



管理变化

4 级项目



目录

- 2 项目介绍
- 2 你的任务
- 3 评估你的技能
- 4 能力
- 4 为什么要管理面临的变化
- 5 管理变化的好处
- 5 构思计划
- 8 实施计划
- 9 为应对潜在的变化阻力做准备
- 10 复习和运用
- 11 完成你的任务
- 12 资源

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

www.toastmasters.org

© 2016 Toastmasters International。版权所有。
Toastmasters International、Toastmasters International 标识及所有其它
Toastmasters International 商标和著作权均属 Toastmasters International
独家所有，未经准许不得使用。

Rev. 11/2016 书目编号 CS8406

项目介绍

无论是影响个人还是组织的变化，都会带来挑战。管理变化是协助利益相关者完成组织内过渡的一种方式。通过直接沟通和强有力的领导，制定深思熟虑的计划来管理变化，这也赋予受变化影响的人们一个机会了解身边的环境。

在本项目中，你将学习如何制定计划落实变化、确定方案与所有受变化影响的利益相关者沟通、认清取得成功所面临的主要障碍，以及制定克服这些障碍的流程。

你的任务

**对于所有任务细节
和要求，请查看第
12 页的“项目总结
清单”。**



目的：本项目的目的是练习制定变化管理计划。

概述：针对实际或假设情况制定管理变化的计划。你可以基于个人、Toastmasters 或职业生活中过去发生的变化、未来即将发生的变化制定计划。通过一次 5 到 7 分钟的演讲与俱乐部成员分享你的变化管理计划。你的演讲可以是幽默型、知识型或采用吸引你的任何其他风格。它并不是围绕你从项目所学知识的报告，而是计划及其如何涉及你和变化所影响的群体的概述。

在整个项目中，你将看到页面空白处的图标并排放置。这些图标表示在线提供的其他资料。



视频：登录 Base Camp 观看支持本项目的视频。



互动活动：登录 Base Camp 完成互动活动。



资料：登录 Base Camp 在线查看此资料。

评估你的技能

通过为每项叙述打分，评估你当前的技能水平。

基于你当前的技能选择适当的数字：



5
模范

4
精通

3
熟练

2
能力初显

1
有待提高

项目前	陈述	项目后
5 4 3 2 1	我知道如何确立落实变化的计划。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	设计沟通方案，与受变化影响的所有利益相关者沟通。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我知道要成功实施需要落实的变化会面临的障碍并且制定克服这些障碍的流程。	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我清楚如何将本项目学习到的内容应用到 Toastmasters 以外的生活。	5 4 3 2 1

能力

以下是你将在本项目中学习和实践的能力列表。

- 制定计划来落实变化。
- 制定沟通方案与受变化影响的所有利益相关者沟通。
- 认清取得成功所面临的主要障碍。
- 制定克服这些障碍的流程。

为什么要管理变化



当变化影响许多人时，从组织的角度看待变化至关重要。计划好变化且管理妥当时，便可以节省时间、金钱，并且树立每个利益相关者的信心。从公司组织的角度来处理变化是实现目标和确保平稳过渡的绝佳方式。

管理变化的好处

管理变化的最大好处之一便是可以让所有受影响的个体全面理解为何要做出变化。精心设计的计划可为每个利益相关者提供机会来参与到这个过程中来。为每位利益相关者提供参与机会可让你在拟定变化的每个步骤获得支持。

管理变化可帮助你尽早确认阻力。阻力可能表现为缺乏理解、缺乏认可以及无法理解变化如何持续。在这些问题一出现时便尽早解决可在发生较大的组织变化时实现每个阶段的平稳过渡。

通过管理变化，你可以在整个组织中营造势头。当你为利益相关者提供有关变化的一致信息时，他们很可能会支持你的目标。良好的计划让变化过程更积极，有益于每个受变化影响的人，这为未来的变化树立先例。

构思计划

变化管理从计划开始。先确认你希望所有即将发生的变化产生什么结果。可以使用第 17 页的“为管理变化做准备工作表”确定变化管理计划的一些初步思路。

当你为了完成本项目而审视过去发生的变化时，可假设这个已经发生的变化再现并着手处理。你的回答可能更为全面，因为你知道结果，但花时间审视过去的变化将帮助你成功应对今后要面临的变化。



分析情况

任何管理变化计划的第一步是确认所提议变化的原因。花些时间审视和分析贵组织中的当前情况可帮助你明确变化的促进因素。下面的步骤可帮助你评估当前情况：

- 列出变化对于每个利益相关者群体的潜在影响。
- 讲述如果不发生任何变化，你自己以及领导团队如何看待近期和远期的情况。

清楚自己的目标

审视了当前情况之后，回顾下你定义的结果。设定自己的目标时，要结合考虑这个结果。大多数变化都不止一个目标。变化越大，你的目标列表可能就越长、越复杂。通过考虑你希望在落实变化的各个阶段完成的任务来构思你的目标。

举例说明，将一家 Toastmasters 俱乐部拆分成两家在不同时间或不同地点召开会议，这就是一个详细的计划来管理变化并从中受益的一枚实例。

考虑可选方案

以拆分俱乐部为例，你的目标可能包括：将一半以上那些离现有俱乐部远的会员迁移至一个地点较为近的新俱乐部，确定在相同地点召开会议的不同时间以支持有不同时间安排的成员，或者成立两家较小的俱乐部为成员在俱乐部内提供更多的演讲时间和领导机会。

收集和分析数据

拥有组织有序的数据将帮助你为变化提供支撑依据。你可能考虑收集和分析的一些数据包括变化的范围或规模以及实施变化的时间安排。

其他信息可能包括：显示什么时候实施变化的时间表（无论变化是永久性的还是暂时的），如果你计划的第一个步骤是在试验的基础上进行调整，或者如果变化将在预先确定的时间实施。

就拿我们来说，你可能建议俱乐部保持不变，但在预先确定的时间安排两次不同的会议时间，以测试拆分的效果。

选择指标

指标是测量数据的一种方式。可以使用很多指标来定义变化。作决定时，后勤便是你可以采用的一项指标。潜在的后勤变化包括场地变化或时间变化。

另一种类型的指标是财务。以俱乐部为例，受变化影响的财务状况包括使用不同地点的新设施成本升高或降低，或者俱乐部会费有变。在我们的组织中，这些变化可能包括薪资或租金调整（如果变化涉及地点更换以及增加或减少人员。）

将沟通纳入计划中

沟通是制定管理变化计划的不可或缺的一部分。务必计划步骤，以确保一致地传达准确的信息。制定和实施沟通计划可能是最佳行动方案。

以俱乐部为例，俱乐部领导层可能已经对俱乐部规模或位置的调整考虑了一段时间，然后才将他们的想法告知一般的俱乐部成员。必须要清楚即使较小的核心利益相关者群体已经知道将要发生的变化，但对其他一些人而言他们却全然不知。构思沟通计划时，要考虑并时时准备目标群体中总有人将对即将发生的任何变化全然不知。

一旦确定要沟通的内容、对象以及时间，就可以分享这些信息了。如果可能，当面沟通变化。这种方法比通过电话或电子邮件更为委婉和敏感。

每次沟通都必须提供充足的信息，但内容也不要太冗长以避免产生干扰。对于每次沟通，都应包括供利益相关者完成的明确而具体的行动。组织有序的行动大纲可让受影响者更轻松地完成过渡。

以 Toastmasters 俱乐部为例，你首先要做的可能是与俱乐部领导层沟通顾虑：俱乐部过大，无法让成员定期发表演讲来实现他们的培训目标。沟通必须的一个步骤就是对受变化影响成员进行调查，搜集他们的观点意见。

使用第 18 页的“撰写沟通方案”资源来安排你的沟通。



实施计划

确立一个可以吸引人的因变化而获得的美好结果

愿景是一个较大的概念，你可以无限期地为此而努力。

确立变化后的积极效果后，并与主要利益相关者分享。他们对于你的项目投入很大，无论是项目完成还是项目成功，他们理应知道你将采取的行动计划。

确立变化产生效果的愿景时，要清楚自己的预期结果。这可帮助你确定计划具体元素的优先级。面对较大的群体或组织时，组建一支变化管理团队来帮助你设计平稳的过渡。

以拆分俱乐部为例，你的愿景可能是在某个地理区域设立两家兴盛的俱乐部，可以满足当前俱乐部无法满足的更广范围的成员需求。

在处理过渡时，认可个人差异

过渡过程因人而异。尽管个人体验是独一无二的，在应对组织变化时，大多数都会经历一些阶段。这些阶段主要包括：

- 担忧
- 激动
- 恐惧
- 脆弱
- 忧伤
- 默许

不同的个体在变化过程的不同时间点会进入这些阶段，并且可能出现其他情绪。



在这个活动中，正确排序实施变化这一过程的步骤。在第 9 页底部可找到答案。

- 将沟通纳入计划中。
- 清楚自己的目标。
- 分析当前情况。
- 收集和分析数据。

为变化的潜在阻力做准备

总会出现对变化的阻力。通过评估负面反应并做好应对准备，可以快速、积极地解决问题。

应对阻力的可能步骤包括：

- 预测出现阻力的原因。
- 将应对阻力的步骤纳入你的计划。
- 给予利益相关者掌控变化过程各方面的机会。

为了帮助你调整沟通以覆盖每个人，需要了解利益相关者群体的成员并且了解到有些人可能不会接受变化。

例如，你可能知道俱乐部中某位成员在过去五年都是步行前来参加俱乐部会议的，因为这是她晨练的最佳距离。你理解她强烈希望俱乐部会议仍在当前地点召开，并且也知道这个场地已经出售了，不能再用于俱乐部会议了。在管理变化和沟通方案中纳入需要应对的阻力很重要。

采取措施了解所涉及群体的当前文化以及变化对于这种文化有何影响。

如果某个人强烈反对变化，与其私下交谈。让她提问和表达顾虑，然后再给予回应。

当一群人反对变化时，这种策略同样奏效。邀请他们在私密的地点参加会议，留出充足的提问和讨论时间，然后再给予回应。

直接与表现出反对的个人和群体沟通。=留出提出任何问题和表达任何顾虑的时间后，考虑变化的原因。

当你提供的所有信息仍然无法帮助个人或团队度过变化过程时，有必要进行协商。

需要协商时，先搞清楚自己的立场。知道为什么要进行变化，以及变化对他人有何影响。清楚变化的好处。

1. 分析当前情况；2. 清楚自己的目标；3. 收集和分析数据；4. 将沟通纳入计划中

掌控变化

给予个体掌控影响他们的变化是建立与变化想法相关的积极联系的重要一步。考虑利益相关者的意见，并酌情实施。确保沟通开放，并且通过尽可能实施来不断彰显利益相关者意见的价值。给予利益相关者机会来确认影响他们的问题并让他们提出解决方案。

利益相关者对变化过程的掌控力度越大，你就越容易成功地实施变化。

复习和运用

完成任务前，先花些时间通读在这里看到的问题。如果你不能流畅回答这些问题，请复习本项目的內容。

- 实施变化时进行计划的价值何在？
- 花些时间阅读“撰写沟通方案”你如何运用这一资料来帮助你成功实施变化？
- 你将如何针对障碍进行计划，从而确保成功实施管理变化的计划？
- 你可以运用哪些策略来有效应对阻力？
- 你可以如何使用管理变化的计划来改善自己生活的不同方面？

完成你的任务



你已经通读本项目内容，现在请为你的演讲或报告做规划和准备。

回顾：返回到第 2 页查看你的任务。

组织：使用第 12 页的“项目总结清单”回顾步骤并添加自己的步骤。这将帮助你理清并为任务做准备。

时间安排：与教育副主席一起安排你演讲的时间。

准备：为你的评估做准备。查看第 14-16 页上的评估资料，并在演讲前与你的评估员分享所有资料。可以选择在线分享评估资料。



项目总结清单

管理变化

目的：本项目的目的是练习制定变化管理计划。

概述：针对实际或假设情况制定管理变化的计划。你可以基于个人、Toastmasters 或职业生活中过去发生的变化、未来即将发生的变化制定计划。通过一次 5 到 7 分钟的演讲与俱乐部成员分享你的变化管理计划。你的演讲可以是幽默型、知识型或采用吸引你的任何其他风格。它并不是围绕你从项目所学知识的报告，而是计划及其如何涉及你和变化所影响的群体的概述。

本项目包括：

- 制定变化管理计划
- 为变化做准备工作表
- “写下沟通方案”资料
- 5 到 7 分钟的演讲

下面是你需要针对本项目完成的任务。切记，你的项目对你而言独一无二。你可以更改以下列表，纳入你项目所需的任何其它任务。

选择已涉及或将涉及很多人的个人、Toastmasters 或职业生活中发生的主要变化。（如果你目前没有面临这种变化，可以进行假设。）

针对你已确认的变化制定沟通。

与教育副主席一起安排你的演讲时间。

撰写一份演讲稿，分享你的变化管理计划。务必描述变化将对变化流程产生的影响，以及对你和他人产生的影响。

评估表格

管理变化

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 演讲长度：5-7 分钟

演讲题目

目的陈述

- 本项目的目的是让会员练习制定管理变化的计划。
- 本演讲的目的是让会员分享管理变化的计划的某个方面。

评估员须知

在完成本项目期间，会员围绕自己过往经历中的任何实际发生或假设变化或影响自己所属群体的当前变化（包括 Toastmasters 官方俱乐部），制定变化管理计划。

关于本演讲：

- 会员将提供关于计划的特定信息。
- 演讲可以采用任何类型，包括幽默型。本演讲不是围绕“管理变化”项目的内容所做的报告。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音调					意见：
5	4	3	2	1	
眼神接触： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
肢体动作： 有效使用肢体动作					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明了解听众互动和需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 自如面对听众					意见：
5	4	3	2	1	
兴趣： 使用有趣且结构合理的内容吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
主题： 分享了管理变化的计划的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	
内容扣题： 指出了可以做好充分计划来应对个人或职业生活中出现的变化并从中受益的事实					意见：
5	4	3	2	1	

评估标准

管理变化

这个标准列出了该演讲具体的目标和期望。请回顾各级别内容，以帮助你完成评估。

明晰

- 5 – 是一位专业的公众演说模范，什么时候都能被理解
- 4 – 擅于利用口头语言进行交流
- 3 – 口头语言清楚且容易理解
- 2 – 口头语言有些不清楚或很难理解
- 1 – 口头语言不清楚或不容易理解

抑扬顿挫

- 5 – 完美运用语气、语速和音量
- 4 – 擅于使用语气、语速和音量
- 3 – 灵活运用语气、语速和音量
- 2 – 对于语气、语速和音量的使用需要进一步练习
- 1 – 没有充分利用语言、语速和音量

眼神接触

- 5 – 使用眼神接触揣摩听众回应
- 4 – 使用眼神接触揣摩听众反响和回应
- 3 – 有效使用眼神接触来吸引听众
- 2 – 与听众的眼神接触需要提高
- 1 – 与听众眼神接触很少或没有眼神接触

肢体动作

- 5 – 将肢体动作与内容充分结合，发表模范式演讲
- 4 – 使用肢体动作增强演讲效果
- 3 – 有效使用肢体动作
- 2 – 使用有些使人分心的手势或使用一些手势
- 1 – 使用使人分心的的手势或不使用手势

听众意识

- 5 – 充分吸引听众并能预料听众需求
- 4 – 充分了解听众互动/需求并作出有效回应
- 3 – 表明了解听众互动和需求
- 2 – 听众互动或对听众的了解需要进一步练习
- 1 – 很少尝试或没有尝试吸引听众或满足听众需求

舒适度

- 5 – 面对听众时非常自信
- 4 – 自然面对听众
- 3 – 面对听众时表现自如
- 2 – 面对听众时表现不自然
- 1 – 面对听众时极不自然

兴趣

- 5 – 通过结构合理的有规律可循的内容完全吸引听众
- 4 – 使用极具吸引力且结构合理的内容吸引听众
- 3 – 使用有趣且结构合理的内容吸引听众
- 2 – 内容有趣，但结构不合理，或者结构合理，但不够有趣
- 1 – 内容无趣或者结构混乱

主题

- 5 – 围绕管理变化的计划的某个方面发表模范式演讲
- 4 – 围绕管理变化的计划的某个方面发表引人入胜的演讲
- 3 – 分享了管理变化的计划的某个方面
- 2 – 提及到了管理变化计划的某个方面，但未全部涵盖
- 1 – 讲述的主题没有涉及到如何管理变化方面

内容扣题

- 5 – 明确定义个人或职业生活中出现的变化，并且明确说明做好充分计划的好处
- 4 – 明确定义了因做好了充分计划来应对个人或职业生活中出现的变化并从中受益的事实
- 3 – 指出了可以做好充分计划来应对个人或职业生活中出现的变化并从中受益的事实
- 2 – 在解释并定义做好充分计划来应对个人或职业生活中出现的变化并从中受益的事实方面有需要提高的方面
- 1 – 不清楚如何定义出做好充分计划来应对个人或职业生活中出现的变化并从中受益的事实

为变化做准备工作表

使用此资料开始制定变化计划。将重点放在当前目标上，并定义中期目标和长期目标。

变化

短期目标

短期目标的时间范围：

目标

目标

目标

中期目标

中期目标的时间范围：

目标

目标

目标

长期目标

长期目标的时间范围：

目标

目标

目标

目标

写下沟通方案

在下表中，回答针对沟通方案组成部分的问题。尽可能具体化。每列代表不同的目标听众（如果有多列）。

目标	你的方案对每个目标听众有何影响？		
	主要 受你所讲述的信息影响最大的听众	次要 通过主要听众或其他无意来源听到的信息	第三级 对你的信息兴趣不大或接触不到
你的目标是什么？ (确保你的目标具体化、可衡量、可实现且相关、时新。)			
信息			
你需要传达什么信息？			
为什么要传达此信息？			
你希望他人对此有何行动/持有何种态度？			
你的信息对每个听众有何影响？			

你的方案对每个目标听众有何影响？			
	主要 受你所讲述的信息影响最大的听众	次要 通过主要听众或 其他无意来源听到的信息	第三级 对你的信息兴趣不大或接触不到
沟通渠道	你准备使用哪些沟通渠道？ (可能的渠道包括当面、在线、营销材料等)		
	你要使用什么媒介进行沟通？ (例如，如果你选择在线沟通，可能需要通过电子邮件联系。)		
时限			
	你所讲述信息的阶段性目标是什么，以及在什么时候达到这些目标？		
	你希望多久与听众交流一次？		
评估“演讲”			
	如何评估自己的努力？		



www.toastmasters.org