AWS 组织变革加速 (OCA) 六点框架 — 1. 动员团队

AWS 规范性指导

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

AWS 规范性指导: AWS 组织变革加速 (OCA) 六点框架 — 1. 动员团队

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
1.1 亚奥理事会项目章程 4
概述 4
最佳实践 4
范围界定 4
假设 5
定义责任、要求、资源和结果 5
定义流程 6
制定章程文件 7
常见问题解答 8
其他步骤 9
1.2 价值驱动因素分析 10
概述 10
最佳实践 11
常见问题解答 13
其他步骤 14
1.3 项目治理 15
概述 15
最佳实践 15
建立组织变革加速团队结构 15
定义 OCA 团队的角色 16
定义组织中的 OCA 角色 17
定义风险识别和缓解策略 19
为 OCA 开发 RACI 20
常见问题解答 21
其他步骤 21
1.4 项目团队结构 23
概述 23
最佳实践 23
常见问题解答 24
其他步骤 25

1.5 计划目标和目的 26
概览 26
最佳实践 26
常见问题解答 26
其他步骤 28
1.6 未来状态 30
概述 30
最佳实践 30
第 1 步。收集必要信息 30
第 2 步。确定资源要求 31
第 3 步。识别变革推动者 31
FAQ 31
其他步骤 32
1.7 更改采用率指标 33
概述 33
最佳实践 33
指南要求 34
OCA 变更采用率指标的记分卡示例 36
常见问题解答 37
其他步骤 38
1.8 计划预算 39
概述 39
最佳实践 39
FAQ 39
其他步骤 40
资源 41
参考信息 41
合作伙伴 41
贡献者 43
文档历史记录 44
..... xlv

AWS 组织变革加速 (OCA) 六点框架 — 1. 动员团队

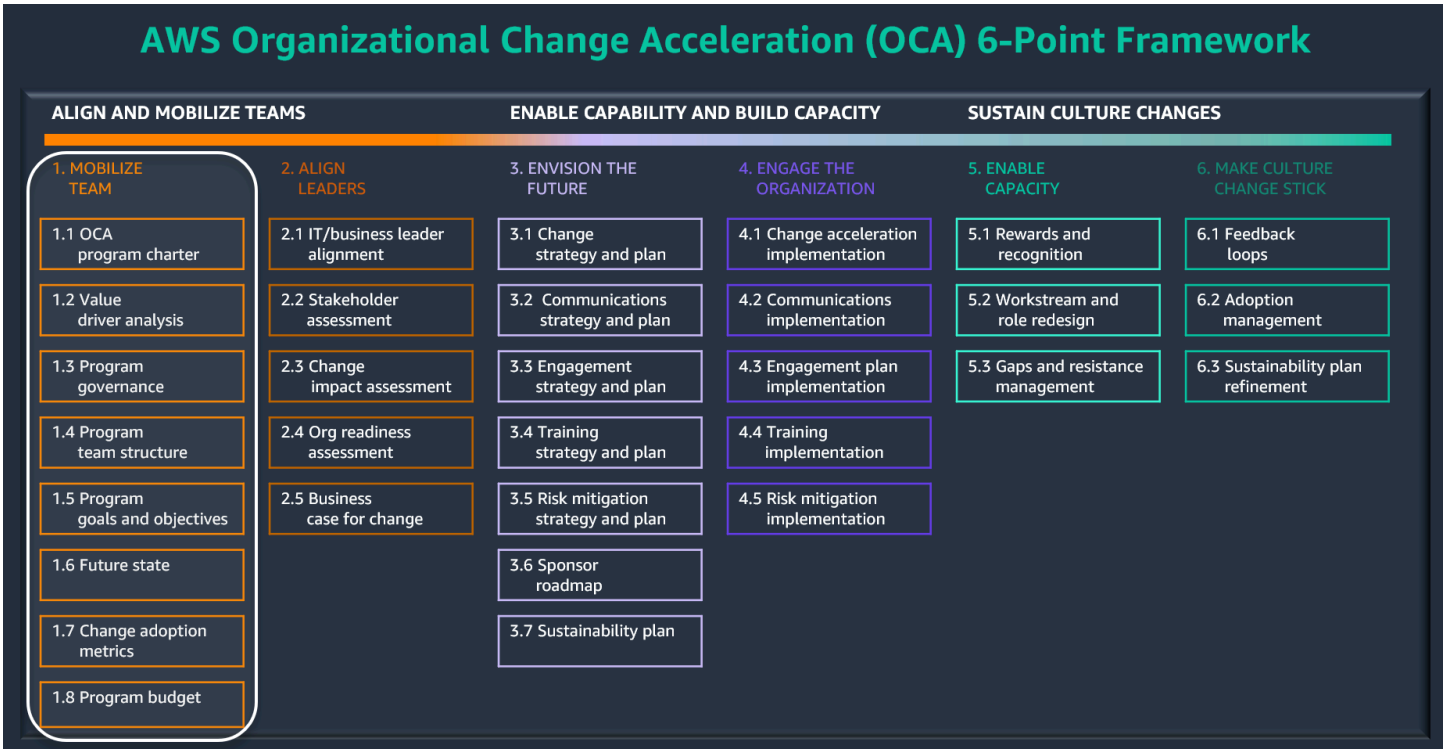
Amazon Web Services（贡献者）

2024 年 9 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。



第一点是 Mobili ze Team，它可以帮助你开始围绕你的变革加速工作和活动建立成功和治理的结构和衡量标准。它包含八个子点：

- 1.1 亚奥理事会项目章程。描述变更加速工作流的目标、发起人、范围、结构和流程，以便您可以有效地领导组织完成整体变革加速工作。
- 1.2 价值驱动因素分析。帮助您检查和定义创造价值的具体途径。
- 1.3 项目治理。确保与高管、主要利益相关者、云项目团队和变革加速团队保持一致。它还涵盖了变更加速活动的所有权、决策权、问题管理和上报流程。
- 1.4 计划团队结构。确保组织变革加速团队配备专门且经验丰富的组织变革资源，在负责、负责、咨询、知情 (RACI) 矩阵中明确界定其角色。
- 1.5 项目目标和目的。制定与战略优先事项一致的可量化云目标（短期和长期目标）。
- 1.6 未来状态。定义组织相对于文化、结构、人力资源、技术和流程的期望未来状态。
- 1.7 更改采用率指标。提供一个框架，用于衡量和记录组织变革加速活动的进展和成功，并将变更采用率指标与预期的业务结果相关联。
- 1.8 计划预算。描述与支持组织变革加速计划的人员、组织和技能提升相关的成本。

本指南详细讨论了 M obilize Team 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动员团队阶段有助于取得以下成果：

- 价值实现和投资回报率 (ROI)：云转型的大部分价值取决于人。在 Mobilize Tea m 中实施子点有助于确定人员杠杆的优先顺序，并使之与云战略和预期的业务成果保持一致。
- 变革型领导力：领导力保持一致并动员起来，以加快云端转型。
- 云加速：OCA 工作流程确定了快速调动资源以加速云转型所需的方向、指标、治理和计划预算。
- 组织协调：亚奥理事会的工作流程与领导者合作，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（本指南）
2. 让领导者保持一致
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。

1.1 亚奥理事会项目章程

概述

一份正式的亚奥理事会计划章程文件旨在建立领导层的一致性，并支持从云计划启动之初就加快变革的工作范围。它规定了云项目团队对其他领域的依赖关系，并确定了关键的利益相关者。亚奥理事会计划章程包括：

- 组织变革加速交付件的审核流程
- 与变革加速活动有关的利益相关者责任的定义
- 变革加速指标和报告要求的定义

亚奥理事会项目章程目标明确、周到且结构严明。它提供及时的解决方案和策略，以最大限度地提高速度、优化采用并减少组织风险。云计划不可避免地包含可能导致问题或出轨的人员相关风险或政治风险。章程文件没有被动地等待这些问题，而是通过分配可交付成果、利益相关者的角色和责任、指标和报告，主动预测和应对风险。

最佳实践

使用以下提示来提高 OCA 计划章程的有效性：

范围界定

一旦制定了高级云战略和计划，OCA项目章程应在云转型项目初期完成。这为加速云转型所需的OCA活动的范围和广度提供了早期指示。

- 明确界定加速变革活动的范围和范围之外的内容。（例如，这些活动是在企业范围内进行的，还是仅针对某些职能领域或垂直领域？）
- 确认项目或项目领导了解最初的 end-to-end OCA 工作范围、依赖关系和关键交付成果。
- 概述关键交付品的正式审查流程。
- 建立RACI，确定主要利益相关者，这些利益相关者将对重大变更管理活动或可交付成果负责、接受问责、咨询和通报。
- 定义初始 OCA 指标和报告要求。

假设

- 亚奥理事会计划章程由经验丰富的组织变革资源制定和交付。这些资源可以由内部提供，也可以由合作伙伴提供，也可以由 AWS 专业服务部门提供。
- 亚奥理事会计划章程是作为更广泛的 OCA 解决方案的一部分提供的。

定义责任、要求、资源和结果

下表列出了亚奥理事会计划章程应涉及和记录的关键人员和数据。

区域图	责任方	Task
责任	亚奥理事会领导	起草初始章程并根据需要进行迭代。
要求	执行赞助商 客户领导团队 客户内部变更团队	验证章程、数据及其概述的结果。
资源	OCA 专职负责人 与领导团队共度验证和迭代时间	确定成功实施整体变革加速项目所需的关键资源。
结果和 KPIs	执行发起人和客户团队（负责确定他们想要看到的结果和他们想要衡量的指标） OCA 领导和客户内部变革小组（负责衡量结果和 KPIs迭代计划）	确定商定的结果和关键绩效指标 (KPIs)，以衡量组织准备情况以及加速变革战略和计划的有效性。

定义流程

步骤	Focus	对流程负责的活动和人员
1	供应商	AWS 团队和客户团队
2	输入	• 业务案例 • Scope • 时间轴 • 云计划或路线图 • 账户计划 • 按工作流程划分的计划级包机时间表或工作计划 • 预期的业务成果 • 指导原则 • 战略举措
3	流程	• 评估主要项目负责人，以确认预期，确定与变革加速工作流程相关的关注领域，并了解变革格局。 • 收集与计划业务案例、时间表、时间表和利益相关者信息相关的信息（如果有）。

步骤	Focus	对流程负责的活动和人员
		• 制定初始章程草案。 • 审查并验证初始章程草案。 • 收集最终章程的签字。 • 实施工作范围。
4	输出	• OCA 项目章程 • 在包机上签字
5	Customer	• 客户高管赞助商 • 领导团队 • 客户变更加速团队 • AWS 潜在客户和团队 • 在 RACI 矩阵中确定的所有球队

制定章程文件

Section	Heading	副标题（如果适用）
1	概述	1.1 改变加速方法 1.2 转型计划的指导原则 1.3。关键挑战

Section	Heading	副标题（如果适用）
		1.4 关键假设
2	Scope	2.1 活动等级范围
3	战略和方针	3.1 改变加速旅程 3.2 关键的变革加速活动以及可交付的角色和职责
4	通信	4.2 详细的沟通规划 4.3 变革的理由 4.4 文化观察和建议
5	Governance	5.1 文档存储库和协作 5.2 风险、行动、问题、决策 (RAID) 管理 5.3 会议节奏和状态报告 5.4 变更加速团队结构以及关键角色和职责 5.5 更改加速指标 5.6 利益相关者的协调和参与 5.7 变更加速交付件审查和批准流程

常见问题解答

问：谁应该参与亚奥理事会项目章程的制定？

答：所需人员已在本节前面列出。此外，应让以下人员参与制定变革加速章程：云领导团队、项目或项目负责人、客户内部变更团队、内部服务提供商（例如沟通、培训/学习、人力资源），前提是他们参与支持云计划。

问：什么时候应该使用OCA项目章程？

答：亚奥理事会章程制定后，立即使用它来规划亚奥理事会的资源、时间表和高级亚奥理事会活动，以支持云战略。与所有受影响的利益相关者团体一起审查章程。

问：章程的产出是什么？

答：这项工作的结果是一份经过批准和调整的亚奥理事会计划章程，其中包含分配的交付成果、概述的利益相关者的角色和责任、指标和报告。亚奥理事会计划章程还为该框架中的 3.1变革战略和计划提供了依据。

其他步骤

要开始制定 OCA 计划章程，请按照以下步骤操作：

1. 评估主要项目负责人以确认预期，确定与变革加速工作流相关的关注领域，并了解变革格局。
2. 收集有关计划业务案例、时间表、时间表和利益相关者信息（如果有）的信息。
   a. 与项目负责人会面，收集有关业务案例、范围、时间表、里程碑、工作水平和受影响的利益相关者的信息。
   b. 与执行发起人会面，收集有关云战略和预期业务成果的信息，并确定对积极和可见的赞助的期望。
   c. 与工作流负责人会面，收集有关关键可交付成果和活动的范围、时间以及与变革加速团队互动的期望的信息。
   d. 与内部小组会面，例如组织变革管理、企业或战略沟通、员工敬业度、人力资源、培训/学习和发展，以了解他们将为云计划提供的支持水平，以及您需要向他们提供的变更加速报告的任何期望。
3. 制定初始章程草案。
4. 审查并验证初始章程草案。
5. 收集最终章程的签字。

1.2 价值驱动因素分析

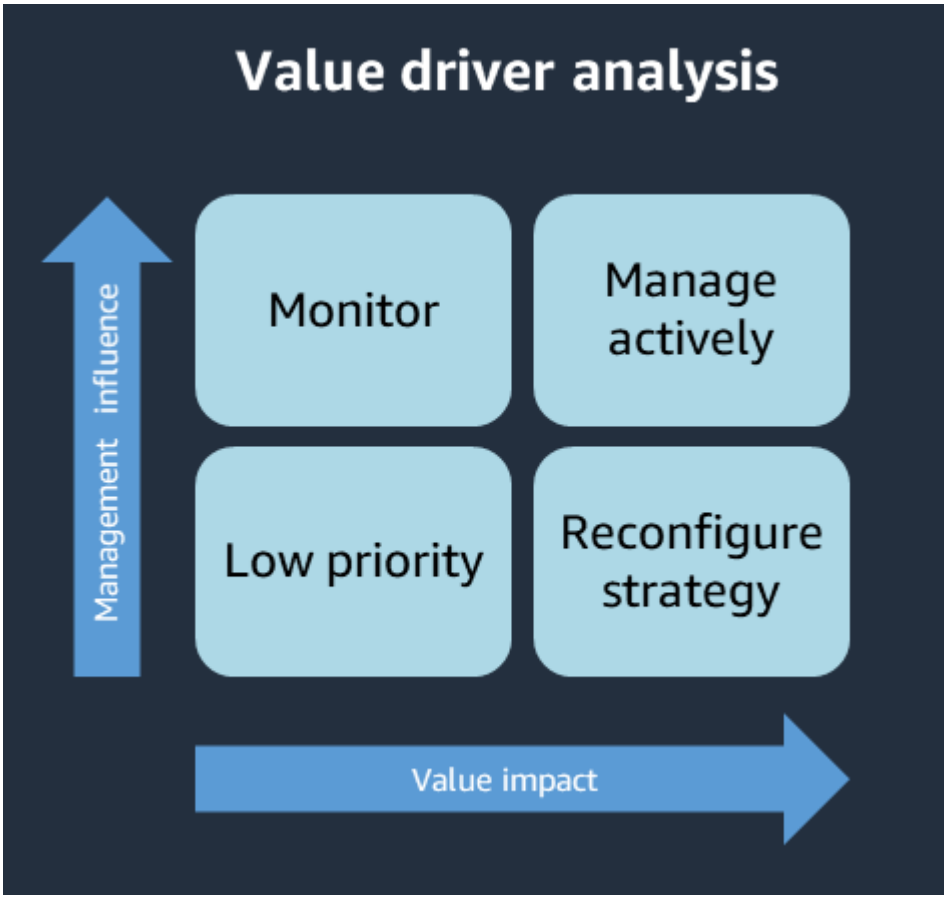
概述

最大限度地提高股东价值是一项重要的企业目标，但对于领导者来说，这还不够具体和负责任，他们还必须知道哪些因素对价值的影响最大，哪些因素最容易受到影响。这些因素被称为价值驱动因素，它们是成功实现股东价值最大化的组织的主要关注点。组织可以确定价值创造的关键驱动因素，并围绕这些价值驱动因素制定绩效衡量方法。

价值驱动因素分析是战略规划的重要基础，可以帮助管理层整理运营以定义关键的战略杠杆。价值驱动因素分析提出了一种提高业绩的方法，该方法将在经营业绩衡量标准与股东价值创造之间建立更紧密的联系。价值驱动因素可以归类为增长驱动因素、效率驱动因素或财务驱动因素。公司倾向于通过投资增长机会、投资运营效率、从破坏价值的活动中撤资以及降低资本成本来创造价值。有些组织在管理业务时就好像每个运营因素都同等重要。

当您要检查和确定组织内按职能和级别创造价值的具体路径时，请使用价值驱动因素分析。这有助于经理将注意力集中在最重要的因素上。价值驱动因素应对股东价值最大化产生重大影响，并且应是可控制的。

以下价值驱动因素分析矩阵显示了管理影响和价值影响之间的相关性。



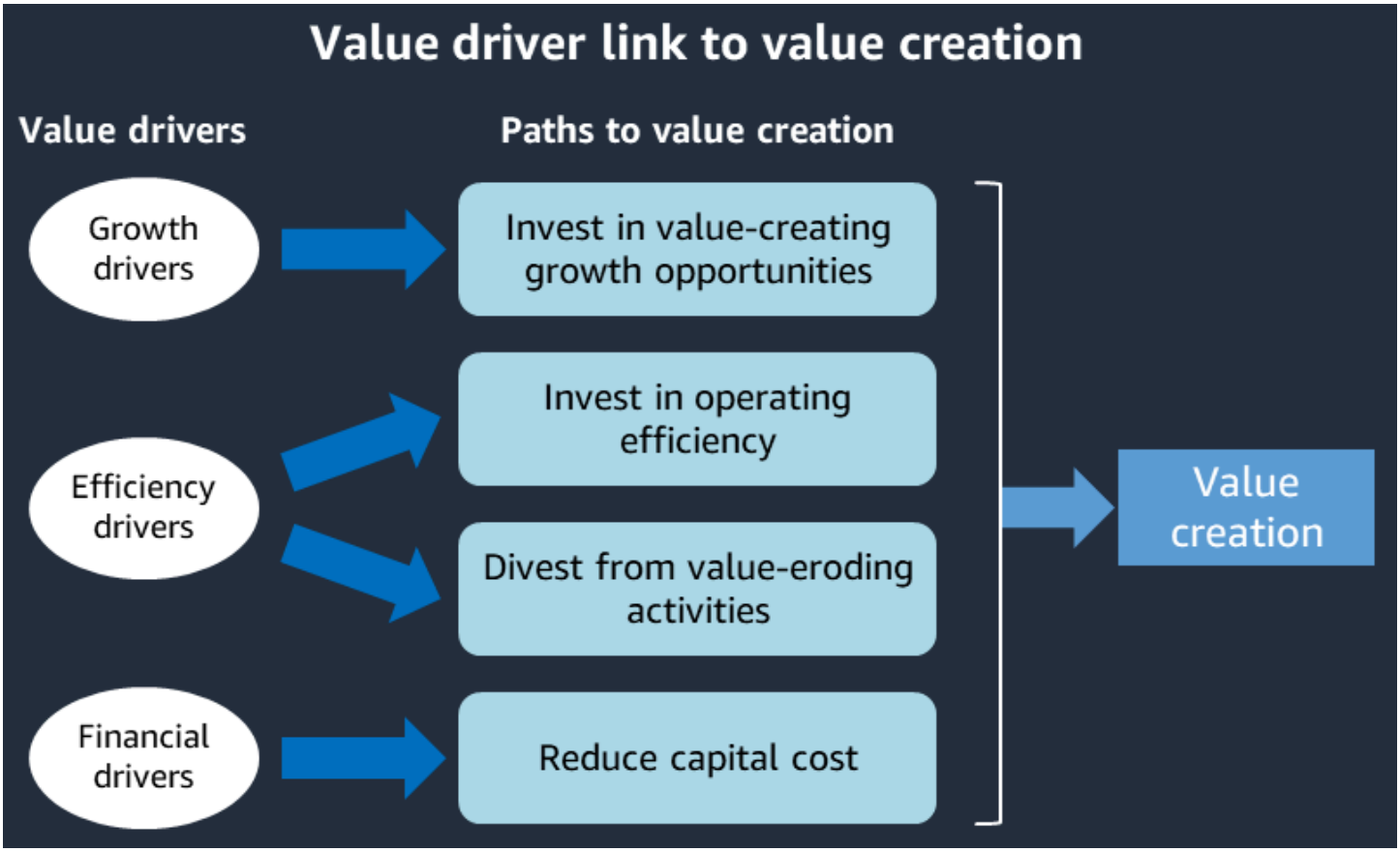
如矩阵所示：

- 应积极管理对价值影响大、管理影响大的价值驱动因素。
- 应通过改变战略来重新配置对价值影响大、管理影响较小的价值驱动因素。
- 应监测对价值影响较小、管理影响较大的价值驱动因素。
- 对价值影响较小且管理影响较小的价值驱动因素应被视为低优先级。

最佳实践

识别和管理价值驱动因素有助于领导团队将注意力集中在对股东价值最大化产生最大影响的活动上。这种关注使管理层能够将创造价值的广泛目标转化为最有可能实现该价值的具体行动。

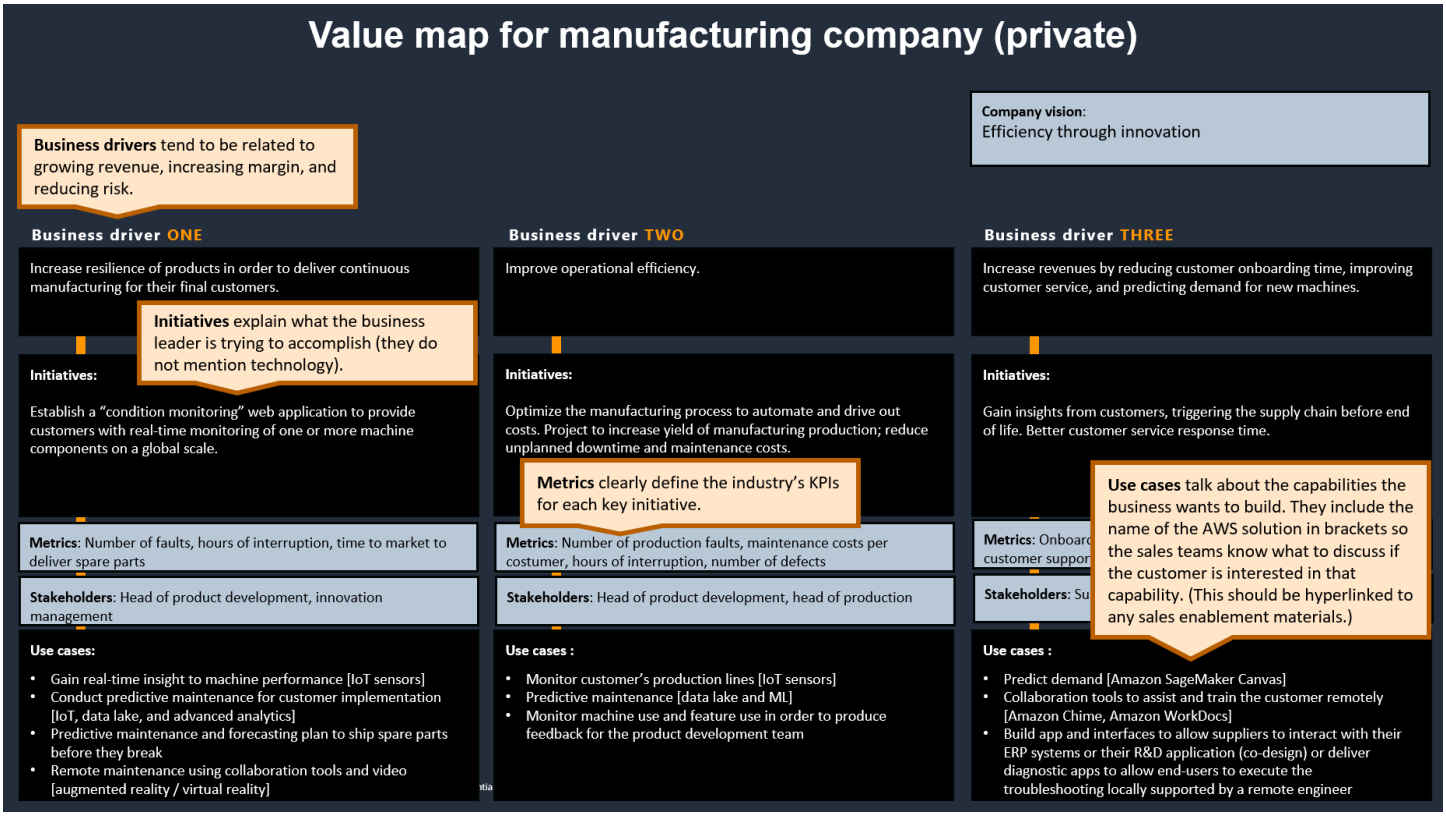
价值驱动因素分为三类：增长动力、效率驱动因素和财务驱动力。如下图所示，公司倾向于通过四种方式管理这些价值驱动因素：投资于创造价值的增长机会、投资于运营效率、从价值侵蚀活动中撤资以及降低资本成本。通过关注价值驱动因素，管理层可以确定影响每个领域绩效的特定活动的优先顺序。



检查和定义价值创造途径使公司能够按职能和级别识别和理解组织内部的责任。反过来，这可以帮助经理将注意力集中在真正重要的因素上。

通常，IT 组织通过将每个运营因素视为同等重要来管理其业务。IT 经理对影响业务绩效的变量有扎实的了解，他们会积极管理这些变量。但是，变量列表往往过长，可能优先考虑价值创造以外的目标。在不清楚真正的价值驱动因素是什么的情况下，对宝贵的资源进行了合理化调整，以增加市场份额、维持定价、增加分销、推出新产品、提高运营效率等。

在云之旅的早期，组织应明确定义他们希望从云中获得的价值。云可以对所有三个价值驱动因素（增长、效率和财务价值）产生积极影响。常见的最佳做法是开发价值地图，定义将影响价值驱动因素的所有云计划，如以下示例所示。



价值映射包括以下信息：

- Business/value 驱动因素：对商业价值的倒数第二描述。这些往往是与增加收入、降低成本、提高利润率等相关的财务指标。
- 举措：企业领导者想要实现的目标。举措中没有提及技术。
- 指标：用于量化计划在一段时间内的成功程度的衡量标准。
- 用例：企业为实现该计划而想要构建的能力。 该用例描述了用于建立能力的技术。

应根据组织的战略优先事项创建价值地图。如果该战略的关键组成部分是创收，请确保您的价值图涉及创收的云计划，但不要将效率和财务驱动因素的价值图排除在外。这将使人们能够更全面地了解云所产生的价值，并为持续采用云创造动力。

常见问题解答

问：为什么这种分析有价值？

答：Organizations 可以确定价值创造的关键驱动因素，并围绕这些驱动因素制定绩效衡量方法。反之，领导者也可以将注意力集中在对价值影响最大的活动上。

问：你什么时候使用它？

答：在云之旅的早期使用价值驱动因素分析来确定云如何影响增长、效率和财务驱动因素。 使用价值驱动因素分析为云制定更详细的业务案例。

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：此分析的输入内容是什么？

A。 价值驱动因素分析使用发现评估结果、外部基准测试和战略计划作为输入。

问：此分析的结果是什么？

答：分析产生两个输出：价值驱动矩阵和价值图。价值驱动矩阵通过将业务的广泛运营参数分解为逐渐缩小的组成部分，直到达到做出日常运营管理决策的水平，从而帮助您了解组织的价值驱动因素。该矩阵还有助于记录哪些具体因素会影响销售增长、营业利润等广泛指标。价值图将价值驱动因素和业务成果与特定的云计划和用例联系起来。

其他步骤

要绘制您的业务或计划的价值驱动地图，请按照以下步骤操作：

1. 根据可能影响价值驱动因素的云用例审查战略计划。换句话说，一定要问一个问题：相对于我们的战略优先事项，我们是否从云中提取了最大价值（收入、效率和财务价值）？
2. 为生产力、效率和财务价值驱动因素绘制价值地图。
3. 制定和完善您的云战略，以定义有助于每个价值驱动因素的特定云计划、用例和指标。
4. 与跨职能领导者和中层管理人员交流价值地图和云战略。中层管理人员通常在这项活动中起着举足轻重的作用，因为他们领导的员工人数最多，并且必须将时间分散在战略和执行之间。
5. 制定衡量计划，以证明根据云端用例执行（领先指标）对价值驱动因素（滞后指标）的影响。

1.3 项目治理

概述

项目治理可确保与高管、主要利益相关者、云项目团队和 OCA 团队保持一致。它还确定了变革加速活动的所有权、决策权、问题管理和上报流程。

使用治理来实现以下目标：

- 为变革加速计划提供明确、果断的领导和问责制。
- 提供质量保证以及问题和风险升级的途径。
- 为该计划指定决策权框架。
- 使工作流结构与现有的项目、计划和组织范围的治理结构保持一致。
- 确定会议和 Scrum 仪式的节奏，使其与计划节奏和报告机制的其余部分相对应。

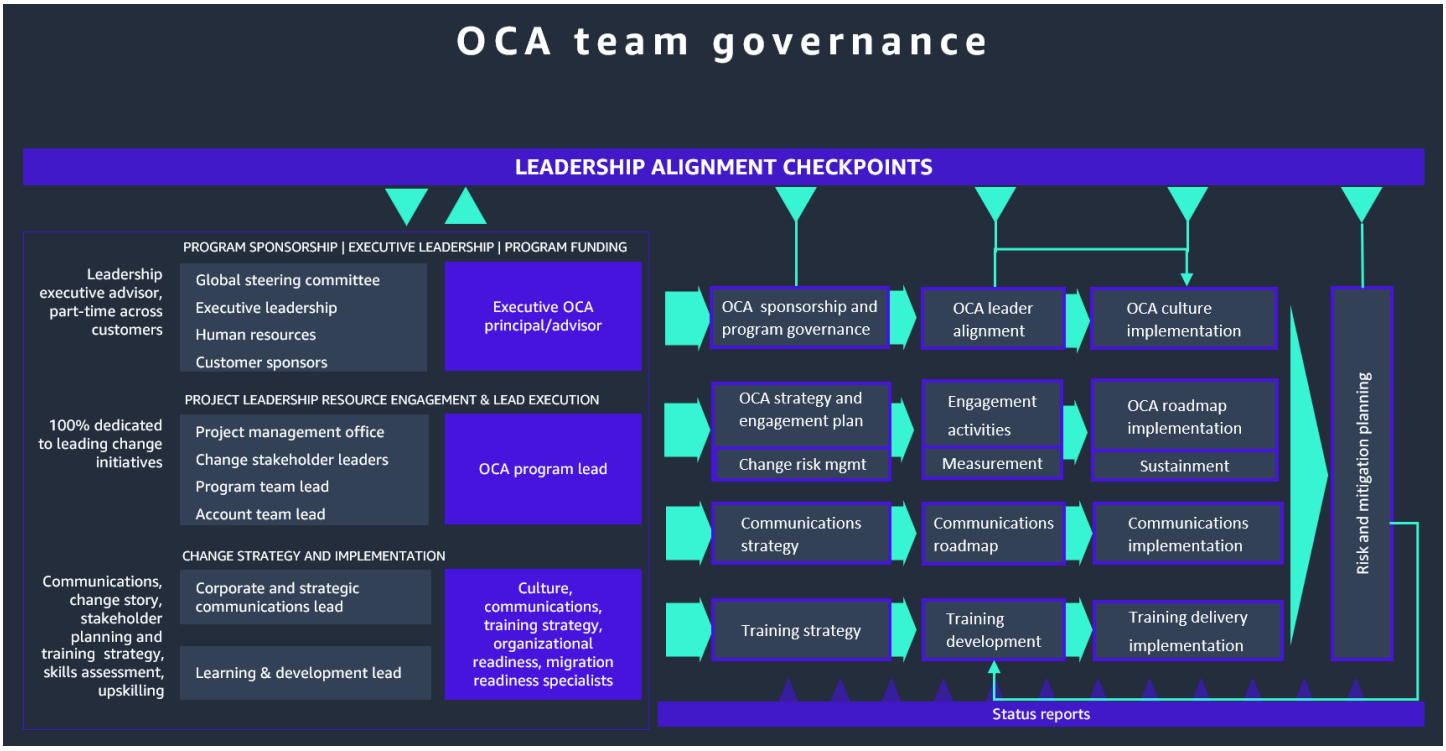
最佳实践

与没有明确结构和治理的计划相比，建立明确结构和治理的计划成功的可能性更高。这是因为围绕决策权做出的决策和所有权往往会成为云计划延误的主要因素。治理可以建立决策机构，并可以围绕双向门决策（可以以低风险快速做出且易于逆转）和单向门决策（需要更多的思考和思考，因为它们不容易逆转）提供指导。

要实现有效的项目管理，请遵循本节中描述的最佳实践。

建立组织变革加速团队结构

建立一个描述报告关系和高层职责的高层结构，如以下示例所示。



定义 OCA 团队的角色

定义组织变革加速团队的角色。为每个角色提供高级职责，如以下示例所示。

OCA team role descriptions

OCA necessary roles	
This workstream takes the *two-in-the-box* approach for delivery. The goal of this approach is to enable knowledge transfer between the change acceleration SMEs and customer leaders for rapid deployment and sustainable change ownership. In the end, this leaves customers better off.	
Executive OCA principal/advisor	**OCA program/workstream lead**
This role works with the PMO, and secures participation from sponsors and executive leaders to align executive stakeholders, to coach leaders on culture change leadership responsibilities, and to create cloud leadership capabilities, partnering with the executive sponsor to enable change impact decision-making.	This role leads the day-to-day program with deep domain expertise. It manages workstream strategy and execution of deliverables, develops metrics and tracking to ensure program success, approves and validates change strategy and roadmap, and manages and tracks risks.

Additional OCA SMEs		
Depending on the scale and complexity of the AWS module, more roles are usually needed, and these require additional layers of expertise in communications, training, employee module, organizational change readiness, infrastructure/migration readiness, and CCoE. They could be full-time or part-time, based on scale and complexity .		
Communications specialist	**Training specialist**	**Culture, workforce, leadership specialists**
This role is focused on building out detailed communications for all stakeholder groups. This role is needed if scale and complexity of the engagement exceeds capacity of work for base roles, and/or if a deeper area of depth is needed. Ideally, a customer stakeholder is identified for this role.	This role is focused on building out the detailed training strategy and roadmap. This role is needed if the scale and complexity of the engagement exceeds the capacity of work for base roles, and/or if a deeper area of depth is needed.	These roles are focused on culture, workforce, or leadership backlog activities. These roles are needed only if the scale and complexity of the engagement requires a deeper area of depth in any of these domain areas.

这些角色和职责可能包括以下内容。

OCA 必备角色：

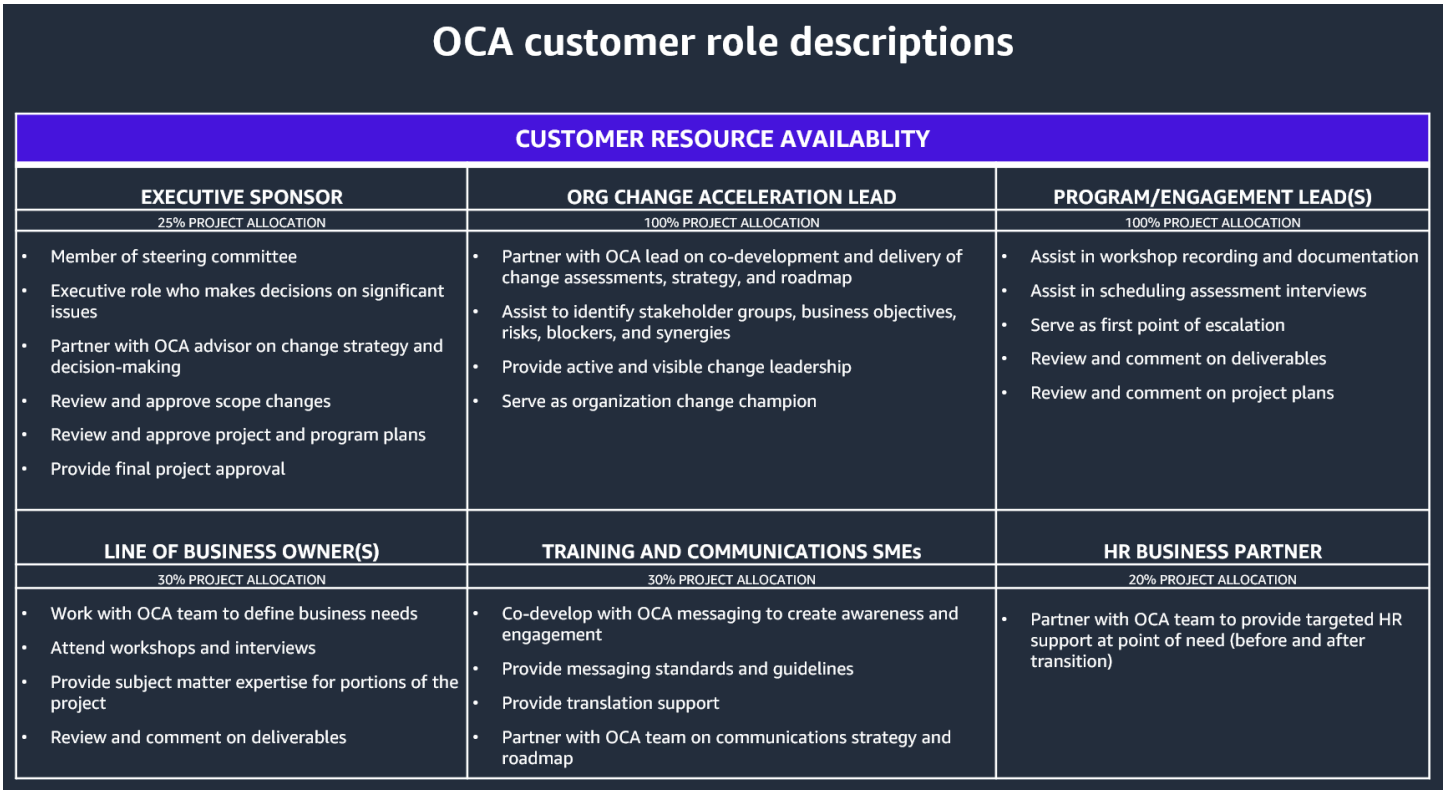
- Executive OCA principal/advisor：与项目管理办公室合作，确保赞助商和高管领导者的参与，以协调高管利益相关者，指导领导者履行文化变革领导职责，并创建云领导能力，与执行发起人合作以实现变革影响决策。
- OCA program/workstream 主管：以深厚的领域专业知识领导日常项目。管理工作流策略和可交付成果的执行，制定指标和跟踪以确保计划成功，批准和验证变更策略和路线图，以及管理和跟踪风险。

其他亚奥理事会中小企业：

- 传播专家：为所有利益相关者群体建立详细的沟通。如果项目的规模和复杂性超过基本角色的工作能力，或者需要更深的深度领域，则需要这个角色。理想情况下，为该角色确定客户利益相关者。
- 培训专家：制定详细的培训策略和路线图。如果项目的规模和复杂性超过了基本角色的工作能力，或者需要更深的深度领域，则需要这个角色。
- 文化、员工、领导力专家：这些职位侧重于文化、员工队伍或领导力积压活动。只有当项目的规模和复杂性需要在这些领域中的任何一个领域有更深的深度区域时，才需要它们。

定义组织中的 OCA 角色

定义组织中相关 OCA 角色的高级职责，如以下示例所示。



这些角色和时间承诺可能包括以下内容。

执行发起人 (25%)

- 指导委员会成员
- 就重大问题做出决策的高管角色
- 与亚奥理事会顾问合作制定变革战略和决策
- 审查和批准范围变更
- 审查和批准项目和计划计划
- 提供最终的项目批准

组织变革加速领先优势 (100%)

- 与亚奥理事会牵头机构合作，共同制定和交付变更评估、战略和路线图
- 协助确定利益相关者群体、业务目标、风险、阻碍因素和协同效应
- 提供积极而可见的变革领导力
- 担任组织变革倡导者

Program/engagement 领先优势 (100%)

- 协助研讨会录制和记录
- 协助安排评估面试
- 充当升级的第一点
- 查看和评论可交付成果
- 审查和评论项目计划

业务线所有者 (50%)

- 与 OCA 团队合作确定业务需求
- 参加研讨会和面试
- 为项目的某些部分提供主题专业知识
- 查看和评论可交付成果

培训和通信中小企业 (30%)

- Co-develop 通过 OCA 信息提高知名度和参与度
- 提供消息传递标准和指南
- 提供翻译支持
- 与亚奥理事会团队合作制定传播策略和路线图

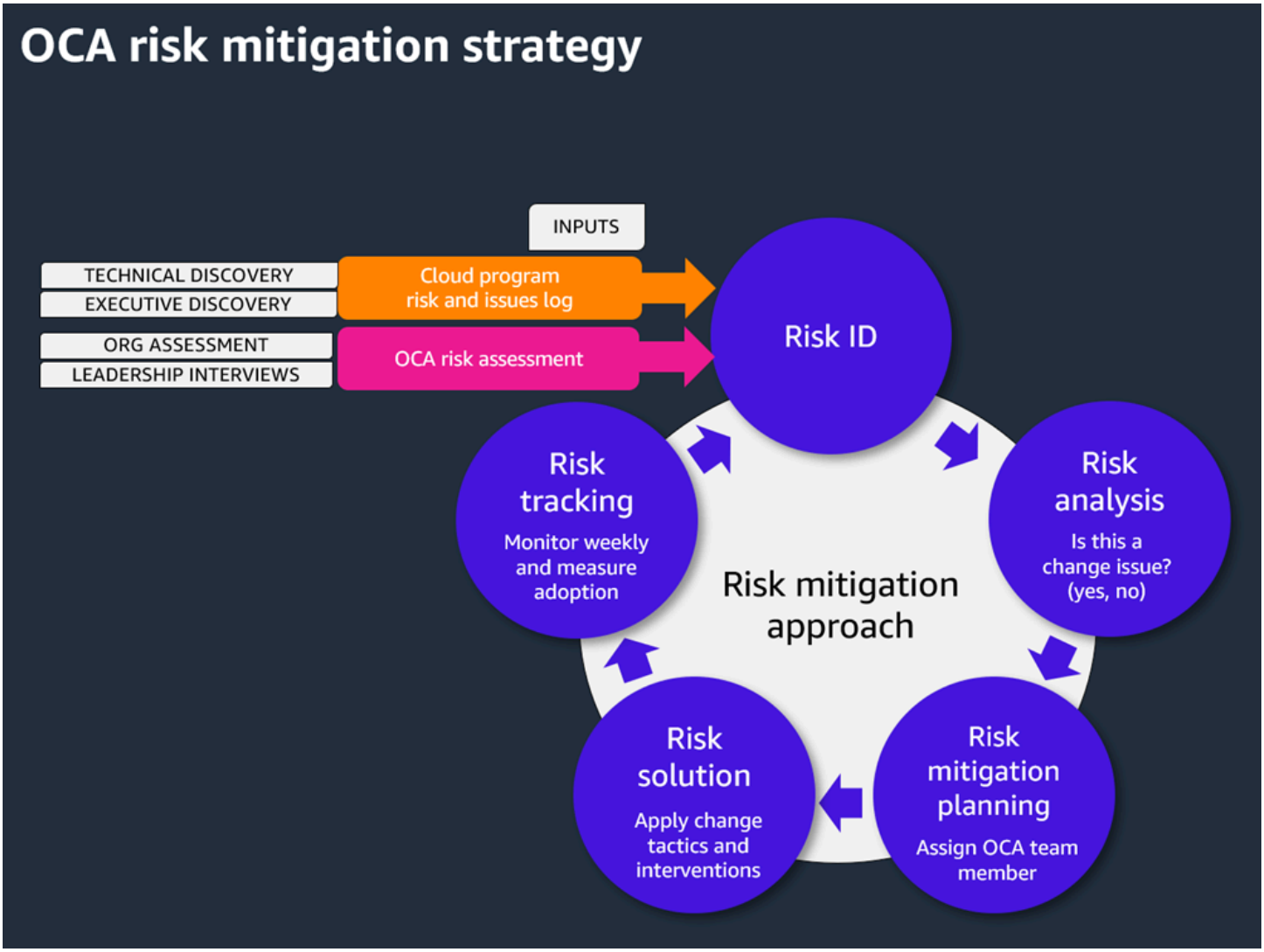
人力资源业务伙伴 (20%)

- 与OCA团队合作，在需要时提供有针对性的人力资源支持（过渡前后）

定义风险识别和缓解策略

制定战略，持续识别可能阻碍云战略和价值实现的人员和变更风险。该策略应能够广泛输入潜在风险，并具有用于风险分析、规划、缓解和跟踪的灵活机制。下图提供了一个示例。

风险缓解策略和计划的目标是确保一个无缝的流程来管理状态、问题和升级，并及时解决冲突。



变更风险评估为变更活动和详细的变更计划提供指导，以帮助确保变更解决方案针对需要的地方和能够带来最大影响的地方。有针对性的变革解决方案使OCA能够在正确的时间以正确的方式影响正确的受众。

为 OCA 开发 RACI

最后，为客户和客户定义关键组织变革加速功能的具体责任和责任。 AWS以下是负责任、负责、咨询、知情 (RACI) 矩阵的示例。

R - Responsible A - Accountable C - Consulted I - Informed	Organizational Change Acceleration (OCA) Cloud Program RACI							
	Partner OCA Lead (AWS or other consultants)	Partner Training Lead (AWS or other consultants)	Customer OCA Lead	Partner Cloud Program Workstream Lead(s) (AWS or other consultants)	Customer Cloud Program Workstream Lead(s)	Customer Cloud Transformation Program Leader	Customer Cloud Executive Sponsor	Additional Representatives (e.g., HR, BU Leads, etc.)
Organizational Change Acceleration								
Organizational Readiness	R	I	A	C	C	C	I	C
Sponsorship, Leadership, & Culture	R	I	A	C	C	C	I	C
Strategy, Roadmap, Execution	R	R	A	C	C	I	I	C/I
Communications	C/I	C/I	A/R	I	I	C/I	I	I
Organizational Alignment	R	I	R	I	I	A	I	I
KPIs	C	C	R	I	I	A	I	I
Program Communications (Email)								
Draft Communications (Structure)	R	I	A	C	C	C	I	C
Draft Communications (Detail)	R	I	A	C	C	C		C
Content Review	R	R	A	C	C	I		C/I
Content Approval	I	I	I	I	I	A		I
Final Communication Approval	I	I	I	I	I	A	I	I
Final Communication Sent	I	I	A	I	I	I		I
Migration and/or Wave Communications (Email)								
Draft Communications (Structure)	R	I	R	C	C	C		C
Draft Communications (Detail)	R	I	R	C	C	C		C
Content Review	R	R	A	C	C	C		C
Content Approval	I	I	I	I	I	C		I
Final Communication Approval	I	I	I	I	I	C	I	I
Final Communication Sent	I	I	I	I	I	C		I
Communication Site (SharePoint, etc.)								
Design Wireframe for Site	R	R	A/R	C	C	C		C
Approve Site Contents	C	C	R	C	C	A	I	C
Build out site	C/I	C/I	A/R	I	I	I		I
Create and/or Upload Site Content	R	R	A	I	C/I	C/I		C/I
Make iterative updates to site	C	C	A/R	I	I	C		C/I

常见问题解答

问：谁应该参与项目治理？

A. 执行发起人、项目或项目群负责人、变革领导者、内部服务提供者（例如 training/learning，沟通和人力资源，如果他们在支持变革计划方面发挥作用）。

问：这项活动有哪些投入？

答：项目章程、业务案例、指导委员会、云领导团队的意见以及任何云评估结果（例如，迁移准备情况或云成熟度评估）。

问：这项活动的产出是什么？

答：状态报告模板、报告流程、项目团队组织结构图、决策矩阵和 RACI。

问：活动应该在什么时候进行？

答：亚奥理事会的治理结构必须在倡议开始时建立，并在项目完成之前一直保持不变。随着团队的扩大或收缩，新的角色应由项目领导层定义和批准。当团队发生变动时，应更新组织结构图，并应在整个项目中传达这些变动。

其他步骤

1. 审查云治理结构和流程，例如卓越云中心 (CCoE)、项目管理办公室或转型管理办公室。

2. 确定 OCA 与云治理结构和流程的整合。
3. 制定用于风险管理的亚奥理事会策略、流程和工具。
4. 将亚奥理事会的风险管理流程与项目层面的风险管理流程集成。
5. 制定状态报告流程。
6. 开发用于报告目的的标准化OCA状态模板。

1.4 项目团队结构

概述

要最大限度地发挥云的价值，就需要变革加速支持，以解决变革中的人员方面。通过为团队配备专门且经验丰富的组织变更管理资源，您可以更轻松地向云端过渡。

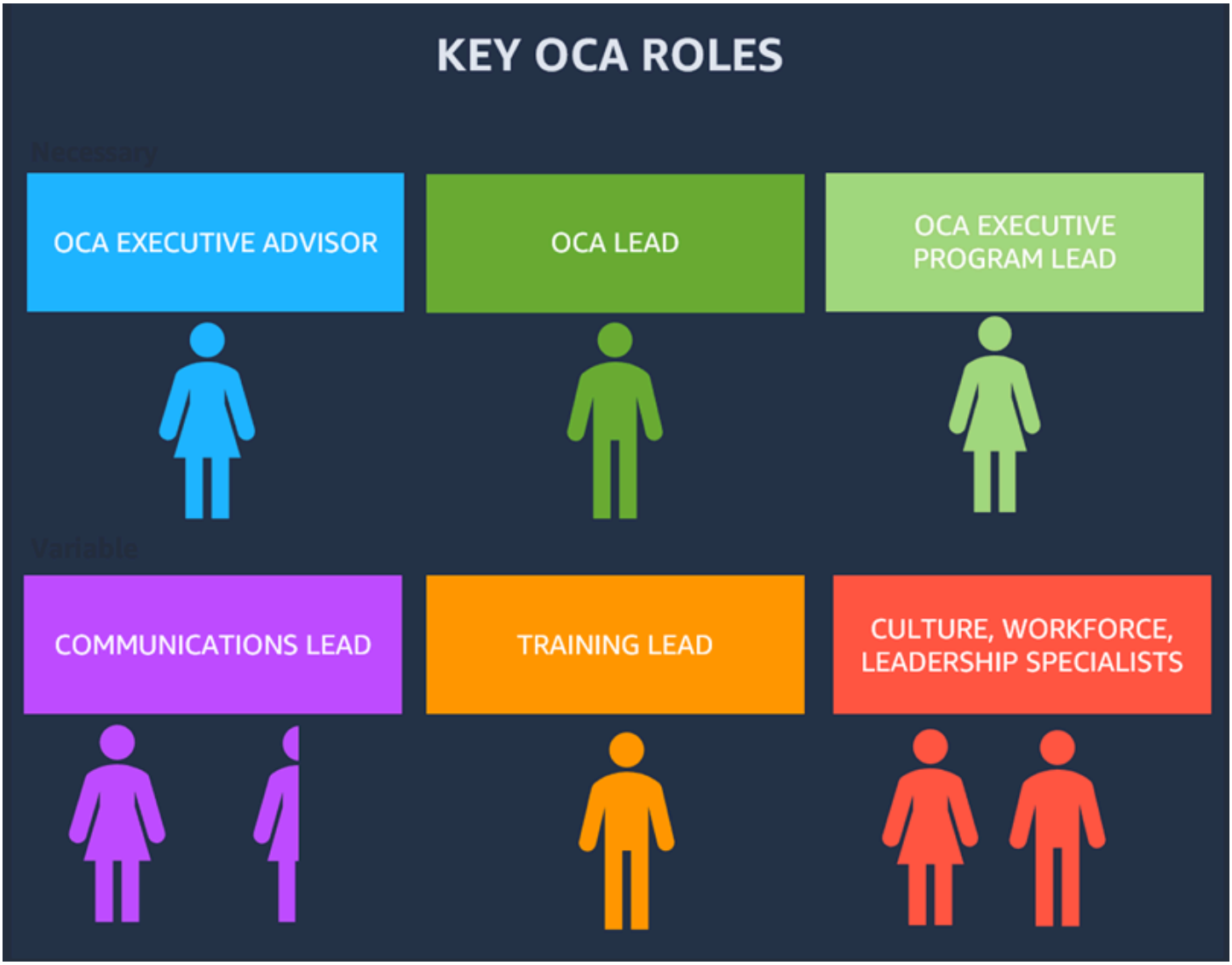
变革加速团队在云转型团队中运作，负责识别组织变革、定义角色变动、规划沟通、规划培训要求以及获得高管支持。

最佳实践

在项目开始时为一支强大而有效的亚奥理事会团队配备人员至关重要。持续评估人员配备水平，以确定是否应根据计划的范围和时间表扩大或缩小人员配置规模。

以下是项目团队中一些关键角色和其责任的示例：

- OCA 执行顾问：与高管项目发起人以及其他负责云转型的 IT 和业务领袖（例如，首席信息官、首席技术官、云项目主管、CCoE 负责人）接触。
- OCA 主管：在项目层面管理变革加速团队、可交付成果和时间表的各个方面。与客户工作流对应方、项目经理、云计划管理者、CCoE 领导者以及其他计划工作流领导者合作。
- 执行变革加速监督和计划监督角色：在各级开展合作，以推动和成功实施项目战略，同时负责质量保证。
- 沟通主管：制定沟通策略并实施沟通计划；根据需要与客户沟通主管和其他利益相关者（例如业务主管和应用程序所有者）合作。
- 培训领导者：设计和制定培训策略和计划。与学习与发展或培训负责人合作，以确定如何最好地宣传培训、定位培训课程的用户、处理培训后勤工作以及在客户环境中推出培训。
- 专业主题专家（视需要而定）：专注于计划的不同方面，例如文化分析、多元化和包容性以及员工战略规划。



对于大多数项目来说，三个角色是关键：人员转型或变革加速主管、组织准备和沟通主管，以及培训主管。这三个角色是支持云转型计划的变革加速团队的基础。随着云转型范围的扩大或时间表的变化，可以为团队添加更多资源。

常见问题解答

问：谁应该参与这项活动？

A. 执行发起人、项目或项目群负责人、变革负责人、内部服务提供商（例如 training/learning，沟通和人力资源，如果他们在支持变革计划方面发挥作用）。

问：这项活动有哪些投入？

答：意见可能包括OCA计划章程、云准备情况评估的结果，例如 AWS 迁移准备情况评估 (MRA)、云战略和计划以及发现材料。

问：这项活动有哪些成果？

A。 项目团队的组织结构以及 OCA 团队的角色和职责。

问：这项活动应该在什么时候进行？

A。 一旦确定了项目治理，就应立即建立亚奥理事会的团队结构并配备人员。

其他步骤

要创建项目团队结构，请完成以下操作：

1. 查看 OCA 计划章程。
2. 查看范围和云就绪性评估结果。
3. 查看变更影响评估结果。
4. 查看高级变更影响（如果有）。
5. 查看发现材料（根据需要）。
6. 与云项目领导、内部变革团队（如果有）、人力资源业务合作伙伴以及内部沟通或培训主管接触，征求他们对团队结构的意见。
7. 面试 IT 职能负责人，以验证差距、组织变化和对角色的影响。
8. 确认并验证每个角色所需的工作量：
   - 亚奥理事会领导
   - 传播主管
   - 训练负责人
   - 必要时的其他角色
9. 将团队结构提交给云领导层审批。
10. 确定内部资源或保留外部人员。
11. 加入亚奥理事会团队。
12. 介绍、加入和参与 OCA 团队。

1.5 计划目标和目的

概览

云目标和目的的定义起源于发现阶段，通常在云准备情况评估（例如 MRA）和云规划（例如云用例优先级、迁移规划和云路线图）工作中进行完善。使用商业案例、访谈和战略文档来阐明一组清晰、简洁和引人注目的目标。这些目标和目的应具体、可衡量、一致和有时限。 此外，目标应充分代表业务和 IT。当云的目标和目的被记录下来并达成一致时，它们可以用来提高认识、理解和采用率。

最佳实践

- 在定义项目目标和目的时，包括多个利益相关者群体和观点。Include：
  - 商业领导
  - IT 领导力
  - 外部客户
  - 员工
- 完善商业案例和亚奥理事会计划章程中的目标，确保它们是切实的、具体的、可衡量的、可管理的目标，代表采用未来状态的计划进展。
- 使用云目标来推动业务与 IT 部门之间更加协调一致。
- 使用云目标来确定云活动的优先顺序，例如迁移、现代化、文化和工作方式。
- 使用云目标作为激励工具，鼓励人们实现高水平的绩效，并作为庆祝、强化和奖励的基础。有关其他指导，请参阅本框架中的 5.1 奖励和表彰。

常见问题解答

问：这是什么？

答：云目标和目的起源于发现阶段，并在评估和规划阶段通过迁移准备情况评估 (MRA)、迁移准备计划 (MRP)、云用例定义和优先级划分、业务价值图以及云战略/路线图等机制进行完善。亚奥理事会团队根据这些目标和目的调整其活动，并将其纳入战略中。目的和目标基于商业案例、客户访谈、战略计划以及 MRA 和 MRP 调查结果。

问：它为什么有价值？

答：将变更OCA团队包括在评估和规划会议中，可以使应用程序和工作负载的迁移和现代化所涉及的人员、流程和技术方面保持一致。 AWS当云的目标和目的被记录下来并达成一致时，它们可以用来提高认识、理解和采用率。层叠的云相关目标为日常行为提供了方向、清晰度和重点。 层叠的云目标发出了有关云相对优先级的信号，并制定了有助于成功实现云转型的协调一致的行动。

问：你什么时候使用它？

答：使用项目目标和目的来激励、监控和衡量云采用过程的进展。首先了解哪些目的已经确立。然后努力制定重点明确且简单的新目的。如果目标不容易理解，那可能不是正确的目标。建立指标和衡量机制，向业务领导者通报这些目的实现情况的最新进展，并根据新造成的影响预测业务方案。作为亚奥理事会六点框架的一部分，项目目标和目的可以与变革理由和领导力行动计划一起制定和实施。

问：谁应该参与这项活动？

A. 执行发起人、项目或计划负责人、变革领导者、内部服务提供者（例如，沟通、培训/学习和人力资源，如果他们在支持变革计划方面发挥作用）。

问：这项活动有哪些投入？

答：商业案例、发现阶段的产出（MRA和MRP）、对执行发起人的访谈和人力资源、云战略和业务价值实现计划。

问：这项活动的产出是什么？

A. 记录在案的项目目标和目的、衡量和监测计划以及级联目标沟通的初步计划。

问：目标和目的的正确数量是多少？ 多少才算太多？

答：随着被衡量的活动或结果数量的增加，员工会分散注意力，他们的努力就会被削弱。因此，我们建议您专注于绩效的几个关键领域。

问：哪些常见的云指标可用于实现目的和目标？

答：指标包括：

节省成本

- 每位用户在应用程序上的 IT 支出
- IT 基础架构总支出

员工生产力

- 按管理员管理的虚拟机 (VMs)
- TBs 按管理员管理

运营弹性

- 应用程序可用性
- 每月事件总数
- 严重 (P1/P0) 事件
- 安全事件
- 平均恢复时间 (MTTR)
- 应用程序弹性评级
- 应用程序安全评级

业务敏捷性

- 部署了新产品
- 是时候上市了
- 是时候部署了
- 代码部署频率
- 客户满意度

问：如何将项目目标和目的用作 OKR 战略的一部分？

A. 目标和关键成果 (OKRs) 包括一个目标（一个重要、具体、明确界定的目标）和三到五个关键成果（用于跟踪该目标实现情况的可衡量成功标准）。根据目标，云指标可以转换为关键结果陈述，如下所示：

- 目标：改善客户体验。
- 主要成果：在未来 12 个月内将部署的新产品数量增加 100%。

其他步骤

1. 将目的和目标分解为更精细、更具体的目标。可衡量的目标使团队能够跟踪进度，了解需求是否得到满足，并知道变更是否有效。使用 SMART 标准来指导目标的定义：

- 具体：目标具有可观察的结果。
- 可衡量：您可以量化或表明结果的进展。
- 可实现：结果是现实和可行的。
- 相关：目标与其他目标或战略计划保持一致或支持。
- 有时限：您可以为工作设定目标日期。

2. 描述解决方案不应更改的必备设计元素、规定的实施细节或当前状态和计划未来状态的各个方面。限制因素是在提出备选方案时可以解决的局限性。一些约束条件的例子是：
   - 预算限制
   - 时间限制
   - Technology
   - 基础设施
   - 策略
   - 可用资源限制
   - 基于团队和利益相关者技能的限制
   - 要求某些利益相关者不应受到解决方案的影响
   - 遵守法规
3. 描述决定未来状态是否满足业务需求的信念。在不确定的环境中，可能很难证明计划中的变更能够满足业务需求。假设的定义是为了进行适当的路线更正，包括在假设被证明无效时重定向或终止计划。
4. 审查业务案例中考虑的备选方案，并确定是否可以灵活地评估其他选项。如果是，请说明在调查可能的解决方案（包括组织结构或文化、能力和流程、技术和基础架构、政策、产品或服务的变化）时将考虑和不考虑哪些选项。
5. 确定解决方案的潜在价值，即该解决方案在考虑运营成本后的净收益。一般而言，与不采取任何行动相比，变革必须为组织带来更大的价值。在某些情况下，future 状态的值比当前状态有所降低。例如，应对日益激烈的竞争或遵守新法规会降低总体价值，但却是维持运营所必需的。用预期收益、预期成本以及不做任何更改可能产生的结果来表达潜在价值。
6. 必要时刷新变更加速策略和计划 (OCA 3.1)。
7. 向整个组织的领导者传达云端的目标和目的，并根据输入进行修改。
8. 将云端的目标和目的向下层级联到前线。
9. 将云目标与个人绩效考核流程或人力资源系统关联起来。
10. 向所有员工传达成功经验，并将项目与公司的总体目标联系起来。

1.6 未来状态

概述

Cloud future 状态确定了云解决方案可实现的愿景和潜在价值。cloud future 状态来自组织评估、外部基准测试和云战略。其代表了组织文化、结构、人员、技术和流程设计与以云为中心的新工作方式的可视化统一。

所需云未来状态会告诉您采取什么方法来确定人员、技能和组织的转型。可以指导确定未来状态的一些分析技术包括决策分析、流程分析、业务能力分析、特征分解、原型设计和产品路线图。future 状态在很大程度上依赖于云战略，并且应该与云战略保持一致。

最佳实践

未来的状态应该与云战略的整体保持一致：云将为组织及其内部人员带来什么好处？ 策略中讨论的将产生的价值是什么？ 来自该战略的这些关键见解是定义未来状态的基础组成部分的一部分。许多公司都受益于确定一个变革推动者网络，该网络代表受受受用户群（功能、地理位置、角色等）的足迹。变革推动者是指知识渊博、真实可信、即使没有正式职权、在其网络中具有影响力。

考虑组织协调，并在组织结构、业务运营、人才和文化之间建立持续的伙伴关系。每个组织的未来看起来都不一样，但你可以按照这三个步骤来帮助定义你的未来状态。

第 1 步。收集必要信息

文化	结构	进程
人们在 future 状态下会如何表现？	组织应该如何组织？	哪些流程是组织愿景的关键？
他们会认为什么很重要？	应该有多少管理人员？	这些流程将如何运作？
该组织将制定什么样的规则？	管理层应该放在哪里？	如何衡量它们？
		组织将如何确定流程是否正常运行？

第 2 步。确定资源要求

- （每种资源）需要多少时间？
- 要花多少钱？
- 哪些人员将参与变更？
- 将进行哪些培训？

第 3 步。识别变革推动者

- 谁是主要的变革推动者？
- 主要变革推动者是否意识到自己的责任？

收集到这些数据后，可以考虑对当今组织和业务流程的组织方式以及将来你希望如何设计它们进行分析。该活动应由OCA团队和云或转型计划团队共同领导。

最后，当为未来状态建模时，请考虑描述云采用框架（CAF）人员角度中以下组成部分的变化：

- 文化演变：评估、逐步发展和编纂具有数字化转型渴望的组织文化。
- 变革型领导力：增强领导能力，动员领导者推动变革。
- 云流畅度：培养数字敏锐度，自信而有效地利用云加快业务成果。
- 劳动力转型：培养人才并实现职位现代化，以吸引、培养和留住数字化流畅且高绩效的员工。
- 变革加速：应用计划变革加速框架，加快采用新的工作方式。
- 组织设计：评测并改进组织设计，使其与新的云工作方式保持一致。
- 组织协调：在组织结构、业务运营、人才和文化之间建立持续的伙伴关系。

FAQ

问：谁应该参与这项活动？

A. 执行发起人、项目或计划负责人、变革领导者、内部服务提供者（例如，沟通、培训/学习和人力资源，如果他们在支持变革计划方面发挥作用）。

问：这项活动有哪些投入？

答：商业案例、发现阶段的产出（MRA和MRP）、对高管发起人和人力资源的访谈、人员配置模式、文化评估、云战略和业务价值实现计划。

问：这项活动的产出是什么？

A. 高层次的 future 状态组织模型以及对角色和职责的高级描述。

问：为什么要在这项活动上花时间？

答：花时间定义所需的云未来状态有助于组织在云之旅的目标上保持一致。

问：你什么时候使用它？

答：使用 future state 方法有意识地改变公司的运作方式，并确定人员如何为业务战略提供支持。这可能会导致剧烈的变化，例如外包、内包或雇用托管服务来交付各个方面的业务。为围绕未来状态做出此类决策，请确保让有来自不同专业的多种经验的参与者加入进来，以鼓励解决方案领域的创新。

其他步骤

要开始动员团队并定义未来状态，请执行以下操作：

- 查看商业案例。
- 查看发现阶段的输出。
- 查看云战略和业务价值实现计划。
- 分析与高管发起人、人力资源和其他利益相关者的访谈所获得的意见。
- 参加运营模型设计会议。
- 审查人员配置模型。
- 查看所有文化评估。
- 促进高层建立 future 结构，并确保关键利益相关者的支持。
- 与高管领导层合作，评估当前的领导层，并确定未来组织结构的关键领导者。
- 审查 future 状态和业务需求。

1.7 更改采用率指标

概述

变更采用率指标是绩效衡量标准，用于监控和跟踪组织中的人员在流程、技术使用和工作方式方面如何采用所需的未来状态变更。指标可以是定性的，也可以是定量的，可以包括滞后指标和领先指标。

我们建议您建立OCA记分卡，用于跟踪定性衡量标准（例如员工对变革的看法和对变革的承诺）和量化衡量标准（例如参加预定培训或从直属经理那里听说变更的员工的百分比）。

以下指导原则对于成功采用云至关重要，应加以衡量：

- 领导层了解并支持云转型的时间表、里程碑和所需的组织支持。
- 人们理解对未来的清晰、简洁、清晰的愿景和令人信服的变革理由。
- 各级利益相关者都清楚地了解个人层面的变化。他们了解实现这一目标需要付出哪些努力，并会主动承担起变革的责任。
- 所有受变更影响的员工都充分意识到这些变化，做好了准备，并及时接受了相关的支持和培训。
- 在整个云转型过程中，项目信息和支持资源都可用。

这些指导原则由强有力的文化和变革计划实施，有助于加快企业用户的采用和计划的成功。

最佳实践

根据我们的经验，文化变革加速指标通常是滞后指标，而不是领先指标，如下表所定义。重要的是要根据您的计划计划目标和目的跟踪这两种指标。

测量设计原理	定义	衡量标准示例
滞后指标	衡量变更活动发生后的成功（以及变更结果的实现情况）。	同意或非常认同培训有意义的工作人员百分比 定期培训的出勤率百分比
领先指标	衡量组织在项目期间的不同时间间隔内如何跟踪实现变更成果（例如员工具备履行职责的技能）。通过使用先导指标定	同意或非常认同自己具备履行职责的技能的工作人员百分比

测量设计原理	定义	衡量标准示例
	期衡量变化，可以确定可能需要采取的纠正措施，以确保变革成果的实现和可持续性。	

指标通常分为下表中列出的四个类别。变革加速指标应包括定性和定量指标。

共同的愿景和战略	赞助商的参与和协调	商业用户的参与度	技能和能力发展
• 对计划的认识 • 消息传递的有效性 • 一致性 • 影响	• 承诺 • 准备就绪 • 优先级排序	• 资源意识 • 准备就绪 • 对影响的理解	• 培训有效性 • 准备好执行工作任务

指南要求

您可以使用以下数据来跟踪指标（不是完整列表）：

- 调查
- 电子邮件收据
- 电子邮件链接的使用情况
- 评测
- 熟练程度、指标
- One-on-one 会议
- 主要项目活动
- 更改大使反馈

下表重点介绍衡量变革和人员管理组成部分的方法。

更改区域	要衡量什么（改变结果或收益）
共同的愿景和战略	• 人们了解项目的发展方向以及他们与团队或团队的关系。

更改区域	要衡量什么（改变结果或收益）
	• 很明显，该项目将如何帮助实现其愿景和目标。 • 很明显，该项目如何与其他项目融为一体。 • 实践中的变化是明确而有意义的。 • 变革的需求迫在眉睫。 • 视力在各个层面都被理解。 • 商定并传达明确的业务产出和里程碑。
领导者的参与和协调	• 团队得到领导者的大力支持。 • 所有关键领导层都要传达项目愿景。 • 领导者清楚自己的角色和责任。 • 领导者通过自己的行动和行为表现出承诺。 • 领导者塑造新的价值观和行为。 • 领导者乐于接受新想法。 • 领导者在面对其他优先事项时会保持专注。 • 领导者表现出个人承诺。 • 领导者在新技能、知识和行为方面提供及时而相关的指导。
人员参与和沟通	• 员工意识到变革的必要性。 • 员工对所需变更有紧迫感。 • 人们对员工的福利有了清晰的了解。 • 向受影响的利益相关者传达信息（计划与实际情况）。 • 确定利益相关者，充分参与该计划，并倾听他们的意见。 • 员工几乎没有表现出抵抗力。

更改区域	要衡量什么（改变结果或收益）
项目组的业绩	• 已经就交付计划达成了明确的共识。 • 团队之间有很强的团队合作和沟通。 • 了解并演示了常见的工作方式。 • 团队责任和问责制是明确的。 • Decision-making 不会减缓变化。 • 问题很快就会得到解决。
技能和能力发展	• 人们对新的技能和知识充满信心，可以在新环境中履行职责。 • 提供及时和相关的培训。
流程和组织的一致性	• 各个层面都商定并理解了新的流程。 • 就组织变革的机会和影响达成了共识。 • 已采取行动使组织保持一致。 • 关联项目协调良好。 • 计划和一切照常决策密切相关。
员工实践和流程的一致性（绩效和奖励）	• 调整人员绩效管理流程以实现变革。 • 人员发展过程与愿景和战略保持一致。
填补文化（行为和象征）差距	• 维持预期变革的文化要求已正式确定。 • 审查了当前的文化并找出了差距。 • 已采取行动缩小差距。
识别、跟踪和保留收益	• 确定了计划的目的和目标。 • 变化嵌入并持续存在于人们的日常生活中。

OCA 变更采用率指标的记分卡示例

以下示例显示了按组织变革加速阶段或时间点组织的 OCA 指标。每个OCA阶段都可能有许多预期的变革结果，因此需要采取一些措施。

ID	Org. Change Acceleration Phase	Category	What are we measuring? (Change outcome / benefit)	Target / Metric	Current Status (As of: DATE) Red: <60 Yellow: 60.1 - 79.9 Green: >80	
1	Mobilize the Team	Goal and Directions	Clear migration delivery plan agreed to	Migration Inventory - *Migration Plan in place and agreed upon with specific dates and points of contact. Red: less than 60% of the application portfolio has a migration date set, Yellow: 60.1 - 79.9% of the application portfolio has a migration date set, Green: 80%+ of the application portfolio has a migration date set*		**96%**
7	Align Leaders	Empower and Support	Teams are well supported by leaders	Organizational Readiness Survey - *My manager/leader takes an active interest in this effort*		90%
8	Align Leaders	Define / Establish CCoE (CCOE)	CCOE team members are clear about their roles & accountabilities	RACI Workshop and Polling - I understand my role and responsibilities as a CCOE member		0%
9	Align Leaders	Deploy and Operate	CCOE RACI is deployed to all of the other IT Teams	RACI Rollout - *Parties that were impacted by the RACI have received an interactive communication/training/meeting to describe how the roles and responsibilities will function*		0%
10	Align Leaders	Define / Establish CCoE (CCOE)	CCOE demonstrating commitment by meeting regularly and holding productive meetings.	RACI Meeting Cadence - *Meeting on a weekly basis, building out structured backlogs, and demonstrating ownership of tasks.*		80%
11	Align Leaders	Prioritization of Time	Maintain focus when faced with other priorities	Modernization Events - *Establishment of a modernization plan. Modernization discovery cadence.*		0%
12	Align Leaders	Prioritize and Own (Build and Operate in the Cloud)	Demonstrate personal commitment	Modernization Events - *Attendance and active participation in Modernization activities by those identified to participate .*		0%
15	Envision the Future	Prioritization of Time	Clarity on how the Cloud Program integrates with other organizational initiatives, related to resource allocation, emphasis and time, internal to CUSTOMER.	Organizational Readiness Survey - I understand the priority of this change in relation to other initiatives within CUSTOMER		95%

常见问题解答

问：谁应该参与这项活动？

答：执行发起人、云项目负责人、云变革负责人、内部服务提供商（例如，沟通、培训/学习和人力资源，如果他们在支持变更计划方面发挥作用）。

问：它为什么有价值？

答：变更绩效衡量标准可帮助您衡量和跟踪人们是否正在通过所需的变更有效地过渡。在大多数项目中，实施的技术、财务和运营方面都受到密切跟踪和监控，但是人员问题往往被忽视或无法诊断，直到它们变成问题。项目实施的高失败率与无法通过变革而不是运营或财务因素管理人员更密切相关。

问：你什么时候使用它？

答：您应该在项目的每个阶段评估变更采用率指标，以衡量变更并调整 OCA 策略。您可以将这些指标用于任何规模的项目，无论大小。

问：此分析的输入内容是什么？

A. 项目章程、商业案例、项目和职能领导层的反馈、云转型计划指标、调查工具（如果没有，请确认收集）、培训前和培训后数据（如果没有，请确认收集）、项目领导访问权限（用于焦点小组访谈）以及参与和准备活动评估表。

问：本练习的产出是什么？

答：更改风险记分卡、建议的缓解措施以及明确而切实的关键绩效指标，以跟踪和评估计划的成功。

问：为什么要在这项活动上花时间？

答：在数据驱动的社会中，组织依靠指标来评估他们在特定任务、计划或资源分配项目中的表现。其职能需要合作和持续改进的云团队在很大程度上依赖指标。

其他步骤

1. 确定变更领域和结果或收益。
2. 制定变革措施。
3. 确定每项措施的数据传输或数据收集方法。
4. 确定每项措施的目标并确定何时交付。

1.8 计划预算

概述

计划预算是计划期间（如一年，或云转型的整个周期）的财务计划。在云端方面，您必须学习如何在运行工作负载时管理、优化和估算成本 AWS。这包括遵循架构最佳实践，探索成本优化策略，以及设计可帮助您设计具有成本效益的解决方案的模式。 AWS为了更深入地了解这些概念，您的财务团队应研究有关云财务管理的 AWS 培训和认证课程。

对于OCA工作流程，了解与支持云采用的人员和组织层面相关的成本，是控制和执行任务与资源以及减少风险的关键。尽管预算可能因OCA项目而异，但研究表明，各公司将其项目总预算的15%至30%用于加速组织变革。

最佳实践

计划预算要求分为以下几类：

- OCA团队资源（例如，变革管理、培训、沟通、技术撰稿人、教学设计师）
- 材料开发（例如，沟通、内部营销、翻译、印刷材料）
- 技能和知识（例如，专业培训、讲师指导的培训、比赛日、研讨会、模拟、认证）
- 差旅和活动（例如，组织准备情况评估、当地实地考察、讲师指导的培训、激发兴趣和兴奋点的促销活动）
- 软件（例如，学习管理系统、教学设计许可、报名费、报告费、网络研讨会会议工具）
- 硬件（例如，为培训长租或短租笔记本电脑）
- 设施（例如，外部培训的场地费、会议室、投影仪、投影仪、投影仪、视频设备）

对于预算有限的组织而言，许多传统上在真实环境中进行的培训和活动也可以通过虚拟和异步的方式进行，以节省成本并为全球团队成员提供更多的包容性。

作为最佳实践，应根据项目或转型的时间长短定期审查计划预算，并根据任何新的需求或节余进行调整。与您的项目财务团队合作，确保他们了解加速变革的价值和相关的计划预算。

FAQ

问：为什么需要管理计划预算？

答：您的OCA投资应与变革幅度和预期活动范围直接挂钩。了解范围可以使预测和估算成本的操作更具可见性。

考虑变革加速、组织设计、文化、沟通和培训资源等预算需求。还要考虑与开发、部署及交付培训和通信材料、软件、硬件以及与差旅相关的费用。

问：您应该何时管理计划预算？

答：为了支持制定稳健的计划预算，您可以根据云相关评估的投入提前OCA进行预测和规划，这些指标为云相关评估的投入提前进行预测和规划。MRA但是，计划外活动可能会在整个云采用工作中浮出水面，需要领导团队的调查、评估和批准。

问：这个过程有哪些投入？

A. 预算过程的投入包括通信和培训资源分配、差旅相关费用、通信和培训材料费用以及与软件和硬件相关的费用。

问：这个过程的输出是什么？

答：该流程的产出是一份经过调整和批准的初步计划预算，其中包括所有加速变革的活动。

问：谁应该参与这个过程？

答：让以下人员参与进来：执行发起人、云项目负责人、云变革主管、内部客户变更团队联络员和人力资源。

其他步骤

要开始定义计划预算，请根据需要采取以下步骤：

1. 审查所有发现结果（例如准备情况评估、诊断）和范围界定产出（例如云计划、路线图），以估计变更的规模、范围、时间表和对工作流的预算影响。OCA
2. 采访内部客户变更和人力资源团队，了解该计划的可用资源带宽。
3. 评估OCA需求和角色。
4. 估计支持云计划所需的基准OCA资源。
5. 查看变更准备情况评估结果，根据需要更新变更加速资源，并完成资源预算模板。
6. 与领导团队一起审查、批准和签署变革加速预算。
7. 定期根据未来的云计划和路线图审查计划预算，以预测OCA资源的变化。
8. 定期审查预算，确保预算低于或达到目标。

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 — 2. 让领导者保持一致
- 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
- Leigh Angus， AWS 战略、项目经理和参与主管

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 RSSFeed。

变更	说明	日期
初次发布	—	2024 年 9 月 12 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。