



将 ADKAR Model 整合进项目管理的方法

ADKAR 应用的研究

内容

内容.....	2
简介.....	3
将 ADKAR MODEL 整合进项目管理的方法.....	4
为什么要将 ADKAR MODEL 整合进项目管理.....	5
将 ADKAR MODEL 整合进项目管理的步骤.....	7
将 ADKAR MODEL 整合进项目管理所产生的影响.....	9
结论.....	10
成功故事：实施一个新的 ERP 解决方案.....	11

简介

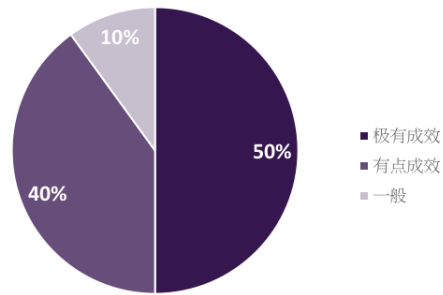
项目管理和变革管理是具有共同的目标相辅相成的学科。它们都旨在增加项目或变革计划能交付预期产出和成果的可能性。虽然每个学科都是独立运作的，但最有效的方法是将变革管理和项目管理整合起来，为技术方面和人的方面的变革创造统一的方法。

使用 Prosci ADKAR® Model (ADKAR) 作为整合变革管理与项目管理的工具允许个人变革的成果成为项目计划的工作流和/或里程碑。作为验证组织如何利用 ADKAR 模型的研究工作的一部分，Prosci 向业务领导和变革专业人员询问如何将 ADKAR 模型整合到他们的项目管理方法中。

“ADKAR 与项目管理阶段相一致。它很容易使用，模型的元素被整合到项目的可交付成果中。”

将 ADKAR Model 整合进项目管理的方法

近 34% 的研究参与者在 ADKAR 研究应用报告的实例中提到他们已经将 ADKAR 整合到他们的项目管理方法中。这是 ADKAR 第五高的应用，这反映了变革管理学科和项目管理学科是朝向互补前进。



将 ADKAR 整合进入项目管理的方法是广泛有效的。百分之九十将 ADKAR 这样应用的参与者指出这种方式使用模型是有效的，其中更高达百分之四十的比例把他评价为“极为”有效。

研究的参与者使用 ADKAR 促进个人变革的百分比

使用案例	普及性	有效性
应用架构性的方法	80%	95%
促进个人变革	45%	95%
评量变革的成果	44%	91%
为变革创建共同语言	34%	98%
与项目管理整合	34%	90%
使经理人具备能力	32%	87%
装备资深领导	25%	97%

为什么要将 ADKAR Model 整合进项目管理

Prosci 询问研究参与者那些人将 ADKAR Model 整合进项目管理方法中，以及为什么他们要这么做？

1 整合被支持的组织的变革能力

参与者报告说，他们的组织已经确定并正在努力建立组织变革能力。整合项目管理和变革管理方法被认为是使组织建立变革能力的一种自然和必要的步骤。

“项目管理团队看到了当使用了 ADKAR 以后项目的进行的差异。”

2 整合创造了对变革管理的采纳

参与者报告说，他们需要项目管理团队采纳变革管理，将项目管理与变革管理整合被视为让项目经理能看见变革管理的价值的一个方式，且能确保项目团队能遵守变革管理的流程和规范。

参与者报告说他们的组织已经确定并正在努力建立变革管理能力。

3

整合是自然且有效的

参与者报告说，当使用 ADKAR 时项目管理和变革管理方法自然的整合。参与者说将两个学科整合增加了效率，也提升了个别的有效性。

“把 ADKAR 放入到我们的标准之中提供了一个更全面的观点使项目与变革的发生。”

将 ADKAR Model 整合进项目管理的 步骤

在实务上要整合 ADKAR 与项目管理，参与者确认了取得资源、规划、及交付一个整合方法三个关键步骤。

1 指派专责的变革管理资源

一些与参与者报告说，在所有大型/高影响性项目上都有专责的变革管理资源。对于一些参与者来说，变革经理是只为项目所带进项目团队的外部资源，其他的部分是作为项目团队一部分的内部资源。

“我们确信那些大型项目都有一个 Prosci 所认证的变革经理。”

2 在项目计划上映射 ADKAR 要素

参与者报告说他们在项目计划上映射 ADKAR 的要素。这会确保项目团队能按时处理每个要素，并且那些需要达成的 ADKAR 里程碑都被计划进去且安排了资源。

“在项目中使用变革管理专家能确保 ADKAR Model 在项目自始至终被使用。”

“在基于 PMI 的项目方法论与变革管理的 ADKAR Model 的应用的组合，让我们的公司在驱使客户满足他们技术变革需求时有显著的优势。”

3

变革管理的交付产出是必要的

参与者报告说变革管理的交付产出也是项目管理的交付产出。这个特定的需求依组织及项目的不同而不同。许多参与者报告说项目团队必须确保项目的交付必须内建变革管理的产出。

“
在我们的标准中置入
ADKAR 能提供使项目及变革
发生的更全面的观点”

将 ADKAR Model 整合进项目管理所 产生的影响

对那些已经成功将 ADKAR Model 整合进项目管理的参与者来说，许多人已经看到正面的影响及结果。这些结果整体来说包含：

1 增加了与人有关的工作

参与者报告说 ADKAR 指导了项目团队更深入的做了关于个人变革的工作，去适应及实施变革管理活动，并更多的专注在项目中人为的影响。

“【ADKAR】增加了以人为关注焦点并且更多的是聚焦在以前所忽略的转型”

2 提升了成果导向的心态

参与者报告说 ADKAR 使项目团队心态上能接纳成果导向。参与者也注意到这种由专注在“完成项目”到“达到项目成果”的转变，而这种专注于成果的现象是在整个项目生命周期中都被看见。

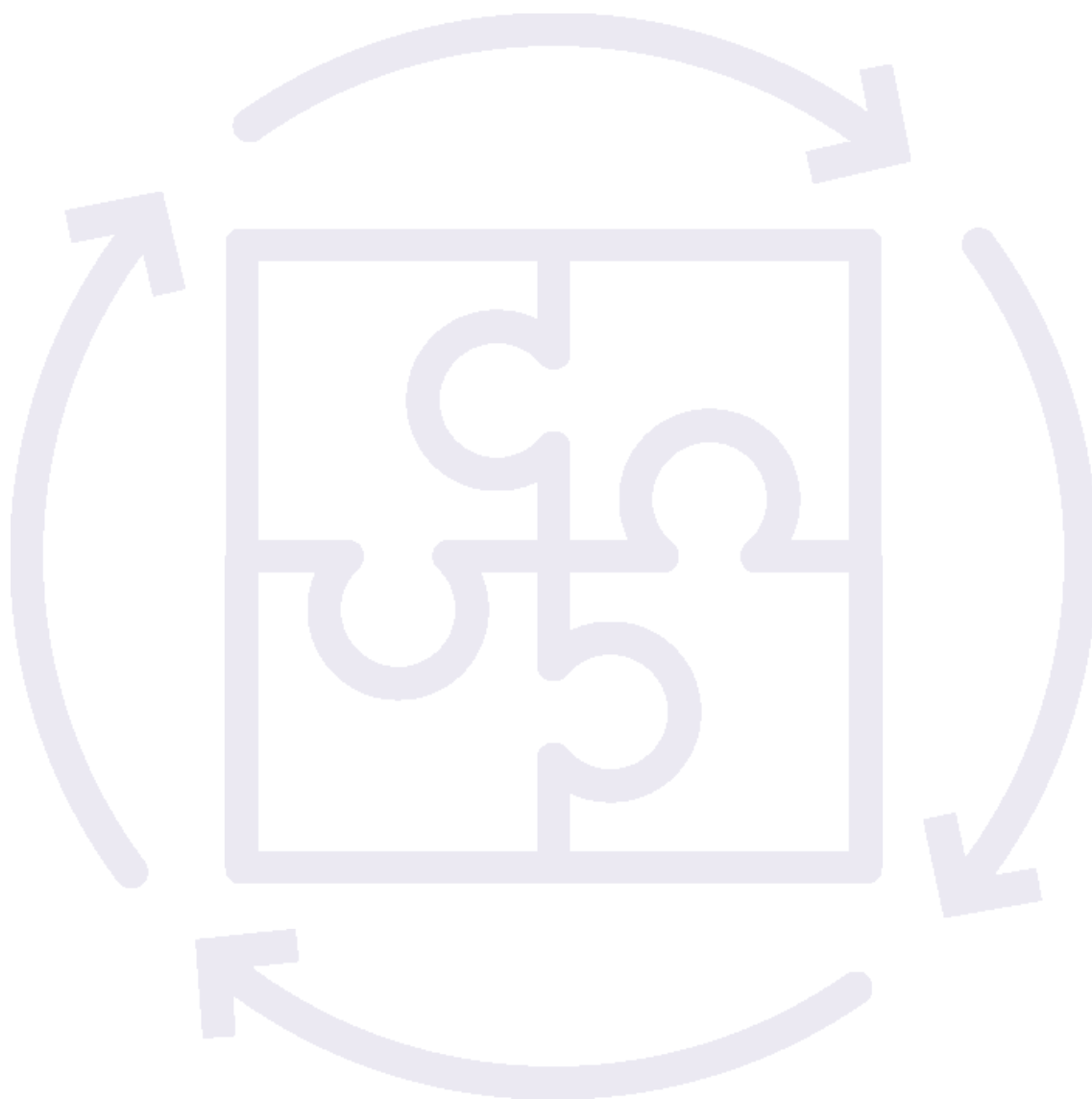
“【ADKAR】有助于在项目开始时转变思维，支持成功是什么的意义的对话，以及我们将如何支持人们改变行为”

3 提升了项目的成功

有趣的是，参与者都注意到当 ADKAR 被整合到项目管理办法时，也提升了项目的成功。

结论

在 ADKAR 的个别变革里程碑中提供了整合项目管理和变革管理的路径。通过将
这些里程碑合并到项目计划中，新举措中技术和人员方面的事项会被计划和解决。
最终的结果是更有效地应用这两个学科并增加了预期成果交付。



成功故事：实施一个新的 ERP 解决方案

你如何实施一个新的组织范围的 ERP 解决方案，而不考量使用者采纳和使用呢？这是一个大型医疗保健系统所面临的挑战，这个系统在 9 个地点雇用了 6,000 多个。他们需要一个能够支持员工为患者提供优质服务的解决方案。

其目标是汇总独立的系统（和流程），并提供整个组织的整合，以提供准确的及时数据并改善用户（员工）的体验。他们与专门从事 ERP 实施的咨询小组合作由他们担任技术实施的项目经理。过去，这个组织曾经历了由于采纳和使用不成功而导致项目失败的成本和责难。因此，除了聘请顾问进行项目管理之外，他们还在项目团队中嵌入了一位变更管理顾问（Jennifer）。

Jennifer 在项目开始的早期将 ADKAR 引入项目团队，他们很容易理解这个模型，并愿意将其与项目方法结合使用。但是还需要克服一些障碍。

尽管对 ADKAR 有所了解，但项目团队却把重点放在了项目的技术执行上，而往往忽视了人为的影响。他们必须被提醒要依靠 Jennifer 作为变革管理的资源。有时，珍妮弗不得不把项目发起人和/或项目团队拉在一起重新审视已经通过的项目里程碑，以便能够赶上 ADKAR 的相关的方面。在项目早期，受影响的员工和管理人员担心，当项目顾问团队离开时，他们仍然不知道如何与新软件交互。

ADKAR 的可操作性本质帮助克服了这些挑战。从 ADKAR 的角度来评估过去和未来的技术里程碑，使项目的技术和人员方面共同进步。使用 ADKAR 还为受影响的组织在开发 ERP 解决方案方面创造了更多的发表意见的机会。由于 Jennifer 和项目团队的参与和行动支持他们的过渡，受影响的群体因此信心大大增加。为了克服一旦顾问离开的失落感觉，Jennifer 与领导层共同创造了一个跨职能治理结构，以解决未来如何改变系统的决策，强化他们的能力。

如果 ADKAR 没有明确的说明，那么 ERP 的实施将只有一个技术上的重点，这个经 Prosci Inc. 授权翻译，[原文](#)及翻译文的知识产权皆属于 Prosci Inc. 非经同意，不得转载

项目的成功采用纳和使用是偶然的。在一个为成千上万人提供医疗服务的组织中，这不是组织愿意承担的风险。通过选择将重点放在项目的技术和人员方面，他们正在朝着正确的方向前进，最终的解决方案将对员工以及患者产生积极的影响。