



编者按：针对读者提出的涉及管理方面的问题，本刊编辑部特地邀请专家予以解答。读者也可以在本刊的网站（www.fortunechina.com）上获取本栏目的内容。如有建议或有意参与，请通过 liquanwei@cci.com.hk 与栏目编辑联系。本期的主持人是香港及上海力桥管理咨询公司合伙人翟创志。翟先生拥有工商管理硕士、电子商贸管理硕士及六西格玛黑带认可资格，在变革管理、组织发展、绩效管理 & 企业培训工作上积累了 20 多年的经验。

**问：我是国内一家大型企业的董事长，为了应付经商环境的急剧转变，近年企业推行了一系列的管理和组织变革，但成效不大。请问专家，如何能使机构变革更有效及更持久？能否介绍变革管理的有效方法？**

**答：**对变革管理抱以认真态度的企业，会以清晰的愿景及变革目标作为开始，检讨现时的情势，制定战略计划及其实施、传递和下达的方法。接口，会安排对话环节，让员工能表达他们的忧虑，消除他们的疑惑。然后，会推行不同的计划、检讨进度及成果，等等。换言之，这种类型的企业的过人之处，在于拥有认真及高效率的变革管理，其变革亦能紧贴企业计划及策略。基于本人协助不同行业的经验，我认为你可参考以下建议：

有效的企业或文化变革计划一般来说由两种战略作为支柱。第一种战略是与培训有关的解决方案，即透过教育性的努力，锻炼所需的思维及技巧。另一种战略是非培训性质的解决方案，即改变现行的企业架构、工作模式及企业文化。例如，一间跨国能源企业将“学习计划”与“管理系统提升”整合，在追求杰出服务的旅途上，在两、三年间，重新塑造其服务文化。在此个案中，变革管理的战略分为三个不同的阶段：（1）分析与计划；（2）实施变革计划项目；（3）回顾与持续发展。企业每个阶层的全面参与，是除“学习计划”与“管理系统提升”整合之外的另一不可或缺因素。

除了以上建议的系统性变革管理外，力桥管理咨询公司认为，一位变革的领导者还需要协助变革对象检视他们的思维（mindset）及判断参考架构（frame of reference）。变革领导者可简单地编写一个故事来让人们分享。例如，笔者曾从力桥的资深顾问谢老师那里学习到一个有关

思维改变的故事。一位老婆婆，有两位儿子。大儿子是卖雨伞的，小儿子是染布的。他们日子过得不错。当地某个季节时常下雨，染布的儿子生意不好，老婆婆很不高兴。过一段时间后，终于等到天朗气清的日子，但她还是忧心忡忡，因为没有入买大儿子的雨伞。她时常担忧，健康也越来越差。儿子们担心母亲的状况，便花更多的时间照顾她，因而影响了生意。有一天，老婆婆上市场买菜，她的一位朋友看到她虚弱的样子，很是惊讶，问老婆婆怎么了。老婆婆将担忧的事情告诉她。朋友便问她，为何不从另一个角度去想想呢？从此，老婆婆学会了从不同的角度去思考。天气好的时候，小儿子的生意兴旺；天下雨，大儿子的生意

便好了。现在，她常常感到很高兴，这样儿子们也能专注于他们的生意。另一个例子是：一个玻璃杯子，盛了半杯水。有人担忧地说：“半杯水被喝了，杯子空了一半！”也有人乐观地说：“杯子有一半水！渴了还可再喝。”你可以说，这杯子一半是空的，也可以说一半是满的。就是说，在同一件事情上，你是看到问题还是看到机会？注意到好处还是坏处？

这么一个故事，可以有效地显示“态度决定一切”。若思想行为的转变最终伴随相关态度、思维或价值观上的改变，企业推行的转变便能更稳固、更持久。

**问：我是一家中外合资企业的总经理。据我所知，很多跨国企业会运用一种名为 VMV 的管理工具。请问，可否介绍一下企业在建立或提升员工对机构 VMV 的承诺的具体方法及步骤？**

**答：**很多成功的跨国和本土企业，会运用简称“VMV”（Vision-Mission-Values）的管理工具来提升员工对企业发展大方向的归属感。根据力桥咨询公司的实践案例，我们推荐企业采用员工参与的方法来建立或提升员工对机构的愿景（Vision）、使命（Mission）及价值观（Values）的认可及承诺。企业采用高参与性或团队性的方法，有三个主要的元素。第一个元素是“传达愿景、使命及价值观条文”。此部分可由一位直接参与撰写使命条文的高阶经理或企业代表负责传达，向员工说明并讨论使命及价值观条文背后的理念、内容及进展过程。

第二个元素是“将使命及价值观条文转化为行为指针”。领导可鼓励每位员工或团队成员发问，使他们清楚地了解使命及价值观条文对他们工作的意义。这种讨论或自我探索的结论，应归纳为清晰的条款。描述实践使命时，要说明现在或将来需要展示的行为及工作惯例。

最后一个元素是“实践由价值驱动的行为或工作惯例”。要使尝试并持续实践理想行为的动力得以保持。团队对实践价值观驱动行为或工作惯例的承诺意识，是非常关键的。除了自发性地实践新标准或行为外，上司及管理人员在作出榜样及提供指导方面，也担当口很重要的角色。因此，企业应在如何树立榜样、如何监察及指导价值驱动行为或惯例等方面，提供额外的培训。

根据以上的架构，企业可制定一套“愿景、使命及价值观主导者”的指针，让团队领导运用。指针的目的，是协助部门主管引导或巩固员工对机构使命及价值

高效的变革管理  
能使企业立于  
不败之地

► 如欲索取详细资料，请在读者服务卡上圈 13 号。

观的认可及实践。指针可分成六个部分：第一部分是关于愿景、使命及价值观条文。条文可作为部门主管的参考，方便他们掌握“愿景、使命及价值观”对部门工作的意义。第二部分是制定价值观及行为指针的个人计划。此部分能协助部门主管或个人识别实践企业核心价值时应“弃用”、“启用”及“续用”的行为模式，并找出行为转变上预期的助力及阻力。第三部分是订定价值观及行为指针的团队承诺。团队需要列出队员认同及承诺将会实践的行为指针，作为跟进行为转变的清单。第四部分是如何试验及观察新行为。此部分的目的是鼓励队员尝试实行议定的理想行为，并留意和记录具体的例子，作为指导的依据。第五部分集中在指导新行为方面，为同事的指导环节列出清单。第六部分是如何增强团队、部门及机构文化的方法。领导可设法鼓励部门主管及队员就增强机构文化的长远方法继续提出建议。

企业制定一套“愿景、使命及价值观主导者”的指针后，企业领导在企业的每个阶段应采用聚焦讨论小组（focus groups）作为管理人员与队员深入交流和对话的渠道。

**问：我是一家合资保险公司的人力资源总监，为了能更有效地培育年青一辈的员工和留住人才，公司考虑推行良师辅导计划。请问，可否简单介绍一下“良师辅导”的概念？成功的良师辅导者需要具备什么特质？**

**答：**根据朗文当代英语辞典，良师辅导（mentoring）是“一个系统”，“由一个有丰富经验及知识的人士，向他人或资历较浅的人员提出工作上的意见，在事业上协助他们。”良师辅导者（mentor）及被提拔者（protégé）之间的关系，不同于上司与下属的关系或同事之间的关系。良师辅导计划的主要目的，是为良师辅导者和被提拔者建立一个非正规的沟通和协助渠道。一般来说，在组织中，良师辅导能培养互相帮忙、尊重及学习的风气，能为导师及被提拔者带来不同的发展机会，还能为各方带来不同的好处。

对被提拔者来说，他们能对公司的文

化及架构有更多了解。导师还提供了一个“安全的”学习环境，学徒能从观察和指导中学习，减少碰钉子的机会。此外，被提拔者能拥有一个良好的榜样及寻求协助、支持及提供客观意见的对象。在协助他人成长的同时，导师也能得到个人的满足感。此外，良师辅导能提升重要的技巧，如领导、沟通、助人及解决问题，因此是个人及领导技巧成长的良机。被委派为导师，表明得到了同辈的认同，企业也能从中获益。良师辅导计划不但有助于挽留员工，更可培养一群更有效率和对公司更了解的员工。若推行得当，良师辅导计划能创造不断求进的风气，使公司的人力资源成为企业竞争力的一大优势，对企业的业绩会有正面影响。因此，近年来，指导及良师辅导计划已成为国际企业发展员工才能（特别是在跨文化的环境中）的重要管理工具。总的来说，良师辅导计划是鼓励自我学习及高效益地活用企业人力资源的方法。

成功的良师辅导计划，要有成功的良师。根据力桥咨询公司为企业客户设计的良师辅导计划，成功的良师辅导者有六个主要的特质。下面是各项特质的例子及相关行为。每一项特质代表了一个有效辅导的独特范畴。为了便于理解，以下的六项特质可以名为“HONEST”模型：

**H - Helpful（热心助人）：**平易近人，常与学徒或被提拔者联络。热心助人，但不会将自己的意见强加给学徒。同时，学习及增进自己在助人方面的技巧。

**O - Open（开放）：**乐意接受新概念及别人的意见，意识到并尊重人与人的不同，而且知道自己需要改进的地方。

**N - Networked（拓展人际网络）：**在公司及行业里有良好的人际网络，并乐意向学徒或被提拔者介绍网络内的人士，分享如何扩展人际网络的经验。

**E - Enabling（赋与能力）：**尽力切合学徒或被提拔者的学习模式，协助他更顺利地前进，但不能过分保护。此外，在适当

时候给予正面的意见，帮助他们建立自信。

**S - Stimulating（启发性）：**为学徒发掘有挑战性且可行的发展机会，提供不同角度的意见，鼓励并启发学徒或被提拔者。

**T - Trustworthy（可信）：**能在协议的事情上保密，遵守承诺，言行一致。良师辅导者也需要在遵守商业道德及企业守则方面以身作则。

**问：我来自东北的一家大型国有企业，已经从事管理工作十多年，目前考虑辞职创业，现在打算开始做些准备。我的初步想法是选择报读商学院的一些创业的课程。但我的想法遭到了一些朋友的反对，他们的主要观点是创业的能力是天生的，是学校无法传授的。请问我该怎么办？**

**答：**你说的问题具有很大的普遍性。的确，创业能力很大程度上是与生俱来的，不是后天塑造的。而且，创业的热情、勇气和独创性也很难传授，没有一家学校能把毫无商业天分的学生培养成商业巨头。然而，这些都并不能说明系统的学习对创业没有帮助。比如，创业课程能够加速那些有商业潜质的学生的学习进程，从最基本的财务管理技能或者写商业计划书，到更复杂的快速评估商业机会、企业价值评估等等。目前，美国有近 2,000 所大学开设了创业课程，而 20 年前只有 300 家左右。事实上，创业学是美国发展最快的一门学科。创业界的一个共识是，系统的创新性思维有助于把一个好的创意转化为真正的商业机会、能够提高创业企业的成功率，也有益于企业实现从创业阶段到成长阶段的转变。当然，这里所说的教育和学习并不一定是课堂教育，但学校无疑是系统学习的一个理想场所。当然，通过学习，也许你会发现你根本没有创业基因，从而放弃了创业的念头，这也不是坏事，因为你成功地避免了人生中的一段弯路。

**财富**

为帮助改进本刊编辑质量，请告诉我们您对此文的意见。请在读者服务卡上圈定相应的数字代码：  
我认为此文：有价值，请圈-101，没有价值，请圈-102

► 如欲索取详细资料，请在读者服务卡上圈 14 号。