



如何通过人员行为的变革，推动企业的长期全面的文化变革

要实现人力资本的卓越，流程和心态也必须发展演进，以创造并维持一种新的以绩效为导向的文化。为了实现这一目标，TBM与您合作，共同定制并实施一项变革管理计划，旨在建立人才结构、纪律和能力，同时让员工参与到每一个步骤中来推动和建立成功的文化。

人力资本变革管理对于维持重大运营变革和突破至关重要，在许多方面是最关键、最耗费资源、和具有挑战性的。

行为和文化变革从第一天开始，与运营变革同步，通常在实施后持续数月。人们需要时间和支持来培养对高绩效文化至关重要的纪律和思维方式。

致力于人力资本变革管理并在此过程中投入正确努力的企业可以保持突破改善并获得持续改进文化的回报，这能带来强大的竞争力优势。

在行为和文化投资

对于企业的长期发展而言，投资于行为和文化变革是值得的，尽管这需要更长时间和成本。通过将人员管理纳入运营流程改进计划，企业可以更快获得收益，长期维持收益，并建立持续改进的文化，从而提

供竞争优势。

确保人力资源变革管理成功的3种方法

自上而下建立认同感

企业的管理者需要认识到投资于人员变革的重要性，并将其作为改进过程的关键部分。更重要的是，他们需要展示他们的承诺并示范他们期望看到的变化。

以正确的观点开始

决策者往往不理解员工为何抵制流程的变革，因为员工未被充分告知或被询问变革的相关信息。此外，员工也可能经历过变革失败，不愿意将精力和资源投入到最终没有回报的计划中。理解员工的观点可以帮助决策者解决担忧并制定正确的变革方法。

评估财务影响

改变人们的行为和文化是无形的，且难以计算回报的，但企业需要考虑到雇佣新员工的直接成本、延迟的进度和结果等有形因素。有条不紊地应对企业内的行为和文化变革，更加合理的评估所需的时间和成本。与外部变化相比，专注于内部人员变化在财务影响上更有意义。

行动起来

管理层们必须充分认识到人力资本变革的重要性，并以明确的方式表明这种承诺，亲自参与变革的推广。车间领导需要在看到高管支持后才会成为倡导者，团结和激励其他人员。

从第一天开始人力资本变革管理之旅

改变人员和文化要比机械地改变运营流程花费更多的时间。但这两项工作应该同时开始，并得到同样程度的关注和重视。事实上，当这两方面同时进行，更有可能取得成功。

提高认识

一旦确定改善的机会，便需要与企业各级人员沟通，特别是那些将受到变革直接影响的人员，以了解为什么做出改变，他们在其中扮演什么角色，期望的结果是什么，以及最终对他们有什么好处，从而获得支持。

博采众长

最初的讨论应该是双向的交谈，吸引员工参与并使变革成为合作性的经验，可以获得更好的意见，使流程变革更好、更容易实施，促进对改进计划成功至关重要的行为和文化变革的开始，并让员工自然会负起责任并致力于完成这一项目。

领导和参与

在整个设计和实施过程中始终让员工参与其中是很重要的，整个过程平均需要三个月左右的时间。保持双向沟通畅通无阻，每一步都及时通知员工，这可以培养对变革的责任感并帮助建立对变革的信任。新流程运行就位时，多数员工就已经参与进来了并迫切希望开始看到改革带来的结果。

致力于全面变革管理之旅

全面贯彻变革管理流程

即使决策者们在最初三个月里做出了承诺并采取了正确的行动，在整个变革管理流程中，他们也难以始终如一地坚持下去。通常情况下，这个过程在流程变革的设计和 implementation 阶段之后会延长几个季度，而在这

个过程中，决策者们通常会去处理其他事情。然而，在这个旅程的第4至12个月才是真正的行为和文化变革发生的时候，重要的是要继续投入这种变革。

保持日常的实践指导和辅导

当人们开始接受并融入新的流程变革和业务运营方式时，他们将需要日常的指导和支持。挑战和问题肯定会出现，可能需要进行调整。在这个阶段做出培训和适应承诺的公司将确保他们的计划不会失去动力。他们还将有意地培养包括解决问题和各级问责制在内的行为变革和习惯，这将成为新的持续改进文化的一部分。

合适的人员变化，将更好的推动变革

希望通过运营改进实现突破性表现的企业如果不同时进行行为和文化变革，就不能完全成功或持续获得收益。虽然一些决策者认为这需要新员工，但只要在整个变革管理过程中给予他们正确的支持，利用现有团队取得成功总是可能的，而且更简单、更具成本效益。当企业在流程上投资于员工时，他们就会在今天的运营中取得成功，并为明天的持续改进文化赢得胜利。



Zheng Shang (尚征)

副总裁