



AWS 组织变革加速 (OCA) 六点框架 — 2. 保持领导层一致

AWS 规范性指导



AWS 规范性指导: AWS 组织变革加速 (OCA) 六点框架 — 2. 保持领导层一致

Copyright © 2026 Amazon Web Services, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Amazon 的商标和商业外观不得用于任何非 Amazon 的商品或服务，也不得以任何可能引起客户混淆、贬低或诋毁 Amazon 的方式使用。所有非 Amazon 拥有的其他商标均为各自所有者的财产，这些所有者可能附属于 Amazon、与 Amazon 有关联或由 Amazon 赞助，也可能不是如此。

Table of Contents

简介	1
目标受众	2
目标业务成果	2
关于 OCA 六点框架指南	2
2.1 IT 和业务领导者保持一致	4
概述	4
最佳实践	4
问卷示例	5
常见问题解答	6
其他步骤	7
2.2 利益相关者评估	8
概览	8
最佳实践	8
常见问题解答	9
其他步骤	10
2.3 变更影响评估	11
概览	11
最佳实践	11
常见问题解答	12
其他步骤	13
2.4 组织准备情况评估	14
概览	14
最佳实践	14
常见问题解答	14
其他步骤	15
2.5 变革的商业案例	17
概述	17
最佳实践	17
创造对变革的共同需求	18
塑造愿景	19
撰写你的 future 新闻稿和相关常见问题解答	20
层叠变革的理由	22
常见问题解答	22
其他步骤	23

资源	24
参考信息	24
合作伙伴	24
贡献者	26
文档历史记录	27
.....	xxviii

AWS 组织变革加速 (OCA) 六点框架 — 2. 保持领导层一致

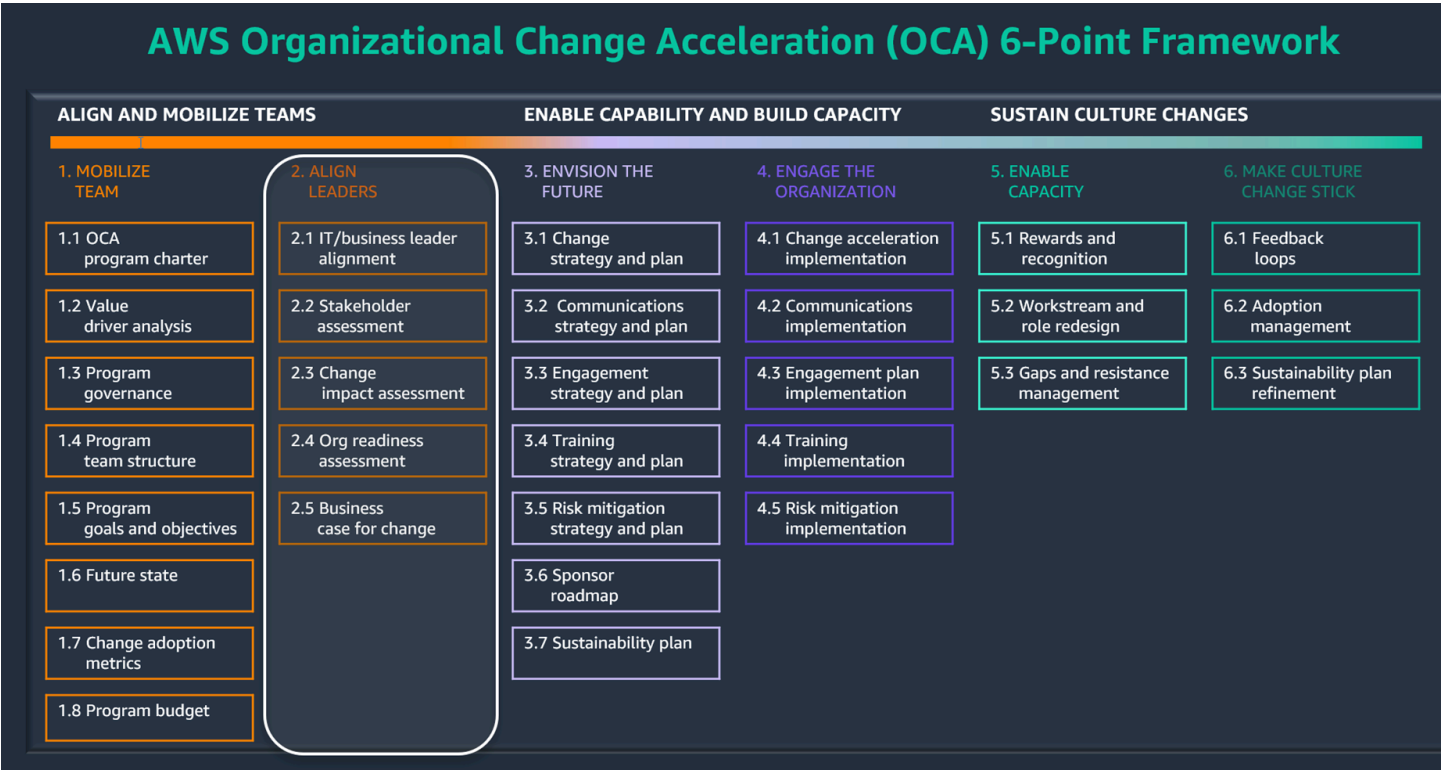
Amazon Web Services ([贡献者](#))

2025 年 1 月 ([文档历史记录](#))

AWS 组织变革加速 (OCA) 六点框架旨在涵盖整个云转型生命周期中与人相关的全部问题和挑战，其中可能包括迁移、现代化、生成式 AI 扩展和创新。该框架通过以下方式指导客户采用 AWS 技术、流程和新的工作方式：

- 识别、协调和动员关键领导者
- 评测和减轻云转型对组织的影响
- 设计变革加速、沟通和培训计划
- 制定领导力、赞助和文化策略

从项目启动到可持续的长期变革，该框架的六点与敏捷的冲刺节奏一致。下图显示了这六个点及其子点。



对齐领导者是第二点。它可以帮助您围绕所需的云结果、组织影响和利益相关者的准备情况调整和动员领导者。Align Leaders 包含五个子点：

- [2.1 IT 和业务领导者保持一致](#)。建立对云计划的共同理解和承诺。
- [2.2 利益相关者评估](#)。确定受影响的利益相关者、他们的影响力和对云采用的倾向。
- [2.3 变更影响评估](#)。分析对每个利益相关者群体的技能、流程和技术的宏观影响。
- [2.4 组织准备情况评估](#)。评估组织适应云转型的能力。
- [2.5 变革的商业案例](#)。创建引人注目的信息，将云转型与业务基本原理联系起来。

本指南详细讨论了 A lign Leaders 的每个子点。

目标受众

本指南面向负责加速云转型的领导者。遵循这些建议将有助于最大限度地降低风险和实现价值最大化。

目标业务成果

亚 AWS 奥理事会六点框架的 A lign Leaders 阶段有助于取得以下成果：

- 价值实现和投资回报率 (ROI)：让 IT 和业务领导者保持一致，有助于确定与人员相关的因素的优先顺序，并使之与您的云战略和预期的业务成果保持一致。
- 变革型领导力：领导力变得协调一致并动员起来，以加快云端转型。
- 云加速：协调过程确定方向、指标、治理和计划预算。所有这些都是快速调动资源进行云转型所必需的。
- 组织协调：该流程与领导者合作，确定所需的业务成果和具体目标，以开始变革，并开始调整组织实体和绩效杠杆。

关于 OCA 六点框架指南

本指南是涵盖亚奥理事会六点框架的一系列出版物的一部分，该框架是一个基于计划和循证的组织变革采用框架。

该内容集包括一套全面的模板、指南、辅助工件、评估、加速器和工具，旨在加速云转型。我们建议您从[概述](#)开始，以了解框架及其六点，然后查阅以下各个指南，详细讨论每个要点。

1. [动员团队](#)
2. 调整领导者（本指南）
3. [展望未来](#)

4. [让组织参与进来](#)
5. [启用容量](#)
6. [让文化变革坚持下去](#)

如需全面的云转型策略、指南和资源，请参阅[加速云转型](#)。

2.1 IT 和业务领导者保持一致

概述

让 IT 和业务领导者保持一致，对于成功的云转型至关重要。这种协调可以确保全球、区域和职能领域的主要利益相关者的参与、同意和资助。它建立对云计划、战略、目标、交付计划和缓解变更影响的持续理解和承诺。

IT 和业务领导者协调方面的关键活动是：

- 利益相关者识别和面谈
- 利益相关者管理和协调计划
- 领导力行动规划
- 参与主要利益相关者的最新动态

最佳实践

让 IT 与业务领导者保持一致，对于云转型的成功至关重要。领导者将就计划的范围、预算、资源和速度做出决定。他们与 IT 紧密协调的能力将影响您的内部和外部客户。

关键最佳实践包括：

- 尽早让关键利益相关者和领导者做好入职准备。
- 找出围绕战略云目标和变更影响的一致和不一致的领域。
- 确定领导者需要什么来有效地领导变革。

校准过程可以识别云采用的摩擦点和阻碍因素。注意组织屏障，例如：

- 优先事项不一致
- 资源约束
- 预算问题
- 拥有过时云知识的领导者
- 脱离接触的领导者
- 兼并或收购的影响挥之不去

在安排与领导会面的时间之前，请收集初步信息：

1. 查看云的业务案例以及可能提供的任何支持数据和文档，例如战略计划、使命、愿景和新闻稿。
2. 审查诸如云战略或路线图、发现信息、迁移准备情况评估 (MRA) 和迁移准备计划 (MRP) 之类的意见。
3. 确定要面试的关键领导者。选择级别足够高的利益相关者，使其有直接报告、预算和影响力。领导者应代表云转型范围内的全球和职能足迹。

至少要让以下人员参与进来：执行发起人、项目主管、内部变更小组联络员、人力资源 (HR) 主管、首席架构师、数据主管、安全主管、运营主管、培训主管、财务主管、基础设施主管和业务线主管。

4. 准备一份领导力协调问卷。一般而言，该问卷应包括大约7至10个开放式问题，这些问题涉及对预期业务成果、云的相对优先级、赞助和潜在障碍的看法。
5. 进行持续约 30 分钟的领导力调整面试。在面试开始时，确定面试的目的以及如何使用结果。
6. 分析面试或调查数据，并制定领导力评估反馈报告，显示一致性和差距领域。
7. 在完成分析后的一到两周内，与执行发起人共享领导力评估反馈报告。采取行动的及时性和偏见性对于确保问题得到迅速解决和数据保持相关性非常重要。
8. 与项目发起人合作，确定缩小领导团队成员之间协调差距的下一步措施。
9. 与整个领导团队共享领导力评估反馈报告，并提供建立一致性的建议后续步骤。
10. 制定计划，让 IT 和业务领导者保持一致。

问卷示例

您可以使用以下问卷作为示例，进行 IT 和业务领导者协调访谈。

每次面试都要先介绍自己和要做笔记的人（如果适用），然后向受访者询问他们的职位、头衔和在公司的年限。在这些介绍之后，提出与以下内容类似的问题：

- 您对组织进行云转型的原因和理由有何看法？您的团队对这些原因的理解程度如何？
- 你期望什么结果？
- 你以前经历过哪些如此大的变化？结果如何？
- 贵组织的文化如何鼓励参与此类计划？
- 这种云转型将对您团队的日常流程、角色和职责产生什么影响？
- 哪些技能需要改变？缺少什么技能？

- 您认为这种云转型存在哪些障碍或风险？有关障碍需要克服吗？
- 你有什么偏好或推荐我们用来进行沟通和培训的渠道吗？
- 谁是该计划的执行发起人？你将如何在你的团队或组织中亲自赞助这个项目？
- 您还有其他想分享的反馈吗？

常见问题解答

问：什么是 IT 和业务领导者的一致性？

A. IT 和业务领导者协调是识别、入职和准备关键利益相关者、瞄准云计划的直接和间接用户，并以有条不紊的方式减轻与云之旅相关的影响的过程。

问：它为什么有价值？

答：为了确保全球、区域、地方和职能部门的主要利益相关者的参与、同意和资金，支持和推动云迁移、现代化和转型工作，并过渡到新的运营模式，有必要协调领导者。协调领导者可以建立对计划的持续理解和承诺，并帮助利益相关者了解云战略、目标、交付计划和影响。

问：你什么时候进行这项活动？

答：为确保成功实现云转型，请在计划启动后的前四到六周内实施强有力的 IT 和业务领导者协调流程。每季度进行一次登记，并在组织发生重大变化后重新评估一致性。持续监控和解决领导力差距，以在整个转型过程中保持势头和支持。

问：谁参与其中？

答：至少要让执行发起人、项目主管、内部变更小组联络员、人力资源 (HR) 主管、首席架构师、数据主管、安全主管、运营主管、培训主管、财务主管、基础设施主管和业务线主管参与进来。

问：这项活动有哪些投入？

答：输入内容包括项目章程、业务案例、云战略、云准备情况评估结果以及主要领导者（业务和 IT）名单。

问：这项活动的产出是什么？

答：主要产出是一份 IT 和业务领导力评估反馈报告，该报告总结了领导者在理解、变革的商业案例、云计划的优先级以及对云战略的支持方面的协调程度。此外，IT 和业务领导者协调活动可能会发现风险或潜在的障碍、领导者对变革业务案例的看法，以及推动云采用所需的具体领导行动。

其他步骤

要开始让 IT 和业务领导者保持一致，请执行以下操作：

1. 确定受影响且与项目成功、时间表、资源规划和预算相去甚远的领导者。
2. 为领导者设计一个研讨会，让他们就具体的云转型目标和 future 状态达成共识。
3. 确定这些领导者在计划的整个生命周期中持续参与的节奏（例如，每月、每季度、浪潮规划期间、通过/不通过决策期间、预算或范围批准）。
4. 开始根据领导人讨论的愿景撰写和阐述变革的理由，并利用该信息来创建介绍性声明和沟通活动。
5. 确定某些领导者是否因为对计划的影响而需要个性化的接触点，如果是，则制定领导力行动计划和节奏来审查这些计划并取得进展。
6. 定期评估 IT 和业务领导者协调的有效性，并酌情制定和实施领导力行动计划。

2.2 利益相关者评估

概览

利益相关者评估是管理利益相关者的第一阶段，旨在确定和了解他们的控制范围、影响力水平和对云采用的倾向。

利益相关者评估可识别并收集有关将受到云计划影响的人员的信息。在整个云迁移或转型之旅中，可以将此评估用于：

- 确定受变更影响的内部和外部人员。
- 监控准备情况和潜在的挑战或风险。
- 在整个云计划中为利益相关者提供支持。
- 确定将支持云计划的变革推动者。
- 了解云计划的广度和对组织的影响。

当您与利益相关方团体合作时，请寻求有关细分和定位受众、首选沟通渠道和关键活动以及组织内部联系人的指导。你可以利用你获得的见解和利益相关者评估的结果来制定沟通计划、培训计划、绩效指标、变革推动者网络以及更多在项目生命周期中持续存在的项目。此外，利益相关者评估可以作为建立关系的机会，并为利益相关者提供云团队中的指定联系人。

最佳实践

利益相关者评估会定期进行审查，并在整个云转型过程中进行更新，以反映项目的变化、其影响和利益相关者的需求。利益相关者既可以是组织，也可以是人，但最终你必须与人沟通。请务必在利益相关者组织中确定正确的个人利益相关者。

一般注意事项：

- 组织特征和文化
- 区域细分市场与全球细分市场的比较
- 与分散式细分市场相比，集中化
- 语言或翻译要求
- 主要利益相关方群体正在进行或计划中的其他举措或活动

适当的利益相关者评估和管理的好处包括：

- 及早识别有影响力的利益相关者
- 增加支持和资源
- 更好地了解项目收益
- 对利益相关者反应的预期
- 尽早发现相互矛盾的目标
- 提高员工和利益相关者的参与度
- 有针对性的消息和通信
- 改善沟通和反馈
- 最大限度地减少了抗变性

该评估还有助于OCA团队了解以下内容：

- 谁将收到消息（目标受众）
- 谁将帮助吸引目标受众并传递信息
- 谁能确保信息转化为行动
- 根据冲击时机对谁进行训练、何时训练

常见问题解答

问：什么是利益相关者评估？

答：利益相关者评估是管理利益相关者的第一阶段，目的是确定和了解他们对云转型工作的控制范围、影响程度和倾向。

问：它为什么有价值？

答：它有助于预测反应，突出感知差距，并提供数据以检测对云计划的接受程度和态度。

问：你什么时候进行这项活动？

答：您应该在计划的早期阶段进行利益相关者评估，[为变革的业务案例](#)、初步的组织准备情况以及沟通和培训计划提供信息。您应在整个云计划中定期审查和更新评估，以反映项目、范围、影响和利益相关者流动（例如，离开或加入利益相关方群体的人员）的变化。定期让利益相关者参与计划的持续管理。

想一想你的团队如何让利益相关者参与计划活动，以及利益相关者如何让云计划参与自己的活动。通过自己领导层熟悉的沟通渠道接触到云计划的员工越多，向云的过渡就越自然。随着利益相关者对云计划的参与度和兴趣的增加，向每个利益相关者报告的员工自然会参与和参与该计划，并对计划持积极态度。

问：谁应该参与利益相关者评估？

答：至少应让执行发起人、云负责人、OCA负责人、人力资源主管、首席架构师、数据主管、安全主管、运营主管、培训主管、财务主管、基础设施主管和业务线主管参与评估。

问：输入和输出是什么？

答：输入内容包括转型愿景、IT 和业务领导者协调评估以及组织历史数据。产出包括一份报告，该报告可以清楚地了解利益相关者的控制级别、势力范围和有关云转型的处置。

其他步骤

要开始利益相关者评估，请执行以下操作：

1. 查看现有的组织信息和云就绪性评估。
2. 为利益相关者评估准备材料。
3. 确定并与参与者一起进行利益相关者评估。
4. 确定关键受众群体及其特征。
5. 制定利益相关者评估报告。
6. 与云领导团队、高管发起人、人力资源和内部沟通团队一起审查调查结果。
7. 利用调查结果来制定沟通和培训策略。
8. 在整个云采用计划中，定期更新利益相关者评估报告。

2.3 变更影响评估

概览

变革的影响评估着眼于变革的宏观影响，并报告每个利益相关者群体的各种技能、流程、绩效管理和技术成果。这种评估对于识别和捕捉当前状态与期望的未来状态之间的显著差异是必要的。您可以将这种方法用于任何变更工作，以评估变化的规模。

最佳实践

变更影响评估应包括：

- 差距分析，用于了解和记录当前状态和未来状态之间的变化（或差距）。例如，差距可能是内部运营活动与云端相比发生了重大变化。除了确定变更之外，记录哪些内容保持不变也很重要。
- 根据影响的规模、范围和规模（例如，受影响的员工或业务部门数量），评估变更在实施时将产生的影响。
- 记录可能阻碍成功实施变更的潜在阻力领域（问题、风险或障碍）。本文档可帮助您规划变更管理计划中的活动并有效地开展这些活动。如果存在大量风险，则可能需要将其记录在单独的变更风险文件中。
- 确定受影响的利益相关者群体，这些群体将成为变更目标或在变更发生时需要进行个人过渡。

以下问题简化了变更影响识别流程：

- 有多少人受到这些变化的影响？他们在哪里？它们的功能是什么？
- 使用的当前状态和未来状态流程、任务和技术之间的差距有多大？
- 谁将受到这一变化的影响（业务部门、职能、角色、地点、人数）？
- 是否存在与变更相关的劳工（工会）问题？
- 受影响的员工将如何应对这一变化？
- 实施变更的最大障碍是什么？
- 变更的主要影响是什么（流程、技术、人员和组织）？
- 采用这一变更有什么好处？

变更影响评估通常记录在类似于以下内容的模板中：

受影响区域	定义或描述	当前状态	未来环境	改变差距或影响	谁受到影响？	冲击程度	变革问题、风险、障碍
例如，领导力、文化、流程、政策、结构、技能和能力、绩效管理、系统。	变更的简要概述。	目前的状态如何？	理想的 future 状态是什么？	当前状态和未来状态之间的主要变化是什么？什么保持不变？还要继续做什么？	谁是受影响的利益相关者或变更目标？	变更的影响程度是多少（例如，高、中或低）。	可能阻碍成功实施此变更的关键问题或风险有哪些？

常见问题解答

问：什么是变更影响评估？

答：这是对变革对每个利益相关者群体的技能、流程、绩效管理和技术的影响的宏观分析。

问：它为什么有价值？

答：它有助于在较低的粒度级别上澄清变更，确定变更加速计划的适当步骤，并确定有切向联系的利益相关者。

问：什么时候应该进行变更影响评估？

答：对于任何利益相关者群体的当前状态和未来状态之间存在重大差异的云计划的任何方面，都应完成该报告。下面是要考虑的一些实际示例：

- 对于经理而言，请记录员工何时可能需要培训、何时可能需要将特定于云的绩效指标纳入其他年度绩效计划，以及何时可能需要发言要点。
- 对于人力资源利益相关者，请记录何时可能需要进行关键培训活动，何时可能需要招聘计划，这些变化可能如何影响招聘计划，何时技能发展机会变得明显，何时可能需要更改组织设计，以及是否应进行薪酬评估以对云人才和技能的价值进行市场测试。
- 对于工作委员会或工会利益相关者而言，请记录可能提出的风险和疑虑以及最佳解决方法，以及是否应制定定期会议以提高沟通的透明度。

- 对于财务利益相关者，请记录何时可能需要为员工人数和培训活动提供预算，云计划可能如何影响预算流程和周期，以及从本地到云的过渡将如何改变公司处理固定和可变成本的方式。

问：谁应该参与变更影响评估的创建？

答：关键参与者应包括执行发起人、云负责人、OCA负责人、人力资源主管、首席架构师、数据主管、安全主管、运营主管、培训主管、财务主管、基础设施主管和业务线主管。

问：典型的输入和输出是什么？

答：输入内容包括业务案例、流程设计、组织设计模型、准备情况评估和主题专家 (SME) 访谈。产出包括沟通计划、培训计划、利益相关者参与计划、发起人或领导者计划，以及业务案例、迁移计划和风险日志的更新。

其他步骤

要开始变更影响评估，请执行以下操作：

1. 定义流程和工具。
2. 识别并记录输入来源。
3. 制定捕捉初始变更影响的节奏。
4. 向领导简要介绍调查结果和建议。
5. 更新沟通计划以应对具体的影响和风险。
6. 如果发现组织重组或重大招聘需求，请与人力资源部门合作。
7. 更新培训计划以解决新发现的技能差距。
8. 更新总体变更策略以应对已确定的影响。

2.4 组织准备情况评估

概览

进行组织准备情况评估的主要目标是了解组织适应变化的倾向、能力和愿望。了解组织当前的文化和组织结构及其理想状态也很重要。该评估有助于确定在缩小差距以实现未来状态方面的优势、障碍和挑战。

最佳实践

在部署评估之前：

- 使用现有员工的脉搏或文化调查。
- 仔细考虑要收集的适当的人口统计数据。
- 为组织环境选择最合适的评估类型。
- 计划在整个计划中进行后续评估，以衡量改进情况。

下表列出了应按李克特四分量表（非常同意、同意、不同意、强烈不同意）进行评估的示例问题。

支柱	示例问题
领导力	高级管理层（领导层高于我的团队经理）积极支持转型。
文化	对于转型，错误将被视为学习的机会，而不是被当作失败受到惩罚。
训练	我已经学会了在新环境中有效工作的必要技能。
通信	已经制定了关于转型的清晰愿景，并传达给了员工。

常见问题解答

问：什么是组织准备情况评估？

答：这是一种用于了解组织适应变化的倾向、能力和愿望的工具。这种评估通常通过调查进行。

问：它为什么有价值？

答：它确定机遇和障碍，衡量对变革的接受程度，并通过支持变革工作总体目标的行动计划来帮助降低风险。

问：谁应该参与这项活动？

答：此活动必须由云领导团队、执行发起人以及 IT 和业务领导者共同开展。

问：本次评估有哪些投入？

答：输入内容包括业务案例、发现阶段的产出 (MRA和MRP)、对高管发起人和人力资源团队的访谈、人员配置模型、文化评估、云战略和业务价值实现计划。

问：本次评估的结果是什么？

答：主要产出包括所调查维度的组织准备程度基准分数，以及作为变革战略和计划投入的优先缓解计划。

问：你什么时候进行这项评估？

答：在关键里程碑进行组织准备情况评估，例如试点应用程序部署。定期使用它来衡量变更的进展和总体采用情况。

问：您应该如何使用评估数据？

答：利用调查结果来审查战略愿景和商业案例，获得更多赞助，将所有权扩大到跨职能领导者，投资于沟通和培训，并优先考虑技能建设。

其他步骤

要开始进行组织准备情况评估，请执行以下步骤：

1. 审查战略愿景和商业案例。
2. 查看历史调查数据（如果有）。
3. 获得赞助批准和支持。
4. 确定评估工具和环境。
5. 与执行发起人一起审查问题集是否一致，并确定匿名。

6. 招募执行发起人来发送评估。
7. 起草执行发起人的一封信，概述评估的目的和重要性。
8. 协调物流（如有必要）。
9. 进行评估。
10. 编译和分析结果。
11. 制定一份涵盖基准分数和缓解计划的报告。

2.5 变革的商业案例

概述

变革的商业案例是一个令人信服的信息，它将云转型与业务原理联系起来。它应该：

- 以强有力的财务理由为后盾。
- 始终如一地传达愿景，以激发利益相关者的承诺。
- 针对全公司或特定职能的消息量身定制。
- 解释给 IT、业务、财务、客户和员工带来的好处。
- 将云计划连接到外部环境（例如，竞争激烈的市场和客户）。
- 树立紧迫感。

要测试您创建的变更案例，请根据以下关键标准对其进行验证：

- 该信息用简单、清晰的术语传达了 future 状态。例如，“我们在推出新产品和失去 x % 的市场份额方面处于倒数四分位数。我们的云转型计划将使我们能够进入前四分之一，让股东和客户感到高兴。”
- 该消息描述了为什么需要进行更改，描述了当前状态并解释了此时启动或不启动云转型计划的后果。
- 该消息描述了云转型如何与其他改善业务成果的举措保持一致。
- 该消息使用隐喻来描述未来（future）状态，因此可以很容易地记住它。
- 该消息传达了您的个人信念（通过语气或情感）。
- 该消息描述了您将亲自采取哪些措施来支持云转型的实施（例如，个人行为改变、组织系统变更）。
- 该消息描述了受众为支持变革可以采取的具体行动（例如，参加云培训课程或研讨会，建立云领导团队，就云转型计划的知情和未知情况与其他人沟通）。
- 消息很简短（5 分钟或更短）。

最佳实践

- 在进行利益相关者评估后，提出变革的理由。
- 向有影响力的人清晰真实地阐述好处。
- 解释不踏上云之旅的后果。
- 用案例来改变各种沟通（例如，叙事、全体会议）。

- 为特定受众量身定制信息。
- 鼓励员工向他人陈述变革的理由。
- 当你介绍变革用例时，请进行双向对话。
- 收集并回复所有利益相关者的反馈和问题。

创造对变革的共同需求

成功的组织学会将变革需求描述为不仅仅是短期威胁。他们想方设法在短期和长期内将需求作为威胁和机会进行沟通。通过这样做，他们可以避免传达短期的紧迫感，并确保关键利益攸关方的长期关注和参与。动机的关键是在威胁和机会之间取得平衡，指引和推动人们朝着正确的方向前进。

使用下表收集变革业务案例的动机。在表格中：

- 威胁（“如果我们不改变...”）是变革的原因，这些变革的重点是放开当前的状态。威胁使当前状态不再具有吸引力，甚至无法忍受。
- 机会（“如果我们确实改变...”）是吸引人们走向新的或未来状态的变革的原因。机会着眼于未来，以增长为导向。
- 短期动机相对较快或很快就会生效。短期的定义可以是主观的，并且因项目或情况而异。短期激励因素传达了一种紧迫感。
- 长期激励因素将在未来的某个时候生效，或者随着时间的推移而积累。它们提供了可持续的动力。

短期动机：

威胁 (如果我们不改变)	商机 (如果我们确实改变)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

威胁 (如果我们不改变)	商机 (如果我们确实改变)
6.	6.
7.	7.

长期激励因素：

威胁 (如果我们不改变)	商机 (如果我们确实改变)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

填写完表格后，使用尽可能多地涵盖表格中动机的语言，起草一份关于变革必要性的3-4句陈述。

塑造愿景

有效的愿景陈述描述了变更的结果。它清晰、合法、被广泛理解和共享；愿景是从行为角度塑造的。这不是一个浮华的口号，而是描述了未来的美好面貌。它引人注目、可衡量且在情感上令人兴奋。它是将参与变革工作或受其影响的所有利益相关者的目标。

使用下表为您的愿景陈述收集信息。

来自的反馈	云转型后，你还会听到什么？	云转型后，你会少听到什么？
Customers	1.	1.
Customers	2.	2.
Customers	3.	3.
员工	1.	1.
员工	2.	2.
员工	3.	3.
合作伙伴和供应商	1.	1.
合作伙伴和供应商	2.	2.
合作伙伴和供应商	3.	3.

填写完表格后，使用尽可能多地涵盖表格中捕获的反馈的语言，撰写一份 3 到 4 句关于变更需求的陈述。

此外，提出 3-5 个成功指标，以帮助您评估愿景的实现情况。

撰写你的 future 新闻稿和相关常见问题解答

《future》的新闻稿源于创新和新产品开发。新闻稿是从 future 的角度撰写的，即新产品何时发布。新闻稿附有常见问题解答，迫使作者对这一变化进行广泛思考。使用这种方法有三个主要好处：它可以帮助您专注于客户，它迫使您明确自己的假设，并且可以被任何利益相关者解释。

您可以使用这种方法来确保您的信息是一致的、以利益相关者为中心的、全面的。

新闻稿

想象一下，自从你开始云转型以来，已经过去了 12-18 个月，你被要求在新闻发布会上谈论云转型之旅的成功，以及它如何解决客户需求、促进竞争定位、提高员工技能和职业生涯，以及增加收入和收入。

使用以下框架撰写一篇可能由媒体在新闻发布会上听到你的讲话后撰写的文章。

如果新闻稿超过一页半，则可能太长了。简洁明了（大多数段落要用三到四句话）。您可以在新闻稿中加入常见问题解答，以回答所有其他业务或实施问题，这样您就可以将新闻稿的重点放在客户利益上。

我们建议您使用主流职能业务领导者的语言撰写新闻稿：从客户的声音说话，避免技术细节。

新闻稿的目标受众是关键利益相关者，他们可以是外部客户，也可以是解决方案、产品或服务的内部用户。内容集中在客户问题、当前解决方案（内部或外部）如何失败，以及云转型将如何超越现有解决方案。

以下是新闻稿的示例大纲：

- 标题-描述云转型的最重要好处。（简而言之。）
- 副标题 — 描述云转型对主要利益相关群体（例如外部客户、股东和内部员工）的好处。
- 摘要-提供云转型的业务和财务结果摘要。假设读者不会进一步阅读，因此请保持本节的强度。
- 问题或机会 — 描述通过云转型解决的问题或机会。（复制案例中的信息以进行更改。）
- 解决方案-描述云转型如何解决这些问题或机会。
- 公司报价 — 提供贵公司发言人的报价。（可能是你。）
- 客户报价 — 提供假设客户的报价，描述他们是如何体验收益的。
- 闭幕和号召性用语 — 总结一下并提供指向其他资源的链接。
- 常见问题解答 — 提供您预期问题的答案。例如，以下是一些与云转型有关的问题：
 - 客户体验将如何变化？
 - 我的角色将如何变化？
 - 该组织的文化将如何变化？
 - 领导职责将如何变化？
 - 当我们进入云端时，需要哪些新技能？
 - 需要哪些新的行为和思维方式？
 - 培训计划是什么？
 - 云转型的时间表是什么？
 - 在云转型之前，我们需要对应用程序进行哪些更改？
 - 要共享 future 愿景，需要哪些沟通？
 - 需要哪些沟通来激发变革的采用？
 - 我们的支持模式将如何变化？
 - 我们是否需要更改开发、测试、集成和交付工具？

- 我们将拥有什么级别的服务器访问权限？
- 我们将如何监控应用程序性能？

层叠变革的理由

当你阐述了变革的理由时，请考虑如何沟通并将其推广给员工。您可以对变更消息使用不同的通信格式。下面是一些示例：

- 在大型会议（例如员工全体会议或市政厅）中共享的简短幻灯片
- 这是一段高管视频，其中一位主要发起人谈论变革的理由，并邀请其他领导人全面讨论变革的不同方面
- 在公司走廊、自助餐厅和休息室共享的海报或数字显示屏
- 谈论该计划的内部网站

常见问题解答

问：什么是变革的商业案例？

答：变革的理由是一份令人信服、激励人心和鼓舞人心的信息和文档，它将云转型与变革的理由联系起来。理想情况下，它由强有力的财务理由支持，并用于以一致的方式传达愿景，从而激发利益相关者对云转型的承诺。可以对其进行定制和扩展，以传达公司范围或特定职能的信息，并向 IT 团队、业务团队、财务团队、客户和员工解释其好处。

问：它为什么有价值？

答：领导者需要实施变革，使他们的组织能够在当前和未来的市场中取得成功。如果员工不相信领导者要求他们实现的目标，他们可能会抵制变革。想要变革的员工和因为必须而变革的员工之间的绩效差异很大。一个扎实且沟通良好的变革业务案例可以帮助人们自愿踏上云转型之旅。

问：你什么时候创作的？

答：在云计划的早期阶段为变革创建商业案例，并在所有受影响的利益相关者群体中多次交付。

问：这项活动有哪些投入？

答：输入内容包括项目结构、目标、目的、预算、指标、利益相关者评估和变更影响分析。

问：这项活动有哪些成果？

A. 产出包括按受众、区域、业务部门、利益相关方群体分列的关键信息；变革战略和计划；沟通战略和计划；以及培训战略和计划。

问：谁参与了这项活动？

答：参与者包括执行发起人、云领导团队、高管或指导委员会，以及参与 [IT和业务领导者联盟的领导者](#)。

其他步骤

要为变更创建商业案例，请执行以下步骤：

1. 与其他人一起查看变更案例并获得反馈。
2. 根据反馈微调变更理由，并在必要时推出计划。
3. 评估文档的可理解性、动机、可信度和紧迫性。
4. 确定合适的受众和分享场所。

资源

参考信息

- [通过采用战略转型和变革方法，加快您的云投资回报](#)
- [AWS 变革加速 6 点框架和组织变革管理工具包](#)
- [AWS 组织变革加速 \(OCA\) 六点框架 — 1. 动员团队](#)
- [AWS 组织变革加速 \(OCA\) 六点框架 — 3. 展望未来](#)
- [AWS 组织变革加速 \(OCA\) 六点框架 — 4. 让组织参与进来](#)
- [AWS 组织变革加速 \(OCA\) 六点框架 — 5. 启用容量](#)
- [AWS 组织变革加速 \(OCA\) 六点框架 — 6. 让文化变革坚持下去](#)
- [AWS 云采用框架 \(CAF\)](#)
- [AWS 云采用框架：以人为本的视角](#)

合作伙伴

- 埃森哲
 - [联系合作伙伴](#)
 - [联系埃森哲业务组 AWS](#)
 - [未来人才平台](#)
 - [埃森哲，AWS 让你更快地走得更远](#)
- 德勤
 - [联系合作伙伴](#)
 - [AWS 和德勤](#)
 - [创新与影响力相遇的地方](#)
- 普华永道
 - [联系合作伙伴](#)
 - [普华永道和 AWS](#)
- 激流回转
 - [联系合作伙伴](#)

- [AWS 和激流回旋发射中心](#)
- 罗伯茨集团咨询
- [联系合作伙伴](#)

贡献者

- 梅兰妮·格拉德威尔，AWS 高级业务经理
- 斯科特·沃森，AWS 人事转型主管
- Tierra Jennings-Hill，人事转型主管 AWS
- Nicole Lenz，AWS 销售转型主管
- 杰梅尔·穆迪，AWS 变革加速负责人

文档历史记录

下表介绍了本指南的一些重要更改。如果您希望收到有关未来更新的通知，可以订阅 [RSS 源](#)。

变更	说明	日期
初次发布	—	2025 年 1 月 29 日

本文属于机器翻译版本。若本译文内容与英语原文存在差异，则一律以英文原文为准。