

开启转型，你准备好了吗？

Jens Jahn、Manuel Luiz、Reinhard Messenböck、Robert Werner

企业启动大规模转型时，领导者往往感到自己是在盲目行动。团队是否已做好转型的准备？转型成功所需要素是否到位？应该如何评估转型的准备情况？哪些具体措施可以最大限度地创造商业价值？

深入了解组织的变革准备程度是转型成功的基石。企业必须对领导者、员工和转型项目的准备情况进行系统性评估。更为复杂的是，对于准备程度的评估在转型的每个阶段都不尽相同：例如，目标和承诺阶段所需的准备工作与实施阶段存在差异。

企业的变革伴随着很多变数，因此较为复杂，且容易错失重点。企业需要明白哪些领域已经准备充分，哪些领域还略逊一筹，以及哪些领域毫无准备。为此，通过详细的分析，对企业转型的准备情况进行系统性评估至关重要。

这一努力是值得的。有效管理领导者、员工和项目进程的企业，其转型成功率是同行企业的近两倍。鉴于75%的转型都没能达到预期效果，企业可以通过扭转形势来获得更多的效益。

评估转型准备的新方法

当我们与高管们探讨转型准备时，他们的反应往往出于直觉或者道听途说。我们听到了一些非常相似的回应，比如“我们的领导者在转型管理上并不是很有经验”或“我们的员工有可能抵触改变”，亦或是“我们在沟通上可以做得更好”。

首席转型官（CTO）和其他领导者应该与同行企业比较转型管理能力，从而找出实现成功转型的工作重点。通过以数据驱动、行动为导向的方式来评估转型的准备情况，转型领导者可以不再依赖道听途说的论据，自主判断出转型即将面临的具体挑战。这使得企业可以在正确的时间采取正确的行动。

从三个层面准备转型。准备情况的评估应作为企业解决关键问题的基础：我们应如何让领导者做好推动转型的准备？我们应如何鼓励员工参与其中，并赋予其相应的权力？我们应如何管理转型项目，使影响力最大化？仅仅诊断出问题是不够的，企业应明确规划出解决问题的途径。

另外，企业应避免将宝贵的时间和精力浪费在无法创造价值的行动上。领导者必须做好准备，对没有数据支撑的提案说“不”。关注错误的事情会分散资源投入，使得关键资源无法集中在影响力高的关键计划上，最终削弱转型的整体效果。

为成功开展转型，企业必须做好准备，在三个层面上采取正确的行动（参阅图表）。

- **领导者。**企业应充分调动高管和经理的积极性和活力，统一管理意见，做好能力建设以启发并推动转型。
- **员工。**企业应通过透明的多渠道沟通，让员工实时参与到转型之中，并对他们授权赋能。
- **项目。**为确保迅速开展转型，企业应引入新的治理方式与灵活的端到端项目管理实践。

在正确的时间做正确的事情。转型通常会经历四个阶段：

- **目的和承诺。**高管需实现企业愿景和发展目标的一致性和透明性，并实现过程透明化。
- **基线 with 目标。**在对组织目前的状况和未来发展有了清晰的认知后，更广泛的领导团队需要向员工和其他利益相关方贯宣转型的理由。
- **解决方案和能力发展。**领导者提出具体

商业计划（引入新的流程、系统和运营模式），指出企业需进行的具体变革，明确成功实施转型所需的新能力。

- **实施与持续改进。**一线领导者和团队执行解决方案、推广新行为，以支持正确的结果。

在转型的每一个阶段，企业都应该进行变革准备情况的评估以满足不同的需求。转型的类型也十分重要，应判断是成本削减转型、数字化转型还是敏捷转型等。很多情况下，企业会同时开展不同类型的转型。

另外，根据企业在转型过程中所处的不同阶段，所需的行动以及领导者、员工和项目的准备情况都大不相同。例如，在目标与承诺阶段，企业可能主要致力于围绕共同愿景，建立意见统一的核心领导团队；而在实施阶段，企业必须确保一线领导者有足够的推动转型的能力。

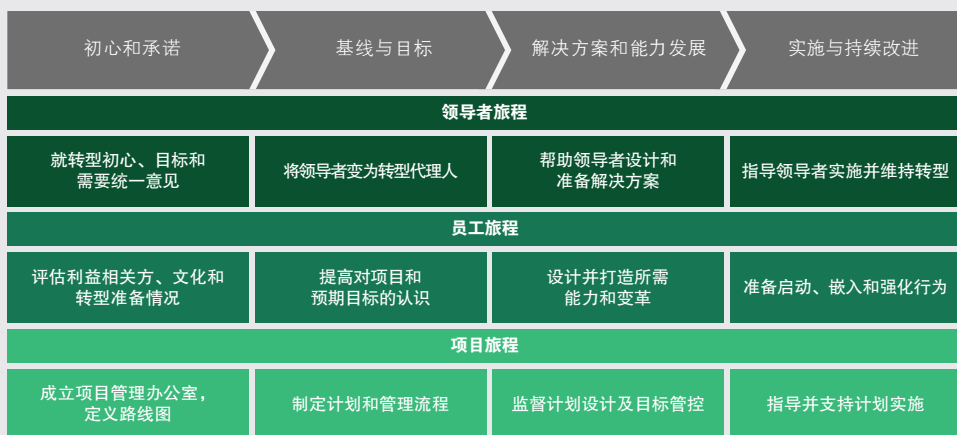
转型准备情况的案例分析

一家全球工业品公司正准备启动大规模的成本削减转型，但首席转型官并不认为公司已为转型的实施阶段做好准备。他希望在三个层面上评估准备情况：领导者承担转型角色的准备程度、员工执行新优先事项的能力，以及业务成果的可行性。

首席转型官和少数高管对转型准备情况进行了自我评估，并且他们也想知道，与同行企业相比，公司的表现如何。因此，他们向波士顿咨询公司（BCG）寻求帮助。为提

在转型的每个阶段，企业都必须应对三个变革旅程

转型的四个阶段



来源：BCG 分析。

供有关转型比较的洞察，BCG利用庞大的数据库，对其他已实施成本削减措施的工业品企业进行分析，得出相应的衡量基准，并对照此基准对该公司的转型准备情况进行评估。

我们着重分析了排名前25%的工业品企业成功开展转型管理的正确举措，并揭示了失败的错误行动。例如，数据显示，大多数成功的工业品企业都拥有高度重视变革的管理者和自上而下的高效沟通机制。企业高级管理层与人力资源密切协调，重视员工技能的不断提升。相比之下，最为失败的企业则遭遇了多重掣肘，包括利益相关方对转型的抵制、低效的沟通，以及缺乏清晰的衡量标准来追踪转型进程。BCG的相关分析帮助该公司的首席转型官和其他高管找到了转型准备工作的重点。

该公司的领导者还发现，在若干重要领域中，他们对关键优先事项的认识是错误的。在进行转型准备评估之前，他们认为公司用于追踪成果的测量系统有待完善，但领导层已经为转型的实施做好了充分准备，且公司的沟通计划清晰明确，已经就位。但很快，他们就发现自己在以上三个方面都判断有误：

- **追踪系统。** 该公司的测量跟踪工具被证明符合目标，也非过度详细，且已经可以用于测量实施情况（定性的基准数据表明，过于详细的跟踪机制可能会影响员工的参与度）。简言之，公司没有必要对此进行额外的完善。
- **领导层。** 一线领导者并不清楚转型的整体脉络，也没有做好充分的准备承担转型中的职责。公司初步的转型管理措施根本没有意识到，为取得转型成功，一线领导者需要准备到什么程度。
- **沟通。** 公司缺少有意义的多渠道沟通。为在转型中了解员工看法，多渠道沟通

必不可少。

为解决领导层的问题，高管直接与一线领导者进行沟通，阐明转型的理由和预期结果。公司印发了转型手册，帮助一线领导者理解与履行在转型实施中的角色，并提供宣传指导纲要，分享针对实施的关键信息。此外，公司还为一线领导者提供了深入学习模块，人力资源部门可以用来调动员工积极性和赋能赋权。

公司通过简化信息、直接与员工沟通、利用各种数字化平台提供更多样化的沟通机会，从而弥补了沟通上的差距。最重要的是，领导者对员工的所有反馈都迅速做出反应，以鼓励员工积极参与、建立信任。

评估还帮助该公司领导者确定了无需立即关注的领域。例如，评估发现，公司尚未做好学习和知识迁移的准备；但是，许多取得很高成就的同行企业也是如此，因此公司决定首先将精力集中在更为紧迫的挑战上，几周后再回头解决这个问题。另一方面，公司将一线领导者的准备情况视为重中之重，因为在排名前25%的同行企业中，这是转型成功的一个关键因素。

综合全面的转型准备情况评估并不是简单的检验——而是一个强大的工具，可以从始至终为首席转型官（或负责大规模转型的高管）在复杂的转型进程中提供指导，确保企业以最小的风险带来最大的影响力。

转型是一项雄心勃勃的事业，其规模之大很容易使企业迷失方向。企业可能在错误的事情上投注过多，或在正确的事情上努力不够。以数据驱动、行动为导向的转型准备情况评估可以使领导者有重点地推动转型，实现突破性的业务表现，助力企业在当今快速变化的商业环境中取得成功。

关于作者

Jens Jahn是波士顿咨询公司（BCG）合伙人兼董事，专注于人力资源、人力分析和转型，常驻斯图加特办公室。如需联络，请致信 jahn.jens@bcg.com。

Manuel Luiz是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，常驻里约热内卢办公室。如需联络，请致信 luiz.manuel@bcg.com。

Reinhard Messenböck是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球资深合伙人，也是公司智能化与职能部门卓越运营方面的全球负责人，常驻墨尔本办公室。如需联络，请致信 messenboeck.reinhard@bcg.com。

Robert Werner是波士顿咨询公司（BCG）副董事，常驻纽约办公室。如需联络，请致信 werner.robert@bcg.com。

更多联系

如果您希望与我们进一步探讨，请与我们的中国专家团队进行联系。

Yossi Arouch是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG TURN 兼转型专项中国区负责人。如需联络，请致信 arouch.yossi@bcg.com。

郭凯是波士顿咨询公司（BCG）董事总经理，全球合伙人，BCG TURN 兼转型专项中国区核心领导。如需联络，请致信 guo.michael@bcg.com。

波士顿咨询公司（BCG）与商界以及社会领袖携手并肩，帮助他们在应对最严峻挑战的同时，把握千载难逢的绝佳机遇。自1963年成立伊始，BCG便成为商业战略的开拓者和引领者。如今，BCG致力于帮助客户启动和落实整体转型——推动变革、赋能组织、打造优势、提升业绩。

组织卓越要求有效整合数字化能力和人才。BCG复合多样的国际化团队能够为客户提供深厚的行业知识、职能专长和深刻洞察，激发组织变革。BCG基于最前沿的技术和构思，结合企业数字化创新实践，为客户量身打造符合其商业目标的解决方案。BCG创立的独特合作模式，与客户组织的各个层面紧密协作，帮助客户实现卓越发展。

如需获得有关BCG的详细资料，请发送邮件至：GCMKT@bcg.com。

如欲了解更多BCG的精彩洞察，请关注我们的官方微信帐号，名称：BCG波士顿咨询；ID：BCG_Greater_China；二维码：



BCG 官微



BCG 报告集锦

© 波士顿咨询公司 2020 年版权所有

4/20