

组织变革管理

ITIL®4实践指南

AXELOS.com



申明:



本文档由长河（微信achotsao）在机译的基础上经初步整理分解，精细化翻译工作正由ITIL先锋论坛组织的ITIL专家团队进行，预计到2020年年底之前全部完成。需要下载最终翻译版本请关注微信公众号：IT管理精英圈，或访问www.ital4hub.cn或www.italxf.com。



ITIL先锋论坛专家团队只是进行了这些著作的语种转换工作，我们并不拥有包括原著以及中文发行文件的任何版权，所有版权归Axoles持有，读者在使用这些文件（含中文翻译版本）时需完全遵守Axoles和TSO所声明的所有版权要求。

内容

1	关于本文件	3
2	一般信息	4
3	价值流和流程	15
4	组织和人	24
5	信息和技术	31
6	合作伙伴和供应商	34
7	重要提醒	35
8	致谢	36

1 关于本文件

本文件为组织变革管理（OCM）实践提供了实用指南。它分为五个主要部分，内容包括：

- 有关实践的一般信息
- 实践的流程和活动以及它们在服务价值链中的作用
- 实践中涉及的组织和人员
- 支持实践的信息和技术
- 用于实践的用于合作伙伴和供应商的注意事项。

1.1 ITIL 4 鉴证方案

从本文件中选择的内容可作为以下课程的一部分进行检查：

- ITIL专家：创建，交付和支持
- ITIL专家：指导计划和改进。

有关详细信息，请参阅相关的教学大纲文档。

2 一般信息

2.1 目的与描述

关键信息

OCM 实践的目的是确保组织中的更改得以顺利，成功地实施，并通过管理更改的人为因素来获得持久的利益。

OCM是一种实践，可以满足不断增长的组织增长，改进点和发展的愿望和需求。

对于改进，生产和服务组合，组织结构或基础技术而言，人员对于成功实现转型至关重要。组织的发展使变更的功能，工作，感觉和行为方式得以实现。这些变化不应强加于人，而应带来新的有价值的系统，以便人们愿意采用行为和工作的新方式。

关键信息

人们应对行为的变化负责，以应对变化的环境（即，我们在其中工作的系统的变化）。

OCM的目标是在组织上实现构建驱动的价值驱动的环境，并成功完成所需范围的组织更改。根据组织机构愿景和需求，所有利益相关者都应采用新的工作方式，并最大程度地降低任何变更对服务 / products的质量和消费者体验的风险和可能的负面影响。

这是通过认识和理解利益相关者的期望和价值，制定愿景，共同创造计划和行动，有效沟通，赋予员工权力以及采用新的文化方法来实现的。

OCM对服务价值系统（SVS）的每个部分都有贡献。它包含三个前提：

- 实践已集成到价值流中，并确保更改有效，安全并满足利益相关者的期望。
- 实践并非旨在将组织中计划和执行的所有变更统一为一个整体：这是不可能或不需要的。
- 对于定义的范围中的所有更改，实践应该集中精力平衡效果，敏捷性，合规性和风险控制。

2.2 术语和概念

变更是执行任务的另一种方式。像以前一样进行此操作，但是以一种更有效和更有效率的方式进行。变更使用外部影响修改动作。

转型是另一种工作方式。它涉及信念，价值观和愿望的变化。转换结果在组织系统中发生了变化，因此在个人和组织行为中也发生了变化。转换是基于对先前错误的学习。

进化是持续改进通过转换和变更的状态。进化的基础是通过使用内部和外部反馈来不断调整价值，信念和行为。

2.2.1 变更，转型，发展

组织变更与转换之间存在重要区别。在执行任何组织的变更之前，利益相关者应考虑所提及的行动，因为这将使变更产生态度，并可能使影响产生结果。

将计划定义为变更或转换，有助于为其管理选择适当的方法。识别特定的变更是否有助于组织的发展也很重要。

为了了解背景的演变以及组织的开发的每个改进或转换贡献，需要利益相关者提供高水平的系统情报。系统智能使组织能够从个人成长转变为团队成长，从受管理的团队转变为富有创造力和成熟的团队。

2.2.2 情感，社交和系统智能

当人们参与到情境中时，复杂程度会增加，准备好应对不可预测和未知的情境非常重要。即使OCM 实践涉及变更的人员方面，还是建议使用变更使能实践提供的概念和工具。在此可以找到有关基于复杂性的变更方法的更多信息。

处理与人相关的变化需要所有利益相关者的高度存在感，意识，自我领导和责任感。在整个组织的变更生命周期中，重要的是集中于所有三个维度：涉及变更的个人，他们之间的关系以及整个系统。

为了创建灵活，有弹性和充实的个人，团队和系统，组织应致力于以三种形式的情报支持开发¹：

情商是有效访问，表达和使用情绪的能力。它描述了具有情感自我认知和容量来通过指导实现目标来管理情绪。它还可以确保自我激励，抑制冲动行为并延迟立即满意度的能力，以实现目标。

社交智能基于情商。能力可以通过不做假设，保持同理心，不愿意采取共同创造行动和新的工作方式来实现目标和构建的积极关系，从而识别他人的情绪。它还包括了解和使用社交角色和规则，有效的倾听和会话技巧。

系统智能是理解，反思，表达并将人类交互的系统的更广泛的背景纳入行动的能力。它结合了有关环境的灵敏度和系统的思考。关于ITIL 指导原则，它基于自适应复杂系统背景中通盘思考和工作的功能，同时侧重于价值。能力可以将自己视为系统的一部分，识别系统的特征，了解系统的规则和模式，并能够自觉地为系统开发做出贡献。

2.2.3 基于价值的组织变更

价值观是人们在展示行为时使用的根深蒂固的原则，思想和信念。它是决策和任何潜在变化的重要基础。

如果组织的文化具有个人价值，它会鼓励人们全力以赴，让承诺投入工作。如果个人和组织的价值观保持一致，则对变更的任何抵抗都将被视为改进点的附加信息来源和资源。不需要管理阻力。

组织文化可描述为一组人共享的一组价值观，包括关于人们应如何行事的想法，信念，做法和期望。可以在ITIL®4：指导计划和改进中找到更多信息。

认识到各个级别的价值分配，并识别那些能够或限制组织演变的价值，将为组织变更，规划和执行产生信息源。

¹基于文章和方法<https://www.teamcoachingzone.com/wp-content/uploads/2015/01/RSI-White-Paper.pdf>和<https://www.crrglobal.com/relationship-systems-intelligence.html> [2019年10月25日访问]



²从报价https://www.valuescentre.com/wp-content/uploads/2019/10/Article_Importance_of_Values.pdf [2019年10月25日访问]

2.2.4 变更组织原则³

由于神经科学，技术（例如人工智能，大数据，机器人技术等）和人类情感进化方面的最新发现，管理，领导力和动机方法发生了重大变化。这些更改使组织能够重新考虑组织更改的实施方式。变更管理的许多常规模型都基于关于人类动机和行为的过时思想。

OCM 实践应该包括针对不同复杂性情况的方法。组织定义了更改，控制的级别以及实践应该解决的原则。变更定义注意事项可以在变更使能实践中找到。

下面显示了一组原则的示例，可以通过设计自适应环境来帮助指导组织变革以使其成功。如果来实现变更的目标，组织的领导者必须转换这些原则以适合其业务的特定要求。

- 明确而相关的目标

变更的目标必须基于愿景和组织的值，并且对利益相关者明确。变更必须是真实的价值。

- 坚强而坚定的领导

精心设计的流程在组织内的任何地方都使用领导功能。任何人都可以在任何阶段贡献或领导变更计划。应该考虑到转换或变更的潜在复杂性和动态性，领导应该灵活，开放而不是固定。

该实践应该旨在创建一个环境，人们可以在其中以共享的实践的身份参与变更的领导。

- 愿意和有准备的参与者

员工的优势应该成为重点。为了组织改进点，组织应该从克服员工的抵制转向鼓励和支持人力智力资本。

- 变更利益相关者是宝贵的变更代理商：他们可以为组织转型做出重要贡献。人们自然是具有独特的容量的问题解算器，以适应不断发展的环境。
- OCM 流程的以人为中心的设计。应该了解需求和利益相关者的价值观。
- 绘制利益相关者和组织的价值观。

³ <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2019/09/10/metamorphle-nine-principles-for-好-组织设计/变更/#2a1851283d31>[2019年10月25日访问]

- 变更基于内在动机而不是外在强化。自治，能力和相关性⁴。

- 持续的改进点

- 将共同创造作为组织变更的中心方法。因此，组织的每个区域都开放供反馈和改进点使用。共创是一种选择，它可以使不同的各方联合起来共同生产出彼此有价值的成果。
- 为了保持组织变更取得的良好结果，系统应根据组织需求和愿景不断发展。

2.3 范围

OCM 实践的范围包括：

- 为开发组织中的环境设计，实现并不断改进自适应方法
- 规划和改进组织的变更方法和方法
- 通过整个生命周期计划和协调所有正在进行的更改
- 与相关利益相关者沟通变更计划和进度
- 评估变更的成功，包括输出，结果，效率，风险和成本。

该实践支持所有价值流，并且可以与任何其他实践一起使用，因为它们都可以启动组织更改。但是，组织通常将OCM 实践的应用程序限制为有限的更改，其中行为，功能，职责和/或角色将进行更改。

其他实践可能会极大地促进服务管理四维模型中的组织更改。这些在表2.1中列出。

⁴自决理论，由Edward Deci和Richard Ryan提出的主要动机理论。

表2.1 服务管理四维模型中的组织更改

服务管理的尺寸	可能受组织限制的区域变更	范围设定注意事项
信息和技术	硬件和软件服务架构服务设计 技术和用户文档	通常由变更使能，实践和项目管理，服务设计和架构管理惯例共同解决。 某些OCM 活动可用于支持培训，设计，依此类推
组织和人员	组织结构角色和职责文化和工作规则行为 个人能力	通常由OCM与项目管理，劳动力和人才管理和关系管理惯例一起解决
价值流和流程	价值流架构工作流程和程序流程 文档	变更使能和OCM 实践可能一起解决和/或其他做法
合作伙伴和供应商	服务在架构级别上对第三方的依赖 与第三方的合同安排（新供应商，责任的变更等）。 合同和其他文档（版本的更改，延长等）。	变更使能实践可以与供应商管理，OCM和/或其他实践一起解决

尽管OCM 实践仍与变更密切相关，但有几个活动和职责范围未包含在OCM 实践中。这些内容在表2.2中列出，并引用了实践指南。重要的是要记住，ITIL实践是价值流的背景中使用的工具的集合。根据情况，应将它们组合在一起。

其他实践指南中描述的表2.2与OCM 实践相关的活动

实现价值	实践指南
组织变更启动	所有其他做法
组织变更计划和自适应环境设计的实现	关系管理劳动力和人才管理战略管理 持续改进
IT基础设施的变更与组织变更相关	变更使能发布管理业务分析部署管理 软件开发和管理服务验证和测试 组合管理 服务目录管理
变更冒评估和控制的的风险	风险管理
成本控制，财务评价的更改	服务财务管理
管理项目	项目管理
愿景的定义和战略目标	战略管理
所有服务管理四维模型中的持续改进	持续改进

2.4 实践成功因素

实践成功因素

实践的复杂职能型组件，是实践实现其目的所必需的。

实践的成功因素（PSF）不仅仅是一项任务或实现价值，因为它包括所有服务管理四维模型的组件。活动的性质和实践中PSF的资源可能有所不同，但它们共同确保实践有效。

OCM 实践包括以下PSF：

- 在组织上创建和维护支持变更的文化
- 为组织变革管理建立和维护整体方法和持续改进
- 确保有效地实现组织变革，从而促成利益相关者的满意度并满足合规性的要求。

2.4.1 在组织上创建和维护支持变更的文化

支持变更的文化是组织内的人们共享的一组关于变更的信念，态度，价值观，常识和期望。它确定人们是否可以以导致组织发展的方式识别，理解，公开讨论并采取行动。

此外，如果明智地实施，它在组织之间也有所不同，并且可能会成为竞争优势。

只有在正确的方式和时机使用XCM91711利益相关者的承诺才能使用OCM技术和仪器。

可以通过营造一种鼓励人们大声疾呼，挑战做事方式以及有效聆听和沟通的氛围来建立适应变化的组织。适应性环境激发了讨论和对变更的投入，考虑了敏捷愿景和运维的新方式。该文化不仅可以在组织内进行影响的内部通信，还可以与合作伙伴和供应商进行合作的内部通信。

为了帮助OCM 实践创建和维护有效的变更支持文化，使用以下实践很重要：

- 劳动力和人才管理
- 关系管理
- 战略管理
- 持续改进管理。

2.4.2 为组织变革管理建立和维护整体方法和持续改进

确定改进组织变更，原则和方法的机会很重要。还可以在实践的流程，工具或其他资源等方面进行改进。并且应该针对利益相关者的改进，实践和体验。

重要的是，不仅要启动服务的改进，而且还要有效地实施。持续改进实践指南中描述了实现改进的方法。此外，至关重要的是在价值流的背景中使用多种实践，以保持持续改进服务的进度。

2.4.3 确保以有效的方式实现组织变革，从而导致利益相关者获得满意度并满足合规性的要求

组织应指定并执行流程来管理组织变更。OCM 实践确保使用最适合组织值的流程和愿景。许多利益相关者都对组织变革感兴趣。这包括：

- 服务提供者团队
- 使用者
- 顾客
- 服务提供的赞助商
- 服务消费的赞助商
- 供应商和合作伙伴。

实践可以确保识别出利益相关者，并适当地捕捉，考虑和满足他们的价值和期望。结合关系管理，风险管理和业务分析实践来完成。

在变更，规划实现期间以及变更完成之后，组织应关注利益干系人，参与和满意度的连续监控。持续的通信，状况更新和反馈收集是管理满意度和劳动力和人才管理实践的重要组件。

与变更相关的许多治理和合规性要求都会影响OCM 实践。重要的是，组织必须捕获它们，理解它们并确保它们得到满足。实践通过以下方式支持此功能：

- 包括变更计划，流程和过程中所需的控件
- 提供所需的信息
- 启动改进点以防止或纠正非合规性。

随着IT世界的不断变化，许多组织没有变更所需的静态最终状态。因此，根据最新的需求，它应该在结构上保持灵活性以支持恒定的改进点。这将导致变更自适应环境并使容量以最有利的方式实现它们。

2.5 关键指标

应该在每个实践所贡献的价值流的背景内评估ITIL惯例的效果和性能或绩效。与任何工具的性能或绩效一样，只能在应用程序的背景内评估实践的性能或绩效。但是，设计和质量的工具可能会有很大差异，这些差异定义了工具的潜力，或根据用途使用能力才有效。有关度量标准，关键性能或绩效指标（KPI）的其他指南以及可以帮助您解决此问题的其他技术，请参见度量和报告实践指南。

OCM 实践的关键指标已映射到其PSF。它们可以用作价值流的背景中的KPI，以便评估实践对这些价值流的效果和效率的贡献。表2.3中给出了一些关键指标的示例。

表2.3 OCM 实践的关键指标

实践成功因素	关键指标
在组织上创建和维护支持变更的文化	组织变更的认知，整个组织的原理和方法
	组织上对组织变革的态度抵制变革的程度
	在组织的不同级别上对变化的态度保持一致
为组织变革管理建立和维护整体方法和持续改进	利益干系人与满意度的程序及通讯
	OCM 实践发起的改进量
	利益相关者满意度具有最新的转换方法和工具的知识
确保有效地实现组织变革，从而导致利益相关者的满意度并满足合规性的要求	变更启动器的满意度与变更的结果变更成功/ 销售活动的速率
	合规性具有正式声明的要求，根据审计报告变更启动器的满意度具有变更的及时性
	利益干系人满意度具有个人更改的实现

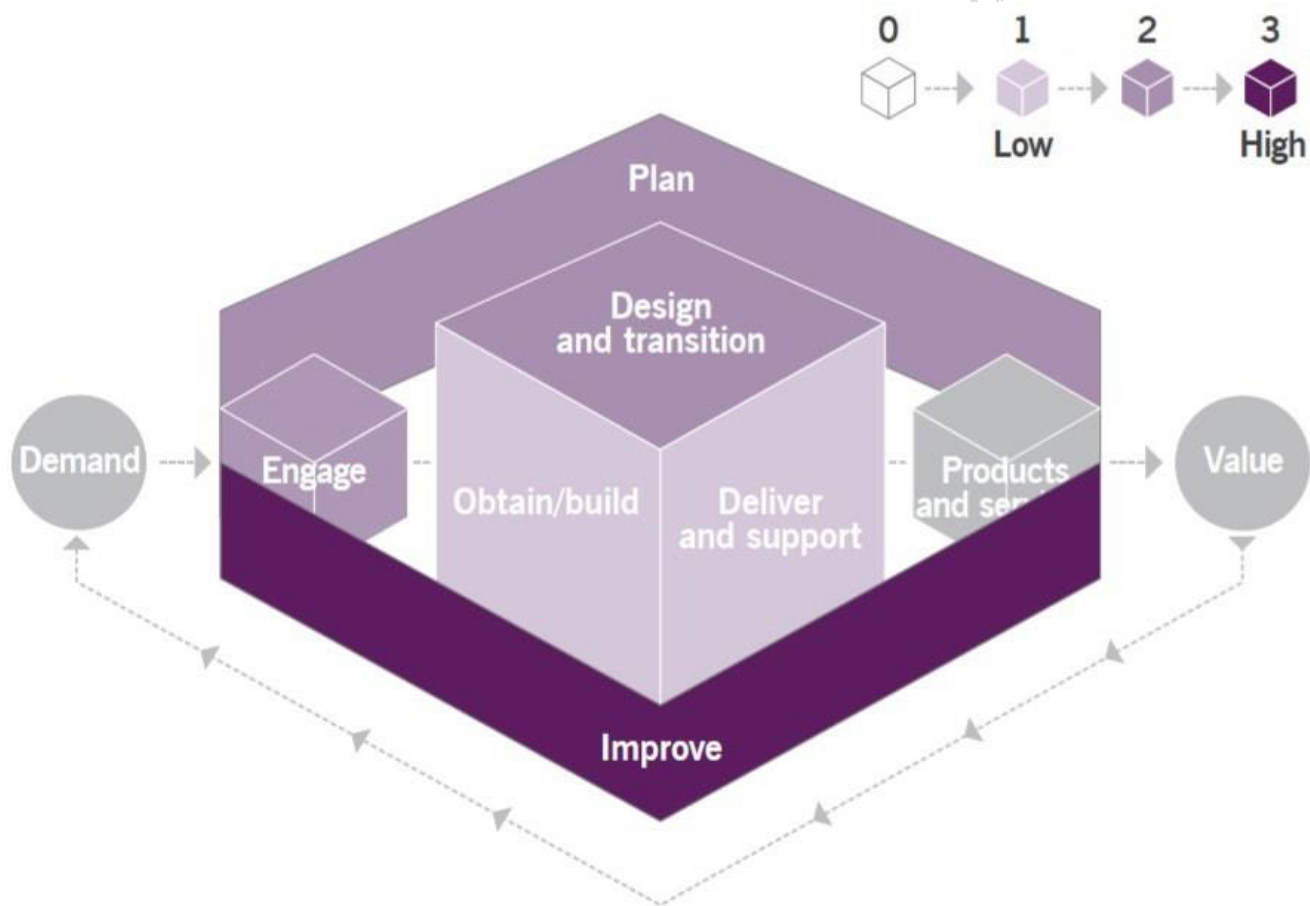
将指标正确组合为复杂的指标将使数据更易于用于正在进行的价值流的管理，以及用于OCM 实践的定期评估和持续改进。没有单一的最佳解决方案。度量标准将基于服务战略的整体和组织的优先级，以及实践所贡献的价值流的目标。

3 价值流和流程

3.1 价值流的贡献

像任何其他ITIL 实践一样，OCM 实践也贡献于多个价值流。重要的是要记住，价值流永远不会由单个实践形成。该实践与其他实践相结合，可以为消费者提供高质量服务。实践贡献的主要价值链活动是：

- 设计和转换
- 契动
- 改进
- 计划。



图片3.1中显示了OCM 实践对服务价值链的贡献。

图片3.1 OCM 实践对服务价值链的贡献

有关OCM对价值流的贡献的详细说明，请参见ITIL®4：指导计划和改进，第7.3.1.6节。

3.2 流程

每个实践可能包含一个或多个流程和活动，它们对于实现该实践的目的可能是必需的。

流程

一组相互关联或交互的活动，可将输入转换为输出。流程接受一个或多个定义的输入，并将其转换为定义的输出。流程定义动作的顺序及其依赖性。

OCM 活动形成两个流程：

- 组织变更生命周期管理
- 变更自适应环境的管理。

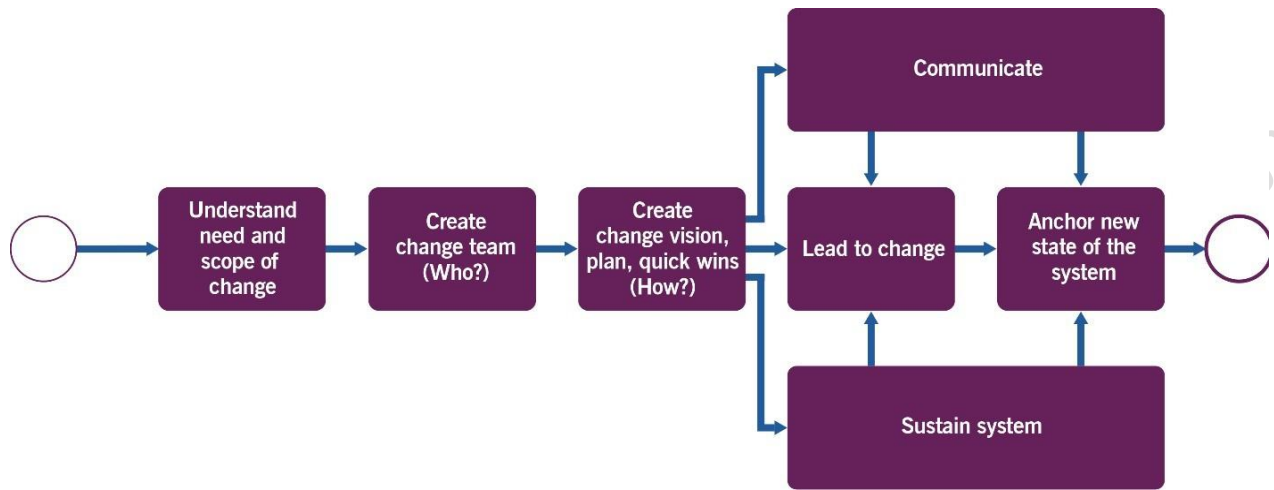
3.2.1 组织变更生命周期管理

该流程包括表3.1中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.1组织变更生命周期管理流程的输入活动和输出

关键输入	活动	关键输出
变更请求	了解需求和范围创建变更团	新的组织结构系统中的新行为
组织愿景和策略财务准则和约束风险	队	新角色
信息	创建变更愿景，计划，快速	新功能角色描述指导
政策法规要求	获胜	材料
	沟通变更	变更评审报告
	导致变更，启用运维	得到教训
	锚定系统的新状态	
	维持系统	

图片3.2显示了组织变更生命周期管理的工作流程。



图片3.2组织的工作流程变更生命周期管理

流程可能会根据变更类型和范围而有所不同。表3.2提供了变更的两个不同范围内的活动的示例⁵。

组织应采用管理的体系结构和方法的多样性，以确保服务的灵活性并满足利益干系人的期望。

表3.2组织变更生命周期管理流程活动

实现价值	合并两个IT团队	在小型启动中实施业务分析人员的新角色
了解需求和范围	IT 项目的程序经理确定了对变更组织结构的需求，并且变更主管由管理团队（变更发起人或赞助人）提名。 变更领导与管理团队一起回答了以下问题： <ul style="list-style-type: none">● 需要变更吗？● 现在需要吗？● 它符合愿景和目标吗？● 它会帮助解决什么问题？● 它可能给系统带来什么机遇和威胁？	服务负责人引入了对新角色的需求。 相关的服务利益相关者讨论并决定： <ul style="list-style-type: none">● 为什么需要此变更？● 是否与愿景公司和目标公司保持一致？● 有哪些机会和威胁？

⁵ <https://rework.withgoogle.com/blog/changing-the-change-rules-at-google> [2019年10月25日访问]

- 最终输入之前需要哪些输入决定了吗？
- 谁负责输入？
- 影响会采取这种策略吗？
- 是否出现新的优先事项？
- 系统的理想将来状态是什么？
- 获得未来状态有什么风险？
- 成功或失效的外观如何？
- 变更的替代品有哪些？

- 如何成功实施或失效是什么样的？
- 变更的替代品有哪些？
- 影响和系统怎么样？

建立变更团队	变更负责人和管理团队回答了以下问题：	相关的服务利益相关者讨论并决定：
	<ul style="list-style-type: none"> ● 谁负责最终决定？ ● 如有疑问或争议，谁可以通过变更做出决定？ ● 谁是所有利益相关者？ ● 谁受到变更的影响？ ● 谁会抗拒变更，如何获得他们的支持？ ● 谁将为变更贡献最大？ <p>变更团队将根据答案进行提名，创建和宣布。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 谁负责最终决定？ ● 谁将创建设计并创建角色描述？ ● 谁来玩角色？ ● 新的角色还会影响谁？

创建变更愿景，计划，快速获胜	变更团队创建变更，愿景和计划：	相关的服务利益相关者讨论并决定：
	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要采取什么行动 ● 变更如何覆盖所有服务管理四维模型？ ● 变更如何通信？ ● 变更如何做到绝对？ ● 在旅途中如何管理变更？ ● 可能会有哪些快速获胜？ ● 如何确定积极或消极的进展？ ● 如何测量变更？ <p>会受到变更影响的员工尽早参与讨论和计划评审。他们的想法，恐惧和抵抗得到了聆听和考虑。</p>	<p>变更将如何执行？</p> <p>变更如何覆盖所有服务管理四维模型：</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 角色是否需要新技术？ ● 该人将如何学习服用角色？ ● 是否需要流程或指令更新？ ● 角色如何介绍给合作伙伴？

导致变更	花时间介绍和讨论对变更的上述问题的答案	变更按计划执行。
------	---------------------	----------

领导者。使用不同的渠道来沟通变更（亲自，公司和社交网络，新闻通讯等）。

计划的动作与项目管理动作一起执行。

基于反馈迭代推进。

培训和交流的计划和方式可以灵活进行，并且可以通过正在进行的变更进行调整。

锚定系统的新状态

变更的进度和结果被测量：

- 组织健康指标（员工调查，新功能评审）
- 业务性能或绩效指标（相关的服务质量，客户满意度）

对数据进行分析并将其呈现给所有利益相关者，以将结果映射到反馈。

变更团队与所有利益相关者一起庆祝变更，而管理团队对所有成就表示赞赏。

服务的所有利益相关者，包括玩新角色的人，都观察运维并分享他们对变更的感受和反馈。

维持系统

管理和变更团队确保设置任务的优先级并为所有利益相关者明确，以便能够区分正在进行的运维和变更动作之间的时间。

在项目结束之后的一段时间内，变更线索仍使用每月脉搏来检查新部门团队的反馈，并合并有关纠正机会的信息/ 改进系统。

如果需要，可实施纠正性的性能或绩效计划，并在组织内获取经验教训并分享知识。

如果需要，可实施纠正性的性能或绩效计划，并在组织内获取经验教训并分享知识。

沟通变更

执行并维护通信策略以维持正在进行的认知。
领导者每天将运维重新定位为与变更的连接一次或两次：
在计划的将来如何运作？变更将如何帮助解决此问题？

与业务分析人员通信的所有其他角色对任何问题都开放。加入的改进点快速讨论会以正式和非正式的方式持续进行。

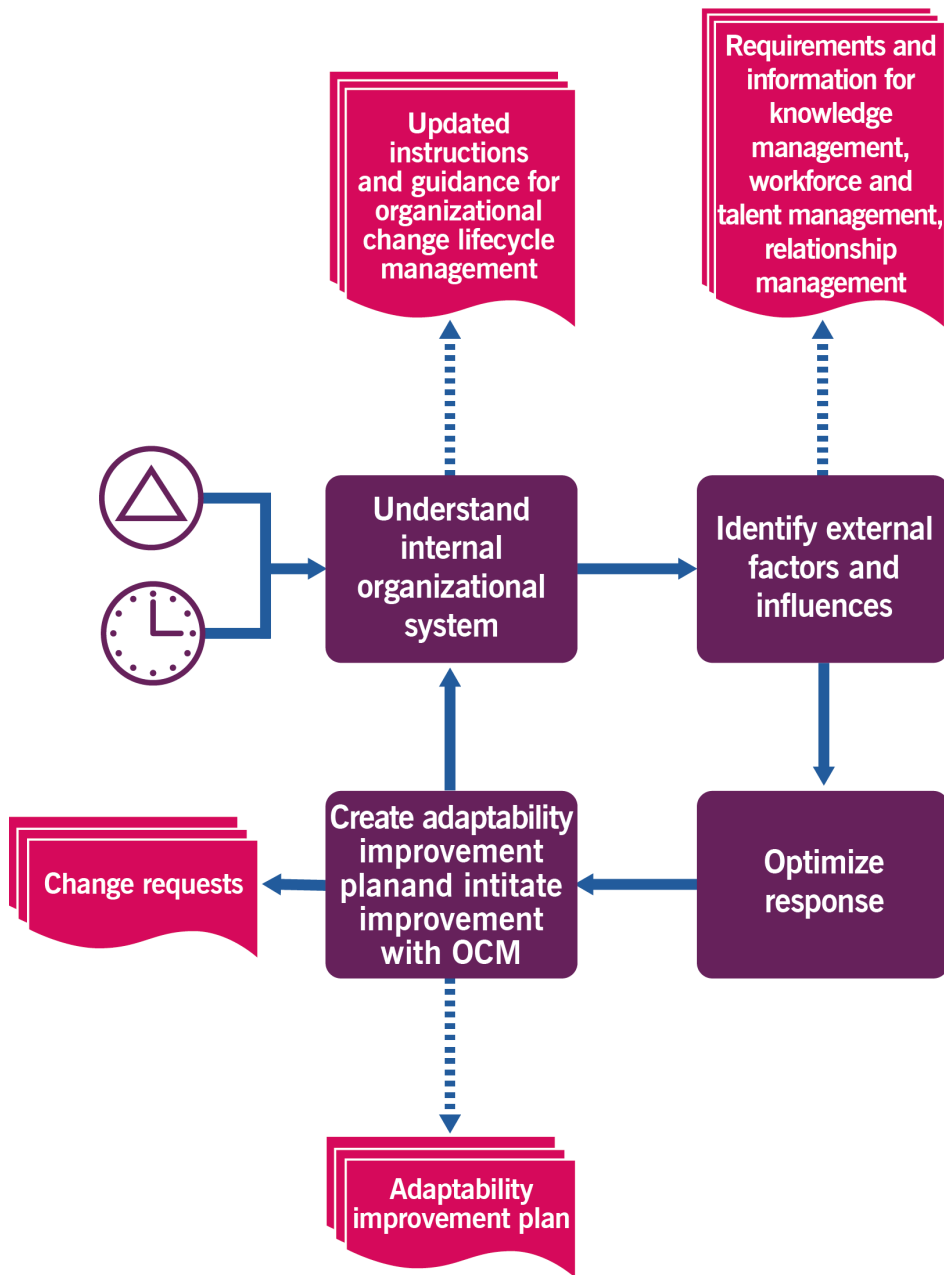
3.2.2 变更的管理自适应环境

在自适应组织中，变更不是强制性的事态，而是组织文化的一部分。该流程包括表3.3中列出的活动，并将输入转换为输出。

表3.3 变更自适应环境流程活动的管理

关键输入	活动	关键输出
个人和组织的值评估	了解内部组织系统	适应性改进点计划变更请求
组织变更实施报告	识别外部因素和影响	更新了组织变更生命周期管理的说明和指南
改进点的先前结果政策和法规要求财务准则和约束条件员工调查	优化响应	知识管理，劳动力和人才管理，关系管理的要求和信息
关系，劳动力和人才管理实践的改进建议	创建适应性改进点计划并在OCM中启动改进点	
最近的培训和能力开发报告和结果		
风险信息		

图片3.3显示了流程的工作流程图。



图片3.3 变更自适应环境的管理的工作流程

表3.4提供了流程活动的示例。

表3.4 变更自适应环境的活动

实现价值	例
了解内部组织系统因素，影响和挑战	<p>OCM包括与管理团队，服务所有者和其他相关利益相关者评审一起领导，并进行以下分析：</p> <ul style="list-style-type: none">● 当前的组织价值观及其被员工接受的方式。以及分析人的个人价值。● 最近组织变更的结果和进展，以及其他实践对组织结构改进点的要求。● 员工和客户调查。● 其他数据可能有助于了解组织是否足够灵活且具有足够的竞争力来满足愿景和策略。 <p>这是定期进行的，例如每年一次，或作为对外部因素的重要变更的响应。</p>
识别外部因素和影响	<p>OCM包括与管理团队一起领导，服务所有者不断对评审进行分析：</p> <ul style="list-style-type: none">● 影响通过使用PESTLE 模型或其他相关框架来组织系统的外部因素● 有关情感，社交和系统情报的世界最佳和最新实践开发● 相关行业组织结构的要求和建议● 变更处理技术与方法● 其他有价值的信息，用于支持自适应环境。
优化响应	<p>OCM包括在先前两个步骤的基础上与管理团队和服务所有者一起领导，以确定变更适应性水平对组织策略的最佳响应。OCM负责人使用知识管理工具在组织中共享最有价值的信息。</p> <p>OCM团队认识到并非应该实施和使用所有最佳实践和新方法。即使担心丢失会导致对改进点使用所有最佳方法的渴望，组织也应该仅使用最符合其利益并适合愿景的方法。</p>
创建适应性改进点计划并运行	<p>变更负责人注册了所需的所有内容，启动了改进，并将流程与持续改进实践的参与度进行了注册。</p>

OCM 实践中的改进点操作

例如，为了将来传播改进的变化，组织决定实施和开发组织社交网络作为通信工具。

变更成功与否取决于时间和质量在变更利益相关者内部共享的信息。信息的传播（思想，价值观，实践等）受益于紧密的网络。

改进点计划的一部分将与
知识管理，关系管理，变更使能和持续改进实践。

如表3.2和3.4中所述，OCM 实践活动由服务提供者执行。他们可能涉及客户，供应商和合作伙伴。这些活动也受以下部分所述的工具和技术的支持，有时会部分自动化。

4 组织和人

4.1 角色、能力和职责

实践指南并未描述所有实践中应该存在的实践所有者或管理者的角色。相反，他们专注于每个实践的专门角色。每个角色的结构和命名都可能与组织和组织不同，因此ITIL中定义的任何角色都不应视为强制性的，甚至不建议使用。同样重要的是要记住，角色不是职务，一个人可以担任多个角色，并且一个角色可以分配给多个人。

流程和活动的背景中描述了角色。每个角色均具有基于表4.1中所示的以下模型的能力概况。

表4.1能力代码和资料

能力代码	描述
L	<u>领导者决策，委派，监督其他活动，提供激励和动机以及评估结果</u>
A	<u>管理员分配任务并确定优先级，保留记录，进行中的报告并启动基本改进</u>
C	<u>协调员/通信员协调多方，维护利益相关者之间的通信并运行认知销售活动</u>
M	<u>方法和技术专家设计和实施工作技术，文档编制程序，有关流程，工作分析和持续改进的咨询</u>
T	<u>技术专家提供技术（IT）专业知识并进行基于专业知识的任务</u>

表4.2中列出了OCM 活动中可能涉及的角色，相关的能力概况和所需技能的示例。

表4.2 OCM 活动涉及的角色

实现价值	负责角色	能力简介	特殊技能
组织变更生命周期管理			
了解需求和范围	变更负责人	我是	对组织策略的了解和理解 和结构 做决定 分析能力 风险分析
	管理团队代表		
	人力资源专家		
	服务负责人		
	产品负责人		
建立变更团队	变更负责人	我是	交流情报知识和非暴力交流方法 做决定 风险分析
	管理团队代表		
	人力资源专家		
	劳动力和人才管理专家		
创建变更愿景，计划，快速获胜	变更负责人	我是	组织结构和策略方面的知识 产品知识和受变更影响的服务 风险管理 业务影响分析 项目管理技术
	变更团队		
	项目经理		
	服务负责人		
	产品负责人		

沟通变更	变更负责人变更团队	厘米	交流智能知识和有效的交流方法
	成员		了解情感，社交和系统智能
	知识管理专家		能
	人力资源团队		社交网络沟通方法知识
	管理团队代表		表达能力
	Project manager		指导，咨询和辅导

导致变更，启用运维	变更负责人变更团队	法案	对变更的了解愿景
	成员项目经理服务负		了解组织的策略
	责人产品负责人		变更影响的产品和服务知识
	管理团队代表		识

锚定系统的新状态	变更领导者变更团队	厘米	决策分析能力
	管理团队代表		

			了解情感，社交和系统智能
维持系统	变更负责人	厘米	活动优先级排序方法的使用
	变更团队		做决定
	管理团队代表		分析能力
			指导，咨询和辅导
变更自适应环境的管理。			
了解内部组织系统	变更负责人	CMT	分析能力
	管理团队代表		了解组织的策略
	人力资源专家		知识评审和系统评估方法
	服务负责人		服务和产品知识
	品负责人		
识别外部因素和影响	变更领导者	TMC	分析能力
	变更团队		
	管理团队代表		
	人力资源专家		
	风险和合规性专家		

	服务负责人		
	产品负责人		
优化响应	变更负责人	LM	了解组织的策略和目标
	管理团队代表		
			了解情感，社交和系统智能
			了解组织结构
			服务和产品知识
创建适应性改进点计划并启动改进点在OCM内	变更负责人	厘米	了解组织的策略和目标
	管理团队代表		
	服务负责人		持续知识
	产品负责人		改进点方法
	人力资源专家		
	持续改进经理		

4.1.1 变更组长角色

变更领导者角色在不同组织中也称为变更主管或变更教练。实践通常将角色分配给管理，HR或项目管理组；但也可以由其他团队的代表成功地采取，他们可以以最有效的方式协调围绕变更范围的操作和需求。

变更负责人的角色不应将重点放在推动变更项目上，而应将重点放在创建支持变更的环境上，利益相关者可以在其中选择适应组织系统的新要求状态。

该角色通常负责：

- 通过协调了解了变更需求和范围的性能或绩效，对变更请求进行了初始处理和验证。
- 协调变更团队的识别，提名和创建。
- 在整个变更生命周期中增强，指导和领导变更团队。
- 通过变更生命周期做出的决策正式传达给利益相关者和受影响的各方。
- 监控并检查变更涉及的团队的活动。
- 进行定期的发起人或赞助人实践分析，并开始对实践，过程，使用的方法和工具进行改进。
- 开发组织在OCM 实践的方法和方法方面的专业知识。
- 创建一个包含心理安全性，相互尊重和信任的环境；在这里，员工可以将实现价值潜在地作为自我发起的变更代理商。
- 通过使变更团队负责，加强与变更要求的一致性。

这些角色的能力概况是LACM，尽管每种能力的重要性从实现价值到实现价值都不同。

4.1.2 变更团队成员角色

除非组织变更的方法和工具存在缺陷，除非它认可人们的容量可以进行代理和共同创建。如今，基于知识的环境通常需要复杂的问题解决方案，并且依赖于多个专业贡献者之间的协作。

共享领导模型通过变更团队从自上而下的单英雄领导方式转变为相互依赖，协调的领导方式来支持组织的发展。变更团队是由具有不同能力和技能的人员组成的团队，这些团队共同努力并领导变更实现共同期望的结果。共享领导力是一组共享实践，应由组织结构各个级别的人员执行。

变更团队和变更负责人负责定义，沟通和执行变更，愿景和计划。期望变更团队将发挥自己的独创性，并为变更贡献思想和努力。

当组织变更是大型项目或程序的一部分时，它也会得到项目管理团队的支持。

变更团队成员应演示以下行为类型以支持变更流程：

- 冒险
- 渴望学习新的工作方式
- 取消学习旧方法
- 承担新的责任并放任过时的责任
- 收集反馈

-
- 讨论错误
 - 庆祝和认可小和大的胜利。

4.2 组织结构和团队

尽管变更负责人角色可能与正式职位相关联，但OCM 实践的专用组织结构却很少见。这对于官僚机构复杂的组织或组织成功需要非常高级别的变更自适应环境的组织而言，是典型的。

许多组织可能包括变更团队和为特定变更分配的临时团队，尤其是如果变更被视为项目。有关项目团队的更多详细信息，请参见管理实践指南。

5 信息和技术

5.1 信息交流

OCM 实践的效果基于所使用信息的质量。这包括但不限于以下信息：

- 组织策略和价值观
- 组织架构
- 员工价值观向组织价值观的反映
- 服务及其架构和设计
- 合作伙伴和供应商
- 规范组织结构的政策和要求
- 进行组织变革的方法和技术
- 建议的更改，包括：
 - 员工和组织的整体预期收益
 - 变更的估计时间和成本的实现
 - 影响变更的规定
- 从过去的类似变化中学到的教训
- 过去和正在进行的变化
- 利益干系人满意度和实践。

该信息可以采用各种形式。OCM 实践的主要输入和输出在3.2节中列出。

任何变更的一个重要成功因素是有效分发准确、及时和最新的信息。信息和思想的分配取决于员工的网络密度。社交网络模式之间的链接越多，信息传播的可能性就越大。

在更大的网络中，人们可以从信息渠道的多样性以及看到一个变更的视角中受益。网络密度使得变更的理解和销售活动的实现更快的可能性更大⁶。

⁶ <https://www.forbes.com/sites/carstentams/2018/04/23/it-takes-a-village-change-management-as-community-building/#d1c52f85683e> [2019年10月25日访问]

5.2 自动化和工具

在大多数情况下，OCM 实践可以从自动化和使用工具中显着受益。在可行且有效的地方，可能涉及表5.1中概述的解决方案。

表5.1 OCM 活动的自动化解决方案

流程实现价值	自动化手段	关键功能	实践的效果上的影响
组织变更生命周期管理			
了解需求和范围	工作流程系统，待办项管理工具和看板板	启用和控制变更的工作流程；优先考虑待办项和工作流程管理；工作流程可视化	中型，更多影响，适用于具有大量更改的组织
建立变更团队	工作流程系统，协作工具和人工资源规划工具	评估的形式化和结构化，提供有关变更利益相关者和组织结构的更准确，更可靠的数据	中级到高级，尤其是结构复杂的大型组织
创建变更愿景，计划，快速获胜	工作流程系统，待办项管理工具，看板板，项目管理工具，构想平台	计划和所需行动的形式化和结构化。快速可追溯的遥控器控制	很高，尤其是对于大量更改
沟通变更	知识管理工具，内部和外部社交网络工具，掌握新技能所需的工具和能力	通过组织启用信息并发布想法。轻松获得新技能	很高
导致变更，启用运维	工作流程管理工具，协作和报告工具，看板板和项目管理工具	可视化和报告以获取有关正在进行的更改的最新视图	很高，尤其是同时实现许多更改时

锚定新状态 系统	报告工具 演示工具, 以及 知识管理 工具	分析, 总结 并将结果呈现给 利益相关者	中到高, 特别是当 法规要求 可追溯的记录
维持系统	社交网络工具, 不同 交际的 渠道, 以及 演示工具	轻松提供 方便, 及时且 相关支持, 指导, 咨询 通过变更	中到高, 特别是大尺寸 组织带有 复杂的结构
变更的管理自适应环境			
了解内部 组织系统	社交网络工具, 分析和报告 工具, 人才 管理和HR 工具	数据分析, 信息 介绍和分享	中到高, 特别是大尺寸 组织带有 复杂的结构
识别外部因素和影响	知识管理工具, 外部分析 信息门户网站和库 外部专业社交网络 法律信息门户 组织之间进行体验交换的 平台	在组织之外收集最佳实 践, 新方法和其他信息	高
优化响应	分析和解决方案建模工 具, 演示工具和知识 管理工具	数据分析, 决策制定并向 利益相关者展示	介质
创造适应性 改进点计划和 发起改进点 在OCM内	项目管理 交流工具 系统, 以及 协作系统	沟通与 启动改进点 行动	中到高, 特别是大尺寸 组织带有 复杂的结构

6 合作伙伴和供应商

仅使用组织自己的资源提供的服务很少。大多数（如果不是全部）依赖于其他服务。这些通常由第三方提供（请参阅ITIL®基础的2.4节：服务关系的模型的ITIL 4版）。组织变更可能已经完成的影响协议以及合作伙伴和供应商的工作模式。因此，在创建和执行变更愿景和计划时应考虑这些关系。

组织之间的关系可能涉及各种级别的集成和形式。（有关组织之间的关系的更多信息，请参见ITIL®Foundation: ITIL 4 Edition的表3.1）。决定让变更活动的合作伙伴代表参与，展示变更结果或向变更请求输入信息取决于合作的形式。

在组织旨在确保快速有效的OCM的情况下，他们通常会试图使合作与合作伙伴和供应商达成一致，消除沟通、协作和决策制定方面的正式官僚障碍（有关更多信息，请参见供应商管理实践指南）。

某些组织的变更活动可能会外包给第三方，例如培训，培训班，辅导，分析，审计等。OCM操作的所有权和责任通常不会转移到外部资源。

7 重要提醒

实践指南的大部分内容都应作为组织在建立和培养自己的实践时可能考虑的领域的建议。实践指南是组织可能考虑的主题目录，而不是答案列表。使用实践指南时，组织应始终遵循ITIL 指导原则：

- 聚焦价值
- 从你所处的地方开始
- 基于反馈迭代推进
- 协作和提升可视化程度
- 通盘思考和工作
- 保持简单实用
- 优化和自动化。

有关指导原则及其应用程序的更多信息，请参见以下内容的第4.3节：

ITIL® 基础：ITIL 4版。

8 致谢

AXELOS Ltd非常感谢为本指南的开发做出贡献的每一个人。这些实践指南融合了ITIL社区前所未有的热情和反馈。AXELOS特别要感谢以下人员。

8.1 作家

安东尼娜·肯特索娃 (Antonina Klentsova) 。

8.2 审稿人

罗马·朱拉夫列夫。

AXELOS Copyright | View Only – Not for Redistribution | © 2020

