



专家洞察 @IBV

掌握数字世界的变革艺术

IBM 商业价值研究院

变革管理转型

目前，一种新兴商业现象正在形成，威力巨大，可能会撼动您的市场地位。不论在任何时候、任何地方，变化就在眨眼之间。不再是 **A** 点到 **B** 点之间的线性变化，而是数字化变革带来的颠覆性创新。对于寻求重大转型的组织，传统的变革曲线已难奏效；与此同时，员工希望以不同的方式进行互动，在整个旅程中获得个性化的体验。

在实施变革的时候，组织需要处理各种各样的关键问题，否则就会影响变革进程。组织如何才能与不同年代的员工进行互动？在数字化时代，如何实现工作方法现代化？在职能部门和角色迅速发生变化时，如何管理变化？重复性工作何时才能交由机器人执行？

在当今世界，转型需要全新的变革管理方法，一种由可实时加速转型和采用速度的数字工具支持的方法。根本性的变革需要思想进行根本性改变。员工已做好准备，借助数字技术，不断向企业现状发起挑战。您的组织准备好迎接挑战了吗？

数十年来，企业所制定和遵循的变革管理方法依赖于资源密集型工具，而这些工具又依赖于传统方法和时间密集型流程。内部从业人员和第三方咨询人员一直都在采用严格的自上而下的分步走方法。而且，通常情况下，结果不是来自经验数据或通过倾听政策获得的反馈意见，而是来自基于“变革艺术”的直觉。

但现在，这个方法已经行不通了。2016年，IBM 商业价值研究院（IBV）全球技能调研对全球 47 个国家或地区约 6000 名高管进行了调查，研究发现 50% 的参与者将“成为灵活、敏捷和变化适应型人才的意愿”视为员工成功的关键因素。¹

图 1
新变革交付模型



彻底改变

顺势而变的意愿使当前组织在思想和行动方面变得更精益、更敏捷、更大胆出新：

- 倾听并综合考虑精通社交和数字技术的员工、合作伙伴和客户的情绪
- 构建新的运营模型，重塑文化，打造更敏捷的环境
- 采用分层交付模型：多种资源（现场、近岸和离岸），以提高利用率，节约更多成本（见图 1）
- 将全新的以用户为中心的设计思维融入流程、规划和产品开发中
- 实施学习项目和培训项目，以快速扩大规模，改变思维方式

- 持续衡量结果，实时调整计划，实现最佳结果和响应。

试想一下：在过去，转型（比如大型且复杂的 ERP 实施）通常需要长期（两年或更长时间）投入专门的资源、技能和投资。而现在，借助基于数字工具和云计算的敏捷方法，实施（例如销售人员移动应用）可能只需要几个月甚至几周便可实现推广。

在这个社交、移动和数据驱动的时代，转型思维和行动范式都发生了改变：人们不断寻求更高效的变革模式。让我们来看一下，在当前数字环境中，变革管理如何为组织带来根本性变化。

第一步

通过数字渠道放大员工的心声

近 25 年来，许多公司已经部署了标准的变革管理方法。由于基于自上而下的模式，这些方法及其相应的流程与工具提供了一套线性的瀑布式方法，既需要耗费大量时间，又需要占用大量资源。

但是，在当今数字时代中，组织需要不同的方法。根据 IBV 对 1400 多名负责管理和实施变革的组织领导者进行的调研，近三分之二的受访者表示，对变革充满激情且获得大力支持的员工是变革管理成功的关键。²

放大员工的心声也就是要更加动态地“感知和响应”利益相关者的需求和希望。

通过在转型过程中的每个阶段与员工利益相关者和影响者进行互动，详尽的洞察和认知分析可以挖掘全面的互动数据，例如员工生成的文本（参见侧边栏，“支持以数字方式进行持续沟通”）。通过持续倾听，便可以更加全面地了解转型过程中各项工作的进展情况。

第二步

在数字世界中重新思考以用户为中心的组织设计

组织需要全面地了解员工，才能成功地实施转型。这意味着，组织需要通过数字方式倾听员工的所思所想，探究他们的沟通方法，了解他们何时以及为何采取行动。以用户为中心的设计提供了一种框架，可用于理解员工真正的需求，而不是猜想举措落实以后可能会带来何种效果。

支持以数字方式进行持续沟通

总部位于北美的一家区域性金融机构是一个传统的实体企业，该公司需要改变进入市场的模式，并且需要通过数字渠道与其零售客户进行沟通和开展业务。

员工的反馈意见是至关重要的，尤其是经常与客户互动的员工的意见。通过挖掘相关洞察，了解客户的需求及其期望的对话，该金融机构制定了一项数字战略，以加速向市场推出全新的在线和移动产品及服务。最终，该公司收获了一种数字调色板，其中涵盖了员工和客户的反馈意见、社交媒体行为和情绪活动。

制定鼓舞人心的变革计划

一家欧洲零售和商业银行机构设想了一个转型路线图，希望营造一个能够激发新思维的环境。首先让员工离开办公现场，摆脱日常责任和任务的束缚。在专业的数字化变革促进者的帮助下，组织参与者根据共同的愿景、目标价值，采用协作工具与方法，实现了鼓舞人心的结果。所有结果都可在预先确定的、双方同意的时间段内进行传播和使用。

通过采取以员工或用户为中心的方法，组织可以实现快速且持续的创新，更加准确地思考和利用员工的体验、偏好和情绪（参见侧边栏，“制定鼓舞人心的变革计划”）。结果如何呢？组织能够根据员工生成的数据洞察，找到新的拐点，支持和扩展范围，打造强大的竞争优势。

第三步

衡量变革管理的颠覆性价值

通过检查和分析行为数据和绩效指标，组织可以有效地评估转型所带来的影响。这些认知洞察可以提供更加全面有效的信息，帮助在整个转型过程中进行感知和响应（参见侧边栏，“使用指标实现转型目标”）。

变革洞察仪表盘、预测性情报洞察和从员工角度获得的情绪分析（感知）可用于制定实时变革路线图，确定和弥合关键差距（响应）。此外，关键的反射点，例如员工准备情况和推动因素方面的差距，都可以帮助洞悉如何在整个转型过程中实施变革。

使用指标实现转型目标

总部位于美国的一家全球运输公司希望高效地改变员工互动行为，完成成本目标。通过对领导层面进行全面调整，将变革洞察仪表盘、企业诊断与实时交易分析相结合，及时了解绩效和运营情况。结果如何呢？该公司超越了客户服务目标，增强了客户体验，加快了修正措施的落实速度。

下一步？变革管理的三个新方向

对于企业来说，这是一个令人激动的时刻。尽管变革不可避免，但是这也带来了全新的机遇，帮助企业应对关键挑战，推动实现持续业务成功。在数字化变革的推动下，组织能够综合运用业务专业知识、神经系统科学和技术进步，实现创新，适应变化。还有什么比这更让人激动的呢？

本·弗兰克林曾经说过：“当你停止改变时，你也就完了。”因此，为帮助您行动起来，我们提出了以下三项应立即采取的行动，用于加速采用全新的数字化变革管理方法：

- **个性化变革**：通过将员工置于变革的中心，利用数字和社交渠道进行沟通和协作，实现个性化变革
- **构建感知和响应变革管理方法**：方法是将员工体验融入变革措施采用过程中，以快速倾听意见并采取行动
- **定义一系列可以衡量的具体行为**，并针对变革计划的推进提供指导。

关于专家洞察@IBV 报告

ExpertInsights@IBV 专家洞察代表了思想领导者对具有新闻价值的业务和相关技术话题的意见，根据与全球领先的主题专家的对话总结得出。了解更多信息，请联系 IBM 商业价值研究院：iibv@us.ibm.com

话题专家

Maria-Paz Barrientos

IBM 全球人才与互动能力中心副主任兼合伙人

<https://www.linkedin.com/in/mariapazbarrientos>
maria.barrientos@us.ibm.com

Gregory Meyding

IBM 全球人才与互动能力中心合伙人

<https://www.linkedin.com/in/gregory-meyding-5625b92agreg.meyding@us.ibm.com>

Elizabeth Whiteford

IBM 全球人才与互动能力中心

数字化变革解决方案架构师兼副合伙人
<https://www.linkedin.com/in/gregory-meyding-5625b92agreg.meyding@us.ibm.com>

© Copyright IBM Corporation
2017

Route 100
Somers, NY 10589
美国出品
2017 年 2 月

IBM、IBM 徽标及 ibm.com 是 International Business Machines Corporation 在世界各地司法辖区的注册商标。其他产品和服务名称可能是 IBM 或其他公司的注册商标。Web 站点 www.ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分中包含了 IBM 商标的最新列表。

本档是自首次发布日期之版本，IBM 可能会随时对其进行修改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有产品或服务。

本档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示还是默示）的保证，包括不附有关于适销性、适用于某种特定目和非侵权的任何保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

本报告的目的仅为提供通用指南。它并不旨在代替详尽的研究或专业判断依据。由于使用本出版物对任何组织或个人所造成的损失，IBM 概不负责。

本报告中使用的数据可能源自第三方，IBM 并未对其进行独立核实、验证或审查。此类数据使用的结果均为“按现状”提供，IBM 不作出任何明示或默示的声明或保证。

备注和参考资料

- 1 King, Michael, Anthony Marshall and Dave Zarhachuk. “Facing the storm: Navigating the global skills crisis.” IBM Institute for Business Value. December 2016. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/skillsstorm/>
- 2 Jorgensen, Hans-Henrik, Oliver Bruehl and Neele Franke. “Making change work... while the work keeps changing.” IBM Institute for Business Value. August 2014. <https://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/html/gbs-making-change-work.html>

GBE03813CNZH-00

