

一再光顾。在星巴克的店里，有舒适的座椅、无线网络连接，甚至音乐也可自己选择。星巴克2001年开始提供无线高速上网服务，以让学生、出差的商业人士、网上冲浪者在品尝心爱的咖啡时还能上网，使其有更愉悦的体验。■

(摘自慧聪网)

CEO抓紧变革的七大秘诀

佚名

对CEO而言，维持灵活的领导风格、确保对外界环境变化的快速反应能力是抓紧变革、维持企业永续发展的秘诀。最近的一项调查指出，CEO的领导风格和领导能力，与企业的变革能力息息相关。关于如何设计、实施成功的变革方案，跨国公司的CEO们总结出了七个主要秘诀：

根据变革的时机和类型来

决定领导风格

事实上，并没有所谓“最佳”的领导风格。不同的组织变革时机和变革类型，需要不同的领导风格。“许多重大变革需要集权式的领导风格，因此领导者的人格魅力和说服能力非常重要。”普华永道咨询公司的合伙人沃里表示，“但是，变革并不是一蹴而就的事，在变革的不同阶段，CEO需要保持应变能力，随时因应组织需要调整自己的领导风格。”他举例说，一般员工通常并不难接受变革，但作为最容易受到变革冲击的群体，中层管理者对组织变革的接受度往往不高。通常变革开始的前90天是最关键的时期，这时候速度是唯一的要求，因此领导者可以独裁一点，并不一定要去寻求共识。然而，组织变革并不是CEO一个人就能做到的，因此在初期的独断独行后，寻求其他管理者的支持和认同就变得十分关键。当其他管理人员认识到变革的重要性并感到自己被授权去做一些事情时，他们看待变革的角度就不一样了，他们会主

动协助你出谋划策，为变革寻找正确的方向。

强调变革的紧迫性

要想成功地推动变革，需要尽快在管理层和董事会中取得关于变革紧迫性的共识。倡导危机意识有助于凝聚人心，形成组织变革的沟通基石。“如果目前并没有任何危机，CEO也可以通过塑造危机意识、突出组织不进行变革的后果，来增进管理层的变革意愿。”沃里表示。如果把组织变革大致区分为文化变革、流程变革和技术变革的话，有27%的受访者认为文化变革最为关键，而只有15%的受访者更加重视流程或技术变革。“毫无疑问，人员和文化正在逐渐取代IT技术或组织流程，成为推动变革的要素。”

顾客第一位

对所有的企业而言，顾客都是整个价值体系的核心。“因此，很多人都在谈论以顾客为中心的变革(Customer-Centric Transformation)，但这并不容易。”沃里说，“无论如何，变革的首要考虑因素是顾客的体验，变革的第一步必须从建立良好的顾客关系开始。”许多受访者都表示，通过顾客导向的文化变革，改变了员工的行为，由此大大提升了顾客的满意度和忠诚度，这为企业创造出极大的利益。

文化变革

文化永远都是组织变革的关键因素。尽管目前关于文化到底是变革的推动者还是变革本身的目的还没有定论，但毫无疑问，现有组织和管理模式的变革，必然涉及对既有心智模式、价值观和行为的挑战。“由于文化的重要性，组织变革中必须设立关于文化的评量体系，当然，如何测量文化是个难题。”沃里说。其中一位受访者表示，他的公司采用员工行为指标来测量文化变革的成效。大约70%的受访者表示，员工一般并不排斥变革，但问题在于，旷日费时的组织变革过程容易使员工产生疲惫感。因此，好的变革程

序必须以员工价值观的改变为核心，同时随时让员工了解变革的宗旨、目的以及对自己的影响。沃里说：“人们总想知道目前变革的进度。随时与员工沟通当前变革的情况，有助于提高他们的参与感。”

加强与利益相关者沟通

如果不能在董事会、管理层和其他利益相关者间取得共识，变革几乎注定是要失败的。因此，必须针对利益相关者进行有计划、有效的沟通，良好的愿景、对利益相关者需求的了解、多元的沟通渠道，都是有效沟通的要素。“有效的沟通依赖于恰当的时机、信息的清晰和一致性，以及沟通的及时性。”沃里说。关于沟通，另外一项秘诀是：做的要比说的多。有野心的愿景虽然可以激励人心，但如果你做不到，还不如一开始就别说的好的。

建立变革模式

调查发现，所有CEO在组织变革中或多或少都受到资源短缺的制约。因此，如何在有限的资源下既保证企业正常运作，又达成变革目标，是最大的挑战之一。“事实上，没有什么办法可以轻易地解决资源问题。”沃里表示，“编制预算，为组织变革进行资源规划，是唯一的方法。你可以设法减少或叫停一些现行的项目，给组织变革腾出空间。”在变革成为常态以前，不要作出太过激进的人事变动，要给员工足够的稳定感和未来。

评估成功

普华永道的调查发现，高达77%的受访者认为，组织变革有助于提升股东权益。然而，绝大多数人都不认为股权价值是衡量变革成效的有效指标。“你衡量什么，就会得到什么。有效的评估和沟通方式，是组织变革成功的关键。”沃里表示，“提升股东权益是最终目标，但不要一开始就对其过于关注。变革需要一点一点来，需要设立一套可衡量的、量化的指标体系，来评估每一个阶段到底做得有多好。”■

(摘自慧聪网)