

PROSCI 變革管理： 認證課程

變革管理概念預讀指南

本指南的目的

這個指南的目的是為了提供幾個變革管理的基礎概念。雖然您會在課程的第一天接觸到這些概念，但我們希望您能對這些概念有一定水準的理解來到課堂。在準備課程的過程中熟悉這些概念，您將能夠花更多的時間在整個課程中將它們應用到您的專案裡面。花一點時間在準備課程，熟悉這些概念，您將有更多的時間在課程中將他們應用到您的專案裡。

您可能已經有高度的認知，為什麼變革管理對專案的成功至關重要，但是您如何讓其他人跟你一樣呢？這個資料包提供了一個模型和概念的介紹，這將幫助您建構變革管理的案例。在閱讀資料包時請考慮如何在組織與專案中使用這些模型和概念。我們將在您的課程中更詳細地討論對於他們的應用。

本指南的數據來自與過去20年來參與十次縱向研究的6000多家公司的研究成果。本指南包含必要的書籍摘錄、研究成果以及您將在該計畫中使用的工具預覽。閱讀完本指南後，您將能夠：

- 區分專案管理、變革管理和高層經理人的領導態度。
- 理解財務結果和人員變革之間的關聯。
- 理解如何讓人們以不同方式完成他們的工作能與專案的成果連結起來。
- 理解一個好的變革管理將能降低專案內的風險。

什麼是變革管理？

- 應用一個結構化流程和一套工具來引導人員的變革以達到預期的成果。
- 被專案團隊和變革管理從業人員用來管理系統、流程和組織等人的變革的一套流程。
- 被變革發起人和中高階主管們應用來說明員工由目前狀態過渡到未來狀態的一種能力。
- 提升組織變革能力和在組織內加速變革的一種戰略能力。

在一個三角的框架下研究變革管理。

- 第一點是領導/贊助，這代表組織的戰略和方向的制定，以及必要的領導力能將必要的變革付諸實施。
- 第二點是專案管理，這代表管理一個專案的基礎，包括按時及按預算實施變革所需工作任務的設計和資源的管理。
- 最後一點是變革管理，人員方面的變革。這代表組織為說明員工從當前狀態過渡到理想狀態而採取的行動。

Prosci® PCT™ 模型(下圖 1) 顯示了實現有效變革的三個基本要素。為了最大限度的實現三角中心所提出的目標，三個組成部分必須夠強壯且共同合作。

您將被要求為您的專案評估Prosci® PCT™ 模型的每一個組成部分作為您的課前功課。我們將在課程團體討論中評估您的發現。

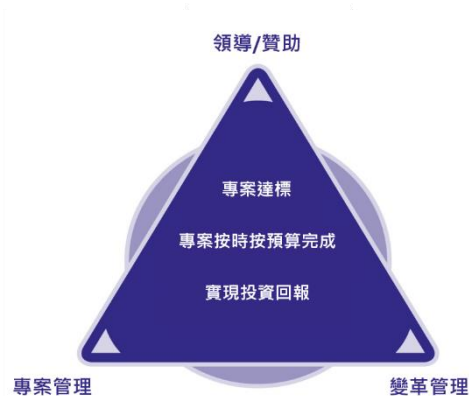


圖 1 - 成功變革所需的三個要素

Prosci® PCT™ 模型

為什麼需要變革管理？

過去十年的三項不同研究顯示，專案創造的總價值與變革管理的應用和有效性有直接關聯¹。這些研究表示，使用有效的變革管理流程和工具的專案能更高的實現它們目標，按時按預算完成的可能性。

以下是三個簡單的觀點，您可以用來幫助其他人理解為什麼應用變革管理的財務和業務方面的論點：

1. 將變革管理轉化為財務績效
2. 將變革管理與業務成果關聯
3. 降低負面影響

我們將在您的課程中更詳細地討論每一個視角，但是當您閱讀整個概念時，請思考您將如何將這些視角中的一個或全部運用在您的專案中。

1. 將變革管理轉化為財務績效：

員工對變革的抵制相較於其他項目的障礙而言是阻撓變革成功的五倍以上²。應用變革管理可以直接影響到：

- 採納的速度（變革在組織中多快能被採納以及專案能否按部就班的進行）
- 最終的使用率（對於新流程、工具和工作的參與和最終使用的整體水準）
- 熟練程度（員工在新環境的表現如何 - 他們是否達到了期望的績效水準？）

當人員的變革，管理的不好的時候，專案的進度會落後、會有更少的員工參與變革而且熟練程度變得更低。專案交付出比較低的投資回報或者在某些情況下專案會完全的失敗。

從淨現金流的角度來看，圖2顯示了一個管理良好與管理不善的變革對財務績效的影響。三個因素（採納速度，利用率和熟練程度）對淨現金流量和投資回報（ROI）的相對影響顯示在圖3。這些數字代表當專案管理不善時，特別是採納率較低，整體參與率較低且未達到熟練水準時，對投資回收期 and 投資回報可能會產生負面影響。

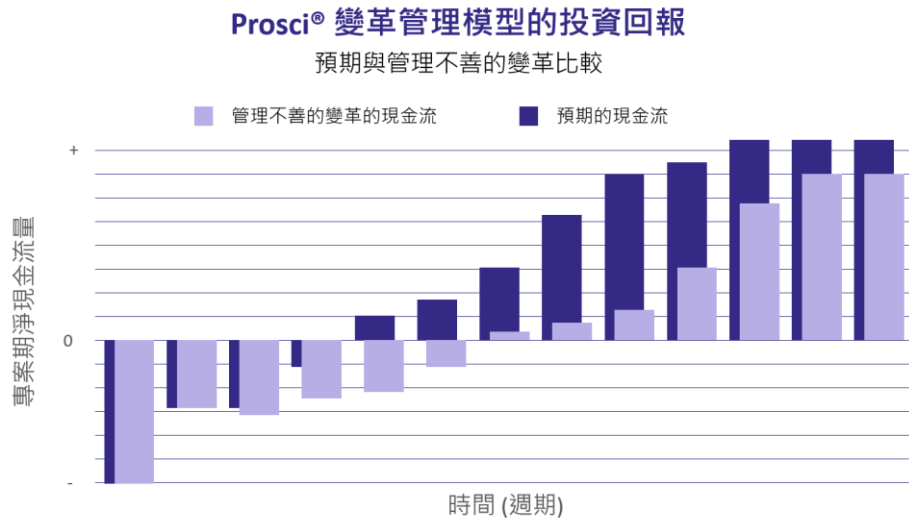


圖 2 - 專案淨現金流所顯示對投資回報率的影響

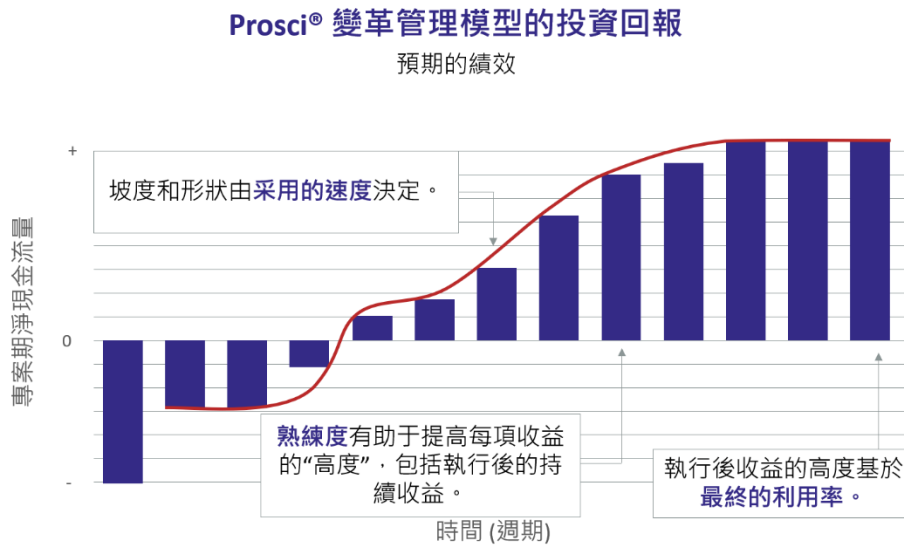


圖 3 - 三個變革要素對淨現金流的影響

2. 將變革管理與業務成果關聯：

另一個考慮變革管理和專案投資回報率的關聯，是考慮去查看您專案的期望成果和為了達成這些成果所需要的總人員變革之間的關係。一旦確定了專案或變革的預期成果，你就可以開始評估依賴於人們以不同方式完成工作的專案成果所占的百分比。一旦您建立了這種聯繫，你就可以開始闡明讓人們接受變革的重要性。如果受影響的人不改變自己的工作方式，那麼變革的細節就會變得無關緊要。而且，如果受影響的人員不改變他們的工作方式，您的組織最終將不會實現您變革舉措的預期結果。

您的專案中有多少百分比的預期成果和專案中人員必須改變他們工作方式是綁在一起的？

3. 降低負面影響：

除了加速讓變革進入組織當中並最大限度地提高變革專案的投資回報之外，變革管理還可以減輕重大變革帶來的潛在負面影響。如圖4所示，對變革的自然反應將是生產力的下降和抵制性行為的增加。有效的變革管理可以最大限度地減少這些負面因素，避免多個變革的複合風險。同時發生的變革會導致組織中的不穩定，造成變革飽和並限制整體變革能力（見圖5）。隨著人們進入風險/飛行區域，生產力下降、客戶受到負面影響和重要員工離開公司。

隨著變革，預計生產率下降和阻力增加。

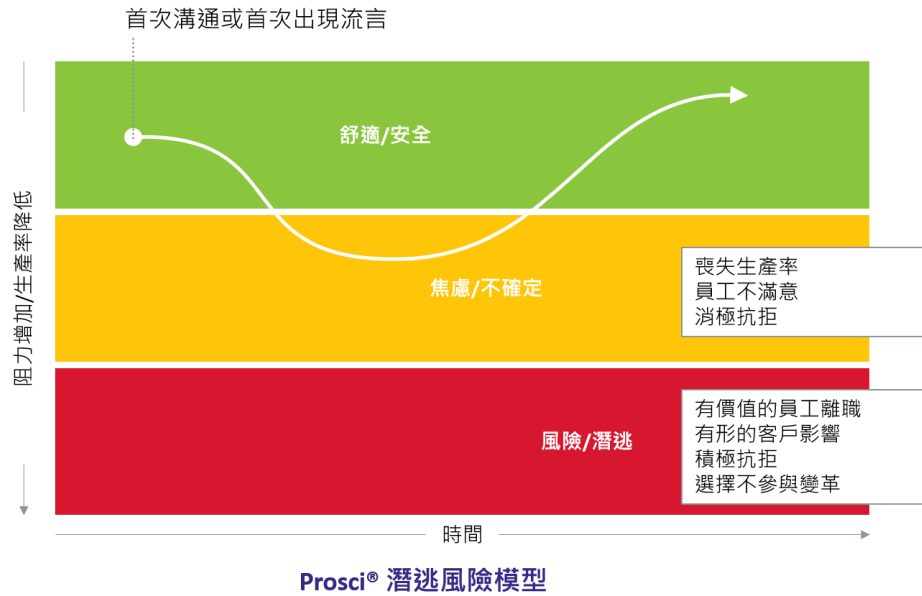


圖 4 – Prosci® Flight-Risk Model 顯示對變革的一般反應

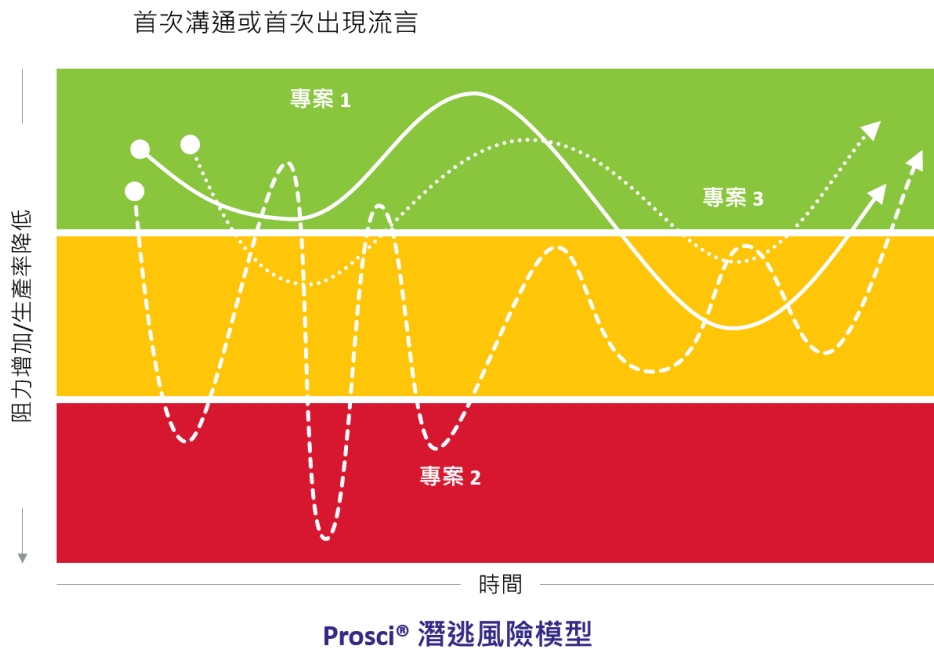


圖 5 – Prosci® Flight-Risk Model 顯示同時有多個變革

總結

您可能已經瞭解到成功的變革管理對您的專案和組織可能產生的影響。Prosci® PCT™ 模型結合我們已經介紹過的三個“為什麼要變革管理”模型，這兩者說明您將專案團隊和組織中的人員與您的變革工作相結合奠定了基礎，並提供各種的方法。

在課程中，我們將更深入探討您的專案如何在Prosci® PCT™ 模型的各個組成部分中進行評估，以及這些評分對實現專案目標的影響。我們也將更加密切地關注如何應用“為什麼要變革管理的觀點”。

您對這個內容的知識和個人觀點將成為我們在課堂討論的寶貴推動力。

我們期待在課堂上與您見面！

參考

¹*Helping Employees Embrace Change*, McKinsey Quarterly, Issue 2, 2002; *Deliverables*, PM Network, October, 2005.

²*Business Process Reengineering Benchmarking*, Prosci, 2003.