



战略转型

战略变革管理

企业高管如何利用五大变革力量
实现大型组织转型

保时捷管理咨询
谋于思 践于行

洞察

//01

转型失败率高达 80%：员工的抗拒心理（72%）和必要技能缺乏（78%）是主要原因

//02

行为经济学让我们看到了传统变革方法的短板，
并促使我们将传统的解释性方法彻底转变为智能激励性方法

//03

证据表明，有五大力量在促进大型组织可持续行为
变革方面起到了关键作用

WHAT

风险因素揭秘 —— 战略转型的 困局



许多企业高管都会遇到这样的困扰：公司正在大刀阔斧地实行转型，但员工不仅丝毫没有激情，还缺乏必要的技能来实现转型。这一问题在全球各地普遍存在。保时捷管理咨询 2020 年变革管理指南（Change Management Compass 2020）调查数据表明，德国三分之二的大型组织已制定了宏伟的两年战略和实施计划。如今，数字化和可持续发展等大趋势如洪流般席卷一切，给各行各业带来颠覆性的影响和冲击。企业只有实施转型才有可能驾驭这股浪潮并重塑整个经济和社

会的局势。更令人担忧的是，同一调查的数据显示，近年来德国主要大型公司的转型之路也充满坎坷，成功率并不尽如人意，远未达到决策层的期望。即便是十分出色的转型思路，得以顺利实施的几率也只有 20%。换言之，80% 的战略行动最后都不幸流产！通过探究深层次原

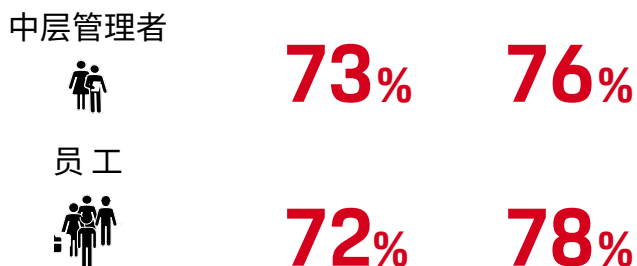
您公司的可能成功率是多少？

因以及对问题进行全面分析，主要根源最终浮出水面：大部分员工并不愿意或没有能力应对必要的变革政策。事实上，四分之三的中层管理者和员工对变革怀有抵制心理。即使有变革的意愿，他们也缺乏相应的技能将这些新的战略付诸实践。

行业比较 成功率



抗拒心理 技能缺失



© 保时捷管理咨询有限公司版权所有

图 1：阻碍成功转型的相关人为因素¹

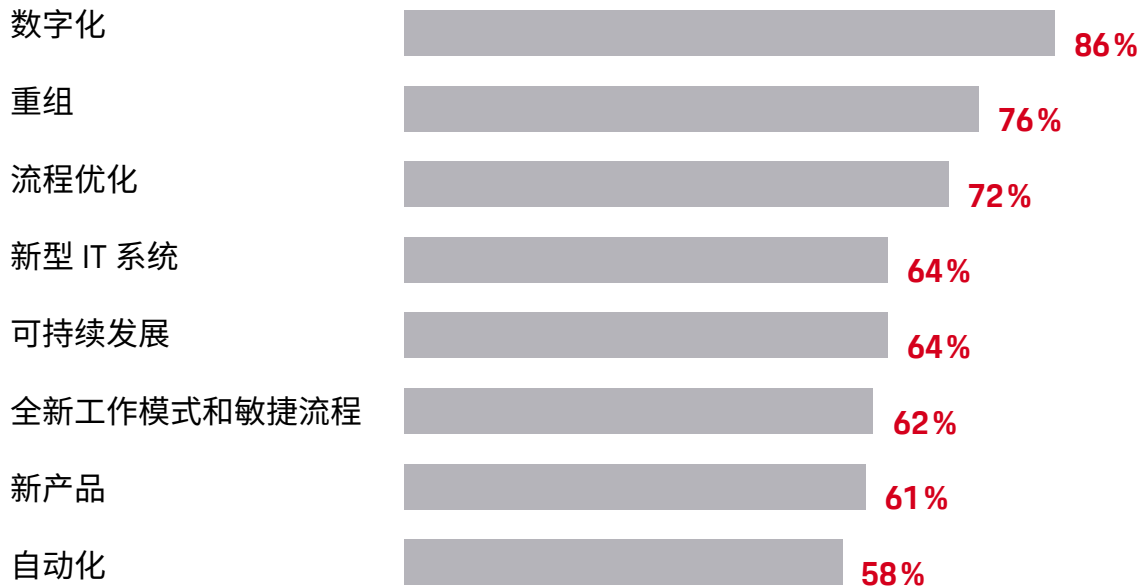
任何行业都不能独善其身。所有行业都需要重新思考战略规划，并推动必要的变革进程。最近保时捷管理咨询公司深入开展了“变革管理指南”领导力调查，就德国前 100 家大公司的战略转型和变革管理背景和实践进行了研究分析。



© 保时捷管理咨询有限公司版权所有

图 2：各行业的转型成功率²

热门转型概念



© 保时捷管理咨询有限公司版权所有

图 3：变革的主要推动因素³

为公司规划最佳转型路线图时，高层管理者应设法获得主要董事成员的认可，提高直属下级的忠诚度和信任感，并协调工会配合支持，同时在整个组织中发挥模范带头作用。在为成千上万的员工塑造美好未来的同时，他们更需要把握好当下，而当务之急便是提供高质量的产品和服务，提高运营效率，改进成本结构，确保诚信与合规，并在常态化疫情期间快速应对形势和政策方面的变化。

组织转型迫在眉睫，我们比以往任何时候都更需要一种严谨周密的变革方案。但传统的变革管理理论已显得不合时宜，它们表面上涵盖了所有能够设想到的方

面，但却并不能帮助企业领导者成功实现目标。为使上述“人为因素”与转型目标保持一致，我们应该关注哪些被忽略的问题？还可以利用哪些新的方法来攻克转型停滞不前的难题？这些是许多公司高管每天苦思冥想的问题，因为公司的未来蓝图以及自身的职业成功，全部系于他们一身。本白皮书的目的是发掘亟待解决的漏洞，并提出相应的解决措施，从而消除许多组织高管人员所共同面临的困扰。

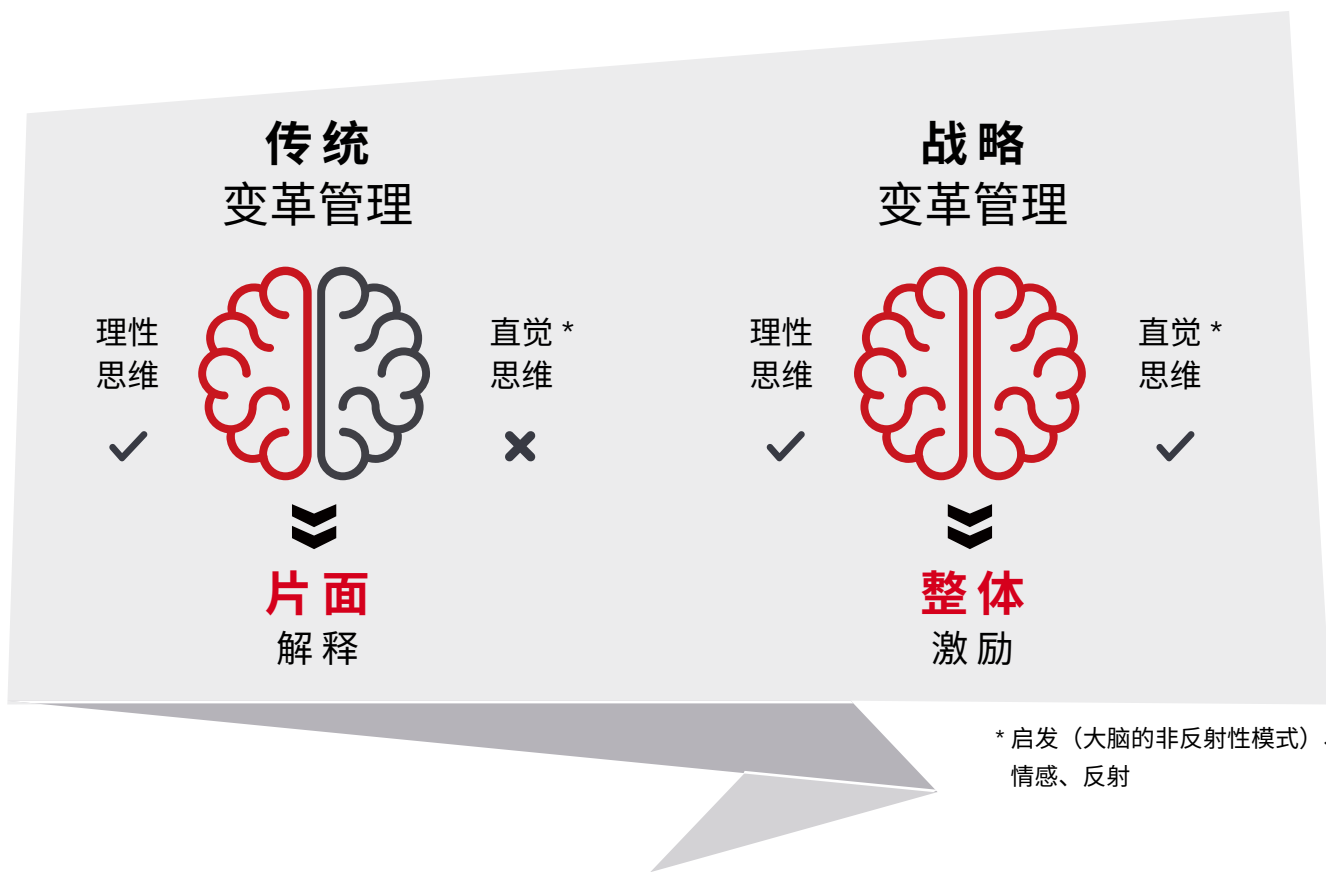
WHY

转型失败剖析 — 人类的行为盲区



俗语道，“江山易改，本性难移”，这是所有人都明白的道理。我们每个人在改善自身行为时便感觉力不从心，需要强大的意志力和高水平的自我管理能力才能成功。如果改善的范围再扩大到其他人的行为，问

题就会变得难上加难。我们需要拥有一定的天赋以及多年的经验积累，才能获得足够的技能，然后还需要有效地激励和引导周围的人改变自己的思维模式和行为，下面是荣获诺贝尔奖的行为经济学成果论点：



© 保时捷管理咨询有限公司版权所有

图 4：理性和直觉思维在变革管理中的应用⁴

毋庸置疑，许多企业领导者都拥有丰富的业务经验和技能，但转型的失败率却令人大跌眼镜，究其根源，主要是因为我们对于人类大脑功能存在根本性的误解，从而导致转型项目屡屡翻车。但近年来，行为经济学领域的科研人员已经取得了重大进步，逐渐深入了解到导致精心计划的变革项目出现夭折的深层原因。据

诺贝尔奖得主丹尼尔卡纳曼 (Daniel Kahnemann) 的解释，我们的大多数行为，无论是在私人场合还是职业场合，都是由快速的直觉思维所决定的，这种思维模式规避了有意识的推理活动，并会受到日常生活中周围环境和印象的刺激。⁵

注重以人为本，深入了解人类大脑的思维模式

众所周知，大多数变革管理方案和干预措施是通过我们大脑理性区域有意识的缓慢思考过程产生的。富有逻辑地陈述变革理念并提供所有必要的信息，这些固然重要，但离成功还有一定的距离，我们的最终任务是将必要的变革概念深深扎根到人们的日常行为模式中去。

但是，变革活动通常还在沿用 15 年前最初提出的过时模式和计划，并未考虑到这样一个问题：过去几年内收集到的科学证据表明，我们需要彻底改变方法。

过去有理论认为，每五年左右发生一次重大转型，如今这个理论已不再适用。我们需要营造适度的“紧迫感”，打破现状，激励员工立即行动起来，思考如何重新定位，并努力采取新的工作模式——假设这一切顺利进行，下一阶段将转移到新常态化模式，这样每个人将能够进入新的舒适区。最为流行的变革方法已不再适应如今的世界。但决定未来市场领导者的关键在于企业是否能够：不断满足瞬息万变的市场需求，充分利用与公司长久坚持的理念看似格格不入的颠覆性大趋势，以及规避不可预知的自然灾害（例如当前的新冠疫情）所带来的风险。也就是说，让所有员工持续处于压力状态并非明智之举，这将会遏制公司的长期表现和创新能力，还会对变革框架和内容的重新设计产生严重影响。

如今，变革管理行动似乎已经在企业中得到了广泛实施，但在转型过程中，企业对员工本身及其经验和更深层次的大脑运作机制仍然不够重视，理性思维和直觉思维问题尚未得到解决。⁶

密切防备不利的偏见

人类的直觉思维和行为是由启发思维和偏见决定的。这些思维模式可能会为组织变革带来阻碍。我们尤其必须积极解决三个方面的偏见：



确认偏见——人们通常会有选择性吸收信息，并放大能够证实现有理念的内容。

影响：不断强调和重复计划要改变和保留的部分。



现状偏见——我们内心可能都不喜欢改变。只有产生影响并被注意到时，改变才可能被认定为积极的。

影响：通过在线实时调研，掌控大部分人的舆论倾向。



从众效应——人们通常会模仿周围人的想法和行为。

影响：以身作则，向个人和团队展示与战略转型目标相一致的行为，这样其他人可能会进行效仿。

从解释转变为激励

公司需要改变环境刺激的方法，转而采用自然的方式，来鼓励适宜的行为模式，这样才能够彻底消除旧习惯。我们需要采取全面的方法和干预措施，同时刺激人类大脑的两个区域，改变员工的思维模式和行为，这样才能帮助高管人员成功实施转型战略和概念。要应对复杂的战略转型，我们必须理解和认同这样一个道理：只有理性和直觉思维协同作用，个人和团体才能更有效地作出行为转变。

另一位诺贝尔奖得主理查德·塞勒（Richard Thaler）及其研究合作伙伴卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）的合作研究成果已经证实，环境中的小小改变，即助推，将会对有意识的思维活动和人类行为产生重大影响。应用到转型领域，在日常工作活动中采取适当的助推措施，可能会显著影响员工行为，从而助力转型目标的实现。

战略变革管理包括推理和直觉思维两个部分，在该流程中，应将“助推管理”作为一个强大和实用的工具，促使员工行为与整体转型目标保持一致。⁸

因此，变革干预和模式应结合利用这个强大的工具，完全调动转型过程中的所有利益相关者，而不局限于通过有意识的信息处理活动所能够接触到的 5% 的人群。

HOWA

**走向正轨 —
引发行为转变的
五大力量**



在员工真正认同转型并形成行为模式和习惯后，下一个重大的挑战在于如何将
这些知识转化为实践。其目标是摒弃那些成功率停留在 20%、无法实现预期的传统方案，找到一种具有实际效果、可持续利用的变革方法。企业高管应依靠科学证据来调整转型的社会进程。根据应该设计的所有变革活动，我们总结出推动转型的五大力量。

大型组织的高管人员 如何真正激励员工来 实现战略转型？



© 保时捷管理咨询有限公司版权所有

下面五大变革力量可以作为强大的杠杆，指导和激励员工在各个层面有意识地推动转型，
并可在实际应用中轻松扩展和全面渗透到组织的运营流程中。

变革力量 #1: 领导力

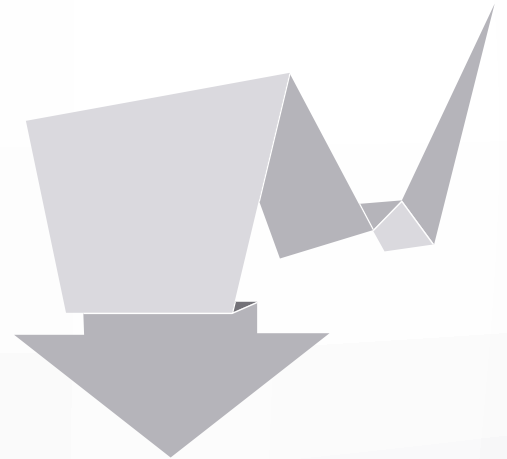
高管人员自身必须富有激情，并积极调动员工实施变革。在他们热情的感召下，整个组织的员工会更有动力去推动共同转型目标的实现。

为此，高管人员必须确立方向感，提出愿景和使命宣言，为整个组织设定一个具有影响力的目标。任何转型行动都可能会遇到一定的阻力，领导者不应持有消极回避的态度。高管人员应该接受并协调围绕争议话题的交流沟通活动，这样才能真正平息有关转型的反对意见，使反对派从情感上主动放弃旧有方式，完全拥护未来的变革措施。然后还需要设定新的社会标准来改进传统企业文化，通过明确行为指导来规范理想的行为模式，包括遵守规定时的奖励措施以及违规时的惩罚措施。

在当前环境下，每位员工会受到各种外界潮流的刺激和裹挟，因此高管人员需要慎重选择适当的时间和地点来传达信息，重点关注关键时刻，给员工留下不可磨灭的心理印记，这样可以获得更显著的实际效果。领导者可以采用各种方法使直属的下级人员铭记正确的行为模式，例如完善季度绩效评估或晋升谈话流程，在这些流程中增加员工对于公司未来的设想以及管理者对每位员工的期望等内容。这些会议具有极大的吸引力和关联性，会对交流双方留下深刻的印象。除了实际的激励机制，这些谈话还将促使员工调整自己的工作内容，朝着直属领导为其设定的目标努力，并意识到自身工作对于公司发展的重要意义。

另一种融合所有层级员工的沟通方式是在线聊天，这种方式已经被许多先进的组织所采用。这些企业通过利用内联网，在内部企业社交媒体渠道上打通了各个层级之间的对话窗口。这种沟通方式与现场员工大会相类似，但现场会议只能预留个别问题的提问时间，而通过在线交流平台，高管人员可以参与到公开对话中，回答任何问题。这样就可以消除层级限制，在高

管人员和底层员工之间架起了一座桥梁。采用数字化沟通方式后，员工可以畅所欲言地提出一些在面对面沟通环境下稍显尖锐的问题，且全球各地的同事都可以在任意工作地点，拿起自己常用的移动设备进行交流。



99% 的受访者表示领导者的示范作用非常重要，但这一理论仅在 30% 的转型行动中被付诸实践

96% 的受访者表示一致的目标非常重要，但仅有 60% 的转型行动真正制定了目标

接近 99% 的领导者认为需要在行为方面以身示范，但只有 21% 的领导者真正留意到了这一点



领导力



以愿景为目标推动工作

Patagonia 公司的高层计划改进领导风格，从而发掘团队的更大潜能。领导者率先以身作则，在行动中明确阐释公司的整体愿景，然后管理者再指导和训练团队根据相应的目标来履行任务。

影响：形成高效的领导风格，同时提高员工的创造力和积极性。⁹



“无监管型”领导

诺华制药的领导者非常顺利地开展了文化变革工作，解决了诺华制药未来可能面临的挑战。300 位高层管理者在一年计划中设定了未来工作的愿景和目标，然后明确传达给团队，并在实施过程中给予充分团队信任。

影响：提高员工的积极性以及工作成果的质量，同时与公司愿景保持一致。¹¹



利用 GROW 模型提高领导力

为了提高管理者的现代化领导水平，谷歌利用 GROW 模型——即 Goal（目标）、Reality（现状）、Options（方案）和 Will（意愿）——来训练团队领导者。团队领导者利用 GROW 原则来协调员工谈话，提高每位员工的工作责任感，并了解每位团队成员的需求，确保实现工作进度和职业成长目标。

影响：提高一对一沟通效率，取得实质性的成果。¹⁰



直呼其名

安盛保险经历了重大转型，正设法改善高管与员工之间的沟通效率。为了表明自己的姿态，公司首席执行官让员工直呼其名，甚至将自己的办公室改装为联合办公空间。

影响：发挥强有力的模范带头作用，提高自身信誉，并鼓励员工围绕争议话题展开公开沟通。¹²

变革力量 #2: 沟通

在转型过程中，沟通必须自上而下地进行。要真正激励组织中的员工和团队，高管人员需要参与相应的沟通过程，从而推动所有员工朝着公司的目标努力。只有高管层参与其中，才能显示出足够的可信度、权威性和重要性。

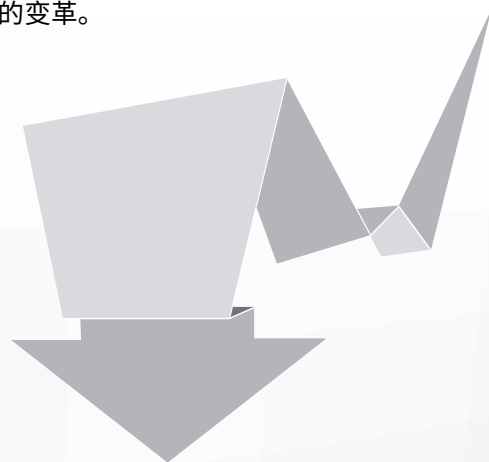
但无论在任何情况下，自上而下的沟通都不能演变成一条单行线，而应该采取双向形式。领导者与员工之间的交流至关重要，这将有利于传达透明感和信任感，并正面应对可能存在的疑虑和谣言。

进行这些工作时，高管人员不宜过多纠缠于恼人的细节问题，而是应该直接切入要害明确要点。通常情况下，还建议高管人员要重视措辞用语和同理心，而不是机械性地陈述事实。事实并不能推动变革。人们会遗忘掉纯粹的数字和论据，但会一直记住他人带给自己的感觉。信息需要一遍一遍地加以重复。研究表明，一个人需要至少聆听十遍，才能完全吸收一条信息。在渠道方面，我们需要慎重作出评估，例如，Outlook 新闻通讯等传统形式是否是目标受众的合适选择。许多企业内联网已经开始支持社交媒体类型的沟通平台，这很可能会单对年轻一代的员工有更大的吸引力，这些群体更倾向于使用类似于 Instagram 的交流渠道进行沟通。因此，我们应在成熟渠道的基础上补充 1 至 2 个创新数字形式的平台，迎合年轻用户的新媒体使用需求，吸引他们的关注度。

要想让员工接受变革，公司自始至终应在心理安全的前提下开展沟通，因此，应该摒弃“营造紧迫感”的传统原则。换句话说：没有必要制造紧张感，让员工因为需要“远离危险”而被迫行动。如果可以让员工为了更美好的未来和自己的幸福而努力，可能会取得意想不到的效果！

要将上述理论付诸实践，一个切实有效且至关重要的措施是制定一致的关键信息纲要，以明确、具体和简

单的方式阐述内容，这在所有类型的转型中都非常适用。这类纲要可以作为转型相关的所有沟通形式的蓝图，然后在现有和新的沟通渠道中，将相关信息以仔细考究的措辞用语一遍遍地加以重复。公司应该尽早出台相应的制度文件，并提供给内部沟通部门，然后将文档精神贯穿到现有渠道以及所有管理层的沟通活动中。此外，公司还应设定明确的宣言，并使其以协调一致的方式反复渗透到整个组织当中，这可以确保相关目标群体能够有效吸收重要的信息，从而加深理解并依从即将发生的变革。



88% 的德国管理者认为专业沟通非常重要，但这一理论仅在 30% 的情形下真正得到了实践。

89% 的受访者表示需要根据特定的企业文化和环境定制变革措施，但这一理论仅在 21% 的情形中被付诸行动。



沟通



构建未来

特斯拉是一家先锋电动车公司，始终站在电动交通领域的最前沿，致力于取代传统汽车出行方式，因此一直是全球范围内大规模转型浪潮的主要推手。面对未知的领域，特斯拉首席执行官 Elon Musk 明确地阐明了自己的愿景目标，并以通俗易懂的方式向外部和内部受众传达了公司的使命。

影响：让市场和员工对特斯拉产生信任感，从而能够共同努力构建未来交通。¹³



领导播客

Axel Springer 出版集团正在实行重大的全新工作模式变革，将管理者定期主持的播客节目作为一种有效的沟通渠道，借此让员工了解公司和环境方面的最新情况。

影响：这一沟通渠道具有现代化和数字化特点，可以提高透明度，并强调领导团队的模范带头作用。¹⁵



设定明确的目标

在类似 Spotify 这样高度敏捷的工作环境中，确保所有员工怀有共同的目标非常重要，但同时也不能限制开发人员的灵活性。因此，Spotify 让“小组”或工作团队定义并表达出自己对于“优秀”一词的理解。最后团队成员清晰地了解到成功的工作是什么样的，从而形成了共同的方向感，并根据该目标来调整自身的工作。

影响：工作团队保持高度同步，并提高工作效率。¹⁴



首席执行官视频博客

为了缩短高层决策者与员工之间的等级距离感，奥托的首席执行官开通了精简、直接和真实的视频博客，介绍最新业务发展和董事会决策信息，全程脱稿直接交流，最后还设计了开放讨论环节。

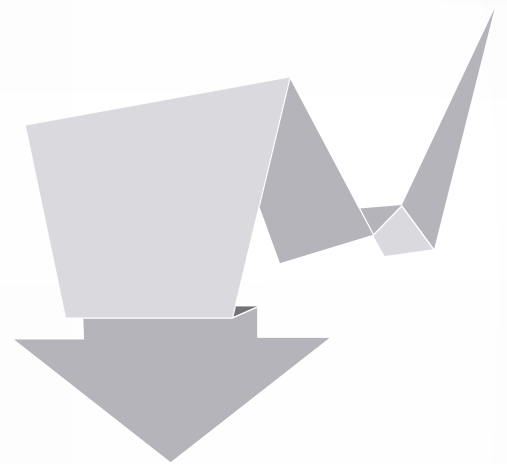
影响：这种高度透明性机制可以在员工之间营造信任感，并鼓励大家围绕争议性话题展开对话。¹⁶

变革力量 #3: 指导和政策

为了构建与愿景目标相一致的必要组织框架，高管人员需要调整监管环境，鼓励良好的新行为模式。

在大多数转型情景下，这意味着放权，让团队和员工能够独立作出明智的决策，并适应整体转型目标。但为了确保提供适当的指导，公司应该摒弃僵化的规则以及限制性的官僚作风和微管理模式，转而采用容易让人接受的联合行为指导。最后，同样重要的是，任何个体问题归根结底都是个人利益问题。要确保组织的解决方法能够激励员工支持转型进程，必须相应地调整目标和奖励措施。有一点前文尚未提到，现有财务和社会福利不一定会支持——事实上可能会违背——设想的组织目标。

目前在全球许多转型行动中，一种比较流行的变革方式是打造更为多元化的工作团队，发挥更高级别创新和高质量决策流程的作用——这一点也在下文“全新工作模式”变革力量的部分得到了证实。但是，尽管许多内部利益相关者都认同这是一个事实，但通常组织并没有推行实际的激励措施来创造这种环境。因此，一种可行的措施是，人力资源业务合作伙伴以及部门和团队负责人应在新员工和团队组成方面设定多元化考核指标（KPI），并据此调整相应的激励机制。毋庸置疑，绩效必须始终与关键指标挂钩，但在考查多名能力相仿的候选者时，则应关注这项附加因素，在决策时向多元化方向适当倾斜。同时，这也有利于消除“另一个我”（mini-me）的偏见，一个已经被科学证实的现象是，在我们大脑的深层快速思维区域，决策者总是下意识地青睐于与自己在外貌、举止和教育方面相似的候选者。



尽管 58% 的受访者认同指导和政策需要与转型目标保持一致，但仅有 21% 的人做出了实际行动。

58% 的受访者表示需要调整奖励体系来反映转型目标，但只有 10% 的人始终遵从了指导和政策。



指导和政策



十项正确行为指导

互联网巨头微软的业务模式复杂多变，因此需要设定明确的指导原则，使员工能够朝着一个共同的目标而努力，但同时也不能因规则僵化而阻碍创新的步伐。最后，谷歌制定了十项指导原则，作为所有员工一切活动的依据。

影响：确保所有员工具有共同的价值取向，同时维持最高创新级别。¹⁷



自主转型组织

奥托提高了员工的自主权和责任心，让客户服务代表自行制定转型计划。现在，2000 名员工能够根据个人偏好来规划自己的工作。

影响：管理者减轻了转型计划的压力，同时员工病假人数有所降低。¹⁹



将多元化成果作为奖金考核指标

许多公司已不约而同地将促进多元化发展作为自己的战略目标，但传统的激励机制并不一定能够反映这一点。为了使现有机制与变革战略目标设定方案保持一致，微软将多元化指标纳入战略计划体系中，这些指标在年终奖考核中的占比总计为 50%。

影响：招聘人员和团队领导者调整了自己的工作优先级，确保推动多元化发展。¹⁸



轻量级评估

西门子目前正面临新业务模式、并购、重组和数字化的转型期。但管理者的发展和激励措施仍然以根深蒂固的僵化制度为依据，从而阻碍了横向工作流动性。因此，西门子采用了轻量级评估方案，实施了灵活的薪酬体系，将管理者的能力、角色和市场基准都纳入考虑范围。

影响：根据业务目标优化技术职能分配，提高员工的接受度。²⁰

变革力量 #4: 全新工作模式

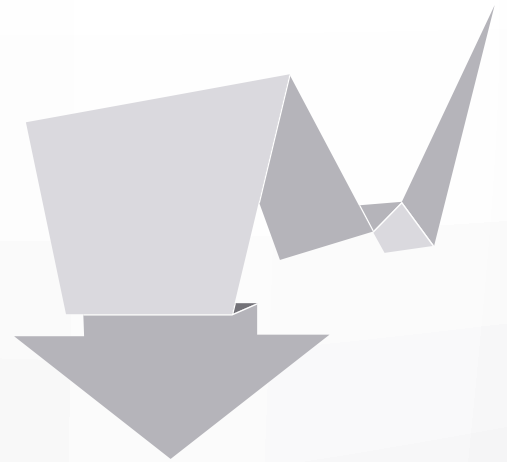
高管人员应升级当前的协作模式，提升工作方式的敏捷度，同时设计相应的实体和数字工作空间。

由于环境的动荡不定，组织不得不快马加鞭地踏上转型之旅，从而快速有效地做出响应，满足市场和利益相关者的不断变化的需求。因此，公司应根据当前任务的需要，灵活地分配相应的资源。有时可能需要临时组建跨部门团队小组，从而有效解决紧急的优先工作。跨部门团队成员的多元化视角也有利于增强创新能力和决策水平。在上文的变革力量中谈到了全新工作模式的放权优势，这将增强员工赋能，使他们能够自由选择工作的时间、地点和重心，从而提高工作效率。

这种全新工作模式的生动体现是，许多企业的内部沟通部门目前已经实现了彻底改造。先前的孤岛化职责——基于形式、渠道、特定产品团队和部门等等——逐渐被瓦解并重新分配到跨部门的“主题小组”。这些任务组由来自不同背景的同事组成，可以有效推动、跟踪和解答特定主题的沟通活动。任务的牵头人员应该来自最具相关性的部门，具体视小组的性质和构成而定。例如，针对体现公司可持续发展战略（部门 B）的新产品（部门 A），公司将会开展在线沟通活动（部门 C），并在销售点推广强调环保概念（部门 D）。过去，类似的主题将会以碎片化的方式分开处理，相应人员呈孤岛状态，有各自的职责和利益，而新的团队组成可确保采用全面有效的方法开展工作。这些临时组建的项目协作单元具有鲜明的主题性并以结果为导向，甚至没有层级之分。

这种模式最终可以建立端到端的问责机制，实现以目标为导向的快速决策，并提高成果效率。除了这个特定的例子，这一概念还可以延伸到任何以主题为导向的工作组，例如新产品的发布或新策略的实施等项目。

员工和团队需要抛弃长久以来的工作方式，无论外界认为新模式存在多少缺陷，他们都需要培养和坚持新习惯，形成适合的行为模式，并最终帮助组织重塑转型局面。此外，公司还应考虑远程与混合协作的全新办公方式，需要利用数字化工具来促进整个组织采用全新工作模式，无论员工选择在哪里完成工作任务，都不应该横加干预。



大多数受访者（60%）认同打破层级之分，但只有 8% 的人员坚持落实了这项原则。

50% 的受访者认为改造升级工作环境具有重要意义，但只有 20% 的人真正改变了环境。



全新 工作模式



允许员工尽情冲浪

Patagonia 的品牌形象吸引了许多喜欢精彩户外生活的员工，加利福尼亚州公司总部在办公区外专门开设了冲浪运动场所。为了协调工作和生活，Patagonia 允许员工根据潮汐时间安排工作计划，从而充分利用最佳冲浪时机。

影响：改进工作 / 生活平衡，提高员工的忠诚度以及在组织中的身份认同感。²¹



中心协作平台

为了从传统的办公环境转变为更为自主的远程和混合工作模式，Axel Springer 需要一个公共平台，确保员工能够在任意办公位置实现顺畅协作。因此，Axel Springer 推出了“moveoffice”平台，旨在促进知识共享、协作、培训和沟通。

影响：增强知识分享，并提高协作效率。²³



敏捷组织

鉴于企业特定的业务模式，Spotify 需要采用创新灵活的工作方式，从而满足技术和市场需求。为了应对这些挑战，Spotify 特意成立了由各个互动“群体”、“小组”和“公会”所组成的敏捷组织。员工根据特定产品开发流程主题组建相应的团队，可以在很大程度上掌握自主权，并受到雇主的充分信任。

影响：获得不同凡响的适应能力，提高员工的工作积极性和工作效率。²²



工作场所个性测试

阿迪达斯为纽约员工提供了自主权，但需要员工主动选择最适合自己的工作环境。为了帮助犹疑不定的员工做出明智的决定，阿迪达斯引入了一种简单化的个性测试，可以为员工提出合理建议，帮助他们选择最适合的工作场所。

影响：帮助员工选择出最适合自己的工作环境，从而提高工作效率并促进工作 / 生活平衡。²⁴

变革力量 #5: 未来技能

毋庸置疑，即使提出了最明确的目标和使命宣言、部署了最具创新性的协作模式和工作环境，但如果员工不了解如何实施行动，这一切就变得没有任何意义。意愿和技能是开展所有转型的基础。因此，高管人员必须对员工的技能进行提升和再培训，帮助他们积累所需的能力。

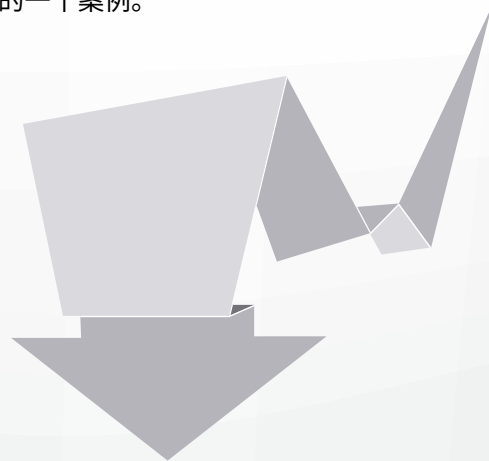
如果企业存在重大技术变革，例如从内燃机汽车转向电池供电的电动汽车，员工将需要进行基本技能再培训，获取与战略相关的能力。在过去五年内弥足珍贵的知识领域，五年之后可能就会变得一文不值。这与许多公司目前正在实践的能力构建改革有所不同，我们需要以前所未有的魄力对所有员工掌握的技能集合进行变革。目前全球许多汽车制造商正在实施从工程师到软件开发者的转型，这也许可以作为一个典型的例子。公司需要设法确定与转型相关的技能，然后大规模地填补所有技术空缺，在满足法律和工会相关要求的同时保障业务连续性，确保日常运营不受影响地开展下去。

由于环境日新月异，企业需要不断满足新的需求，但对重要人力资本进行技能提升和再培训的重要任务不能交到外部机构手上，听凭他们来确定适合的计划和内容是不可取的。通常情况下，我们无法确定未来实际需要的技能，以及需要解决的技能缺口问题。没有任何外部机构能够比当事公司更快速和准确地做出预测。即使他们能够做到，相关知识也可能会被透露给竞争对手，从而导致公司丧失潜在的竞争优势。因此，我们应该摒弃目光短浅的、以效率为导向的外包型能力构建策略，而是建立专有知识工厂，如果企业内部已经存在这些组织，则应该给予它们更多的重视和资金支持。

在引入新的原则和指导之后，公司应该允许员工参与自主学习活动。科学研究结果表明，这种方法是高素质成年人最为有效的学习方法，他们一般倾向于根据

个人需要选择学习内容和形式，而不是“填鸭式”的灌输教学。因此，公司应给予员工充分信任，让他们自主塑造个人学习旅程。

一个很好的例子是，一家先进的汽车制造商在工厂车间中提供了持续学习环境。在流水作业线中的工作站，工人可以通过屏幕了解机器和工具的正确操作方法以及安全移动的方式，从而确保产品质量及自身安全。这与定期向员工强行灌输知识的强制性课程有所不同，所有人可以在任何时间和地点轻松点击查看学习内容，且访问次数也不受限制——这就是在制定变革措施时坚持以人为本原则的一个案例。



多达 78% 的员工缺乏驾驭转型所需的技能。

51% 的受访者表示，将新员工晋升到领导位置也同样重要，但只有 22% 的公司真正这样做了。



未来技能

SAMSUNG

三星大学

为了维持市场竞争优势，韩国技术巨头三星公司主动提升员工技能并培养新人才。为此，三星公司建立了一所经政府认可的大学，并与韩国另外一所重点大学保持密切合作关系。

影响：适应公司的需求和学习计划，防止专有知识流失到竞争对手手上，同时充分利用外部技术。²⁵

amazon

2025 年技能提升目标

面对业务的快速发展以及形势的动荡不安，亚马逊启动了价值在 7 亿美元左右的大规模资格认证组合计划，以确保支持员工发展路径，计划涵盖了公司在不断变化的市场环境下的所有技能需求。

影响：即使是开放劳动力市场无法弥补的职位空缺，现在也可以在内部招募到合适的人才。²⁶

BOSCH

Bosch Learning Company

由于技术中断会对博世的经营带来严重影响，因此该公司对员工技能要求一直在不断变化。为了确保员工掌握最新技能，Bosch Learning Company 提供了电气化和数字化知识等转型相关内容来支持员工自主学习，同时利用平台促进公司相关信息分享，从而更好地地发挥集体智慧。

影响：员工可以轻松点击查看相关内容，有利于在公司形成强大的终身学习文化。²⁷



专有学徒计划

上到董事会办公室，下到工厂车间，各个层级的人才之战一直绵延不绝。为了留住广泛药店网络中的优秀人才，迪姆公司提出了新的“药妆师”职业，旨在满足公司的特定需求。学徒将由潜在雇主进行培训，培训采用角色扮演和工作生活模拟等创新形式。

影响：实现可持续人才管理，提高雇主的吸引力，且不必依赖开放劳动力市场。²⁸

企业和员工奔向双赢

显然，在驾驭转型的过程中，
公司是有可能实现双赢的局面的。
这一切注定将要发生，企业领导
者必须立即采取行动，迅速开
启自己的战略变革旅程！

这五大力量涵盖了转型公司所有应该关注的方面。当然，世界上没有完全相同的两片树叶，转型也是如此。具体的转型方式将取决于公司所在的行业、企业文化和转型的性质，包拢了广泛的企业变革以及全面的效率计划。因此，我们需要针对不同的情形采取定制化的方法，仔细考量组合运用方法和重点关注的领域，以及相应的干预措施和形式。请注意，针对特定的行业、企业文化和转型情形实现上述框架的定制化，可最终将纯粹的理论转化为有形和持续的成果。无论在任何情况下，都应始终依据相应的衡量标准和指标并进行持续验证，评估现状，设定基准，并确定目标变革就绪性状态和所有利益相关群体的意愿。

总之，战略变革管理体系是能够驾驭当前和未来转型进程的强大框架，毋庸置疑，决定公司成败的关键在于是否能够在瞬息万变的环境下灵活做出转变。无论公司在过去积累了多少丰功伟绩，我们都无法保证它能够再次顺利地搭上成功的列车，只有了解了各种性质的转型的方法，公司才能更接近自己的目标。为了实现这一点，战略变革管理体系融入了广泛的人类行为分析，探究了我们大脑中的无意识的区域，而这些正是传统变革方法无法企及的。更重要的是，这一体系以更为科学和人性化的“员工至上”原则为基石。员工不会再因为害怕落伍而莽撞行动，而是对未来怀有更为乐观的憧憬，以前所未有的主动性和自由度为公司做出自己的贡献。

小结

- 01** 企业转型停滞不前，业务成功受到威胁
——依靠科学证据实施变革活动，这一点蔚为重要
- 02** 必须综合运用直觉和理性思维，
才能最大程度激励员工
- 03** 需要优化调整和组合运用五大变革力量，
确保员工行为和思维与转型目标保持一致
- 04** 在不同类型的变革中，五大变革力量在变革架构中
所发挥的作用是不同的
- 05** 战略变革管理可以带来双赢的局面，不仅能够为所有层级的
员工赋能，同时能够推动业务目标的实现



其他参考



调研

2020 年变革管理指南（德语）



战略文章

企业转型的成功致胜法则



战略文章

创新工作环境



战略文章

在复杂世界中保持敏捷性

作者



Marc Zacherl
高级合伙人



Wolfgang Freibichler 博士
合伙人



Nicolas Christiansen
高级专家



Joana Wegener
经理

联系信息

Wolfgang Freibichler 博士

+49 711 911-12167

wolfgang.freibichler@porsche-consulting.com

保时捷管理咨询

保时捷管理咨询有限公司是德国领先的战略和业务咨询公司，在全球拥有 685 名员工。同时也是跑车制造商保时捷公司的子公司，总部位于斯图加特。保时捷管理咨询在斯图加特、汉堡、慕尼黑、柏林、法兰克福、米兰、巴黎、圣保罗、上海、北京、亚特兰大和帕洛阿尔托设有办事处。遵循“谋于思，践于行”的原则，公司管理咨询顾问针对战略、创新、绩效改善和可持续性等领域向行业领军企业提供咨询服务。保时捷管理咨询有限公司在全球共设有 12 个办事处，其办事处网络竭诚为移动出行、工业产品、生命科学、消费品和金融服务业的客户提供服务。

谋于思，践于行。

作为一家擅长将战略付诸实践的全球领先咨询公司，我们有一个明确的使命：在可衡量的结果基础上创造竞争优势。我们具有战略性思考，并始终采取务实的行动。我们始终以人为本，坚持原则。这是因为，只有依靠与客户及其员工的良好合作才能带来成功。只有当我们激发每个人的热情，让他们做出必要的改变，我们的目标才能实现。

附录

资料来源

- (01) 保时捷管理咨询公司 2020 年变革管理指南, 参与者: 来自德国主要大型公司的 90 名管理者 (Statista, 2019 年)
- (02) 保时捷管理咨询公司 2020 年变革管理指南, 参与者: 来自德国主要大型公司的 90 名管理者 (Statista, 2019 年)
- (03) 保时捷管理咨询公司 2020 年变革管理指南, 参与者: 来自德国主要大型公司的 90 名管理者 (Statista, 2019 年)
- (04) 依据诺贝尔奖获得者丹尼尔·卡尼曼 (Daniel Kahnemann) 的研究; 保时捷管理咨询公司
- (05) 丹尼尔·卡尼曼: 《思考, 快与慢》 (Macmillan, 2011)
- (06) 卡斯·桑斯坦: 《变化是如何发生的》 (麻省理工出版社, 2019 年)
- (07) 理查德塞勒 (Richard Thaler) 和卡斯桑斯坦 (Cass Sunstein): 《如何做出有关健康、财富与幸福的最佳决策》 (耶鲁大学出版社, 2008 年)
- (08) Philip 和 Freibichler, Wolfgang: 《助推管理: 如何应用行为科学提高知识工作者的工作效率》 (组织设计杂志, 2017 年)
- (09) <https://www.virgin.com/entrepreneur/how-patagonias-unique-leadership-structure-enabled-them-thrive>
- (10) <https://rework.withgoogle.com/guides/managers-coach-managers-to-coach/steps/coach-with-the-grow-model/>
- (11) <https://www.cnn.com/2019/10/29/why-novartis-ceo-wants-to-unboss-companies.html>
- (12) <https://www.personalwirtschaft.de/der-job-hr/berufsbild/artikel/axa-in-aktion-konzernpersonalleiter-joerg-schmidt.html>
- (13) <https://www.teslarati.com/tesla-spacex-elon-musk-most-inspiring-leader/>
- (14) <https://labs.spotify.com/2014/09/20/spotify-engineering-culture-part-2/>
- (15) <https://www.axelspringer.com/de/presseinformationen/inside-pod-axel-springer-startet-podcast-reihe-zur-arbeitswelt-der-zukunft>
- (16) <https://www.zeit.de/2018/40/alexander-birken-otto-gruppe-unternehmenskultur/seite-3>
- (17) <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- (18) <https://www.businessinsider.com/how-microsoft-execs-earn-their-bonuses-internal-memo-2019-4>

-
- (19) <https://www.zeit.de/2018/40/alexander-birken-otto-gruppe-unternehmenskultur/seite-3>
- (20) https://hr.az.gov/sites/default/files/media/Could-the-Future-of-Job-Evaluation-Be-None-at-All_Going-Level-Less-at-Siemens-C13T3.pdf
- (21) <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/talent-connect/2019/5-ways-patagonia-built-ridiculous-culture>
- (22) <https://www.altige.com/magazine/spotify-agile-model-elements-principles-and-takeaways>
- (23) <https://www.axelspringer-neubau.de/>
- (24) <https://www.gameplan-a.com/workplace-culture/>
- (25) <https://pulsenews.co.kr/view.php?year=2019&no=184890> (26) <https://www.aboutamazon.com/culture/upskilling-2025/>
- (27) <https://www.bosch-presse.de/pressportal/de/de/qualifizierung-bosch-learning-company-foerdert-selbstbestimmtes-lernen-182217.html>
- (28) <https://www.dm.de/arbeiten-lernen>



Porsche Consulting
Strategic Vision. Smart Implementation.

保时捷管理咨询

斯图加特 | 汉堡 | 慕尼黑 | 柏林 | 法兰克福 | 米兰 | 巴黎 | 圣保罗 | 亚特兰大 | 贝尔蒙特 | 上海 | 北京

中国上海市浦东新区世纪大道 826 号 13 楼

www.porsche-consulting.com | © 2021 年保时捷管理咨询版权所有



保时捷管理咨询
领英主页



保时捷管理咨询
微信公众号



保时捷管理咨询
官方网站