

<<创造变革>>

图书基本信息

<<创造变革>>

内容概要

在我们的家庭生活和工作中，变革是一个常数。
变革的背后有许多驱动力和影响因素。

这些力量共同从根本上改变了我们的所作为和我们做事的方式，以及我们所处的环境。
并非所有的变革都是巨大的；每天发生在技术上和公司里的改进，会使我们逐渐走入一个不同的世界。

本工具箱包括一些实用的工具，它们会使你成为一个积极主动的领导者、一个充满热情的主张变革者，而不是成为环境的牺牲品。

<<创造变革>>

书籍目录

前言如何使用工具箱工具索引1 变革设计2 从信念开始3 制定战略——了解你的目标4 引路——做变革的催化剂5 集中关注客户6 过程管理7 帮助他人进行变革8 遵守规章制度9 积聚活力和动力

<<创造变革>>

章节摘录

你能做什么：·如果你的公司尚缺乏一种众所周知的价值观，请根据下面图中的内容，找出哪些东西应受到珍视，以及以后需要进行怎样的变革。

- 选择你认为有助于公司最重要的五种价值观。
- 描述你希望哪些行为能够反映这些价值观。
 1. 决定你制定计划的范围：· 全球的？· 全国的？
 - 当地的？
 - 整个公司？
 - 具体团队？
 - 下个月/年/十年/世纪？
- 2. 试着忘掉过去。

抛开你所有的关于过去的成功/趋势/格局等的假定。

(做到这一点很难，但是，要避免过去可能会带给你的信号，这一点很重要。)

3. 集思广益，集体讨论对你公司产生影响的外界因素，并把它们进行分类。

你可能会发现这样的种类：4. 从简单开始，选择对你的公司影响最大的三个外界因素。

5. 对于每一个因素，都找出未来的各种选择，如原材料：· 原油价格在今后两年里将翻一番。

- 将不再能从美洲进口廉价的小麦。
- 硅芯片供应过剩。

6. 把各种可能性放入三四个方案中。

请参照下面的案例。

方案1 (一家淋浴装置生产商) — 新一届政府产生了，利率上涨5%。

— 漫长而炎热的夏天在持续着，水是定量供应的。

— 增收公路运输税。

方案2 (一家食品批发商) — 衰退已结束，消费者开销快速增长。

— 取消了对有辐射性的食品的限制。

— “绿色”游说小组迫使当地政府制定目标，使50%的包装能够再循环。

7. 保证使你的方案“都符合逻辑”，并且可信。

8. 用叙述句详细描述每个方案，细节要充分，以使之“真实”。

9. 依次研究每个方案(可由不同的团队来做这项工作)。

- 真的尝试一下，让“自己”在方案中设身处地地认真思考，使之真实。
- 找出在这些情况下公司为了谋求生存和发展需要做什么。
- 开始用头脑风暴法进行集体讨论(以免你的设想和偏见限制你的想法)。
- 认真考虑对你所有的利益相关者——客户、员工、供应商等——产生的种种影响。
- 把你的想法制定成具体的战略。

10. 检查你的工作。

- 哪些战略是所有方案所共有的?如果有的话，这些战略似乎就是一个良好的开端。
- 哪些战略在一个方案里会产生良好的效果，而在另一个方案里会起破坏作用?这些都是高风险的。

- 哪些战略可根据实际中所发生的情况而加以修正或发展?这些风险较小。

11. 决定你希望采取的走向未来的战略。

把这些当作确定你的突破性目标的起点。

12. 找出跟踪外部世界的方式，以便及时了解方案的变化并调整你的战略。

- 改进机会(OIFs) 提出改进建议总应该得到某种形式的认可。

许多公司以赠予纪念品、礼物甚至奖金的方式将此常规化，以奖励对改进机会的贡献。

保罗·里维尔股份有限公司(Paul Revere Inc, 美国金融服务机构)员工如果提出10个、25个或50个改进意见的话，就能分别获得铜制徽章、银制徽章或金制徽章。

<<创造变革>>

· 宣传 最常见的认可形式也许算是通过布告栏、情节串连图板、通讯、赠品和口头表扬对成就进行宣传。

宣传程度可视成就规模而有所不同。

日本人在认可成就方面做得非常正式，在多数情况下是通过总裁检阅这一方式对取得成绩的团队进行宣传。

在一年的时间里，对部门、单位和团队进行层层选拔，最后，成绩最佳的团队被邀请出席一个由总裁和高层执行官参加的会议。

· 纪念品 纪念品可即兴地奖励给具体的行为（不只是由管理人员授予）。徽章、钥匙链和茶杯最为常见。

在克拉克美利坚公司（Clarke American），每一位员工都有一本表示认可的“支票簿”，在支票上填写内容并送给公司的任何一个人。

把支票累计起来可以换取小礼物。

这不仅鼓励认可，而且也鼓励在公司内进行交往和发展各种关系。

· 奖品竞赛 月/季度/年度团队/员工这样的字样越来越常见。

评价标准和方法必须公平合理。

标准中可包括客户对员工的反馈意见。

米利肯利用一切机会把“标兵公诸于众”，也颁发“本期优质项目”、“本月最佳搭档”等证书，以表彰先进的改进工作团队、改进机会建议者和有突出表现的个人。

· 分享利益 认可并不是为了奖赏，不过有时候，公司也愿意和那些有功劳的人分享成就所带来的利润，或者把钱捐给慈善机构。

但是，这会造成不和，因此，必须规定明确标准。

· 有计划的访问 尤其是对于分布分散的公司来说，有计划的访问有利于厂长和管理人员制定“走一走”的计划。

事先对改进机会、项目小组进行情况介绍，所取得的改进工作能够使这成为一种非常有效的承认方式。

要经常这样做，使之成为一个标准。

保罗·里维尔公司有一种PEET制度（Programme for Ensuring Everybody's Thanked，保证每一个人都受到感谢），董事会经常用来制定访问计划。

1. 浏览下面的问题： · 我的过程是什么？——以一个意义重大的小过程为例，如订单内容登记、记录信息、批准支出和组织会议。

· 它从哪里开始，又在哪儿结束？——用投入和产出为其设置一些限度。

· 谁是客户？——说出那些能够判别产品价值的人。

· 要求是什么？——从客户立场对产品作出详细说明。

· 要求是否得到满足？——过程运转和设想的一样吗？……在时间上？

……有效吗？……始终如一吗？

· 改进目标是什么？——说出什么会为客户和公司带来更大的价值。

· 活动和流程是什么？——列出过程的各个步骤，显示它们是怎样连接起来的。

· 它们是否都能增值？——是否有些步骤是不必要的、多余的、重复的？ · 能否做得更好？——

有些步骤能够结合起来，更直接地连接起来，顺手做掉或同时做起？ · 是否有一种替代的选择？

——忘掉今天的过程；能完全换一种方式吗？ 2. 你学到了什么？——是否有对该过程再设计而扩大价值的余地，是否有因简单增加或减少而有所收获的余地？假如这个例子存在这种余地的话，想像一下对公司的关键过程的影响。

也想像一下对整个公司的影响，以及过程改进可以为公司成功所作的贡献。

3. 假如你不能回答所有问题，你需要做些什么以获取信息呢？ 4. 你怎样改进你“思考过程”的方式呢？

<<创造变革>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>