

在许多人看来，变革管理过程总是混乱无序的，是时候颠覆这一观点了。

# 颠覆变革

兰迪·旺德玛卡 (Randy Wandmacher) | 文



毫无疑问，变革有可能干扰原有业务结构。不过，那是因为领导者一直采用错误的假设和过时的思维模式管理变革。现在，是时候改变一下思路了。

目前，丰富的数据和强大的分析能力让借助新型量化手段开展组织变革管理成为可能。通过这类方法，领导者可使用预测性模式管理变革，更巧妙地绕过危险陷阱。企业领导和管理者不必再依靠商业直觉和管理人员判断等主观方式把握变革，而是将其决策建立在数据之上——即来自成千上万个变革者的经验——从中准确知晓过往变革中哪些是有效的，哪些无效。

利用这些以数据为中心、洞察驱动的新方法，企业可更好地理解并管理人员问题，避免变革管理中的陷阱。

我们研究发现，变革失败一般与组织软件，而非组织硬件有关。“软件”问题包括管理不善、员工不满意以及对公司愿景的认可度不够。过去，这类问题很难得到评估和解决。如今，成熟的量化手段给我们带来了福音。

## 破除变革误区

过去 15 年，我们研究了 150 多个组织中的 250 项重大变革举措，包括几十家全球财富 500 强企业，并向 85 万多人收集了数据，涵盖一线员工到各级领导层。这些数据凝聚了变革管理者积累的智慧，打破了人们对组织变革的许多误区。

**误区 1：过多、过快的变革具有破坏性。**错！根据我们的数据，高绩效组织正是在变革的基础上繁荣发展的。与绩效较低的同业相比，高绩效组织实施的变革更多（高出 30%~50%），速度更快。它们能够强有力地推动持续变革，并从变革中获取更为丰厚的收益。

**误区 2：变革会使组织脱离正轨。**许多高管并未真正理解企业为什么会在变革中衰退。当我们审视那些在变革项目中脱轨的企业时发现，其中 85% 的企业，在实施变革举措前已经存在严重问题。

换句话说，“变革造成员工和组织脱轨”这一广为流传的假设是不正确的。人们也许会归咎于变革举措中的问题，但我们的研究显示，文化和行为上的弊病——例如管理不善，或者各部门“各自为政”——往往在变革前就已存在。变革项目会暴露组织中的积弊，随之导致组织脱轨。例如，如果组织各层面充分信任和信赖领导层，变革就不会偏离轨道。一句话，变革并没有造成组织弊病，变革只是暴露了弊病。

**误区 3：在变革早期，企业绩效会下降。**许多描述变革各阶段的传统模型认为，由于开始实施变革举措时，需要克服员工的惰性和抗拒心理，组织绩效一般会先降后升。我们的结果却与此相悖。高绩效企业在实施变革举措时，企业绩效——特别是成本管理、客户服务水平以及效益——自始至终都在上升。

**误区 4：员工要先理解变革，然后才会支持。**“支持曲线”是众多传统变革管理战略的一部分。根据“支持曲线”，员工必须首先理解变革的意义，然后才会接受或支持变革。但我们的研究显示，虽然这一曲线适用于低绩效企业，但在高绩效企业中恰恰相



反，尤其是在变革初期。

在高绩效企业中，员工对领导层非常信任，以至于他们即使还不清楚最终的目的地，但还是愿意支持变革。他们首先在情感上表示支持，并在前行的过程中找到变革的意义所在。如果组织领导颇受信任，领导可首先落实并加快变革项目，不必一开始就向员工传达变革项目的细枝末节。能否做到这一点对变革成败和获得可量化收益至关重要。

## 汲取变革智慧

许多组织曾实施特定的变革举措，并作为人力资本战略的一部分，以便在实施变革前先为员工赋予“变革智慧”。虽然这类工作一般都出于好意，但却常常遭到误解，对组织希望取得的成果南辕北辙。

赋予“变革智慧”不一定意味着采用常规的标准解决方案，比如增加沟通，增加员工培训，提高团队领导力，改善问责。在许多组织的变革日程中，这些可能是最受欢迎的选项，但却不是推动变革成功的关键要素。

我们的研究显示，在提升业务绩效方面，最关键的推动力是强大的业务领导力、良好的体系和流程、清晰的愿景和方向以及高度的激情和动力。良好管理这些要素，能大幅提高变革成功概率。

这里的挑战在于，许多重要的影响要素（比如领导力和员工情感）是无形的，难以量化。这也从一定程度上解释了为什么许多组织将着力点放在沟通和员工培训等更加有形的方面，因为这些方面相对而言容易衡量和管理。但是，在未来，成熟分析工具和新型数字化手段将帮助组织跨越这道鸿沟。

例如，对书面调查反馈、工作坊评论、社交媒体发帖以及其他来源信息进行自动化文本分析，就能帮助管理者了解员工的心理状态。依靠这些洞见，管理者可采取具体、有效的行动，在恰当的时候将资源用于真正需要的领域。

## 培养变革文化

企业最终的目标是在组织中持续构建变革能力，让员工能以良好的状态长期获取和维持高绩效。遗憾的是，我们的数据表明，只有 10% 的企业拥有此种变革能力。

培养这种变革文化与运动员进行赛前训练类似。以正确的方式进行训练——例如专注于特定的肌肉群以提升力量和灵活性——将提高运动员的身体机能，使其能够承受更大的强度，同时又保持运动水平不下降。正如世界级运动员依靠先进的数字技术和分析工具开展训练一样，组织也应该运用成熟的分析工具改良其变革管理。

未来，这些先进的手段将成为组织运营的一部分。那种逐一落实“昂贵”而分散的变革项目的时代已经过去。能够适应变革是对企业的基本要求，为此，企业最好能利用精确的变革分析工具引导自身工作并培养变革管理能力。否则，就可能陷入不变等死、变革找死的尴尬境地。✍

### 作者简介

---

兰迪·旺德玛卡

埃森哲人力资源部门董事总经理

常驻底特律

[randall.r.wandmacher@accenture.com](mailto:randall.r.wandmacher@accenture.com)