

人力资源管理最佳做法： 变革管理

本文件所载信息和意见不是旨在供全面研究、或提供财务或法律意见用途，及不应被依赖或用以取代任何有关个别情况的个别建议。

变革管理 – 主要理念

- 变革是无可避免的恒量 – 关键是利用它而不是惧怕它
- 变革不因“公布”而发生 – 需要有效的领导使变革“稳固”
- 复杂的变革 – 一个足以更改业务发展方向的决定 – 是难度最高的“软性”管理问题之一
- 在落实变革时，必须认清来自组织和个人的障碍 – 并采取有效手段消除障碍

变革管理 – 必须做的

- 基本问题: 有必要作出变革吗? 公司/组织已准备好了吗?
- 设定目标 – 为什么要这样做?
- 明确的沟通战略 – 往往如内容本身同样重要
- 保证透明度 – 没有“秘密议程”
- 定义“角色模型”
- 将程序和回报联系起来
- 不断查问: 最后结果是什么?

变革管理 — 争取成功

- 创造接纳，减低恐惧
- 确认独立的落实变革的代理人
- 强调大范围参与的重要性
- 明白干预的范围越小，效应也同样越小
 - 但也应了解急剧的变革不容易找到支持
- 定期检查进展
- 确保具体能力得到提高

什么时候需要改变 – 变革的征兆

- 在公司发展历程中由于所有权变动或其它重大事件的发生（比如公司上市/民营化、合并/被收购或分拆、管理层买断等）而不得不面对变革时
- 当避免风险的重要性已超过控制风险
- 当来自日常运作的压力已大至无法顾及发展前景
- 当问题制造者的数目高于问题解决者的数目
- 当关键人员之间关系紧张

抗拒变革

“原则一：抗拒变革是自然的和不可避免的。认为抗拒情绪不会出现或把那些摆出抗拒姿态的人看作老大难或逆我者都是致命性的错误...”

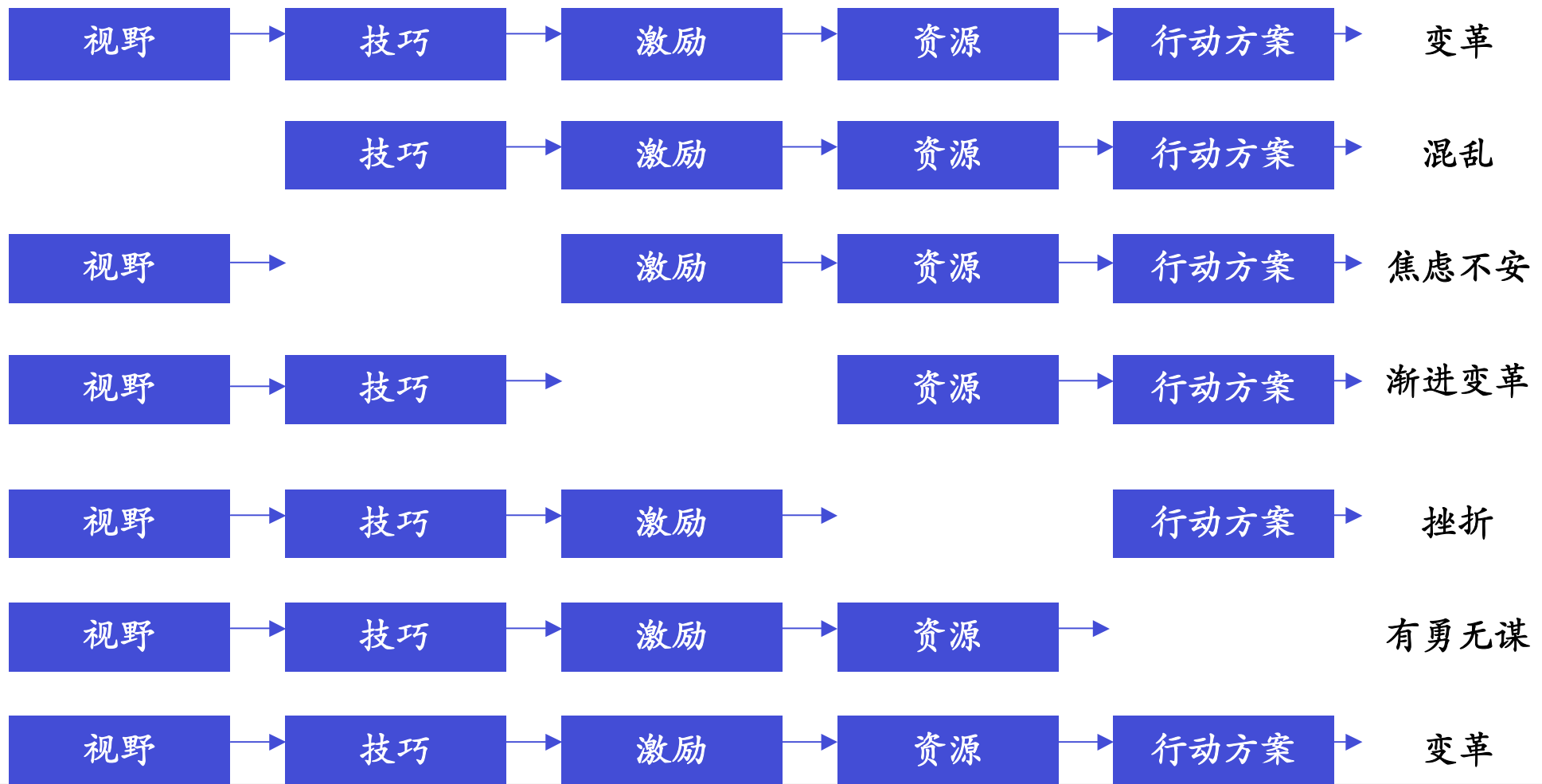
组织上的变革障碍

- 否定变革的需要
- 过度关注成本
- 未能正确理解可带来的好处
- 风险太高
- 缺乏协调与合作
- 系统不相容
- 不胜任的人员
- 没有共同的目标或价值观
- 缺乏沟通
- 传统

个人方面的变革障碍

- 避免不确定性
- 地方主义
- 感到窘困
- 希望受欢迎
- 误解
- 惧怕含糊不清
- 惧怕外来者
- 惧怕复杂化
- 惧怕失去既得利益 (权力、地位、影响力等)

复杂变革的管理



© 2003 摩根士丹利版权所有。未经摩根士丹利表示同意，不得抄袭或剪辑本文资料。

有效的领导 – 主要理念

- 有别于传统的、一般的领导者，真正能带领大家落实改变的领导者能为公司及其雇员制定长远目标和战略
- 制定长远目标类似讲故事，它帮助人们了解和认清“自己在哪里和想往哪里去，也就是我们希望将来成为怎样的一个人/ 一家公司”
- 战略是“抵达目的地的途径”。一套制定得宜的战略应能兼顾业务的各个方面，比如客户关系、产品创新、营销、财务、技术和组织的人力资本等

领导的定义

“领导者的第一个任务是界定现实，最后一个任务是说谢谢。在这两者之间，领导者必须诚如一名仆人和负债者般履行职责。这总结了一个具有较高领导艺术的领导者的工作历程。”

(Max DePree)

领导者有别于非领导人才的特点

- 个人动力
- 动员能力
- 鼓舞能力
- 正直和忠诚
- 有自信
- 认知能力
- 联系能力

领导者如何影响他人 – 能力的赋予

能力赋予效应网

	具有机会感	具有成就感
任务活动	对 选择的感受	对 能力的感受
任务目标	常识感，对一件事是否 有意义的感受	对 进步的感受

联系我们

本文件所载信息和意见不是旨在供全面研究、或提供财务或法律意见用途，及不应被依赖或用以取代任何有关个别情况的个别建议。

如欲获取进一步资料，请联系：

北京	摩根士丹利首席代表赵竞女士	电话：(86 10) 6505 8383
上海	摩根士丹利首席代表兼 中国投资银行部联席主管竺稼先生	电话：(86 21) 6279 7150
香港	中国投资银行部联席主管吴长根先生 中国企业融资部主管杨志中先生 香港企业融资部主管刘哲宁先生	电话：(852) 2848 8806 电话：(852) 2848 5303 电话：(852) 2848 5688
台北	台北分公司投资银行部郭冠群先生	电话：(866 2) 2730 2800