



# 变革沟通管理实践调研报告

CHANGE COMMUNICATION MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT

调研主办方



© 版权声明 本调研报告属智享会所有。未经智享会书面许可，任何其他个人或组织均不得以任何形式将本调研报告的全部或部分内容转载、复制、编辑或发布用于其他任何场合。

© Copyright ownership belongs to HR Excellence Center. Reproduction in whole or part without prior written permission from HREC is prohibited.

## 特别鸣谢

人力资源智享会感谢以下调研顾问团成员在本次调研及案例采访过程中提出的宝贵建议。  
(顾问排名不分先后, 仅按姓氏首字母排序)



### 程菲

友邦中国首席人力资源官  
友邦中国



### 郭阅

人力资源负责人  
泰康资产管理有限责任公司



### 蒋靖

高级人力资源顾问  
前诺基亚功能手机研发中心全球人力资源总监



### 李波

人力资源总监 (人才与组织发展中心负责人)  
携程集团



### 李婕

高级人力资源经理



### 罗慧玲

人力资源总经理



### 施思

人力资源副总监  
玛氏食品(中国)有限公司



### 施重凌

亚太区领导力发展总监  
霍尼韦尔



### 王涵菁

中国区 HR 总监  
梅特勒-托利多



### 王毅

GSK 中国及香港地区人力资源负责人  
GSK



### 杨海

副总裁  
途家网



### 岳迎

人力资源总监  
捷迈邦美亚太区运营事业部



### 赵潇楠

组织与人才发展总监  
中文在线集团

## 关于作者



### 方麻迪

[May.Fang@hrecchina.org](mailto:May.Fang@hrecchina.org)

方麻迪现任人力资源智享会(HREC)咨询顾问一职。曾负责撰写的调研报告有:第三届中国企业内部讲师管理实践调研报告、2017 中国企业校园招聘实践调研报告、中国企业行动学习实践调研报告、第二届企业国内异地派遣政策调研报告。

方麻迪毕业于华侨大学,获得管理学本科学位。

## 前言

## 目录

|  |    |
|--|----|
|  前言                       | 1  |
|  使用指南                     | 2  |
|  报告导览                     |    |
|  沟通在变革中的定位                |    |
|  面对变革，你准备好了吗？             | 3  |
|  如何判断是否要开始变革？             |    |
|  或许这些注意点常常被忽略             |    |
|  企业实践                     |    |
|  开始组建一支变革管理团队吧            | 6  |
|  主要角色及职责                  |    |
|  这一环节中，你可能会遭遇的挑战          |    |
|  企业实践                    |    |
|  在变革流程中，我们沟通的重点是什么？     | 9  |
|  求同存异：流程梳理及沟通侧重点总结      |    |
|  企业实践                   |    |
|  制定你的沟通计划               | 12 |
|  一个制定沟通计划的小工具——建立你的沟通框架 |    |
|  企业实践                   |    |
|  进一步充实你的沟通计划            |    |
|  特殊情境下的变革沟通             | 17 |
|  遇到这些变革阻碍，如何沟通？         |    |
|  具有挑战性的变革中，如何沟通？        |    |
|  案例实践                   | 19 |
|  GSK 变革沟通案例             | 19 |
|  霍尼韦尔变革沟通案例             | 21 |
|  W 公司变革沟通案例             | 24 |
|  某民营企业变革沟通案例            | 26 |
|  某世界 500 强医药行业公司变革沟通案例  | 29 |
|  某外资企业变革沟通案例            | 31 |
|  途家网变革沟通案例              | 33 |
|  友邦中国变革沟通案例             | 35 |
|  泰康资产变革沟通案例             | 38 |

“唯一不变的是变化本身”，互联网时代下，新的科技、潮流层出不穷，“变化”几乎随时都在上演。身处这样的大环境之下，企业或是及时预判未来趋势从而转变自身战略，或是根据潮流变化迅速适应当下环境。无论如何，变革几乎是无法避开的话题，这对企业的变革管理水平提出了一定的要求。

从大量企业变革的案例与实践中我们可以得知：变革成功与否在很大程度上依赖员工行为的转变，因此只有员工认可变革，并且积极投入相关实践，变革才能顺利推行。但人拥有“舒适区”，变革相当于促使人跳出原本的“舒适区”，这或多或少会引起一定的抵触、阻碍。这便离不开变革中对于沟通的重视。到位且恰当的沟通，能够有效帮助员工了解变革，从而转变相关人员的态度，甚至改变其行为。

为此，智享会对变革中的沟通展开探讨，帮助企业意识到沟通在变革管理中的重要作用。在本报告中，我们主要做了以下工作：

- 撰写近 10 篇变革沟通案例。
- 采访近 20 位资深人力资源从业者的建议。
- 主要参考并借鉴了约翰·科特的变革管理理论，并结合国外部分调研报告的研究结果。

另外，我们从以下两个方面给予市场上即将进行或已经开展过变革的企业一定的启示与参考：

- 根据案例，整理并提供较为通用的沟通流程、工具，企业可以根据自身情况结合使用。
- 针对较为特殊的变革类型或环节，具体讨论在该情况下的沟通所需注意的问题。





## 使用指南

### 报告导览

根据前期的访谈与案例采访，我们确立了几个变革沟通中的重点问题，并且从多个维度展开。读者在阅读报告前，可以先对这些问题有所把握，并有所侧重地进行阅读。（见本页下方表格）

另外，本报告会针对不同的环节，选取相应的案例片段进行呈现。但是这些案例片段均来自于文后具体的完整案例，读者在阅读案例片段的同时，建议结合后文中完整案例所交代的背景，这样会更方便理解企业的做法及其出发点。

### 沟通在变革中的定位

在 HR 所提供的建议与看法中，我们发现沟通往往是很容易被忽视的一个工作，那么为什么忽略沟通会有怎样的后果？到底应该如何看待“沟通”呢？在这里，我们对变革中沟通的定位进行阐明。

#### 或许是变革中的关键一步

在不同的变革中，虽然沟通起到的作用均有所不同，但是在一些涉及裁员、被收购的变革中，企业内的负面情绪蔓延，沟通会起到十分关键的作用，甚至决定变革的成败。因此，正视沟通在变革

中的重要性，最大程度地发挥沟通的正面作用是每个企业在变革中不可忽视的工作。

#### 变革成功的催化剂 VS 绊脚石

及时、有效的信息传达，积极倾听员工的声音，能够促使变革的成功。“在变革过程中沟通的重要性表现在能够促进远景、增强反馈、提供社会支持并有助于在变革过程中对变革进行调整。沟通有助于研究与开发团队的成功，使管理人员建立可信赖感，说服个人参与变革创新的过程”（伊恩·帕尔默、理查德·邓福德 & 吉布·埃金，《组织变革管理》）。做好沟通，企业能够更快更好地去实现变革的目的。

然而，相反的是，不够“合格”的沟通会导致一系列的问题：沟通的不及时会使谣言四起，组织内部人心惶惶；不够真诚的沟通让员工丧失对企业的信任，从而更不愿意拥抱变革……这些问题一旦累积，即使业务的战略到位、决策有力，也会不断遭遇挑战，让变革的成功愈发遥远。糟糕的沟通无疑是变革成功道路上一块巨大的“绊脚石”。

当然，在不同的变革中，沟通的定位、发挥的作用可能均有所不同，做法也各有不同。本报告并不能完全覆盖企业在变革时沟通的做法，但是我们希望通过报告中给出的案例、建议、工具，能够让企业重新思考沟通这一工作在变革中究竟应该有哪些值得注意之处。

| ◎ 关键词  | ◎ 重点问题  | ◎ 对应章节             | ◎ 提供的工具                              |
|--|---|--------------------|--------------------------------------|
| 准备度 (Readiness)<br>——是否要变革                     | <ul style="list-style-type: none"><li>发起一场变革应该考虑哪些维度？</li><li>需要做哪些准备工作？</li></ul>    | 面对变革，你准备好了吗？       | 图表 1 准备度“5 因素”评估表<br>图表 2 关键人群影响分析表  |
| 变革管理团队<br>(Change Management Team)<br>——由谁实施变革 | <ul style="list-style-type: none"><li>变革管理团队由哪些人员组成？</li></ul>                        | 开始组建一支变革管理团队吧      | 图表 3 变革管理团队成员及职责一览表                  |
| 变革流程 (Change Cycle)<br>——变革实行步骤                | <ul style="list-style-type: none"><li>变革通常有哪些阶段？</li><li>在各个阶段中，沟通应该有怎样的侧重？</li></ul> | 在变革流程中，我们沟通的重点是什么？ | 图表 4 变革各流程 & 相应沟通重点                  |
| 沟通计划<br>(Communication Plan)<br>——沟通如何开展       | <ul style="list-style-type: none"><li>沟通计划包含哪些元素？</li><li>如何更好地完善沟通计划？</li></ul>      | 制定你的沟通计划           | 图表 5 沟通计划“5W1H”模型<br>图表 6 沟通方式及媒介工具包 |



## 面对变革，你准备好了吗？

正如前文所言，当下组织变革几乎已经成为一种“日常”。但是不得不说，“是否要改变”、“是否已经准备好迎接改变”、“前期及过程中企业是否具备变革的资质”是企业在真正实行变革时必须回答的问题。

### 如何判断是否要开始变革？

智享会在了解企业的相关实践时发现，部分企业在变革开始前、变革进行中，甚至变革完成后，均会对组织的各个层面进行评估，并做好一定的准备工作，这无疑是变革成功的基石之一。通过对案例的萃取、总结，我们发现可以从 5 个维度出发来判断是否需要开展一项变革。（参考图表 1）

### 或许这些注意点常常被忽略

在对变革准备度进行一定的评估与思考后，我们还需要进一步考虑以下问题，从周全的变革准备工作中引出更为完善的沟通计划。

#### + 影响是动态的，不能止于关键人群的绘制

在初期分析受影响群体（Stakeholder）时，一些关键人群往往可以及时被识别出来。企业也会对这些人群给予较大的关注，将其作为沟通的重点。我们提供以下工具帮助企业全面评估关键人群在变革中受到的影响和承诺度。（参考下页图表 2）

图表 1 准备度“5 因素”评估表

| 因素                    | 可能涉及的具体内容   |
|-----------------------|---|
| <b>Structure 组织</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>组织发展的阶段</li> <li>外部的经济环境</li> <li>同行之间的竞争情况</li> <li>内部的稳定性</li> </ul>                       |
| <b>Process 流程</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>变革计划的制定情况</li> <li>沟通计划的制定情况</li> <li>各种材料的准备情况</li> </ul>                                   |
| <b>Leadership 领导力</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>高管（Sponsor）的支持度与参与度</li> <li>各业务部门负责人支持度与参与度</li> </ul>                                      |
| <b>Talent 人才</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>变革影响人群的胜任力情况</li> <li>变革管理团队、沟通团队的准备状况</li> <li>Champion、Project Manager 等人选的准备情况</li> </ul> |
| <b>Culture 文化</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>企业内部对变革的态度、了解度</li> <li>内部变革的氛围</li> </ul>   |

但是在与 HR 的访谈中我们了解到，变革，尤其是规模大的变革，其影响往往是一种“震动波”。仅仅识别“波纹”中心的人是远远不够的，对于“波纹”扩散后所涉及的人也要有所关注，这将有助于沟通计划的全面性。

图表 2 关键人群影响分析表

| 分析维度        |  | 后续工作  |
|-------------|--|---|
| 关键人群名单      | <b>标准</b> <ul style="list-style-type: none"><li>变革内容相关性最大者（如：人力资源管理系统更改时的人力资源部门成员）</li><li>直接利益受影响者（如：被裁部门员工）</li><li>组织内影响较大者（如：管理层、HR 等）</li></ul> | <div>做：行动计划<ul style="list-style-type: none"><li>提高员工承诺度的行动计划</li><li>行动计划时间表</li><li>负责人</li></ul>说：沟通计划</div> <div><b>高管层：</b><br/>具有模范效应，需要定制化的沟通计划</div> <div><b>经理层：</b><br/>具有上传下达的作用，可以通过面对面的培训、线上学习等方式，确保其理解是精准和到位的</div> <div><b>一线员工：</b><br/>基数最大的人群，主要通过公司内部的渠道（如：邮件）进行统一通知，使其知晓</div> <div>注：此处的沟通计划仅根据人群职级做简单分析，具体沟通框架与内容的制定读者可以参阅本报告中“在变革流程中，我们沟通的重点是什么？”与“制定你的沟通计划”这两大章节。</div> |
| 影响分析（利 / 弊） | <b>可以提的问题</b> <ul style="list-style-type: none"><li>对这些人群来说，变革的好处是什么？</li><li>变化发生后，对他们的工作、利益会产生什么损害？</li><li>这些影响还会影响除他们之外的别的人群吗？</li></ul>         |   |
| 影响程度        | <b>级别</b> <ul style="list-style-type: none"><li>高      • 中      • 低</li></ul>  |   |
| 对目前变革的承诺度   | <b>级别</b> <ul style="list-style-type: none"><li>知晓      • 理解      • 接受      • 主动推进</li></ul>   |   |

观察组织是否适合变革是一个贯穿始末的工作

外部市场环境变化莫测，内部员工的态度、能力、对变革的理解也是不断地在变化之中。衡量组织的准备度不应仅在初期进行，而是要实时关注组织的状态，并根据新的情况及时调整、拟定新的沟通策略。

人力资源部门——并非战略的旁观者

虽然大量的企业变革往往来自于业务的决定，人力资源部门是在变革的信息发布后“被通知”的，但这并不意味着说人力资源只能“隔岸观火”。相反，沟通作为变革中的重要环节，人力资源部门需要挑起这一“大梁”，从以下几个方面做好准备工作：

- 对于规模较大、有分公司或子公司的企业来说，组织变革的信号常常来自于总部。此时，相应的指令、新政策等内容下放至各个当地公司时，如何被正确地理解是首要工作。人力资源部门应该结合当地文化和企业的实际情况，在不曲解原意的基础上对这些新的政策进行重新解读、组织。必要时，可以沉淀为资料、文本，保证信息的对称、一致。
- 组织变革时，为了让人员的能力可以与之匹配，相应的培训往往必不可少。此时，胜任力的调整、培训资料的准备、培训活动的策划与开展均是人力资源部门可以发挥作用的工作。
- 沟通与变革一样，需要规划。在变革的战略、计划基本确定后，人力资源部门要负责制定对应的沟通计划，帮助促动变革的发生。

另外，我们也了解到部分企业的人力资源部门虽然不直接与员工进行沟通，沟通者往往由业务部门中有影响力的员工或高管担任，但这些人员在传达信息时难免会出现“信息传递有误”或“信息传达不全面”的问题。人力资源部门可以在前期对这些直接沟通者进行培训，告知其沟通的要点或若干技巧，另外也可以准备文档、工具包等材料，方便其查询和使用。

在简单了解开始一场变革需要考虑的因素后，我们可以通过企业的具体实践，来看看这些因素是如何体现的，以及后续的准备工作的应该怎样进行。

企业实践

变革准备度评估（准备工作）

GSK

准备度评估

对于 GSK 而言，准备度的评估贯穿变革始末。在沟通的过程中，公司会动态地对以下信息进行了解与跟进：

- 相关者对系统的概念
- 相关者态度的开放程度
- 在沟通中所获取到的信息
- 在沟通中所遗漏的信息



- 对于信息的理解程度
- 对于变革的意识
- 相关能力的匹配度

### 📁 霍尼韦尔

#### + 组织变革的准备阶段

该阶段看似没有太多实质性工作，但却是铺陈和前期探索的重要时期，有时甚至未来能够走多远。在这个阶段中，组织需要对领导层的整体能力、思想观念、协作氛围、变革承诺进行摸底，以确认该组织是否合适在目前这个时间点推进变革。如果准备度差距很大，或者如果这个时间段有过多数量的业务优先级，需要由委员会和上级部门共同商讨推迟实施。

另外这个阶段会开始对员工进行大规模的沟通、培训和思维模式的影响，阐明变革的价值，讨论对员工个人职业发展的意义和个人市场竞争力提升的关系等，确保最大限度地争取到更多由内而外支持变革的员工。

### 📁 某外资企业

#### + 前期准备工作

- 确认变革受影响人群 (Stakeholder)

该公司在前期开展了专门的工作坊来确定受影响的人群，在该次工作坊中，系统的关键使用者、变革管理团队共同画出变革的路径图，从而确定 stakeholder 的人群画像。而与会者也可以随时提出在各个环节中，可能涉及到的人员有哪些。

- 厘清各人群所受到的影响

为了进一步明确相关人群可能受到的影响，该公司通过头脑风暴的方式在该方面进行详细分析。首先，选定特定的 stakeholder (相关人群)，分析变革对其带来的影响、改变是什么；其次，具体地罗列这些改变给 stakeholder (相关人群) 所带来的优势、阻碍；最后，针对优势拟定宣贯、强化的策略，针对阻碍制定相应的解决方案，如：由谁解决、形式为何等。

- 准备沟通所需材料

沟通计划制定完成后，变革管理团队需要在变革前期给所有 HR、直线经理、关键使用者撰写手册。项目组需要确定：手册由谁撰写、需要撰写的内容等。后期说明会所使用的材料也由变革管理团队讨论决定。这样可以在很大程度上保证变革信息的一致性，减少不必要的误解或谣言。

### 📁 某民营企业

#### + 前期准备工作

- 明确变革涉及人员及相应职责。
- 准备相应的资料、文件。
- 定义变革所需胜任力：领导力、规划能力、数据分析能力、过程管理能力等，
- 评估关键人员变革胜任力现状
- ✓ 经理层：仍处于学习阶段，很多领域的执行能力并不成熟。
- ✓ 员工层：对于新系统仍较为陌生。
- 前期培训
- ✓ 为了让员工有能力来执行这一变革，全球总部先行向各个工厂抽调部分优秀员工送至 examiners 团队，培养若干被认证的检查员。
- ✓ 亚太区和美国的专职培训师会提前对各个工厂的现状进行评估，了解情况，再根据不同的对象定义出不同的课程，从上至下进行辅导、培训。

### 📁 途家网

#### + 变革准备度的把控

- 对员工：

途家网每周开展例会用于检查工作的推进情况，如：员工是否履行承诺，项目落地的症结在何处，工作落后的地方在哪里，现在所遭遇的挑战有哪些，解决的方式是什么等。与此同时会对员工的变革投入度、对变革的态度进行了解，随时对员工地方准备度情况进行把控。

- 对高管：

为了保证高管在传递变革信息时能更为全面，人力资源部门会帮助高管准备若干沟通的文档，列出主要的一些注意点及沟通内容，如：变革的目标是什么，沟通的内容应该包括哪些方面等。在做好一系列的准备工作后，高管会召开会议就沟通工作进行讨论、确认，从而实现沟通信息的一致性、对称性。

### 📁 某世界 500 强医药行业公司

#### + 前期准备工作

医药企业因为行业特性具备极强的严谨性与合规性，因此在中央集权式的管理模式下各区域需要严格按照全球总部的要求开展工作，并且保证全球总部所传递的信息被真实、准确地理解。

为此，全球总部印制了专门的手册，该手册包含了大部分变革所需的资料。并且搭配若干影像材料，到达一定职级的员工甚至能查询、利用部分内网资料。而组织与发展部门作为最早接触到一手信息的人群之一，也利用了中国区文化所理解的概念对整体的策略进行诠释，保证后期所传递的信息更好地被员工理解。

# 开始组建一支变革管理团队吧

“Getting the right team together is critical to project success.” (Bersin by Deloitte, Introduction to Change Management) 在确定要开始一场变革后，若变革的影响范围广、造成的变动大，那组建一支具备执行力的变革管理团队就是必不可少的。在采访企业案例时我们也发现，大部分企业均会采用团队来专门负责变革管理，部分企业还会有专门的沟通团队与变革管理团队相配合。团队中应该有哪些成员？这些成员由谁担任？他们的职责分别是什么？针对这些问题，我们参考了部分国外文献，结合案例与 HR 提供的建议，归纳总结了若干工具供企业使用。

## 主要角色及职责

领导力大师约翰·科特曾在他的著作《变革之心》中这样写道：一支强有力的指导团队，通常具有以下两个特点。首先，它由适当的人选组成；其次，它体现出了一种团队协作。所谓“适当的人选”，就是指那些具有适当的技能、领导能力、组织可信度以及关系，来处理某种具体形式的组织变革的人。

“正确的人”是“正确的团队”的第一步。以下角色及相应的职责

是智享会结合与 HR 的访谈与案例整理所得（参考图表 3）。但是在实际操作中，这些角色往往会有所重叠，因此企业在参考使用时，应根据自身情况有所调整。另外，我们也了解到，企业的大型变革中往往会同时存在沟通团队与变革管理团队，并合作对变革中的人和事进行把控，但考虑到并不是所有的企业在变革时均会单独设立沟通团队，此处我们仅将沟通团队视为变革管理团队的一项职能与角色。

## 这一环节中，你可能会遭遇的挑战

### + Sponsor 对于变革并不投入

虽然大多数情况下，变革的决定来自于高管，sponsor 也会由高管担任。但是我们也在与 HR 的访谈中了解到，部分高管对变革的认可度不高，或者由于日常工作繁忙不愿意投入变革的相应工作。高管作为一场变革的“代言人”，若其不能站出来为变革发声，那么变革将很难自上而下地推行。为此，部分企业在“软件”上采取了一定的措施，在“硬件”上建立了相应的机制来避免这一情况的发生，这或许值得企业借鉴或思考。（参考下一页“某 500 强企业：Sponsor 投入度不够高时的解决之道”案例）

图表 3 变革管理团队人员及职责一览表

| 角色   | 担任人员应具备的特质   | 职责  |
|--|--|---|
| Sponsor  | <ul style="list-style-type: none"><li>通常是 CEO 层级的高管</li><li>对变革拥有热情</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>宣贯变革的原因及其重要性</li><li>提出未来目标</li><li>出现问题时及时出面解决</li><li>权限审批与下放</li><li>资金、资源支持</li></ul>                         |
| 项目经理 (project manager)<br>注：有时该角色也被称为 Champion | <ul style="list-style-type: none"><li>对变革拥有热情</li><li>近期业务负担较小，有一定的自由支配时间</li><li>较强的项目管理能力、执行力、团队组织能力、问题解决能力</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>变革项目的具体执行</li><li>对项目进度进行管理</li><li>协调变革团队中各个成员的关系与工作</li><li>向 Sponsor 汇报变革的具体进展、出现的问题等</li></ul>                |
| 沟通团队   | <ul style="list-style-type: none"><li>可以从人力资源部门、市场部门中选取一定人员</li><li>善于撬动各种沟通渠道</li><li>沟通技巧强</li><li>对业务有深刻的理解</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>制定沟通计划</li><li>准备沟通材料</li><li>拓展宣传渠道</li><li>检验沟通效果</li><li>制定培训计划</li><li>设立奖惩措施</li></ul>                       |
| 变革受影响人群代表                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>变革的关键受影响人群</li><li>在所属部门中有较大的影响力</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>提供业务现状</li><li>提出意见、建议</li><li>专业知识支持</li><li>将变革信息传递回各个部门</li><li>带动部门成员进行变革</li><li>接受培训并为部门成员的培训提供支持</li></ul> |
| 法务、公关、财务、行政等支持部门                               | 企业根据实际情况选取   | 企业根据实际情况选取  |



**某 500 强企业：Sponsor 投入度不够高时的解决之道**

sponsor 投入度偏低的情况往往也难以避免，原因包括：工作中优先级过多没有足够的精力投入；管理风格上过于放手；本身对于变革不太认同，但没有明确表达等。

此时变革委员会就成为一个很好的平台，它可以实现对领导者行为的约束，对彼此的承诺进行管理。另外，部分优秀的人力资源高级管理者可以作为 sponsor 的教练，帮助他们转变观念，提高投入度。

**+ 业务部门不愿意让有能力的员工加入变革管理团队**

变革管理团队往往需要有业务部门的成员加入，但是加入团队意味着该员工用于日常工作的时间减少。这对于注重业绩的部门来说，就可能将团队内“闲置”、绩效低下的人员“交出”。这些人员往往能力并不符合变革管理团队的要求，对于信息的理解能力、执行力也有所欠缺。这一方面会影响变革管理团队的效率，另一方面相应信息在传达回原有部门时，也容易造成一定的偏差。可见，如何保证让能力较强的员工加入变革管理团队是一个较为棘手的问题。鉴于此，W 公司在面对这项挑战时采取了一定的沟通策略。

**W 公司：让部门中能力较强的员工加入变革管理团队时的沟通要点**

- 告知部门中能力较强的员工加入变革管理团队的意义：对于个人晋升、发展是难得的机会；能够在全公司的关注下开展工作，有利于提升自己的知名度；有效实现跨部门合作，在工作方式上可以相互借鉴等。
- 帮助业务部门高管了解能力优秀的人员加入变革小组的重要作用，如：不优秀的员工难以有效转达系统的培训内容，也不利于变革小组与业务部门之间的协作。

在了解了变革管理团队的组成和可能面临的挑战后，企业的做法或许可以更好地帮助读者理解这些措施的具体情况。

**企业实践****变革管理（沟通）团队****友邦保险****+ 沟通委员会**

为了更好地向员工传递变革信息，推动变革有序落地，友邦中国专门成立沟通委员会。该委员会由中国核心管理层主导，并由该委员会形成沟通方案，包括不同变革阶段的沟通侧重点，沟通的时间表以及沟通的主要对象，以可持续、差异化的沟通策略，保证沟通的高效。

领导力在变革中起着至关重要的作用，友邦保险的核心管理层均将“沟通”视为日常工作的一部分，在变革中扮演着十分积极的角色。高管需要带领员工去实行变革，传递变革的信息，并时刻关注员工在变革中的态度和转变。而人力资源部门则作为一个“推手”，配合业务高管促使变革的发生。

**GSK****+ 变革沟通及学习 CCL (Change Communication & Learning)**

在变革中，GSK 建立了专门的项目团队，团队中的成员会分别负责项目实施、本地流程专家、技术和数据管理以及服务模式实施等职责。但由于该项目的沟通频率高，强度大，专业性也较强，GSK 在项目团队中还特别设置了专门的成员来负责 CCL 的工作。

该角色为兼职的性质，主要负责对接总部的材料，根据本土不同的受众制作沟通计划（比如针对公司高级管理层、带人经理以及各部门推选出的 Change Champion，都会有不同的沟通材料和方式），做好内部各方的协调工作。通常担任该职责的主要考量因素包括：对于变革拥有兴趣，当前的工作量、时间安排允许其承担该项工作，拥有热情等

**霍尼韦尔****+ 变革管理团队——变革管理委员会**

领导者的摇旗呐喊、垂范带头对于变革的成功至关重要。因此变革的初期，各个组织成立变革委员会成为关键的一步，甚至可以说是决定性的一个环节。委员会的成员需要宣誓自己的承诺，各自分工协作、相互牵制，整体推进各个管理系统的推进、落实和持续改进。

**某外资企业****+ 变革管理团队****团队成员**

该汽车公司的变革管理团队成员包括 HR 各个模块的高管、系统的关键使用者、IT 团队、全球总部的 HRI 项目组成员等。

**Sponsor****✓ CFO****✓ 各业务部门代表、负责人等****团队职责****✓ 对变革进行规划，明确各个时间节点、里程碑。****✓ 根据变革的内容制定相应的沟通方案。**

某民营企业

变革管理团队

推委会 (Steering Committee)

推委会是管理整个变革的项目组，在变革期间规模较大，并且有着明确的分工。

Sponsor

由该公司的最高长官（事业部副总裁）担任，这样能够保证大家在最大程度上接受变革。Sponsor 要作为发起人，并且在各个会议上以通俗易懂的语言告知大家这一变革的重要性，或者以亲身经历来说服员工认可变革。

项目经理

被收购后，公司新成立了卓越运营部门，负责公司的指标统计、监测，建立持续改善文化。这些工作与变革的相关内容一脉相承，因此该持续改善项目经理被任用为变革的项目经理，负责变革的计划、推动与培训，制定沟通计划。

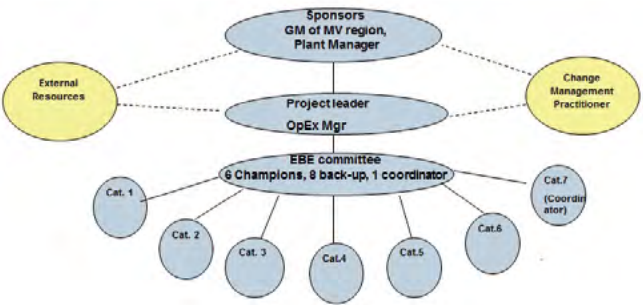
Champion

该变革被拆分成了多个子要素和子工具，每个要素和工具均会寻找一个有能力的经理来推动，并由该经理担任该 Champion，他们相当于该要素或工具的推动者与领导者。比如人力资源经理就担任了“workforce”这个要素的 champion，以及 8 大精益工具之“5S”工具的 champion，其主要负责内容为起草该要素和工具相关的所有计划、政策、培训资料，并负责所有计划的培训、执行、推动、检查，营造公司卓越运营文化。

全球总部的 Examiners 团队

公司总部有专门的卓越运营检查团队 (examiners)，团队核心成员由资深专家担任，直接向 CEO 报告，拥有较高权限，他们有严格的打分系统，并有严苛的培训，每年都培训出大量来自全球各个公司的新的 examiner，新老 examiners 再组成不同检查小组，每年会去全球各个工厂进行卓越运营体系的现场审核和评估，评估结果会直接影响工厂管理者的考核业绩。

Team structure and sponsor model



整合经理团队

全球总部在管理方面专门派驻了整合经理团队，整合经理从其它兄弟公司有经验的经理中挑选出来，然后被指派到新收购的公司的关键部门中，一对一帮助该部门现任经理改变原有的工作模式。

途家网

变革沟通团队

途家网在变革中设立专门的沟通团队，该团队仅负责沟通的推进，而变革后续效果的评估及具体变革工作的实施则由各个部门负责调整。

沟通团队的主要人员及其职责

- ✓ 公司新组织的负责人 (sponsor) :  
推动贯彻、进行宣讲、展望未来，向员工展示对变革的态度。  
介绍变革的方式方法，随时调整变革目标。  
提供想法、建议。
- ✓ HR  
帮助负责人搭建宣贯舞台  
组织沟通活动。
- ✓ 市场部  
为变革项目的具体宣传提供支持。
- ✓ 项目相关的专业业务人员  
了解沟通目标。  
提出专业业务方案。  
执行业务方案。

某世界 500 强医药行业公司

变革沟通团队

由于该并购案规模大、影响深远，对于变革的管理主要由第三方咨询公司负责。而当全球总部并购的信息公布后，中国区内部的沟通、协调工作则由公司 A 员工沟通和组织发展部门负责。

该部门需要在消息发布后及时处理中国区总公司、分公司对该事件的反应，沟通疏导员工的焦虑情绪，实时把控舆情走向，防止谣言蔓延。另外，公司 A 与公司 B 各自的沟通和组织发展部门需要保持联系，并且组织各项培训活动。

## 在变革流程中，我们沟通的重点是什么？

### 求同存异：流程梳理及沟通侧重点总结

建立了变革管理团队后，我们便需要理顺变革流程。在部分调研报告或者著作中，对于变革管理步骤已经有所讨论。其中较为人所熟知的模型为约翰·科特提出的八步法，另外在 Bersin by deloitte 的调研报告中，也对变革的步骤进行了厘清。

#### + 约翰·科特：变革八步法

- **步骤 1**：增强紧迫感
- **步骤 2**：建立指导团队
- **步骤 3**：确立变革愿景
- **步骤 4**：有效沟通愿景
- **步骤 5**：授权行动
- **步骤 6**：创造短期成效
- **步骤 7**：不要放松
- **步骤 8**：巩固变革成果

#### + Bersin by Deloitte: The Change Management Cycle



可见，沟通在这些模型中都是重要的一环。而通过案例采访我们也发现，企业在进行变革的过程中，会利用理论模型或第三方咨询公司提供的工具指导变革的进行。但是由于这些模型或工具抽象性较高，不同的变革，其内容、流程均会有一定的差异，企业也会结合自身的情况制定更为落地、可行的变革方案。但这并不意味着这一工作是无迹可寻的。智享会通过资深 HR 的访谈，结合案例内容，基于对模型的参考，试从时间顺序上对变革流程进行整理，并且指出每个流程中，沟通需要注意的问题是什么。

图表 4 变革各流程 & 相应沟通重点

| 前期准备及诊断阶段   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 建立沟通团队或任命专人负责沟通工作。</li> <li>• 通过沟通，了解员工对变革的看法、认识。</li> <li>• 制定沟通计划。</li> <li>• 宣传变革，介绍变革的概况、意义、愿景。建立对变革的意识、紧迫感。</li> <li>• 高管通过会议，对组织状况达成共识。</li> <li>• 保证信息沟通的透明、及时，减少前期员工的不确定感、焦虑感。</li> </ul>            |
| 试点实行及大规模实践阶段  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 持续跟进了解员工的态度、意愿，发现阻碍后制定针对性的沟通策略。</li> <li>• 收集员工及关键人员的建议或意见，搭建双向沟通机制。</li> <li>• 采用多种媒介、渠道，持续扩大变革的影响力。</li> <li>• 根据变革的具体内容及能力要求，搭配一定的培训项目、coaching。</li> <li>• 不断对变革中的成功、模范以讲故事的方式宣传，树立企业内部变革的信心。</li> </ul> |
| 变革成果维持阶段  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 庆祝变革成果。</li> <li>• 讨论、盘点变革过程，指出优势或待改进之处。</li> <li>• 与实践阶段相比，适度减少沟通干预，通过观察、部分 KPI 跟踪等方式巩固变革。</li> </ul>   |

我们可以通过以下案例片段，一探企业变革的流程以及对应的沟通侧重点，了解以上框架在具体的企业实践中是如何展开的。



企业实践

变革环节或沟通侧重点

友邦中国

变革历程

因应“新五年计划”，友邦中国有计划分步骤推动服务领导力文化转型变革的逐步落地：

- 2014 年 - 构筑全新愿景，塑造服务思维：引入新愿景，每个部门或个人在此基础上重新制定自身的目标，明确在新愿景下个体所扮演的角色。这一阶段的重点是思维模式的转变，通过服务愿景工作坊、卓越服务工作坊等，确立服务标准，达成共识。
- 2015 年 - 设计扁平架构，开创服务能力：建立扁平灵活的架构，强调对一线的授权赋能，同时规划全新的服务能力模型，为服务领导力文化转型提供落地的重要支撑与条件。
- 2016 年 - 优化内部流程，倡导个人践行：梳理新架构下的内部流程，加强跨部门协作；并通过领导团队示范先行、个人绩效目标的配套设置，推动个人服务行为的具体落实。
- 2017&2018 年 - 内化服务行为，根植文化基因：侧重服务能力与服务行为的结合，鼓励并认可展现服务文化的行为，并将服务文化融入日常的工作中，成为组织的 DNA。

GSK

变革流程

- Diagnose：明确为什么需要变革

GSK 的业务遍布全球，每个国家原本采用不同的系统。当全球总部需要收集数据时，系统的不同便导致了数据收集缓慢，甚至影响数据的精确性，系统的统一迫在眉睫。

- Solution：制定解决方案

在制定解决方案时，要同时兼顾全球总部与本土的需求和现状，以求找出最为适用的方式。

- Execute：解决方案落地

该阶段需要对项目进行大规模的预热、推行，因此沟通会在该阶段开始发挥较大的作用。

- In Bed：确保变革的可持续

项目执行结束后，需要维持其影响，确保员工的行为得到转变。项目团队在该阶段解散，主要通过关注相关 KPI 的持续了解其持续性。

霍尼韦尔

变革实行步骤

任何负责的变革和组织演化，都需要精心的策划，并在实施过程中根据反馈不断迭代调整。对于运营系统的变革过程，霍尼韦尔总结了大致五个阶段，这些阶段虽然有时边界模糊，但很难跳跃。很多步骤看似跳过后可以加速，但是到后期会付出惨重的代价。因此，掌握各阶段的原则和成功的测量标准可以帮助企业更加科学和精确地把握进度，更好地掌握组织实际的成熟度阶段，防止大跃进和缺乏理性的高速推进。

- 第一阶段：组织变革的准备阶段

该阶段看似没有太多实质性工作，但却是铺陈和前期探索的重要时期，有时甚至决定未来能够走多远。在这个阶段中，组织需要对领导层的整体能力、思想观念、协作氛围、变革承诺进行摸底，以确认该组织是否合适在目前这个时间点推进变革。如果准备度差距很大，或者如果这个时间段有过多数量的业务优先级，需要由委员会和上级部门共同商讨推迟实施。

另外这个阶段会开始对员工进行大规模的沟通、培训和思维模式的影响，阐明变革的价值，讨论对员工个人职业发展的意义和个人市场竞争力提升的关系等，确保最大限度地争取到更多由内而外支持变革的员工。

- 第二阶段：组织扫描和诊断阶段

这个阶段会集合组织的领导层、关键人才和员工代表对整个组织的现状、未来的愿景、当前最大的问题或者机会点以及可能的解决方案形成集体共识，从而建立行动计划，并承诺实施。

此阶段的亮点在于秉承精益思想，不追求诊断结果的完美，更加注重团队的整体能力培养和提升，确保这一次比上一次做得更好，下一次比这一次做得更好。持续的改善可以确保组织在几轮实践后可以到达一个显著的高度，而且不会因为个别人员的流动而影响整体的问题解决能力和反思的习惯。

- 第三阶段：小规模局部试运行阶段

变革不能急躁，不能不讲策略地直接大规模铺开。很多情况下需要“先扔个石子下去看一看反馈”，以此调整推进的速度和强度。通过试点，可以试错，也可以及时调整。因此霍尼韦尔挑选比较容易成功的局部进行试点，提升成功的概率，建立初步信心，跨出强有力的第一步，以此建立标杆，并对整个组织形成示范作用。

另外，变革也不能过于教条，虽然公司对实施的内容和顺序有比较详细的指导说明，但是由于每个组织的历史、基础、文化等差异，实施时还是需要通盘规划，对建议的实施顺序进行适当调整，以做到顺势而为，既减少不必要的阻力，又能够尽可能争取支持，同时也能够达成目标。

在这个阶段的变革中，实践证明有些流程的植入屡试不爽，例如每天的定时层级会议只要开始实施，马上就可以显著改善各部门的沟通障碍问题。鉴于此，此类管理系统的推向阻力天然较小，适合在早期植入推进，先易后难，为员工建立初期的信心。

#### • 第四阶段：大规模实施

该阶段需要基于第三阶段的经验和反馈，进行大规模有条不紊地规划和实施。这个阶段通常时间较长，至少在一年半到两年。而且组织如生命体，在变革推进过程中，局部的倒退是非常正常的现象。建立好的管理机制和管理优秀的领导者行为是成败的关键，这部分的势能可以帮助组织持续获得改变的源头动力，也会激发员工的潜能，积极参与改善活动。

另外，霍尼韦尔认为在变革中也要注意分清主次，运用战略思考，理清关键撬动的因素，聚焦转型重点和难点。在不同的部分策略性投入不同的资源和时间，帮助打开突破口，并且通过聚焦提升推进速度和效率。

#### • 第五阶段：可持续发展能力

本阶段是在以上四阶段推进的后期，通过适当减少组织干预，或者在组织实际发生重要变化时（例如总经理更替），来测试性观察组织内相关行为的变化，以此判断变革的成效是否扎实，以此检验变革成果的有效性。观察期一般为半年至一年。

### 途家网

段的沟通需要重视传达变革对于每个人具体的好处有哪些，帮助员工厘清不融入变革可能带来的恶果是什么。

#### • Ability & Knowledge

要真正实现变革，其关键在于人员行为的改变，而人员行为的改变有赖于相关能力的匹配。该阶段沟通的重点在于培训、交流、指导、复盘，保证员工“会做”、“能做”。

#### • Reinforcement

变革落地后若不及时巩固，将难以维持、形成文化氛围。此时需要做的工作为将变革成果固化为标准流程或政策，在沟通上需注意通过内部沟通、Presentation 不断向员工传达：变革已经实现，接下来要做的工作是什么，做出的改变是什么等。另外通过奖金等形式激励、肯定各个员工，并配合团队活动庆祝成功。

### 某民营企业

#### + 变革流程及各阶段沟通注意点——ADAKR 模型

##### • Awareness

在该阶段员工对于变革的理解并不充分，组织内也存在大量疑惑。因此沟通的目的在于加强员工的变革意识，主要通过各种会议和宣讲介绍变革，阐明变革的好处、变革的原因、对每个人意味着什么，沟通者包括最高领导、各部门经理等。

##### • Desire

员工对变革有了初步认知后，需要促使其建立变革的意愿。该阶

#### + 变革沟通的各个阶段与环节

- 第一阶段：讨论确定沟通的原则、方向，了解沟通材料的细节。
- 第二阶段：将沟通团队集合，确认沟通的具体方式。
- 第三阶段：召集全体员工，全面宣贯变革概况。
- 第四阶段：将沟通的内容细化、落地到每个业务分支，详细沟通。

### 某世界 500 强医药行业公司

#### + 并购流程与沟通的侧重点

分为并购产生、外部智力咨询机构介入、财务核算、法人结构整合以及业务与人员整合等流程。沟通重点在于及时、透明以及有效理解和文化认同。



# 制定你的沟通计划

图表 5 沟通计划“5W1H”模型

| 了解员工态度：反对→中立→支持<br>了解员工对变革的意识：听说→了解→认可<br>设定变革流程及步骤<br>确定沟通计划制定者及推动者                     |  |   |   |   |   |
|--|--|---|---|---|---|
| WHO  | WHY  | WHEN  | WHAT  | WHERE   | HOW   |
| <ul style="list-style-type: none"><li>由谁沟通？</li><li>沟通对象有哪些？</li><li>由谁准备沟通材料？</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>变革所能带来的好处有哪些？</li><li>要达成的目的是什么？</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>在哪个时间点执行沟通？</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>沟通的内容是什么？</li><li>针对不同 stakeholder 分别要传递什么关键信息？</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>沟通应该在哪个场合或地点发生？</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>如何沟通？可以撬动哪些渠道？</li><li>应该使用什么媒介？</li><li>沟通的频率是怎样的？</li></ul> |

有效的沟通，始于一份完善合理的沟通计划。

经过前期的一系列准备工作，企业在明确内部员工的状况、变革步骤与流程、变革管理团队的组成及职责后，需要确定沟通计划所包含的要素，甚至可以针对不同的人群制定专属的沟通方案。沟通的内容千变万化，但是沟通时主要涉及的元素往往离不开以下的框架。

## 一个制定沟通计划的小工具——建立你的沟通框架

我们试使用“5W1H”的框架罗列沟通计划中可能包含的要素，企业可以参考图表 5 的模型制定自己的沟通计划。

企业的具体实践往往也包含以上元素，我们可以简单了解其沟通框架的设计。

### 企业实践

#### 沟通计划

##### 友邦中国

###### + 变革沟通框架

友邦中国基于变革实践经历，总结出了属于自己的沟通框架与流程。不论是从公司整体层面推动，抑或是各部门或个体实际细化，都可根据具体情况不断扩充与丰富内涵。

- 理解变革的背景与原因 (Why Conduct the change?)：阐明变革的内外部背景与原因，描绘变革的蓝图与意义，深入理解变革的必要性。

- 阐明变革的概念与内容 (What’s the Change?)：阐释变革项目的基本概念，说明变革的具体内容，同时明确项目目标与沟通目标之间的联系。
- 确定变革的挑战与收获 (What’s the Possible Impact?)：评估利益相关者在变革过程中可能遇到的挑战或变革的风险因素，管理期望值；厘清所有利益相关者可能获得的积极影响，展现变革收益。
- 定义变革的顾虑与疑问 (How to address the Concern?): 对相关人士可能会产生的顾虑进行预判，准备“常见问题解答 (FQA)”模板。
- 细化沟通的计划与方案 (How to Communicate the Program?)：制定详细的变革沟通计划（步骤、流程等）；根据不同部门或个人的特性，选择恰当的沟通方式（如一对一沟通，路演等）；设计要传达的具体内容；评估所传递信息的有效性和员工的接受度。

##### 某外资企业

###### + 沟通要素

该公司的变革管理团队在沟通正式开始前，制定了详细的沟通计划，该计划主要包括以下要素：

- 和谁沟通
- 由谁去沟通
- 沟通的信息是什么
- 沟通的形式有哪些
- 在哪个时间点执行沟通



## 某民营企业

## + 沟通框架

| Stage  | Message content                                    | Delivery mechanism  | Sender              | Date and time |
|--|--|---|---------------------|---------------|
| First Indications that change is likely (training, assessment data determined) | overview   | Training course, Hand-outs; Posters; shared drive; Bulletin board | HR                  | Dec           |
|  | Schedule   | Q1 AEM  | GM                  | Jan           |
| Early stages (Jump start, process define)                                      | 90' speech (priority, vision, why, benefit, WIIFM) | Q2 AEM, Posters   | GM / HR             | May           |
|  | Process deployment and improvements                | Dept meeting  | Dept Mgrs           | Apr-May       |
| During the stages (Alignment cross-dept)                                       | Internal assessment GAPs and actions               | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | May-June      |
|  | Evidence consolidation                             | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | May-June      |
| Before implementation (process refinement, internal audit)                     | External assessment GAPs and actions               | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | June 2009     |
|  | Summary of evidences and results                   | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | June-Aug      |
| During implementation (3 days)   | Plant Assessment preparation /rolled out           | AEM   | GM, project sponsor | Oct           |
|  | Celebrating the success                            | AEM   | GM                  | Oct           |

## 某 500 强医药企业

## + 沟通框架

在并购中，领导的任命是每个员工所关注的，沟通即建立与领导层关联的链接。针对经理层和个人贡献者，公司 A 分别制定了两套沟通计划。两者沟通主要区别在于，针对经理层的沟通除了主要聚焦于并购信息的分享和变化的要素之外，还通过他们实施对所辖团队的分享与宣贯。该计划主要包含以下要素：

- 所划分的阶段
- 各阶段沟通的内容
- 沟通的对象
- 如何沟通
- 沟通到怎样的程度：是泛泛而谈？还是让员工彻底了解并真正认可？

## ▶ 进一步充实你的沟通计划

“5W1H”模型只是“地基”，要让沟通计划更加丰满和符合企业的实际状况，就需要不断地“添砖加瓦”，我们可以从以下几个方面进一步完善。

## + 选对沟通的“起点”：正确的信息传播者

同样的话由不同的人传达，可能就会得出不同的效果。在变革中，

选取各部门有影响的人、和关键人群关系密切者去进行沟通，信息常常更容易被接受。根据与企业 HR 的访谈，我们还了解到，在这一环节上可以采取的做法可以有：选择部门中影响力大且善于提出反对意见的人员加入沟通方案的制定，并由其承担沟通工作，这样一方面沟通计划的制定会更贴近实际业务，另一方面由于方案制定过程中有这些人员的参与，他们在具体执行时便不会倾向于提出反对意见，反而会有助于变革管理团队对变革进行宣贯、解疑。

## + 保证信息的通达性：灵活使用沟通方式与媒介

认知心理学认为，当下信息是海量传播的，大脑对于大量的信息会启动防御机制——个人认知。这意味着新知识只有在符合员工目前的认知状态时，才能被他的大脑所接受，否则就会出现信息过滤的问题。要把新的信息放入大脑，就需要把老的信息删除，或者重新定义。因此沟通的本质在于改变人的认知和思维模式。

为了让受众更好地接受信息，在沟通时有如下小贴士：

## 小贴士：关于信息的呈现

- 使用简单、单纯的信息，避免术语
- 运用想象来描绘组织未来的前景
- 对整个项目的运行发展出清晰的主题
- 把变革信息与日常业务相关联——在每天正式或者非正式的沟通中，不断强调和重申

另外，随着科技的发展，沟通的方式和媒介日益丰富。采用对的呈现方式让员工接受的同时，用好这些方式和媒介可以起到事半功倍的作用。结合案例与 HR 的建议，企业可以利用以下工具包选择沟通的方式和媒介。

图表 6 沟通方式及媒介工具包

| 沟通方式及媒介  | 举例                   | 应用                       |
|----------|----------------------|--------------------------|
| 会议       | 员工大会、一对一面谈、跨层会议、工作坊  | 关键信息通知、Q&A、变革进度及状况了解     |
| 邮件       | Kick off letter、Memo | 信息通知、会议内容的总结、重要信息备忘、建议收集 |
| 问卷       | -                    | 建议收集、了解关键人群的反馈           |
| 宣传材料     | 海报、易拉宝、传单            | 变革造势、文化构建、强化变革的关键信息      |
| 巡讲       | -                    | 关键人物（高管）致辞、专业知识分享        |
| 视频       | -                    | 关键人物（高管）致辞、复杂信息演示、教程     |
| 网络媒介     | 微信、线上平台、门户网站、微课程     | 变革动态实时更新、信息查询、简单知识的学习    |
| 非正式的沟通方式 | 私下讨论、谈话              | 帮助了解现状，往往能听到更为真实的反馈      |

在具体的变革中，我们可以看看企业是如何把握沟通方式与媒介使用的分寸与尺度的。

+ 企业实践

沟通方式及媒介



+ 沟通媒介

除了最常见、通用的沟通方式如：海报、邮件，沟通会外，GSK 还针对部分员工的工作性质和特点，制定了能够更广泛传播信息的方式，如：

- 对于公司内部数量较大的医药代表，基于其工作特性，他们无法长期处于办公室中。为了方便他们及时、有效地使用、了解新系统，GSK 在医药代表随身携带的 iPad 上安装设置了系统的入口。
- 微信现在已经成为了大部分员工最常使用的社交媒体之一。但是现在微信上充斥着大量的内容，人们往往难以聚焦。为了方便员工查询，精确、有效地寻找到相关信息，GSK 尝试将 SIRI 系统整合进微信，员工仅需要通过语音就可实现查询。

霍尼韦尔

+ 沟通方式

沟通的方式需要多样化，除了通常自上而下的方法，例如全员会议、部门传达外，一定要注重自下而上的沟通套路，例如跨层会议可以帮助管理者通过 2-3 个开放式问题，了解一线员工的呼声和感受；例如员工调查可以帮助管理者快速量化地定位那些维度需要改善，以提升员工的敬业度；例如每日现场巡视可以帮助管理者运用系统思考，理解业务结果的挑战跟流程和人的行为之间的关联，从而更加深入系统而长期的解决问题。

沟通障碍还经常发生在部门与部门之间，因此横向的机制也尤为重要。特别是以解决问题为导向的跨部门工作坊，通常可以创造一个平台，给大家相互聆听各自的挑战，交换立场，并且找到符合共同利益的解决方案。

某外资企业

+ 沟通方式

- Kick off letter

在项目初期，以电子邮件的形式给所有使用者发送 Kick off letter。该邮件由变革管理小组撰写，但是需要采用 CEO 的措辞与视角，并且获得 CEO 的亲笔签名。从而令使用者意识到变革的必要性、重要性。

- 视频

为了更好地建立员工的意识，该公司的高管在初期亲自参与视频的摄制，并且在视频上用生动的语言介绍信系统，并接受采访。

- 说明会 (Road Show)

在公司内部初步建立对变革的意识后，为了能清晰传达变革信息，该公司会面向直线经理专门组织说明会，说明会的主要演讲者为最了解该主题的项目经理。为了鼓励员工在 Q&A 环节中提出有价值的问题、反馈，公司还准备了相应的小礼品。

某民营企业

+ 沟通方式

- 会议：每周进行部门会议；每两周开展区域会议；每三周和总部进行会议；每个季度向员工宣布变革进展情况。
- 海报：公司内部各个区域张贴海报，海报由全球统一印刷，用于加强印象。
- 邮件：发布具体的通知、工作内容。
- 视频：高管宣讲的视频、图像在公司大厅内滚动播放。

## 途家网

### + 沟通方式

在变革中，途家网采用了多种沟通方式，每种沟通方式均考虑了特定的应用情境。

- **团队建设**：当变革涉及到多个部门，且相关人员数量不大时，在变革前期途家网会开展团建活动让各部门成员彼此初步熟悉，形成较好的沟通气氛，再对部门做进一步调整。
- **视频会议**：主要针对非本地的同事。
- **头脑风暴**：对前期沟通整理出来的重要方向进行梳理，进一步明确团队所要达成的目的。收集建议，并制定相应的时间表。
- **一对一面谈**：对于在变革中利益受损较大的个体，途家网会提前通过一对一面谈进行铺垫，告知该员工未来对他的安排。

## 某 500 强医药企业

### + 沟通方式

- 培训时利用动画片模拟各种沟通场景，帮助理解。
- 每周与相关员工沟通一至两次，保证信息及时有效。
- 并购新闻第一时间利用邮件发送给员工，帮助大家了解新进展。
- 建立专门的内部网站更新相关信息，减少信息的错误传递。
- 沟通和组织发展部门成员参与各地销售会议，回答各医药代表提出的问题。
- 开展工作坊和小组讨论，以保证充分理解和认同合并之后的管理方法和管理工具的沟通。

### + 保证信息传递的全面性：建立双向沟通机制，确保层级之间、部门之间的信息流动

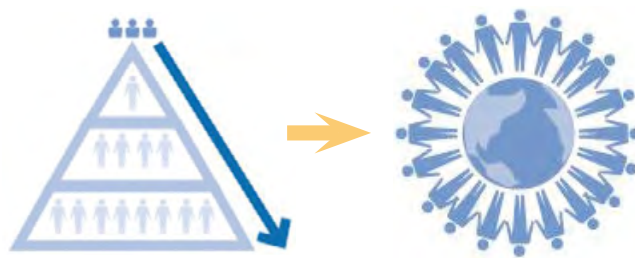
#### 小贴士：关于信息传递过程中的一些原则

- 确保回顾了所有有创意的沟通渠道和方法，尽可能平衡现有的传递方法并不要受其限制。
- 尽可能地面对面、双向沟通，不要过度依赖于单向的电子化、书面化的沟通方式。监督来自听众的正式和非正式的信息、反馈，并且相应作出反馈，同时根据必要性添加更多的沟通。
- 采取激励措施鼓励每个人讨论远景和当下的活动——同事之间、上下级之间、员工与客户之间。

认知心理学认为，当下信息是海量传播的，大脑对于大量的信息会启动防御机制——个人认知。这意味着新知识只有在符合员工目前的认知状态时，才能被他的大脑所接受，否则就会出现信息过滤的问题。要把新的信息放入大脑，就需要把老的信息删除，或者重新定义。因此沟通的本质在于改变人的认知和思维模式。

## 友邦中国：双向沟通机制

对于友邦而言，沟通并非单方面的简单“通知”，而是双向的。即由传统“自上而下”沟通向“开放式”沟通转变，将“自上而下”的传达与“自下而上”的反馈有效结合，鼓励经理人与员工的参与，倾听来自员工的故事与声音，展现沟通的驱动力。



### + “自上而下”的层层推进：根据不同角色的差异化定位，确定相对应的沟通内容与方式。

- **核心管理委员会——战略层面的宣导与行动的先行示范**：身体力行的同时，通过公告、员工大会、在线视频等方式，鼓励并塑造变革的氛围。
- **中层管理团队——变革的先锋与推动者**：借助领导力大会、工作坊、部门员工会议等形式，达成变革的共识，并驱动部门变革的推进。
- **一线员工——变革的参与者与建议者**：通过服务领导力工作坊、服务大使认可、管理层面对面等形式，了解变革，理解变革，并参与变革。

### + “自下而上”的积极融入：员工不只是“被动”的接受信息，而是“主动”投入变革全旅程：不论是积极参与决策制定，规划自身的行动方案，抑或是开放地探讨变革沟通。

#### 获取员工“声音”的方式之一：听证会

友邦中国会选取部分员工代表加入听证会，员工通过听证会一方面可以参与到公司的决策中来，另一方面也可以借此提出自己的建议。

#### 获取员工“声音”的方式之二：借力“盖洛普 Q12”

盖洛普 Q12 原本用于衡量员工敬业度水平，友邦中国则充分借助该工具，收集员工在企业文化变革过程中的意见、建议，并对于大家反馈最集中的几类问题，制定行动方案，积极践行员工提出的需求或建议，提升公司在员工心中的承诺度，也更顺利地推行变革。

#### 获取员工“声音”的方式之三：日常沟通



HRBP 在日常工作中会与大量员工接触与沟通，通过询问了解员工对变革的看法，发掘并展现员工群体中变革文化落实的先行者与标杆，更为直观地定位变革的状态。

+ 保证信息传递的有效性：验证你的沟通效果

沟通信息不对称、沟通过滤这些问题在变革的过程中时有发生。沟通之后，并不是所有的信息都可以被完整传递并接受。因此，对于沟通的效果进行检验是必不可少的。

沟通的成效在一定程度上可以反映在变革的最终成果中。因此，变革的最终成果可以作为检验沟通效果的标准之一。但是需要指出的是，变革的成功与否往往与其他因素密切相关，失败的变革也并不意味着其沟通完全无可取之处。

除了变革结果以外，企业还可以从以下几个维度来对沟通效果进行衡量：

- 关键人群的反馈（如：通过变革准备度问卷、敬业度调查收集）
- 符合变革管理进程的 KPI（如：销售额、系统使用率等）的表现
- 相应考评手段的结果（如：专门知识考试等）

另外，企业在这一方面往往也会采取相应的措施。

+ 企业实践

沟通效果检验方式

友邦中国

+ 变革沟通成果

经历了服务领导力变革的友邦中国，在“首选”战略的征程中，实现了一个又一个里程碑目标，如投保与回访时间由原本的 4、5 天，缩减为 15-30 分钟；普通理赔时间从原本的 3 天，转变为 3 小时等等，从而收获内外部客户诸多认可，“公司易互动度”由 85% 增长为 91%，敬业员工的占比也从 50% 增长到 63%。此外，友邦中国连续多年荣膺国际权威机构 Top Employers Institute 的“中国杰出雇主”称号，连续两年荣获怡安翰威特“中国最佳雇主”。2016 年，友邦中国更成为第一财经金融价值榜唯一的“年度保险公司（寿险）”。

友邦认为，变革沟通成效应以战略整体的执行情况衡量。沟通归根结底服务于企业战略，当每年战略执行情况较好时，说明企业整体的沟通机制往往也是可行、有效的。

GSK

+ 沟通有效性检验

GSK 主要采用考试检验员工对信息的理解程度，该手段主要用

于帮助员工了解到变革的重要性。另外，结合系统使用的相关数据，公司会制作出报表用于检查每月系统的使用情况

霍尼韦尔

+ 沟通信息的对称与确认

- 沟通效果测量：如前所述，沟通问题可以通过员工的直接反馈获得，例如对领导层的建议，跨层会议的频次，个人发展需求等。也可以通过比较量化的测量方法得到。
- 对于管理层而言应该将持续获得沟通效果作为自己的重要工作内容，经常性持续得通过多个渠道获得数据、帮助判断，并决定是否需要干预。

某外资企业

+ 沟通效果的衡量方式

- 系统的使用率
- 信息的更新频率
- 使用者的反馈与评价

某民营企业

+ 沟通评分系统

为了保证沟通效果，公司建立了专门的评分系统进行考评，主要由 examiners 团队负责该项工作。最终的评分结果会一直跟随总经理级别的员工，若评分表现不佳还可能被辞退。

以员工大会为例，大会若每个季度只开一次，得 1 分；每个月开一次，得 3 分；沟通是双向的，得 4 分。

途家网

+ 沟通信息确认：阶段性反馈

为了保证沟通信息的对称，途家网会给予员工阶段性的反馈，告知其变革的成果与进展。该反馈主要采用邮件的方式，否则过于频繁的集中或会议，容易对员工的日常工作产生影响，也容易使员工产生抵触情绪。

+ 沟通效果的衡量

对于沟通效果的衡量，途家网通过多个维度来进行了解，主要包括：

- 市场反馈
- 客户反馈
- 投资人反馈
- 员工的工作状态、表现

## 特殊情境下的变革沟通

### 遇到这些变革阻碍，如何沟通？

“温水煮青蛙”是大家耳熟能详的故事，青蛙在温水中不愿意跳出来，等到水开始慢慢变热后，想跳出滚水已变得无法实现。企业的变革有时也正如“温水煮青蛙”的困境，员工习惯于在自己的舒适区中。但是若不变，迎接企业的很可能是灾难性的后果。可以说，变革或多或少会遭遇一定的抗拒。

抗拒通常可以分为以下三个层次：

#### + 不知道：因为个人兴趣、组织内部信息的通达度对变革及其理由不知道。

##### • 解决方式 1：让员工充分了解与其相关的变革内容

很多情况下，员工的不支持来源于对未来的不确定性。特别是一些涉及组织架构、工作流程变化的变革，员工关心的是其切身利益是否会受到影响。因此，及早通过沟通明确变革的愿景、目的、对员工个人的影响，能够有效减少他们的不安与焦虑。

##### • 解决方式 2：“定制化”变革带来的优势

变革所带来的优势对于组织来说，往往会在前期宣贯时进行阐明。然而，对于每个部门及个人而言，这样的优势过于抽象或者遥远，难以与切身利益相联系起来。因此，将这样的“优势”细化，在沟通时切实直击每个人、群体的“要害”。

#### + 没有能力：因为个人能力有限所以无法表现变革要求的行为改变，这需要培训的相应跟进。

#### + 不愿意：由于个人需求而不愿意去运用所需的行为来处理变革。

##### • 解决方式 1：利用 coaching、引导等方式了解员工

员工的真实想法和态度由于其所在职位、情景，很可能在一开始并不会完全展现，但这会影响沟通策略的制定，也不利于变革的推进。利用 coaching、引导等方式，能够有效挖掘员工的真实想法，也能让沟通更具针对性。

##### • 解决方式 2：借助高管的力量

高管的宣贯、沟通可以有效地让企业内的员工意识到：变革是必要的，高层对于变革的重视度很高。因此，高管可以通过在全体员工前演讲、阐述亲身体验、拍摄专门视频、参与重要会议等方式，减少组织中变革的阻力。

那么针对这些抗拒，企业的具体沟通策略往往是怎样的呢？

### 阻碍因素及沟通策略

#### GSK

#### + 变革抵触因素及应对的方法

- 对于部分经理而言，原本可以直接询问 HR 获得信息，应用新系统后需由自己查询。这会导致一定的抵触情绪。针对这种情况，HR 在进行经理沟通的时候，会同时和他们介绍使用系统会给他们带来的好处，例如：信息自主性，不用再等待 HR 的回复，通过自助系统经理们可以随时需要随时获取，第一时间获得最更新的信息。
- 对于学习能力不强，对技术不敏感的人群来说，易导致对新系统的接受度不高。针对这些员工和经理，HR 的同事会在第一次提供面对面或者电话、在线的 step by step 的指导，同时告知他们在 HR 的主页上可以找到相应的系统使用说明，下一次可以先下载并阅读。
- 新员工原本的公司中缺乏相对应的概念，接受新的工作方式需要时间。在新员工和新经理的入职 / 上任培训中，HR 就会向新员工 / 新经理们介绍 HR 的工作模式以及 Workday 员工自助系统，并告知他们在遇到什么样的问题时可以通过哪些渠道获得 HR 的支持。

#### 霍尼韦尔

#### + 沟通中的抵触因素及其解决之道

##### • 抵触因素

- 1 对于部分管理者而言，实施霍尼韦尔运营系统对他们过去的管理风格和方式是一个巨大的挑战。例如有些工厂领导习惯于军队式管理，对开放式的做法有天然的抵制，并且认为不利于结果的快速达成。
- 2 对员工而言，面临着需要增加额外的时间，参与新的管理实践，虽然可以有新的学习，但同时也会让他们短期内感觉工作量有较大幅度的提高。

##### • 解决之道

- 1 教练辅导：针对抵触者，采用说教的方法无法得到其真正的认可。因此教练式辅导不失为一种较好的方式，霍尼韦尔在采用这一方式时会询问如下问题：
- 你的工作优先级清单中包含哪些内容？你的痛点是什么？你大部分

时间花在什么类型的事情上？

- 你看到运营系统哪些方面跟你的痛点和优先级关联度较大？如何充分利用这些最佳经验和实践？
- 你有哪些没有看到的潜在实践需要去探索尝试的？你需要我们如何支持你更加成功？

通过这种引导式谈话，和大量的聆听，可以充分了解到抵触者不支持的原因，也可以帮助理清他们的情绪和真正的顾虑点，从而引导他们建立新视角，看到变革的价值，特别是对他们优先级的推动作用。

- 2 当然并非每个抵触的案例都可以通过教练式辅导的方法进行干预，有些情况下也需要直线经理帮忙进行直接干预，帮助他们快速做出行为改变的计划。
- 3 在对抵触者进行干预时，一定要摒弃黑白分明的观念。霍尼韦尔分实践表明，大量前期抵触较大的管理层，后期反而成为变革强有力的推动者。原因在于变革本来就需要给参与者一定的时间进行理解、消化和转变观念，当抵触者发现自己原先对变革的抵触其实来源于某种偏见或者误解时，改变就不再困难。

某外资企业

阻碍的解决方式

阻碍主要来自于员工在使用系统后工作量会比以往有所增加，因此公司会挖掘这一阻碍背后相应的“甜头”，如：以招聘为例，原本纸质的招聘、应聘信息往往难以查询历史记录，也不能较好实现应聘者盘点的功能。另外，其他部门的候选人也无法共享或互相推荐。在应用系统后，虽然需要一些额外的操作，但是历史记录、每次面试的评价均可以迅速查询，且能在系统中进行跨部门候选人推荐与共享。

另一方面，该公司也会借助高管的力量和态度，体现出这一变革为企业高层、全球总部所推行的工作，令员工意识到变革的重要性。

途家网

变革过程中的抵触因素

- 员工倾向处在原本所熟悉的工作场景、工作内容、上下级关系中，变革会造成工作流程、岗位职责、工作权限等一系列的转变，员工往往不太愿意做出这样的变化。
- 员工对于变革的必要性往往认识不足，无法像高管一样了解到公司的全局情况，从而难以意识到变革的意义。

对于抵触者的沟通方式

针对抵触者，沟通起到的作用更多是减少员工的误解，使其意识到变革的作用，另外加深其对变革的理解。途家网在沟通时主要采用的策略有：

- 在沟通内容上，着重明确变革目标，打消抵触者的顾虑，减少员工对变革的误解。
- 在大范围的沟通中，邀约高管对变革的意义、所带来的好处进行宣贯，表明管理者变革的决心与承诺。
- 在团队为单位的小范围沟通中，告知员工具体的变革步骤，让员工了解到变革进度与自身工作何时会有较大的联系以及可能造成的影响是什么，帮助员工形成明确的认识。

具有挑战性的变革中，如何沟通？

变革有时并不一定对所有人来说都是好消息，一些收购、兼并类的变革所引起的组织架构变动往往会导致裁员、原有职级下调等相对消极的结果。如何在这种消极的变革中依然维持住品牌的形象与价值？如何最大程度的减少利益受影响员工的负面情绪？沟通在这其中要如何发挥作用？……这些问题都值得我们进一步思考。

首先，面对挑战性的变革，更加应该牢牢遵守以下原则：

- 一致性：消息的传达应该是统一的，否则容易引起组织内部的混乱。
- 公开性：根据组织文化的不同，对于员工适度公开一定的信息，防止员工对企业产生不信任感。
- 及时性：新的信息要在第一时间内传达，将谣言扼杀在“摇篮”中。

小贴士：对于谣言的管理

谣言不仅在变革初期容易产生，在后期各种信息的碰撞中，也会由于信息扭曲、信息理解错误不断产生。因此，对谣言进行适当的管理至关重要。企业可以通过正式或非正式的会议，抽出5到10分钟让与会者谈论最近听到的信息或谣言，从而把握论调，判断信息是否有偏差。

- 换位思考：充分考虑员工在不利情景中的心情，以相对理解的态度与员工对话。
- 尊重员工：尊重员工的知情权与人格，保证给予的信息是真实的、可信的。
- 其次，检视企业内部是否具备一定的政策、福利制度支持。若有，可以在沟通中着重介绍。
- 最后，若公司层面的政策、福利制度无法有充分的保证，人力资源部门可以考虑在情感层面给予一定帮助，如：开通一定的心理咨询热线电话、帮助其提供再就业的指导和咨询等。



## 案例实践

### 案例启示 GSK 变革沟通案例



王毅 | GSK 中国及香港地区人力资源负责人 | GSK

#### 变革背景

Workday 是当下较为先进的人力资源管理系统，GSK 在全球各区域先后推广、应用该系统。改变系统，往往不仅仅止于系统的改变，其背后更多的是员工行为的改变，这需要一定的变革管理经验。

中国在全球范围内看，是较晚应用该系统的区域。秉承了“前人”诸多的变革经验，中国区虽然在推行系统的过程中有效规避了部分“弯路”，但要实现系统的“从无到有”，也不得不面对本土特有的一些挑战与问题。这些问题的解决，需要沟通在其中积极发挥作用，并促动变革的发生。

#### 变革沟通及学习 CCL (Change Communication & Learning)

在变革中，GSK 建立了专门的项目团队，团队中的成员会分别负责项目实施、本地流程专家、技术和数据管理以及服务模式实施等职责。但由于该项目的沟通频率高，强度大，专业性也较强，GSK 在项目团队中还特别设置了专门的成员来负责 CCL 的工作。

该角色为兼职的性质，主要负责对接总部的材料，根据本土不同的受众制作沟通计划（比如针对公司高级管理层、带人经理以及各部门推选出的 Change Champion，都会有不同的沟通材料和方式），做好内部各方的协调工作。通常担任该职责的主要考量因素包括：对于变革拥有兴趣，当前的工作量、时间安排允许其承担该项工作，拥有热情等。

#### 准备度评估

对于 GSK 而言，准备度的评估贯穿变革始末。在沟通的过程中，

公司会动态地对以下信息进行了解与跟进：

- 相关者对系统的概念
- 相关者态度的开放程度
- 在沟通中所获取到的信息
- 在沟通中所遗漏的信息
- 对于信息的理解程度
- 对于变革的意识
- 相关能力的匹配度

#### 变革流程

##### ◆ Diagnose：明确为什么需要变革

GSK 的业务遍布全球，每个国家原本采用不同的系统。当全球总部需要收集数据时，系统的不同便导致了数据收集缓慢，甚至影响数据的精确性，系统的统一迫在眉睫。

##### ◆ Solution：制定解决方案

在制定解决方案时，要同时兼顾全球总部与本土的需求和现状，以求找出最为适用的方式。

##### ◆ Execute：解决方案落地

该阶段需要对项目进行大规模的预热、推行，因此沟通会在该阶段开始发挥较大的作用。

##### ◆ In Bed：确保变革的可持续

项目执行结束后，需要维持其影响，确保员工的行为得到转变。项目团队在该阶段解散，主要通过对相关 KPI 的关注了解其持续性。

沟通框架及注意点

沟通时机——因人而异

针对不同的受众，沟通需要从不同的阶段开始。越是贴近变革核心的人群（champion），沟通需要越早开始，甚至可以邀约其参与项目的设计，这样可以在很大的程度上提高关键人群的参与度与投入度。而与变革核心距离较远的人群，沟通主要在项目后期展开。

变革沟通的代言人——Champion

GSK 将使用系统最多或对变革感兴趣的人群定义为 Champion，如：部门秘书、部分管理者等。并由这些人群提前接受培训，使用系统。当项目大范围推广时，则由这些人群帮助宣传、沟通，利用亲身体验提升说服力。

沟通媒介

除了最常见、通用的沟通方式如：海报、邮件，沟通会外，GSK 还针对部分员工的工作性质和特点，制定了能够更广泛传播信息的方式，如：

- 对于公司内部数量较大的医药代表，基于其工作特性，他们无法长期处于办公室中。为了方便他们及时、有效地使用、了解新系统，GSK 在医药代表随身携带的 iPad 上安装设置了系统的入口。
- 微信现在已经成为了大部分员工最常使用的社交媒体之一。但是现在微信上充斥着大量的内容，人们往往难以聚焦。为了方便员工查询，精确、有效地寻找到相关信息，GSK 尝试将 SIRI 系统整合进微信，员工仅需要通过语音就可实现查询。

沟通有效性检验

GSK 主要采用考试检验员工对信息的理解程度，该手段主要用于帮助员工了解到变革的重要性。另外，结合系统使用的相关数据，公司会制作出报表用于检查每月系统的使用情况。

变革抵触因素及应对的方法

- 对于部分经理而言，原本可以直接询问 HR 获得信息，应用新系统后需由自己查询。这会导致一定的抵触情绪。针对这种情况，HR 在进行经理沟通的时候，会同时和他们介绍使用系统会给他们带来的好处，例如：信息自主性，不用再等待 HR 的回复，通过自助系统经理们可以随时需要随时获取，第一时间获得最更新的信息。
- 对于学习能力不强，对技术不敏感的人群来说，易导致对新系统的接受度不高。针对这些员工和经理，HR 的同事会在第一次提供面对面或者电话、在线的 step by step 的指导，同时告知他们在 HR 的主页上可以找到相应的系统使用说明，下一次可以先下载并阅读。
- 新员工原本的公司中缺乏相对应的概念，接受新的工作方式需要时间。在新员工和新经理的入职 / 上任培训中，HR 就会向新员工 / 新经理们介绍 HR 的工作模式以及 Workday 员工自助系统，并告知他们在遇到什么样的问题时可以通过哪些渠道获得 HR 的支持。

变革成果

- HR 人员更加精简，不再依靠人海战术，对“质”的关注度更高。
- 减少了大量琐碎的 HR 日常事务，人力资源部门有更多的精力集中于重要工作。

启示与建议

- 在变革发生前要对所产生的影响有充分、清晰的了解。
- 沟通不是可有可无的环节，而是一个系统的工程。
- 高管在变革中起到至关重要的作用，需要对变革的挑战和复杂性有一定的预知。

## 案例启示

## 霍尼韦尔变革沟通案例



施重凌 | 亚太区领导力发展总监 | 霍尼韦尔

## 变革背景

企业竞争的优势逐步从十年前的寻求成本、质量、渠道等的差异化,转化为建立组织能力,这经常被称之为“练内功”或“综合作战能力”。这种竞争优势并非朝夕可以建立,但也不能在短期内被竞争对手超越。十年多前,霍尼韦尔时任 CEO 提出将霍尼韦尔运营系统定位为公司未来 20 年的核心竞争力,并于 2008 年正式实施。该系统将精益思想(Lean)和六西格玛(Six Sigma)这两大思想融合,并提升到管理哲学的高度,成为长期竞争策略的有机组成部分。

霍尼韦尔在业务发展的过程中会持续兼并收购全球各地不同背景的企业。这些被兼并的企业通常拥有自身独特的文化烙印,因此推进组织文化和管理系统的统一是不得不面临的重要工作之一。霍尼韦尔运营系统作为重塑管理系统与文化的重要工具,将看不见的文化转化为可见的管理系统,从而让落地具备章法、套路和可控性。显然,在运营系统落地的过程中,变革管理扮演了至关重要的作用。

### ◆ 组织成熟度的划分

要进行管理系统的整体提升,首先需要定义测量的标准。如果无法定位现在和未来的状态,就将无法定义路径,并携手为共同目标而努力。鉴于此,霍尼韦尔提出了组织成熟度的概念,并划分了几个成熟度阶段:

- **铜牌**: 即每个小组织(业务子单元、职能部门、工厂等)能管理好自身的事务。
- **银牌**: 即各个小组织(业务子单元、职能部门、工厂等)能与其上下级单位、价值链上下游的内外客户良好地协作。
- **金牌**: 即上升到商业模式层面,对于一个产品族的各相关部门能够整体协调一致地工作,在整体上形成良好的内部生态。

组织成熟度总体上包含了三个基本要素(3P),即结果(Purpose)、流程(Process)、人和组织(People)三部分。

- **结果**: 除了指通常意义上的业务指标外,还需要衡量这些业务指标是如何达成的,即前文中的组织成熟度。因为业务指标短期的出色不代表成功一定可以持续,但组织成熟度高的组织即使短期业务指标有局部挑战,长期而言也会逐步疏解和调整。
- **流程**: 主要关注价值流、快速问题解决、改善建议等帮助组织系

统性消除浪费、持续改进的举措。

- **人和组织**: 任何结果的达成和流程的持续改进离不开人和组织的能力,因此在组织变革中,这部分的权重超过了 70%,对最终的成功意义重大。在大量的实践摸索中,首先霍尼韦尔认为领导者的行为和管理流程起了至关重要的撬动作用,其次是组织需要让员工充分参与的鼓励性氛围,员工不断自我挑战的习惯将帮助组织释放巨大的潜能,实现变革最终的突破。

## 变革管理团队——变革管理委员会

如前述所言,领导者的摇旗呐喊、垂范带头对于变革的成功至关重要。因此变革的初期,各个组织成立变革委员会成为关键的一步,甚至可以说是决定性的一个环节。委员会的成员需要宣誓自己的承诺,各自分工协作、相互牵制,整体推进各个管理系统的推进、落实和持续改进。

## 变革实行步骤

任何负责的变革和组织演化,都需要精心的策划,并在实施过程中根据反馈不断迭代调整。对于运营系统的变革过程,霍尼韦尔总结了大致五个阶段,这些阶段虽然有时边界模糊,但很难跳跃。很多步骤看似跳过后可以加速,但是到后期会付出惨重的代价。因此,掌握各阶段的原则和成功的测量标准可以帮助企业更加科学和精确地把握进度,更好地掌握组织实际的成熟度阶段,防止大跃进和缺乏理性的高速推进。

### ◆ 第一阶段：组织变革的准备阶段

该阶段看似没有太多实质性工作,但却是铺陈和前期探索的重要时期,有时甚至决定未来能够走多远。在这个阶段中,组织需要对领导层的整体能力、思想观念、协作氛围、变革承诺进行摸底,以确认该组织是否合适在目前这个时间点推进变革。如果准备度差距很大,或者如果这个时间段有过多数量的业务优先级,需要由委员会和上级部门共同商讨推迟实施。

另外这个阶段会开始对员工进行大规模的沟通、培训和思维模式的影响,阐明变革的价值,讨论对员工个人职业发展的意义和个人市场竞争力提升的关系等,确保最大限度地争取到更多由内而外支持变革的员工。

## ◆ 第二阶段：组织扫描和诊断阶段

这个阶段会集合组织的领导层、关键人才和员工代表对整个组织的现状、未来的愿景、当前最大的问题或者机会点以及可能的解决方案形成集体共识，从而建立行动计划，并承诺实施。

此阶段的亮点在于秉承精益思想，不追求诊断结果的完美，更加注重团队的整体能力培养和提升，确保这一次比上一次做得更好，下一次比这一次做得更好。持续的改善可以确保组织在几轮实践后可以到达一个显著的高度，而且不会因为个别人员的流动而影响整体的问题解决能力和反思的习惯。

## ◆ 第三阶段：小规模局部试运行阶段

变革不能急躁，不能不讲策略地直接大规模铺开。很多情况下需要“先扔个石子下去看一看反馈”，以此调整推进的速度和强度。通过试点，可以试错，也可以及时调整。因此霍尼韦尔挑选比较容易成功的局部进行试点，提升成功的概率，建立初步信心，跨出强有力的第一步，以此建立标杆，并对整个组织形成示范作用。

另外，变革也不能过于教条，虽然公司对实施的内容和顺序有比较详细的指导说明，但是由于每个组织的历史、基础、文化等差异，实施时还是需要通盘规划，对建议的实施顺序进行适当调整，以做到顺势而为，既减少不必要的阻力，又能够尽可能争取支持，同时也能达成目标。

在这个阶段的变革中，实践证明有些流程的植入屡试不爽，例如每天的定时层级会议只要开始实施，马上就可以显著改善各部门的沟通障碍问题。鉴于此，此类管理系统的推向阻力天然较小，适合在早期植入推进，先易后难，为员工建立初期的信心。

## ◆ 第四阶段：大规模实施

该阶段需要基于第三阶段的经验和反馈，进行大规模有条不紊地规划和实施。这个阶段通常时间较长，至少在一年半到两年。而且组织如生命体，在变革推进过程中，局部的倒退是非常正常的现象。建立好的管理机制和管理优秀的领导者行为是成败的关键，这部分的势能可以帮助组织持续获得改变的源头动力，也会激发员工的潜能，积极参与改善活动。

另外，霍尼韦尔认为在变革中也要注意分清主次，运用战略思考，理清关键撬动的因素，聚焦转型重点和难点。在不同的部分策略性投入不同的资源和时间，帮助打开突破口，并且通过聚焦提升推进速度和效率。

## ◆ 第五阶段：可持续发展能力

本阶段是在以上四阶段推进的后期，通过适当减少组织干预，或者在组织实际发生重要变化时（例如总经理更替），来测试性观察组织内相关行为的变化，以此判断变革的成效是否扎实，以此检验变革成果的有效性。观察期一般为半年至一年。

## 🎯 变革沟通及其注意点

在变革中，沟通的作用非常关键，甚至其重要性仅次于领导者。很多组织在变革中出现的问题，都与沟通不充分有关。而且管理者通常认为自己的沟通已经非常充分，但真正的沟通效果一定要通过聆听一线员工的声音来帮助判断。

### ◆ 沟通方式

沟通的方式需要多样化，除了通常自上而下的方法，例如全员会议、部门传达外，一定要注重自下而上的沟通套路，例如跨层会议可以帮助管理者通过 2-3 个开放式问题，了解一线员工的呼声和感受；例如员工调查可以帮助管理者快速量化地定位那些维度需要改善，以提升员工的敬业度；例如每日现场巡视可以帮助管理者运用系统思考，理解业务结果的挑战跟流程和人的行为之间的关联，从而更加深入系统而长期的解决问题。

沟通障碍还经常发生在部门与部门之间，因此横向的机制也尤为重要。特别是以解决问题为导向的跨部门工作坊，通常可以创造一个平台，给大家相互聆听各自的挑战，交换立场，并且找到符合共同利益的解决方案。

### ◆ 沟通频率

如果上述沟通的效果出现明显的问题，可能就需要考虑相关的管理实践在一段时间内进行强制实施，通过管理流程来弥补组织能力的缺失。当这个流程成为固定管理实践的一部分后，通常可以观察到沟通效果的显著提升。

### ◆ 沟通信息的对称与确认

- 沟通效果测量：如前所述，沟通问题可以通过员工的直接反馈获得，例如对领导层的建议，跨层会议的频次，个人发展需求等。也可以通过比较量化的测量方法得到。
- 对于管理层而言应该将持续获得沟通效果作为自己的重要工作内容，经常性持续得通过多个渠道获得数据、帮助判断，并决定是否需要干预。

### ◆ 沟通中的抵触因素及其解决之道

#### • 抵触因素

- 1 对于部分管理者而言，实施霍尼韦尔运营系统对他们过去的管理风格和方式是一个巨大的挑战。例如有些工厂领导习惯于军队式管理，对开放式的做法有天然的抵制，并且认为不利于结果的快速达成。
- 2 对员工而言，面临着需要增加额外的时间，参与新的管理实践，虽然可以有新的学习，但同时也会让他们短期内感觉工作量有较大幅度的提高。



## • 解决之道

1 教练辅导：针对抵触者，采用说教的方法无法得到其真正的认可。因此教练式辅导不失为一种较好的方式，霍尼韦尔在采用这一方式时会询问如下问题：

- 你的工作优先级清单中包含哪些内容？你的痛点是什么？你大部分时间花在什么类型的事情上？
- 你看到运营系统哪些方面跟你的痛点和优先级关联度较大？如何充分利用这些最佳经验和实践？
- 你有哪些没有看到的潜在实践需要去探索尝试的？你需要我们如何支持你更加成功？

通过这种引导式谈话，和大量的聆听，可以充分了解到抵触者不支持的原因，也可以帮助理清他们的情绪和真正的顾虑点，从而引导他们建立新视角，看到变革的价值，特别是对他们优先级的推动作用。

2 当然并非每个抵触的案例都可以通过教练式辅导的方法进行干预，有些情况下也需要直线经理帮忙进行直接干预，帮助他们快速做出行为改变的计划。

3 在对抵触者进行干预时，一定要摒弃黑白分明的观念。霍尼韦尔分实践表明，大量前期抵触较大的管理层，后期反而成为变革强有力的推动者。原因在于变革本来就需要给参与者一定的时间进行理解、消化和转变观念，当抵触者发现自己原先对变革的抵触其实来源于某种偏见或者误解时，改变就不再困难。

## ◆ Sponsor 投入度不够高时的解决之道

sponsor 投入度偏低的情况往往也难以避免，原因包括：工作中优先级过多没有足够的精力投入；管理风格上过于放手；本身对于变革不太认同，但没有明确表达等。

此时变革委员会就成为一个很好的平台，它可以实现对领导者行为的约束，对彼此的承诺进行管理。另外，部分优秀的人力资源高级管理者可以作为 sponsor 的教练，帮助他们转变观念，提高投入度。

## 🎥 变革成果的测量

变革成果需要从多个角度得到证明。前文中的管理成熟度测量不乏是一个科学的、结构化的测量方法，该方法对变革的阶段进行精确地定位。测量一般分为自测和由专门的评审委员会进行的权威性测量。

另外，员工敬业度调查结果以及公司业绩的提升都是最终检验变革成果的关键量度。

## 🎥 建议与启示

变革虽然根植于特定的企业，但是套路可以复制、学习。文化变革必须要通过显性化的方式，借助管理系统进行逐步地推进，并借助科学的测量手段，精确定位自己的当前位置，以便确定是否需要额外的干预措施。

另外，组织永远都处于动态的变化中，对变革永远保持敬畏和好奇心。但变革管理的套路一定能够帮助企业在貌似杂乱无章的变化中找到规律，找到抓手，从而高效地推进变革。

## 案例启示 W 公司案例

### 变革背景

W 公司一直以来给予全球各地的分公司以较大的自主权，这在一定程度上能够保证其更好地发挥本土优势，却也埋下了诸如管理系统不统一、数据收集效率低下、资源分散浪费等问题。这对于业务工作的推行、公司战略的制定都造成了较大的影响。鉴于此，集团总部决定在全球范围内推行应用 SAP 系统，以实现内部管理的协调一致，同时提升效率。

### 变革管理团队

#### ◆ 全球团队

SAP 的运营涉及销售、服务、生产、财务、HR 等多个模块，因此 W 公司从全球各地挑选多名人员至集团总部担任流程专家，负责设计统一的全球业务流程。这些流程专家需要对企业内部流程极其熟悉，能力出色，并有极强的跨文化交流能力。该团队还搭配 SAP 专家，负责处理相关技术问题。

#### ◆ 中国团队

为了能获得主动权，中国公司是较早一批上线的分公司。在项目开展的过程中，中国公司成立了专门的变革管理团队，负责 SAP 的落地实施和沟通协调。

#### • 团队职责

- ✓ 制定沟通计划，确认沟通内容、沟通对象、沟通负责人和沟通形式等
- ✓ 组织进行各个阶段的流程和系统测试和培训

#### • 团队主要成员及职责

- ✓ Sponsor: 由中国地区负责人担任，当投入的资源出现问题、或变革出现重大挑战时出面协调解决，确保项目达成目标。
- ✓ 项目经理：由业务单元总经理全职出任，组织资源推进项目。同时负责和项目相关方保持沟通。项目出现问题时，向 sponsor 汇报，并获得相应支持。
- ✓ HR 部门：派 HR 专业人员调入项目组，负责为项目组织人力资源，确保人力水准和资源的连续性。在团队出现各种问题时，及时介入调整，确保团队之间的协作。在项目的重要节点，设计相应的激励方案，确保团队的士气。

### 变革准备工作

在项目正式启动前，公司发现原有的系统中有大量的数据冗余。

这些数据若不提早清理，将会对新系统的应用造成极大的不良影响。另外，总部的信息、项目的具体进度也需要由专人跟进、联系。因此，中国公司提前半年指定项目经理，全权负责历史数据和老系统的清理，并与总部保持密切联系，沟通中国公司的情况。在进行前期的准备度评估后，公司认识到该项目对于组织未来多年内的业务、流程、组织都有深远的影响，而中国公司各个层级的管理人员认知还不足。因此，决定在集团项目组未正式启动前，搭建全职的变革项目团队，制定变革沟通计划，与业务部门对接，提升业务部门的准备度。

另外，在系统上线、开展大规模培训前，为了更好地营造变革氛围，变革管理团队通过各种方式，包括培训、交流和分享，做好一定的知识储备，并帮助未接触过项目的员工了解新的流程和系统。

### 变革步骤

#### ◆ 召集人员至全球总部

配合集团公司要求，抽调能力优秀的人员至集团总部进行学习并参与试点项目的实施。在此阶段，对项目进行大规模的培训宣传，告知员工变革的原因以及变革将带来的益处等。

#### ◆ 试点推行

集团在对项目进行一定的宣贯后，便开始选择若干单位试点推行新项目，了解项目的实际运行情况和可能存在的问题。

#### ◆ 全球范围内全面应用

当试点取得成功后，作为成功范例并累积经验。这为后期在全球各公司的实施打下了坚实的基础。

#### ◆ 变革成果的维持

在中国公司，系统上线完成后，本地的变革管理团队并未解散，而是成为了固定的流程重组和优化部门。部门成员比变革实施时精简了很多，但依然保留了部分参与变革的重要流程专家，负责处理系统上线后出现的种种问题，保证系统的正常运行，以免影响业务的开展。当业务流程发生变化时，该团队能够实时将新的状况提交至总部并协同调整。该模式源于中国公司，并被之后变革的国家所借鉴。该团队在项目落地后持续保驾护航，有效保证了变革的持续性。

### 沟通框架及注意点

#### ◆ 相关培训

#### • 培训内容

系统上线有大量技术知识和流程优化方面的问题。为了让员工能

较好地适应新系统，由变革管理团队中的 HR 专员牵头，组织了多场培训，培训的内容涵盖多个方面：

- ✓ SAP 专业知识培训
- ✓ 新流程培训、新系统操作技能培训
- ✓ 项目的背景、变革的过程以及未来对公司、团队、个人的好处
- ✓ 国外员工与国内员工工作风格、文化等方面的培训

在初步培训后，公司组织员工操作测试系统。当员工使用测试系统较为熟练后，再组织培训，为正式系统的使用进行铺垫。

#### ◆ 培训资料

为了使培训的效果更为巩固，HR 团队配合流程专家，开发了多种形式的培训资料，方便员工搭配培训课程一起使用。主要的形式包括：

- ✓ 网络培训
- ✓ 一页纸的工作指导书(将主要的知识点、关键流程总结在一页纸上，制成指导书，放置于座位、电脑旁，方便员工随时查阅)

#### ◆ 培训老师

- ✓ 全国各地能力优秀的员工集中至中国总部先行接受培训。待培训结束后，这些员工作为第一批受训人员可以率先到区域对变革进行宣传。
- ✓ 在培训完第一批人员后，总部派专业老师到区域进行培训。首批受训人员将作为现场支持，配合专业老师的培训。

#### ◆ 沟通方式

- 变革管理项目组每周定期会议，主要协调各模块之间的协调、进度和项目组资源问题。
- 与业务总经理每两周进行沟通会议，通报项目进度及需要和业务团队协调的问题。
- 将项目进度变成 MEMO，每月一次与全体员工的沟通。
- 在各个办事处印刷项目海报，阐明变革的基本信息和进程。

#### ◆ 沟通内容

项目的部门经理会实时了解以下内容：

- 项目推进进度、目前的问题
- 接下来的任务清单
- 需要业务经理协助进行的工作等

#### ◆ 激励手段

- 完成相应节点的任务，会提供各种时时激励包括现金奖励
- 给加班加点的员工提供各种加餐
- 为国外员工庆祝其家乡的节日，营造氛围

- 利用各种节日或项目阶段成果，组织活动，激励项目组的付出

#### ◆ 变革过程中的抵抗因素

- 使用 SAP 系统的企业中，有大量失败的变革案例，员工对变革缺乏信心
- 新系统的到来需要推翻原本使用熟练的老系统，会对很多员工的日常工作造成影响
- 全球系统需要适应各国情况，中国区有自身的特殊性，系统的统一难度较大
- 转换系统需要投入大量的时间、人力、精力，常常与业务进度发生冲突
- 业务部门派出部门中能力较强员工进入变革管理团队的意愿度较低，这会对变革的进度、系统的培训造成一定的不良影响

#### ◆ 抵抗因素的解决之道

- 公司高层的投入。从中国区总裁、到全职的变革管理总经理、到业务单元的总经理们，每两周半天的项目沟通会，及时协调资源，显示管理层的决心和信心。
- 调任最优秀的员工加入项目团队，鼓励他们承担最有挑战的工作，在组织中拓展影响力。
- HR 配合变革管理团队，及时在组织的各个层面安排沟通和培训，关于项目进展和阶段成果。
- 在项目的重要阶段，持续投入人力，确保项目资源，并设计各类激励方案。
- 树标杆、树劳模、树典型，及时以“讲故事”的方式告知员工变革的阶段性成果，帮助整个组织、各个业务部门建立对变革的信心。

## 🎯 变革成果

在中国区复杂的现状下，SAP 上线取得了巨大的成功。并且积累了成功的经验为全球其他地区所借鉴，也为 SAP 在各个区域的应用树立了成功的榜样。

## 🎯 启示与建议

- 高管在变革中起到至关重要的作用，其决策需要具备前瞻性、战略性。在变革关键时刻，高管的坚持和决心尤其要紧。
- 大型变革中，所有相关方的时时沟通非常重要。需要有专门的变革沟通团队或专人负责策划、实施相关方的沟通。沟通工作需主动、有计划、有策略地展开。

案例启示 某民营企业变革沟通案例

变革背景

某民营企业被外企收购后，为了与总公司保持步调一致，需要运用新的全球管理标准化体系，实现流程再造。这意味着原企业内部的权限、职责需要重新分配，对企业中的老员工也造成了较大的冲击。面对企业内种种变化和抵触情绪，详细且有规划的沟通，在这样一场变革中显得尤为重要。

变革管理团队

◆ 推委会 (Steering Committee)

推委会是管理整个变革的项目组，在变革期间规模较大，并且有着明确的分工。

• Sponsor

由该公司的最高长官（事业部副总裁）担任，这样能够保证大家在最大程度上接受变革。Sponsor 要作为发起人，并且在各个会议上以通俗易懂的语言告知大家这一变革的重要性，或者以亲身经历来说服员工认可变革。

• 项目经理

被收购后，公司新成立了卓越运营部门，负责公司的指标统计、监测，建立持续改善文化。这些工作与变革的相关内容一脉相承，因此该持续改善项目经理被任用为变革的项目经理，负责变革的计划、推动与培训，制定沟通计划。

• Champion

该变革被拆分成了多个子要素和子工具，每个要素和工具均会寻

找一个有能力的经理来推动，并由该经理担任该 Champion，他们相当于该要素或工具的推动者与领导者。比如人力资源经理就担任了“workforce”这个要素的 champion，以及 8 大精益工具之“5S”工具的 champion，其主要负责内容为起草该要素和工具相关的所有计划、政策、培训资料，并负责所有计划的培训、执行、推动、检查，营造公司卓越运营文化。

◆ 全球总部的 Examiners 团队

公司总部有专门的卓越运营检查团队 (examiners)，团队核心成员由资深专家担任，直接向 CEO 报告，拥有较高权限，他们有严格的打分系统，并有严苛的培训，每年都培训出大量来自全球各个公司的新的 examiner，新老 examiners 再组成不同检查小组，每年会去全球各个工厂进行卓越运营体系的现场审核和评估，评估结果会直接影响工厂管理者的考核业绩。

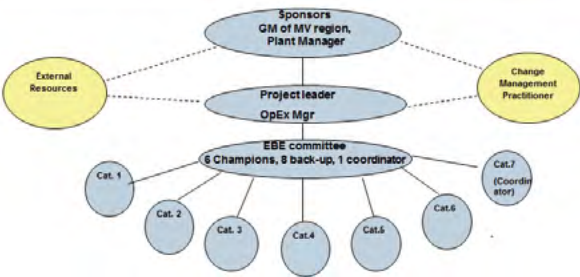
◆ 整合经理团队

全球总部在管理方面专门派驻了整合经理团队，整合经理从其它兄弟公司有经验的经理中挑选出来，然后被指派到新收购的公司的关键部门中，一对一帮助该部门现任经理改变原有的工作模式。

变革准备工作

- 明确变革涉及人员及相应职责。
- 准备相应的资料、文件。
- 定义变革所需胜任力：领导力、规划能力、数据分析能力、过程管理能力等，
- 评估关键人员变革胜任力现状
- ✓ 经理层：仍处于学习阶段，很多领域的执行能力并不成熟。
- ✓ 员工层：对于新系统仍较为陌生。
- 前期培训
- ✓ 为了让员工有能力来执行这一变革，全球总部先行向各个工厂抽调部分优秀员工送至 examiners 团队，培养若干被认证的检查员。

Team structure and sponsor model





- ✓ 亚太区和美国的专职培训师会提前对各个工厂的现状进行评估，了解情况，再根据不同的对象定义出不同的课程，从上至下进行辅导、培训。

- **Training Audiences:** workshop supervisors and shift leader
- **Needs Assessment Process:**
  - Group interview with workshop-HR+Champion
  - Observation, to find gaps-champions
  - Training time – Before May 31
- **Known Training Requirements**
  - **Before the change:**
    - awareness training
    - WIIFM training-related tools and procedures
    - Actions to be taken
    - How to answer the assessment questions
    - Quick OCM training
    - Coaching skill training
  - **After the change**
    - Whole picture
    - Lesson learned
    - Action planning

## 变革流程及各阶段沟通注意点——ADAKR 模型

### ◆ Awareness

在该阶段员工对于变革的理解并不充分，组织内也存在大量疑惑。因此沟通的目的在于加强员工的变革意识，主要通过各种会议和宣讲

介绍变革，阐明变革的好处、变革的原因、对每个人意味着什么，沟通者包括最高领导、各部门经理等。

### ◆ Desire

员工对变革有了初步认知后，需要促使其建立变革的意愿。该阶段的沟通需要重视传达变革对于每个人具体的好处有哪些，帮助员工厘清不融入变革可能带来的恶果是什么。

### ◆ Ability & Knowledge

要真正实现变革，其关键在于人员行为的改变，而人员行为的改变有赖于相关能力的匹配。该阶段沟通的重点在于培训、交流、指导、复盘，保证员工“会做”、“能做”。

### ◆ Reinforcement

变革落地后若不及时巩固，将难以维持、形成文化氛围。此时需要做的工作为将变革成果固化为标准流程或政策，在沟通上需注意通过内部沟通、Presentation 不断向员工传达：变革已经实现，接下来要做的工作是什么，做出的改变是什么等。另外通过奖金等形式激励、肯定各个员工，并配合团队活动庆祝成功。

## 沟通计划

### ◆ 沟通框架（见下图表格）

| Stage  | Message content                                    | Delivery mechanism  | Sender              | Date and time |
|--|--|---|---------------------|---------------|
| First Indications that change is likely (training, assessment data determined) | overview   | Training course, Hand-outs; Posters; shared drive; Bulletin board | HR                  | Dec           |
|  | Schedule   | Q1 AEM  | GM                  | Jan           |
| Early stages (Jump start, process define)                                      | 90' speech (priority, vision, why, benefit, WIIFM) | Q2 AEM, Posters   | GM / HR             | May           |
|  | Process deployment and improvements                | Dept meeting  | Dept Mgrs           | Apr-May       |
| During the stages (Alignment cross-dept)                                       | Internal assessment GAPs and actions               | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | May-June      |
|  | Evidence consolidation                             | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | May-June      |
| Before implementation (process refinement, internal audit)                     | External assessment GAPs and actions               | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | June 2009     |
|  | Summary of evidences and results                   | Dept meeting  | Dept Mgrs/Champions | June-Aug      |
| During implementation (3 days)   | Plant Assessment preparation /rolled out           | AEM   | GM, project sponsor | Oct           |
|  | Celebrating the success                            | AEM   | GM                  | Oct           |

◆ 沟通对象

- Champion
- 变革管理团队经理层成员
- 工程团队
- 所有员工
- 内部跨部门团队
- Examiners

◆ 沟通方式

- 会议：每周进行部门会议；每两周开展区域会议；每三周和总部进行会议；每个季度向员工宣布变革进展情况。
- 海报：公司内部各个区域张贴海报，海报由全球统一印刷，用于加强印象。
- 邮件：发布具体的通知、工作内容。
- 视频：高管宣讲的视频、图像在公司大厅内滚动播放。

◆ 沟通评分系统

为了保证沟通效果，公司建立了专门的评分系统进行考评，主要由 examiners 团队负责该工作。最终的评分结果会一直跟随总经理级别的员工，若评分表现不佳还可能会被辞退。

以员工大会为例，大会若每个季度只开一次，得 1 分；每个月开一次，得 3 分；沟通是双向的，得 4 分。

◆ 双向沟通机制——员工大会 Q&A

为了保证能在沟通的考核中获得高分，公司建立了双向沟通机制。在员工大会开展前会提前向员工群发邮件，收集问题。在员工大会上，集中详细回答大家所反映的问题。最后，留出 5 分钟给员工现场提问，对于提问者公司还会给予奖励。

🎯 变革结果

经历变革后，公司内部的员工士气依然高涨，员工的敬业度、满意度逐年提升。并且通过变革建立了完善的沟通机制，形成了一个有机的闭环，让企业自身不断螺旋上升、发展。

🎯 启示与建议

- 变革不仅仅是项目管理，更要做好人的管理。人在项目中会逐渐发生变化，企业要根据人的变化、接受度采取不同的沟通、培训策略。即项目管理暗含两个层面：一是项目本身的管理，二是人的变革与沟通管理。
- 在变革中应该敏锐地辨别出阻碍并及早采取措施，关键的岗位要避免任用变革的反对者。如识别出反对者应在试图改变无效的情况下，及早采取措施——调离。
- 变革和沟通仅仅执行是不够的，需要建立评估标准并寻找公平公正的第三方衡量。

## 案例启示 某世界 500 强医药行业公司变革沟通案例

### 变革背景

八年前，某世界 500 强医药行业公司 A 兼并另一家世界 500 强医药公司 B，实现强强联合。公司 A 作为制药行业的巨头，近年来面临着以下问题：

- 新产品研发不力，药品研发投入大、成功率低。
- 管理、财务等固定成本居高不下。
- 部分药物专利期已过，失去专利保护导致大量仿制药出现，利润减少。

而公司 B 当时拥有优秀的产品和专利，为了壮大各自的实力，公司 A 与公司 B 决定实行兼并。

### 变革管理团队

由于该并购案规模大、影响深远，对于变革的管理主要由第三方咨询公司负责。而当全球总部并购的信息公布后，中国区内部的沟通、协调工作则由公司 A 员工沟通和组织发展部门负责。

该部门需要在消息发布后及时处理中国区总公司、分公司对该事件的反应，沟通疏导员工的焦虑情绪，实时把控舆情走向，防止谣言蔓延。另外，公司 A 与公司 B 各自的沟通和组织发展部门需要保持联系，并且组织各项培训活动。

### 前期准备工作

医药企业因为行业特性具备极强的严谨性与合规性，因此在中央集权式的管理模式下各区域需要严格按照全球总部的要求开展工作，并且保证全球总部所传递的信息被真实、准确地理解。

为此，全球总部印制了专门的手册，该手册包含了大部分变革所需的资料。并且搭配若干影像材料，到达一定职级的员工甚至能查询、利用部分内网资料。而沟通和组织发展部门作为最早接触到一手信息的人群之一，也利用了中国区文化所理解的概念对整体的策略进行诠释，保证后期所传递的信息更好地被员工理解。

### 并购流程与沟通的侧重点

分为并购产生、外部智力咨询机构介入、财务核算、法人结构整合以及业务与人员整合等流程。沟通重点在于及时、透明以及有效理解和文化认同。

### 沟通策略与框架

#### ◆ 整体沟通策略

##### • 稳定性

首先对于合并后高管的选择、确定是整个公司的员工所密切关注的。因此需要实时对双方高管接触的情况、未来的走向进行披露，用于稳定员工的情绪。其次，并购后组织的结构发生重大变化，对于每个员工而言，个人的发展（晋升、平移、裁员）是不得不去考虑的问题。此时，OD 部门的成员需要及时发布新的组织架构，针对员工个人，需要将新公司对其的安排阐述、沟通到位。最后，对于被裁员的部门、个人，OD 部门需要考虑相搭配的福利、赔偿等政策如何实施与沟通。

##### • 培训

公司 A 与公司 B 合并后，进行人员调整的培训和组织文化的整合迫在眉睫。其中，组织文化整合包括价值观、行为规范、能力素质模型的整合。

为了体现对两家公司和所有员工的尊重，其素质模型做出了相应的调整，即在原模型的基础上，保留了两家公司共有的部分，并增加了 3 项新胜任力。

##### • 激励

激励主要针对并购中两方组织中重要业务模块和关键业务的管理人员，并购整合的同时，适时地同步开展人才保留计划，并相应制定和调整激励和发展计划。

#### ◆ 沟通框架

在并购中，领导的任命是每个员工所关注的，沟通即建立与领导层关联的链接。针对经理层和个人贡献者，公司 A 分别制定了两套沟通计划。两者沟通主要区别在于，针对经理层的沟通除了主要聚焦于并购信息的分享和变化的要素之外，还通过他们实施对所辖团队的分享与宣贯。该计划主要包含以下要素：

- 所划分的阶段
- 各阶段沟通的内容
- 沟通的对象
- 如何沟通
- 沟通到怎样的程度：是泛泛而谈？还是让员工彻底了解并真正认可？

◆ 沟通方式

- 培训时利用动画片模拟各种沟通场景，帮助理解。
- 每周与相关员工沟通一至两次，保证信息及时有效。
- 并购新闻第一时间利用邮件发送给员工，帮助大家了解新进展。
- 建立专门的内部网站更新相关信息，减少信息的错误传递。
- 沟通和组织发展部门成员参与各地销售会议，回答各医药代表提出的问题。
- 开展工作坊和小组讨论，以保证充分理解和认同合并之后的管理方法和管理工具的沟通。

🎬 沟通成效

两家公司在不伤害原有品牌价值的前提下顺利进行了并购，并且员工的满意度、敬业度等并无大幅度下滑，在并购中离开的员工对原公司依然有较好的口碑。

🎬 启示与建议

- ◆ 变革需要建立方案，并且根据变革方案制定相应的沟通计划。
- ◆ 沟通信息需及时，不让谣言打时间差；沟通态度要真诚，这一真诚基于尊重，即尽所知能够把信息全面、及时、准确、有效地传递给每个受众。
- ◆ 沟通在收购兼并中扮演着重要的角色，仅凭沟通或许不能完全促成一桩完美的收购兼并案，但是沟通不畅却足以破坏原本较好的方案。
- ◆ 对于收购兼并中会被裁掉的员工或部门而言，沟通可以缓解焦躁与不安，但是关键仍需要有优厚的福利政策作为支撑。



## 案例启示 某外资企业变革沟通案例

### 变革背景

2014 年某外资企业在整个中国区推出全球的人力资源管理系统，系统的转变导致了组织架构整体的调整，并且影响到企业内部的大量部门。梳理流程、内部工作标准化、架构重建等工作迫在眉睫。为此，该公司组建专门的变革管理团队，根据变革的内容设计出了系统的沟通计划，并且采取了多样、有特色的沟通方式。

### 变革管理团队

#### ◆ 团队成员

该汽车公司的变革管理团队包括 HR 各个模块的高管、系统的关键使用者、IT 团队、全球总部的 HRI 项目组成员等。

#### ◆ Sponsor

- CFO
- 各业务部门代表、负责人等

#### ◆ 团队职责

- 对变革进行规划，明确各个时间节点、里程碑。
- 根据变革的内容制定相应的沟通方案。

### 前期准备工作

#### ◆ 确认变革受影响人群 (Stakeholder)

该公司在前期开展了专门的工作坊来确定受影响的人群，在该次工作坊中，系统的关键使用者、变革管理团队共同画出变革的路径图，从而确定 stakeholder 的人群画像。而与会者也可以随时提出在各个环节中，可能涉及到的人员有哪些。

#### ◆ 厘清各人群所受到的影响

为了进一步明确相关人群可能受到的影响，该公司通过头脑风暴的方式在该方面进行详细分析。首先，选定特定的 stakeholder (相关人群)，分析变革对其带来的影响、改变是什么；其次，具体地罗列这些改变给 stakeholder (相关人群) 所带来的优势、阻碍；最后，

针对优势拟定宣贯、强化的策略，针对阻碍制定相应的解决方案，如：由谁解决、形式为何等。

#### ◆ 准备沟通所需材料

沟通计划制定完成后，变革管理团队需要在变革前期给所有 HR、直线经理、关键使用者撰写手册。项目组需要确定：手册由谁撰写、需要撰写的内容等。后期说明会所使用的材料也由变革管理团队讨论决定。这样可以在很大程度上保证变革信息的一致性，减少不必要的误解或谣言。

### 沟通计划及其主要关键点

#### ◆ 沟通要素

该公司的变革管理团队在沟通正式开始前，制定了详细的沟通计划，该计划主要包括以下要素：

- 和谁沟通
- 由谁去沟通
- 沟通的信息是什么
- 沟通的形式有哪些
- 在哪个时间点执行沟通

#### ◆ 沟通方式

- Kick off letter

在项目初期，以电子邮件的形式给所有使用者发送 Kick off letter。该邮件由变革管理小组撰写，但是需要采用 CEO 的措辞与视角，并且获得 CEO 的亲笔签名。从而令使用者意识到变革的必要性、重要性。

- 视频

为了更好地建立员工的意识，该公司的高管在初期亲自参与视频的摄制，并且在视频上用生动的语言介绍信系统，并接受采访。

- 说明会 (Road Show)

在公司内部初步建立对变革的意识后，为了能清晰传达变革信息，

该公司会面向直线经理专门组织说明会，说明会的主要演讲者为最了解该主题的项目经理。为了鼓励员工在 Q&A 环节中提出有价值的问题、反馈，公司还准备了相应的小礼品。

◆ 阻碍的解决方式

阻碍主要来自于员工在使用系统后工作量会比以往有所增加，因此公司会挖掘这一阻碍背后相应的“甜头”，如：以招聘为例，原本纸质的招聘、应聘信息往往难以查询历史记录，也不能较好实现应聘者盘点的功能。另外，其他部门的候选人也无法共享或互相推荐。在应用系统后，虽然需要一些额外的操作，但是历史记录、每次面试的评价均可以迅速查询，且能在系统中进行跨部门候选人推荐与共享。

另一方面，该公司也会借助高管的力量和态度，体现出这一变革为企业高层、全球总部所推行的工作，令员工意识到变革的重要性。

🎥 沟通效果的衡量方式

- 系统的使用率
- 信息的更新频率
- 使用者的反馈与评价

🎥 启示与建议

- 变革需要有专门的团队来管理、规划。
- 沟通在变革中有重要作用，需要企业在前期做好详细的策划。

## 案例启示

## 途家网变革沟通案例



杨海 | 副总裁 | 途家网

## 变革背景

途家网的业务随着市场的不断变化，贴合整个公司的战略安排，在近几年做出了巨大的调整。与之相伴的，是组织结构的转变。在一系列的转变中，公司希望达成的目的如下：

- 实现平稳过渡，尽可能减少核心员工的流失。
- 员工对于变化能够形成认同。
- 整个企业尽快进入新的工作状态。

## 变革沟通团队

途家网在变革中设立专门的沟通团队，该团队仅负责沟通的推进，而变革后续效果的评估及具体变革工作的实施则由各个部门负责调整。

### ◆ 沟通团队的主要人员及其职责

- 公司新组织的负责人 (sponsor) :
  - ✓ 推动贯彻、进行宣讲、展望未来，向员工展示对变革的态度。
  - ✓ 介绍变革的方式方法，随时调整变革目标。
  - ✓ 提供想法、建议。
- HR
  - ✓ 帮助负责人搭建宣贯舞台
  - ✓ 组织沟通活动。
- 市场部
  - ✓ 为变革项目的具体宣传提供支持。
- 项目相关的专业业务人员
  - ✓ 了解沟通目标。
  - ✓ 提出专业业务方案。
  - ✓ 执行业务方案。

## 变革准备度的把控

### ◆ 对员工

途家网每周开展例会用于检查工作的推进情况，如：员工是否履

行承诺，项目落地的症结在何处，工作落后的地方在哪里，现在所遭遇的挑战有哪些，解决的方式是什么等。与此同时会对员工的变革投入度、对变革的态度进行了解，随时对员工地方准备度情况进行把控。

### ◆ 对高管

为了保证高管在传递变革信息时能更为全面，人力资源部门会帮助高管准备若干沟通的文档，列出主要的一些注意点及沟通内容，如：变革的目标是什么，沟通的内容应该包括哪些方面等。在做好一系列的准备工作后，高管会开展会议就沟通工作进行讨论、确认，从而实现沟通信息的一致性、对称性。

## 变革沟通的各个阶段与环节

- ◆ **第一阶段：**讨论确定沟通的原则、方向，了解沟通材料的细节。
- ◆ **第二阶段：**将沟通团队集合，确认沟通的具体方式。
- ◆ **第三阶段：**召集全体员工，全面宣贯变革概况。
- ◆ **第四阶段：**将沟通的内容细化、落地到每个业务分支，详细沟通。

## 沟通框架及注意点

### ◆ 沟通方式

在变革中，途家网采用了多种沟通方式，每种沟通方式均考虑了特定的应用情境。

- **团队建设：**当变革涉及到多个部门，且相关人员数量不大时，在变革前期途家网会开展团建活动让各部门成员彼此初步熟悉，形成较好的沟通气氛，再对部门做进一步调整。
- **视频会议：**主要针对非本地的同事。
- **头脑风暴：**对前期沟通整理出来的重要方向进行梳理，进一步明确团队所要达成的目的。收集建议，并制定相应的时间表。
- **一对一面谈：**对于在变革中利益受损较大的个体，途家网会提前通过一对一面谈进行铺垫，告知该员工未来对他的安排。

### ◆ 沟通信息确认：阶段性反馈

为了保证沟通信息的对称，途家网会给予员工阶段性的反馈，告知其变革的成果与进展。该反馈主要采用邮件的方式，否则过于频繁的集中或会议，容易对员工的日常工作产生影响，也容易使员工产生抵触情绪。

◆ 变革过程中的抵触因素

- 员工倾向处在原本所熟悉的工作场景、工作内容、上下级关系中，变革会造成工作流程、岗位职责、工作权限等一系列的转变，员工往往不太愿意做出这样的变化。
- 员工对于变革的必要性往往认识不足，无法像高管一样了解到公司的全局情况，从而难以意识到变革的意义。

◆ 对于抵触者的沟通方式

针对抵触者，沟通起到的作用更多是减少员工的误解，使其意识到变革的作用，另外加深其对变革的理解。途家网在沟通时主要采用的策略有：

- 在沟通内容上，着重明确变革目标，打消抵触者的顾虑，减少员工对变革的误解。
- 在大范围的沟通中，邀约高管对变革的意义、所带来的好处进行宣贯，表明管理者变革的决心与承诺。
- 在团队为单位的小范围沟通中，告知员工具体的变革步骤，让员工了解到变革进度与自身工作何时会有较大的联系以及可能造成的影响是什么，帮助员工形成明确的认识。

◆ 沟通效果的衡量

对于沟通效果的衡量，途家网通过多个维度来进行了解，主要包括：

- 市场反馈
- 客户反馈
- 投资人反馈
- 员工的工作状态、表现

🎬 变革结果

- 部门整体目标发生了变化。
- 各个员工的 KPI 实现调整。
- 组织结构、业务流程得到重组。
- 员工的接受度较高，并以较好的状态开始投入新的工作中去。
- 核心人员的流失率没有出现提升，士气得以维持。

🎬 建议与启示

- 沟通不可仓促，需要做好前期准备工作与规划。
- 与员工的沟通需要真实、坦诚，不可粉饰。
- 沟通在变革中更多起到的是打消员工疑虑的作用，在沟通后必须有具体工作的跟进，企业、各人员要切实履行自身的承诺，变革才可以最终得以成功。



## 案例启示

## 友邦中国变革沟通案例



程菲 | 友邦中国首席人力资源官 | 友邦中国

## 变革背景

自 2010 年友邦保险上市以来，面对内外部环境变化，友邦中国以两个“五年计划”为指导，推出了一系列变革举措，有力支撑业绩目标达成。

2010 年至 2014 年“快进计划”下推出的公司策略重新定义、架构整合、岗位评估，以及绩效付薪等转型，使友邦中国提前完成五年计划，在整体寿险保费下降的市场环境中，实现逆势增长，重回“行业标杆”地位。

立足于此，2014 年友邦中国重新出发，制定“新五年计划”，起航新的蓝海战略，转型迈向以客户为中心的新愿景目标，为达成新的愿景目标，战略上对组织模式、组织能力，企业分化，员工敬业等提出更高要求。

因此，友邦中国开启了“以客户为中心”的服务领导力文化变革之旅，通过服务文化塑造，重新定义新的组织架构、流程、员工思维与能力和服务文化落地的全方位转变突破，为未来发展奠定坚实的基础。

## 变革历程

因应“新五年计划”，友邦中国有计划分步骤推动服务领导力文化转型变革的逐步落地：

- ◆ **2014 年 - 构筑全新愿景，塑造服务思维**：引入新愿景，每个部门或个人在此基础上重新制定自身的目标，明确在新愿景下个体所扮演的角色。这一阶段的重点是思维模式的转变，通过服务愿景工作坊、卓越服务工作坊等，确立服务标准，达成共识。
- ◆ **2015 年 - 设计扁平架构，开创服务能力**：建立扁平灵活的架构，强调对一线的授权赋能，同时规划全新的服务能力模型，为服务领导力文化转型提供落地的重要支撑与条件。
- ◆ **2016 年 - 优化内部流程，倡导个人践行**：梳理新架构下的内部流程，加强跨部门协作；并通过领导团队示范先行、个人绩效目标的配套设置，推动个人服务行为的具体落实。
- ◆ **2017&2018 年 - 内化服务行为，根植文化基因**：侧重服务能力与服务行为的结合，鼓励并认可展现服务文化的行为，并将服务文化融入日常的工作中，成为组织的 DNA。

## 变革沟通

在文化转型变革的过程中，友邦中国十分注重战略沟通，将其作为推动变革顺利发生的重要手段之一。

### ◆ 沟通委员会

为了更好地向员工传递变革信息，推动变革有序落地，友邦中国专门成立沟通委员会。该委员会由中国核心管理层主导，并由该委员会形成沟通方案，包括不同变革阶段的沟通侧重点，沟通的时间表以及沟通的主要对象，以可持续、差异化的沟通策略，保证沟通的高效。

领导力在变革中起着至关重要的作用，友邦保险的核心管理层均将“沟通”视为日常工作的一部分，在变革中扮演着十分积极的角色。高管需要带领员工去实行变革，传递变革的信息，并时刻关注员工在变革中的态度和转变。而人力资源部门则作为一个“推手”，配合业务高管促使变革的发生。

### ◆ 变革沟通框架

友邦中国基于变革实践经历，总结出了属于自己的沟通框架与流程。不论是从公司整体层面推动，抑或是各部门或个体实际细化，都可根据具体情况不断扩充与丰富内涵。

- **理解变革的背景与原因 (Why Conduct the change?)**：阐明变革的内外部背景与原因，描绘变革的蓝图与意义，深入理解变革的必要性。
- **阐明变革的概念与内容 (What's the Change?)**：阐释变革项目的基本概念，说明变革的具体内容，同时明确项目目标与沟通目标之间的联系。
- **确定变革的挑战与收获 (What's the Possible Impact?)**：评估利益相关者在变革过程中可能遇到的挑战或变革的风险因素，管理期望值；厘清所有利益相关者可能获得的积极影响，展现变革收益。
- **定义变革的顾虑与疑问 (How to address the Concern?)**：对相关人士可能会产生的顾虑进行预判，准备“常见问题解答 (FQA)”模板。
- **细化沟通的计划与方案 (How to Communicate the Program?)**：

制定详细的变革沟通计划（步骤、流程等）；根据不同部门或个人的特性，选择恰当的沟通方式（如一对一沟通，路演等）；设计要传达的具体内容；评估所传递信息的有效性和员工的接受度。

#### ◆ 沟通过程中的“闪光点”

对于友邦而言，沟通并非单方面的简单“通知”，而是双向的。即由传统“自上而下”沟通向“开放式”沟通转变，将“自上而下”的传达与“自下而上”的反馈有效结合，鼓励经理人与员工的参与，倾听来自员工的故事与声音，展现沟通的驱动力。

- **“自上而下”的层层推进：**根据不同角色的差异化定位，确定相对应的沟通内容与方式。
- ✓ **核心管理委员会——战略层面的宣导与行动的先行示范：**身体力行的同时，通过公告、员工大会、在线视频等方式，鼓励并塑造变革的氛围。
- ✓ **中层管理团队——变革的先锋与推动者：**借助领导力大会、工作坊、部门员工会议等形式，达成变革的共识，并驱动部门变革的推进。
- ✓ **一线员工——变革的参与者与建议者：**通过服务领导力工作坊、服务大使认可、管理层面面对等形式，了解变革，理解变革，并参与变革。
- **“自下而上”的积极融入：**员工不只是“被动”的接受信息，而是“主动”投入变革全流程：不论是积极参与决策制定，规划自身的行动方案，抑或是开放地探讨变革沟通。
- ✓ **获取员工“声音”的方式之一：听证会**

友邦中国会选取部分员工代表加入听证会，员工通过听证会一方面可以参与到公司的决策中来，另一方面也可以借此提出自己的建议。

- ✓ **获取员工“声音”的方式之二：借力“盖洛普 Q12”**

盖洛普 Q12 原本用于衡量员工敬业度水平，友邦中国则充分借助该工具，收集员工在企业文化变革过程中的意见、建议，并对于大家反馈最集中的几类问题，制定行动方案，积极践行员工提出的需求或建议，提升公司在员工心中的承诺度，也更顺利地推行变革。

- ✓ **获取员工“声音”的方式之三：日常沟通**

HRBP 在日常工作中会与大量员工接触与沟通，通过询问了解员工对变革的看法，发掘并展现员工群体中变革文化落实的先行者与标杆，更为直观地定位变革的状态。

#### ◆ 变革沟通过程中的注意点

- **设“停顿”，及时复盘。**

在变革过程中，需要及时停下脚步，对于履行情况佳的部分进行褒奖；而对表现不佳之处，需要及时指出并修正。

- **立目标，庆祝达成。**

设立变革的“里程碑”，并告知相关人员变革的进度及成果。当大的里程碑顺利完成后，需要和员工共同庆祝，激励员工在下一个里程碑完成之前共同奋斗。

- **讲故事，树立典型。**

变革中的“先锋队”可以作为榜样，将其以“讲故事”的方式发扬。这在一定程度上可以“鼓舞士气”，相对慢热的员工在了解到变革的成果后，也能在未来积极地拥抱变革。

- **遇阻碍，践行承诺。**

变革实行之时，大部分员工对变化或多或少存在抵抗心理，并认为变革存在风险。友邦保险通过将各承诺一步一步实现，同时和员工共同分享成功，从而逐渐获得了员工的信任和支持。

## 🎯 变革沟通成果

经历了服务领导力变革的友邦中国，在“首选”战略的征程中，实现了一个又一个里程碑目标，如投保与回访时间由原本的 4、5 天，缩减为 15-30 分钟；普通理赔时间从原本的 3 天，转变为 3 小时等等，从而收获内外部客户诸多认可，“公司易互动度”由 85% 增长为 91%，敬业员工的占比也从 50% 增长到 63%。此外，友邦中国连续多年荣膺国际权威机构 Top Employers Institute 的“中国杰出雇主”称号，连续两年荣获怡安翰威特“中国最佳雇主”。2016 年，友邦中国更成为第一财经金融价值榜唯一的“年度保险公司（寿险）”。

友邦认为，变革沟通成效应以战略整体的执行情况衡量。沟通归根结底服务于企业战略，当每年战略执行情况较好时，说明企业整体的沟通机制往往也是可行、有效的。

## 🎯 变革沟通的关键成功要素

#### ◆ 共识紧迫感

意识到并重视组织变革的必要性与紧迫性，以此形成变革的共识，从而采取有效行动，既是变革沟通的重点，也是变革成功的前提。

#### ◆ 组织准备度

组织的准备度若不足，沟通将很难发挥效果。企业应借助工具自测，提前了解企业在变革中的准备度是否充分。

#### ◆ 先锋领导力

不论是变革抑或沟通，都需要一支有能力的团队规划整个方向。高管需要在变革中扮演积极的先锋示范角色，并具备指导推动与冲突管理的能力。

#### ◆ 目标明确性

组织目标需要清晰定义且切实可行，并且具备一定的挑战性，在员工的认同中，激励每个员工完成该目标。

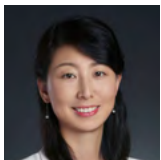
◆ **信息一致性**

沟通前，企业需要制定体系化、分步骤的沟通方案，对信息进行整合，防止因信息过多导致的信息不连贯、不一致。

◆ **激励持续性**

变革并非一蹴而就，建立张弛有度的沟通节奏，意识到不足，并赞赏阶段性成果，不仅有助于始终保持必要的紧迫感，也能最大限度发挥变革中新机遇的优势。

## 案例启示 泰康资产变革沟通案例



郭阅 | 人力资源负责人 | 泰康资产管理有限责任公司

### ▶ 变革背景

泰康资产作为泰康保险集团的全资子公司，在过去的十年中，依靠持续不断的行业创新和积极进取，取得了跨越式发展，伴随着企业的不断壮大，如今的泰康资产已拥有近八百名员工。组织架构的日益复杂，导致很多员工已经难以接触到企业的核心高管层，过去依靠公司创始人和高管团队人格魅力来建立企业文化的模式已经越来越难持续。

另一方面，愈加细化的专业化分工模式也逐步导致员工个体创新活力不足，员工因过于关注 KPI 的达成，沉浸在日常工作细节中，缺乏以新视角、新观点来对现状进行持续优化的时间和精力。

综上，如何重塑企业文化、激活公司员工的创新动力成为了泰康资产现阶段需要去解决的问题之一。

### ▶ 变革管理团队

泰康资产的变革管理团队由人力资源部门成员和市场策划部团队成员组成。其中，人力资源部门成员以 HRBP 为主，负责与业务部门的沟通、接洽工作；市场策划部团队成员专门负责变革的宣传、相应材料的制作，如：海报设计、主题制作等。

另外，为了使变革的信息更好地传达，泰康还调动了各个部门的业务助理，由他们帮助造势、形成自下而上的草根行动效果。

### ▶ 变革准备度评估

在正式提升创新文化前，泰康资产对公司现状进行深入分析和研讨，主要围绕以下维度展开：

- **总结公司近年来的成功因素：**研讨发现泰康资产的成功在很大程度上源于积极创新、努力完成同行者没有做的事，这种品质为企业赢得了大量商业机会。
- **现有内部机制：**泰康资产目前较多以 KPI 衡量员工的工作产出，员工往往聚焦于日常的工作、疲于完成任务。
- **外部市场状况：**外部环境变化较快，大量行业创新层出不穷。泰康发现与以往相比，在这些创新中的参与度近年来正在下降，再不采取措施很可能丢失初期的创新基因。

- **组织架构：**随着企业体量的不断增大，组织架构也日益复杂、层级增加。初期阶段高管的创业精神、开拓精神已经难以影响一线员工。
- **文化氛围：**KPI 导向直接导致企业对差错的容忍率极低，员工不敢承担创新失败的代价。企业内部的创新意识、创新氛围有所下降。

通过评估，泰康决定采用“星星之火可以燎原”的草根行动方式，开展文化活动——创新大赛，由人力资源部门牵头，从而提升员工的创新意愿，营造公司的创新氛围。

### ▶ 变革流程及各阶段沟通重点

#### ◆ 前期准备阶段

该阶段主要工作为准备宣传物料、确定主题和主要会议形式。人力资源部和市场策划部会根据泰康保险集团公司统一的主题范围来差异化设计资产公司的创新主题。

沟通的重点在于加大宣传力度，获取企业内部员工的关注和眼球。人力资源部 HRBP 通过制作创意型 H5 或微信公告贴，供业务助理转发至各个部门群、业务群、小组群中，由业务助理督促部门员工进行创新点子或项目的申报；通过人力负责人每周在公司部门晨会上进行创新活动规则和进度的持续宣传，提高部门负责人和分管领导对创新工作的关注度并发挥相应的引领作用。

#### ◆ 创新大赛开展阶段

在比赛正式开展的阶段，泰康资产会根据员工所提交的创新点子进行评选，并且评选出最受欢迎的创新点子的提出者成为创新大师、创新家，在公司内作为模范代表进行宣传。

该阶段的沟通的重点为不断强化员工参与的紧迫感，并且对选出的创新大师进行宣传、奖励。市场策划部通过制作活动展板，摆在公共区域（如走廊、前台、茶水间等）扩大宣传、吸引眼球，设立排行榜，并将每日创新提名进度公示到部门负责人和公司管理层微信群中，以赛马的方式，激励大家共同创新、积极参与。

#### ◆ 后期回顾

项目结束后，需要盘点所取得的效果与成绩。两年下来创新点子的申报数量超过 150 个，投票评选参与度高达 90% 以上。此时项目



组内部讨论的重点为讨论可改进之处，并且提出改善方案。人力资源部会同市场策划部对创新活动进行复盘，讨论可进一步优化和改善的细节，不断促进创新活动在每一年的深化和效果的取得。

## 沟通框架

### 沟通目的

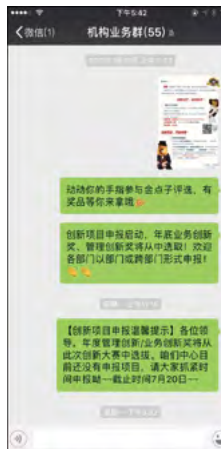
帮助员工转变创新观念，提升创新意识，告知员工：创新并非一定是新的商业模式，采用新的方式、工具提升工作效率和产出也是创新的体现。

### 沟通方式

- **高管宣贯：**公司 CEO 在全公司前发表讲话，阐述行业的一些创新，让员工了解创新的紧迫性。他表达看到行业内有影响力的创新缺乏泰康身影时的遗憾情绪，让员工们感到肩上创新的压力。
- **海报：**沟通团队专门为该活动设计海报，提升宣传效果。



- **微信：**通过微信群持续宣传。



### 激励方式

- 为了增强员工参与的紧迫感，泰康制作了创新点子排行榜，并且在公司内部、管理层会议上实时公布。
- 对于评选出来的创新大师，公司每个月会在办公室展示其照片，同时给予奖金鼓励。在公司的年会上宣传其创新事迹，不断炒热话题。

## 变革成果

- 转变了员工的创新观念，提升了其创新意识，公司创新文化有了一定的改善。
- 创新大赛每年开展，并且员工参与率逐年提升。
- 热度最高的前几个创新点子获得在公司落地实施，真正让员工感受到一个小创意给公司带来的变化与影响。例如客户服务部提出的“客户柜台远程开户交易”点子获得部分实施，优化了客户开户提交材料等环节流程。
- 获得最终优秀评奖的创新项目，使得团队成员受到不断鼓舞，激励着持续业务模式或项目模式的创新尝试。

## 启示与建议

- 制度这一“硬件”的转变往往较难，并且容易对企业的稳定、工作产出有未知的不利影响。在时机尚未成熟的阶段，企业最好通过转变文化这样的“软件”来实现企业整体的优化。
- 变革沟通较为有效的方式可以是专门的活动或事件，这样可以员工的印象更加深刻，比起传统的“说教”也更容易被接受。
- 自下而上的变革更需要沉浸式的领导，以“草根”的形式来影响员工。



## 关于人力资源智享会

人力资源智享会（HREC）是高端、专业、广具影响力的，面向中国人力资源领域专业人士的会员制组织。截至 2016 年 6 月：智享会付费会员企业超过 2,700 家，已经进入中国的世界 500 强和福布斯全球 2000 强企业中，超过 90% 是智享会的会员。

人力资源智享会（HREC）每年举办超过 170 场活动，每年有超过 3 万名企业人力资源中高层管理者参与到智享会活动中。

人力资源智享会（HREC）旗下《HR Value》杂志，是具有深远影响力的人力资源专业刊物，兼具理论性和实践性，读者人数超 2 万名。

人力资源智享会（HREC）每年出版超过 20 份权威研究报告，撰写超过 120 个案例，覆盖人力资源相关领域：管理培训生项目、共享服务中心、人才管理、蓝领员工管理、招聘流程外包、校园招聘、在线学习与移动学习、等等，提供人力资源行业优秀的实践分享和数据分析，帮助人力资源从业者做出相应科学决策，为业务贡献更大价值。

人力资源智享会（HREC）与以 Saint Joseph's University（圣约瑟夫大学）、Human Capital Management Institute（HCMI）为代表的全球 10 多家人力资源专业教育领域的知名大学和组织合作，为中国人力资源从业人员提供高端前沿的学术教育及认证课程。

人力资源智享会（HREC）内训咨询服务平台每年帮助超过 200 家公司找到服务好、质量高、满足企业定制需求的经智享会认证的咨询和培训服务提供商。

人力资源智享会（HREC）每两年举办“中国学习与发展价值大奖”、“中国招聘与任用价值大奖”和“中国人力资源共享服务中心”颁奖盛典，这三个奖项作为中国力资源业界内的“奥斯卡奖”而倍受瞩目。智享会遵循“公正、公开、公平”原则，邀请独立的人力资源领域资深专家组成评委团，旨在为企业寻找“学习与发展”、“招聘与任用”和“共享服务中心管理”领域的实践标杆，以“汇聚优秀企业，发现优秀实践，引领人力资源行业发展”为目标，打造出专业、公平、公正的人力资源奖项。



### 欲了解更多详情

电话：021-60561858 传真：021-60561859

智享会官方网站 [www.hrecchina.org](http://www.hrecchina.org)

智享会官方微博：<http://weibo.com/hrec>

智享会微信公众账号：HRECChina



# 变革沟通管理实践调研报告

CHANGE COMMUNICATION MANAGEMENT PRACTICE SURVEY REPORT