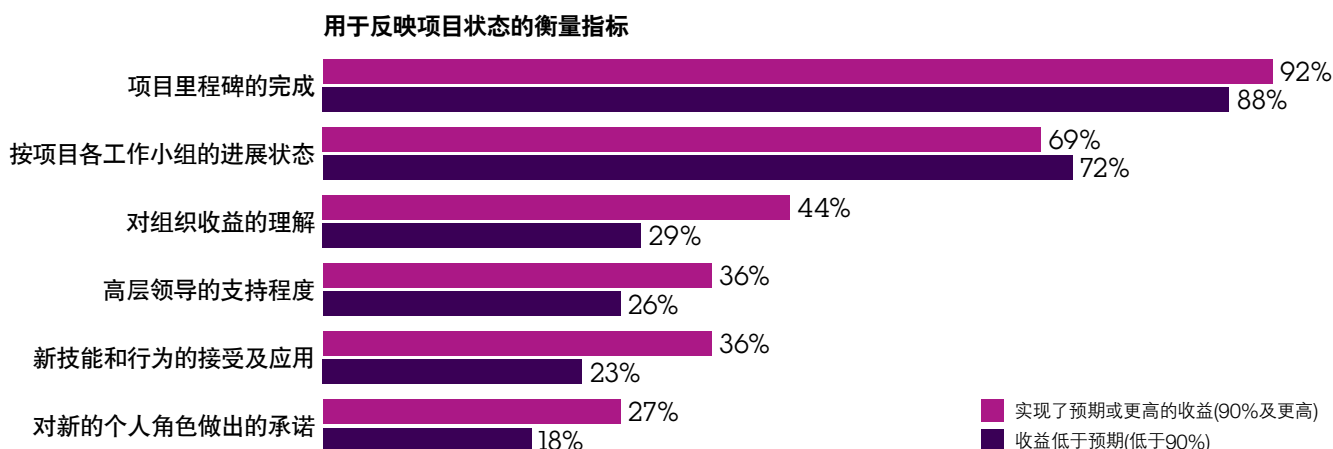
为了明确其收益，企业需要制定、认同变革成功的标准，并据此进行衡量。优化成功标准和监控进展情况是实现预期或更高项目收益的关键因素。78%的受访者表示，他们根据预定的目标对进度进行衡量。但是，他们具体都衡量了哪些指标呢？

受访者主要依据项目里程碑(89%)并通过各工作小组的进展状态(71%)来衡量项目进度。相比之下，实现了预期或更高收益的企业则更倾向于依据以下指标衡量进度(见图12)：

- 新技能和行为的接受及应用(比其他企业高出57%)
- 对组织收益的理解(高出52%)
- 对新的个人角色和变革做出的承诺(高出50%)
- 高层领导的支持程度(高出39%)

小结

整个企业必须明确理解变革管理的角色、工作和收益。高层管理者的重要职责是，将变革作为首要事务，从而确立适合的组织环境。他们必须树立这一愿景，强调收益，并且将变革管理融入到企业文化中去。



资料来源：IBM组织变革管理。

图12. 项目里程碑的完成是大多数企业衡量项目状态所用的方法。成功的项目在衡量时更关注变革进度的成功标准。



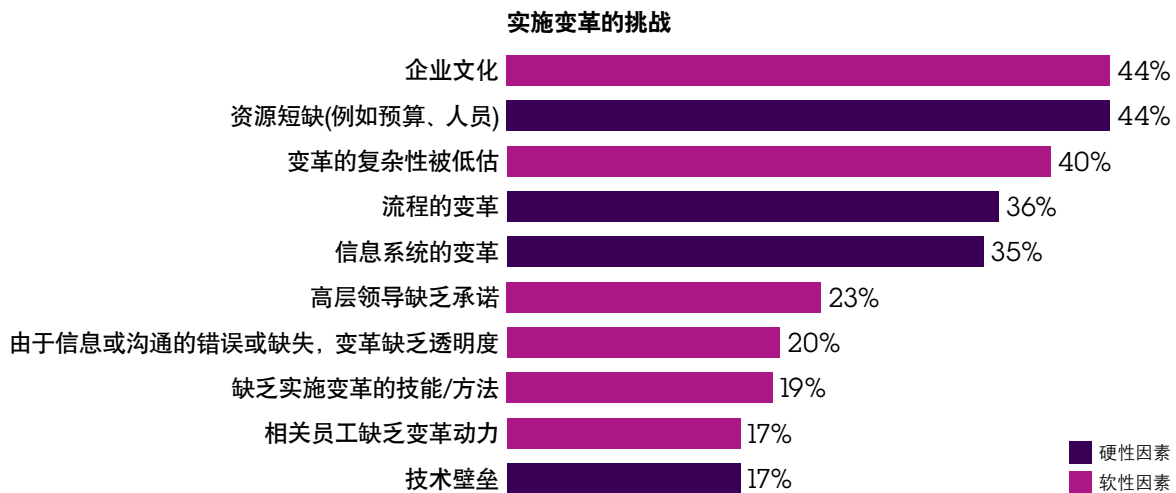
培养变革的能力

尽管变革在不断加速，而且变革幅度也持续增大，实施完整的变革事项和转型举措所面临的挑战依旧与软性因素极大相关，如企业文化及对变革复杂性的低估。在最新的调研中，受访者认为硬性因素——即资源短缺、流程的变革和信息系统的变革——的挑战在增加(见图13)。¹⁵

在当今数字时代，技术机遇推动着企业未来的议事日程，信息系统和流程的变革变得更具挑战性，这一点不足为奇。管理人员——尤其是中层管理人员——需要完成苛刻的变革项目，但却需要与日常业务运营共享资源。所有这些情况都要在企业文化的背景中被接受和处理，而通常初始的反应是不利于变革的。换言之，软性因素仍然是难处所在，而硬性因素更是难上加难。

高层管理者需要了解实施变革的挑战所在，并向高度熟练的变革专业人员授权，进而由他们加快企业变革能力的培养。这些专业人员将变革融入企业文化中。我们的调研发现，84%的企业在项目中配备50%或更多的内部人员管理变革。然而，绝大多数受访者(77%)称，其企业内变革专家的平均变革管理经验仅为六年或更短时间。此外，仅40%的受访者指出，他们拥有在将来成功管理变革项目的适当技能。这意味着差距仍然存在，对变革管理能力的需求远远超出了企业为之采取的措施——一场变革能力建设的竞赛已经开始！

因此，这一需求不仅包括快速培养专职变革专业人员的技能，还包括建立有效应对变革的全方位的内部知识、技能和理念。



资料来源: IBM组织变革管理。

图13. 企业文化、资源短缺和复杂性被低估是实施变革的最大挑战。

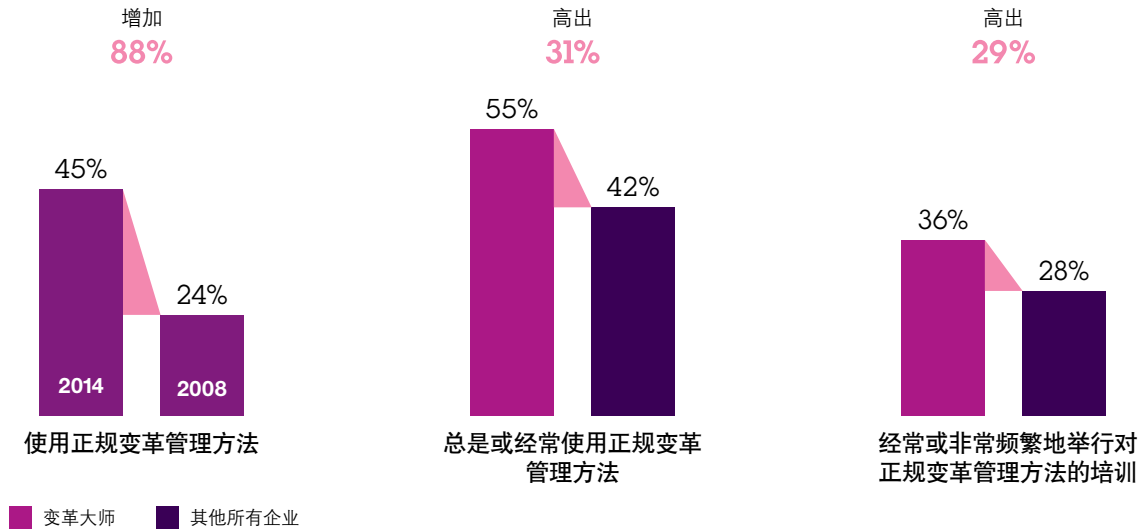
如果只是专门或者按项目去改造现有工作和角色, 企业就难以应对日益加快的变革速度和不断增大的变革幅度。变革大师意识到了这一点。他们逐步确定所需的变革专业知识, 并且系统地培养整个企业的变革能力。在过去六年间, 正规的变革管理方法在项目中的使用率平均从24%增加到45%。对于变革大师, 这一比例增加到了55%(见图14)。¹⁶

此外, 正式角色、职业发展通道、岗位描述和发展目标均有助于培养高效的变革专业人员。要实现这一目标, 必须建立人才发展计划并包含成功执行企业的变革活动所需的核心活动和技能, 同时培养其他与变革相关的角色。

在我们的调研中, 60%的企业表示, 他们为项目经理制定了正式的职业发展通道 – 对于变革专业人员, 这一比例仅为25%。为项目经理制定正式的职业发展通道还不足以成为成功的优势 – 这样做仅仅是为了避免绩效低下。变革大师揭示了在此领域的一个关键成功优势 – 与其他企业相比, 他们为变革专业人员制定正式职业发展通道的比例高出42%。

变革大师还集中协调其正式的变革规则, 从而在企业内系统地培养变革能力。企业有必要通过集中协调而推动统一方法、变革相关培训、职业发展、资产复用、全企业知识与最佳实践分享。企业应制定一个关于参考资料和知识的集中框架, 并允许根据具体的应用、项目类型和规模进行调整。

使用正规变革管理方法的频率



注：展示的是相对而言高出的比例。资料来源：IBM组织变革管理。

图14. 从2008年第一次“成功变革之路”调研以来，正规变革管理方法的使用大大增加。

这并不是地域联盟，而是专业能力、学院知识、最佳实践、绩效目标、职业发展通道等方面的集合。与其他企业相比，变革大师的变革管理能力整合度更高——变革大师的这一比例是33%；而其他所有企业的比例是24%。

小结

通过对变革专业知识的规范化、整个企业变革能力的系统化培养、变革管理投入与团队的集中化，从而建立变革规程，这有助于企业长效地培养其成功变革的能力。

变革旅程已经开启

成为变革大师能够使企业缩小——至少是保持——变革速度和幅度与变革管理能力发展之间的差距。如前文所指出，颠覆是永恒的。尽管许多企业在成功实现变革方面拥有坚实的知识和技能，但并未能更好地积极管理或实施变革。弥补变革能力差距的唯一途径是了解差距！企业必须清楚认识这一差距，并且明确了解要弥

“变革在开始最艰难，在中途最混乱，而终点最美好。”

Robin S. Sharma, 作家¹⁷

补这一差距所需采取的措施。要做到这一点，企业需要致力于变革的三大要素— 在各级引领变革、变革为要、培养变革的能力，最终将变革融入到组织中。

为了确定这个差距通常位于何处，并且提供一个弥补差距的通道，IBM商业价值研究院的研究中心分析了企业对本次调研中各问题所做的回答。根据企业现有的变革管理能力及其实现预期或更高收益的能力，研究中心将这些企业进行分组。¹⁸ 我们发现，企业发展的成熟度可以划分成五个阶段(见图15)。

通过在各个阶段有效管理变革而逐步成熟

管理变革的这五个成熟度阶段 — 随意阶段、启步阶段、成型阶段、发展阶段和深植阶段 — 分别包含一组能力和特征，只有当前阶段的能力和特征开发完全后，企业才能前进到下一发展阶段。随着企业从一个成熟度阶段进入下一个阶段，它需要发展新的能力和特征。同时，此前已经开发好的技能需要更进一步的完善。这形成了一个持续成长和发展的过程。



资料来源：IBM组织变革管理。

图15. 管理变革的五个成熟度阶段。

“世界上伟大的成功人士发挥他们的想象力... 他们深谋远虑并且在脑海中绘制出图画，然后在实际工作中将该图画具体化，填充细节，丰富内容，修改润色，并持续完善。”

Robert Collier, 作家¹⁹

并非所有企业开启变革管理旅程的起点都是相同的。旅程的起点取决于其变革管理成熟度的现状。然而，无论起点何处，稳步按照既定速度前进并采用一套通用的方法将简化这一过程。

成熟度的这五个阶段包括：

1. 随意阶段

这是变革成熟度的第一阶段，这时企业可能会采用一套结构化的方法进行项目管理。然而，对于变革管理，它们主要依赖高层管理者去担任变革领导者。这一阶段的企业一般不会采用通用或标准的方法去管理组织变革，也不会从以前的项目中吸取教训。因此，他们经常就方法和技能求助于外部资源。这些企业刚刚开始认识到，社交和协同工具为引领员工参与变革举措提供了机会。

要进入下一个阶段，企业必须将变革相关的标准列入项目进度衡量指标中，并且将变革领导技能的指导作为个人目标和发展计划的一部分，从而鼓励领导者参与基本的变革管理。

2. 启步阶段

处于启步阶段的企业已经开始扩展其项目管理范围，将变革相关的衡量指标列入到项目状态监控中。然而，这些企业大多数仍未使用正规的变革管理方法，也没有提供相关的学习 - 他们的变革能力刚刚开始发展。启步阶段的企业指导其领导者学习变革管理的基本知识，将变革领导技能列入其个人目标和发展计划并持续强调。这些企业也更加注重使用社交和协同工具引导员工参与。

要进入下一个阶段，需要实施变革管理方法和培养技能成熟的领导者以促使不同的利益相关者对变革做出积极的承诺。

3. 成型阶段

成型阶段的企业已经有一套标准的方法，并且将一致的变革管理举措和工具应用于更多的项目。然而，这些企业依旧缺乏系统化的方法来构建整个企业级的变革能力。为了以更正规的方法实施组织变革，领导者需要掌握让不同的利益相关者对变革做出承诺的技能。处于成型阶段的企业关注将变革管理能力应用在特定项目中。所需的资源可能来自内部人员，也可能从外部获取。

要进入下一个阶段，这些企业必须建立各级管理人员责任制以便在企业各级驱动变革，尤其要重点关注中层管理人员，并且建立集中协调的变革管理能力。企业还应系统化地为所有相关的变革角色提供正规变革管理方法的培训。

4. 发展阶段

注重发展其变革能力的企业为所有相关的角色提供正式的变革管理培训。他们集中地协调变革投入，以推动整个企业在转型类的项目中采用标准的变革规程。处于发展阶段的企业开始系统地让其各级领导者负责有效地管理变革。这些企业并不仅依赖高层管理者，而且还高度重视让中层管理者担任变革领导者。发展阶段的企业也注重利用社交媒体和协同工具引领员工参与。

要进入下一个阶段，需要系统地构建整个企业的变革能力，为变革管理划拨专用预算，并且正式将变革管理活动统一地整合到所有项目计划中。

5. 深植阶段

成熟度最高的企业持续投资于变革管理，将变革管理活动整合到项目的预算和计划中，应用正规的方法和工具，定期监控项目的成效并衡量变革的接受度。深植阶段的企业通过正式的变革管理培训系统地提高所有变革相关角色的技能。

变革能力广泛地应用于灵活地管理各种转型活动中的变革。这些企业将管理和接受变革深植到了其整个企业的文化中。变革的敏捷性已经广泛渗透，体现在领导者、经理和员工的理念、行为和工作方式中。

您的企业处于变革管理成熟度的哪个阶段？

以下问题将帮助您立即开启思考并确定后续行动。

在各级引领变革

- 领导者是否了解变革领导力对项目的重要性，并且在日常业务中以身作则？
- 变革领导活动是否列入了领导者的个人目标中？
- 领导者是否利用协同技术让整个企业参与变革对话？

变革为要

- 领导者是否为项目和活动的组织变革工作配备了资源？
- 您的企业是否衡量变革的接受度？(例如，采用新的技能/行为、理解组织的收益、对个人角色和变革事项的承诺、高层领导者的支持度)
- 领导者是否将组织变革管理活动融合到企业的管理体系中(例如，检查变革举措和/或发现不一致的变革活动)？

培养变革的能力

- 领导者、经理和员工是否有充足的组织变革能力，通过针对具体情况定制常用的方法和工具从而应对变革挑战？
- 您的组织的变革能力在多大程度上实现了集中的整合和组织？
- 变革专业人员的个人发展在多大程度上是通过系统化的个人发展来推动的 – 或者是通过职业框架来强化的？

作者简介

Hans-Henrik(H.H.) Jørgensen, IBM组织变革管理的全球负责人。他在过去的20年中领导了欧洲、美洲和亚洲管理与战略咨询领域中的众多项目。H.H.一直致力于推动基于实证的Better Change方法的发展和“成功变革之路”调研。H.H.的联系方式是：
hans-henrik.jorgensen@de.ibm.com

Oliver Bruehl, IBM战略与分析管理咨询部门的咨询顾问。他的专长领域是为高效的组织变革推广提供领导力和赞助项目。Oliver曾带领多个项目团队专注于欧洲和南美洲的管理咨询和技术战略咨询领域。他的联系方式是：oliver.bruehl@de.ibm.com

Neele Franke, IBM战略与分析管理咨询部门的咨询顾问。她在战略变革沟通和管理咨询方面拥有丰富经验，曾在欧洲带领项目组开展工作。她专注于沟通专业知识和组织赋能的学术研究并多次获奖。她的联系方式是：neele.franke@de.ibm.com

合作者

Maria-Paz Barrientos, IBM人才与变革全球能力中心，战略与分析，副总裁和合伙人

Kinithi Sturtevant, IBM人才与变革全球能力中心，战略与分析，副总裁和合伙人

Eric Lesser, IBM商业价值研究院，研究总监

致谢

Shanker Ramamurthy, Tina Marron-Partridge, Marc Chapman, Dave Lubowe, Peter Korsten

Toby Barnard, Lisianne Heil, Katja B. Jensen, Andrea Kaiser, Jovana Konopka, Elisa Naetsch, Ronny Schüritz, Anja Spsychalski, Stephanie Veit, Annelies Visser, Lizzy Zwiers

Ignacio Crespo Agudo, Hilary Bland, Silke Boyd, Iris Brueckner, Svetlana Y. Bryukhova, Gordon Busch, Fredrik Collstrand, Barbara Crawford, Eric Denkhoff, Siddhartha Dev, Katja Engeler, Melanie Eskelinen, Lori Feller, Silvia Di Girolamo, Michael Hanna, Eui Sook Huh, Janne Jalava, Jayme Johnson, Peter Johnston, Toru Kaneko, Sanna Keskiöja, Christine Knittl, Cristiane D’Addio De Moura, William J. Needham, Johan Risberg, Marloes Roelands, Sumanta Deb, Maria Isabel Loaldi de Tacchi, Max Theseira, Thierry Viegas, Tao Xia, Erina Yang, Shi Rong Zhang

Steven Ballou, Kristin Biron, Kathleen Martin, Jim Phillips

联系人

全球

Tina Marron-Partridge,
tina.marron-partridge@uk.ibm.com

北美洲

Barbara Lombardo, barbara.j.lombardo@us.ibm.com

巴西和拉丁美洲

Subodh Rajadhyaksha, subodh.raj@br.ibm.com

欧洲、中东和非洲

Andi Britt, andi.britt@uk.ibm.com

亚太地区

Simon Thomas, simont@sg.ibm.com

大中华区

Steven W. Davidson, steven.davidson@hk1.ibm.com

日本

Toru Kaneko, kanekot@jp.ibm.com

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

欲了解本IBM商业价值研究院调研的完整目录，请访问：ibm.com/iibv

欢迎订阅IBM商业价值研究院的电子月刊IdeaWatch：
ibm.com/gbs/ideawatch/subscribe

在iPad或安卓平板电脑上下载免费的“IBM IBV”应用即可以访问IBM商业价值研究院的执行报告。

参考资料

- ¹ Einstein quote. Thinkexist.com. http://thinkexist.com/quotation/we_can-t_solve_problems_by_using_the_same_kind_of/15633.html
- ² IBM Institute for Business Value analysis based on publicly available information.
- ³ Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen and Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. October 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- ⁴ "Reinventing the rules of engagement: CEO insights from the Global C-suite Study." IBM Institute for Business Value." November 2013. http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03579U-SEN&attachment=GBE03579USEN.PDF
- ⁵ Cortada, James, Eric Lesser and Peter J. Korsten. "The business of social business: What works and how it is done." IBM Institute for Business Value. November 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- ⁶ Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen and Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. October 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- ⁷ Ibid.
- ⁸ Pulieri, Jill, Kali Klana and Laura Van Tine. "Greater expectations: Consumers are asking for tomorrow, today." IBM Institute for Business Value. March 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/greaterexpectations/>
- ⁹ On average respondents state that 48 percent of their projects in their organizations were a complete success—i.e. all predefined goals were met. 38 percent of projects were only partially successful meaning set goals were not met within the given limits, but were completed. 14 percent of projects were stopped or failed. Taking 48 percent, the average rate of projects that were a complete success, and adding one standard deviation of 27 percent results in a threshold of 75 percent. All organizations with a 75 or more percent rate of projects that were a complete success are therefore considered highly successful.
- ¹⁰ Fuller, R. Buckminster. *Operating Manual for Spaceship Earth*. Lars Muller Publishers. July 15, 2008.
- ¹¹ Cortada, James, Eric Lesser and Peter J. Korsten. "The business of social business: What works and how it is done." IBM Institute for Business Value. November 2012. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-social-business.html>
- ¹² Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen and Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. October 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- ¹³ Ibid; 11 percent was identified as the minimum level of investment in MCW1 to be considered a change master
- ¹⁴ Looking at critical, differentiating factors in key reference projects, here, success is measured by the ratio of achieved vs. expected benefits. Achieved less than expected benefits (<90%), Achieved more than expected benefits (>=90%)
- ¹⁵ Jorgensen, Hans Henrik, Lawrence Owen and Andreas Neus. "Making Change Work." IBM Institute for Business Value. October 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03100-usen-03-making-change-work.pdf>
- ¹⁶ Ibid.
- ¹⁷ Sharmin, Robin. "The Leader Who Had No Title: A Modern Fable on Real Success in Business and in Life." Free Press. December 28, 2010.
- ¹⁸ To determine how organizations progress along the change management maturity model, the IBM Institute for Business Value Research Hub conducted a cluster analysis in which a rating scale of responses was used to group organizations according to their level of competence. This cluster solution first involved determining the number of clusters that exist with our survey respondents and then assigning respondents to similar groups based on their responses. This solution found a total of five clusters: informal, emerging, formalizing, scaling and embedded.
- ¹⁹ Quotations Book. Quotationsbook.com <http://quotationsbook.com/quote/20399/>



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182