

《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 从信念起步
- 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

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%的包装晶能够再循环。

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（OFIs）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。

- 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

《创造变革》

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》

精彩短评

1、文景工具箱系列书已买多本送人。作为公司员工结构化知识补充的关键。

《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：www.tushu000.com