



如何让变革真正落地？

【节选自《如何让变革真正落地》】

该从何处突破？先要找到让变革真正落地的核心。美国著名变革领域的大师约翰科特早已给出答案：在进行大规模变革的时候，企业所面临的最核心问题绝对不是战略、结构、文化或系统，而是如何改变组织中人们的行为。

如何找到撬动旧有行为的杠杆？



【找到关键行为】

在推进变革时，首先要找出对于变革的推进有重大积极影响的关键行为，而不是期望改变人们的很多行为。

那什么是关键行为呢？就是那些能对变革产生“事半功倍”效果的行为。诚如“二八定律”所揭示的，在变革中，往往有少数关键行为，只要员工能做到就对推进变革有巨大的影响。

只盯住少数关键行为，不但能让员工精力聚焦，同时降低能力提升的难度，企业也不用摊大饼式地投入资源。

【全面分析，对症下药】

并不是识别出关键行为后大家就会乖乖改变的，所以接下来就要

分析为什么人们不去做这些关键行为。

心理学家研究发现，人们做不做某项行为，是由“动力（愿意不愿意）”和“能力（能不能做到）”两个方面决定的。

“动力”和“能力”又受到“个人（当事人自己）”和“社会（与当事人相关的其他人）”及“系统（非人的因素）”的影响，于是就有了六大方面的矩阵，也就是说，变革推进不下去可能来自六大方面的阻力。

第一，个人动力方面的阻力。主要指当事人的意愿。人从本能上是排斥变革的，因为变革意味着风险和犯错，会付出代价。

此时，关键在于：激发人们对于变革的认同，激发大家内心的动力。一定要想办法把变革的原因与大家认为最有价值的事情联系起来。

第二，个人能力方面的阻力。即当事人有没有能力作出改变。当要人们改变行为时，往往需要其去学习新的技能，有时这些技能难度高，自然也就设置了能力阻碍。

提供针对关键行为的培训，帮助大家具备实现行为改变的能力，是遭遇此种阻力的解决之策。

第三，社会动力方面的阻力。意为跟当事人相关的其他人对当事人的意愿如何影响。尤其是一些权力、影响力比你大的人也反对时，你也就选择做沉默的大多数了。

这时最好的做法是，找到那些有影响力的意见领袖，借助其影响力来激发大家的动力。

第四，社会能力方面的阻力。主要指跟当事人相关的其他人帮助不帮助当事人实现改变。企业中很多工作都是需要协作完成的，如果

同事根本不愿意帮忙，那你就无法完成工作。

该怎么办呢？找到那些能给大家提供能力支持的专家。这些专家也许不擅长鼓舞大家的动力，但必须在专业领域能够给大家提供帮助。

第五，系统动力方面的阻力。意思是非人的因素对于当事人意愿的影响，主要表现为激励手段、绩效考核等。比如，企业开始倡导跨部门协作，但在 KPI 指标中却只设定每个部门独立的指标。可能大家也想合作，但已经被自己部门的指标搞得精疲力尽了，谁还有精力去帮别的部门呢？

不言而喻，将激励与关键行为关联，才能让指挥棒指向正确的方向。

第六，系统能力方面的阻力。也就是外在环境对于当事人改变行为的影响。比如，某企业需要两个部门间非常紧密的合作，但是却安排两个部门分别在两个城市办公，双方只能通过电话和电子邮件来沟通，那效率往往就非常低。

这也提醒企业管理者，要想推动变革，要利用好环境因素，优化流程并提供有利的工具。正如中国古训所言：“工欲善其事，必先利其器。”

盈造网 — 中国建筑（中小企业）产业互联网平台

☎ 010-83296789

☎ 010-83296781



立即扫码加入