



AWS 組織變革加速 (OCA) 6-Point架構 – 2. 協調領導者

AWS 方案指引



AWS 方案指引: AWS 組織變革加速 (OCA) 6-Point架構 – 2. 協調領導者

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

Amazon 的商標和商業外觀不得用於任何非 Amazon 的產品或服務，也不能以任何可能造成客戶混淆、任何貶低或使 Amazon 名譽受損的方式使用 Amazon 的商標和商業外觀。所有其他非 Amazon 擁有的商標均為其各自擁有者的財產，這些擁有者可能附屬於 Amazon，或與 Amazon 有合作關係，亦或受到 Amazon 贊助。

Table of Contents

簡介	1
目標對象	2
目標業務成果	2
關於 OCA 6-Point架構指南	2
2.1 IT 和業務領導者一致性	4
概觀	4
最佳實務	4
範例問卷	5
常見問答集	6
其他步驟	7
2.2 利益相關者評估	8
概觀	8
最佳實務	8
常見問答集	9
其他步驟	10
2.3 變更影響評估	11
概觀	11
最佳實務	11
常見問答集	12
其他步驟	13
2.4 組織整備度評估	14
概觀	14
最佳實務	14
常見問答集	14
其他步驟	15
2.5 變更的業務案例	17
概觀	17
最佳實務	17
建立共同的變更需求	18
塑造願景	19
撰寫未來和相關常見問答集的新聞	20
串聯變更案例	22
常見問答集	22
其他步驟	23

資源 24

參考 24

合作夥伴 24

貢獻者 26

文件歷史紀錄 27

..... xxviii

AWS 組織變革加速 (OCA) 6-Point架構 – 2. 協調領導者

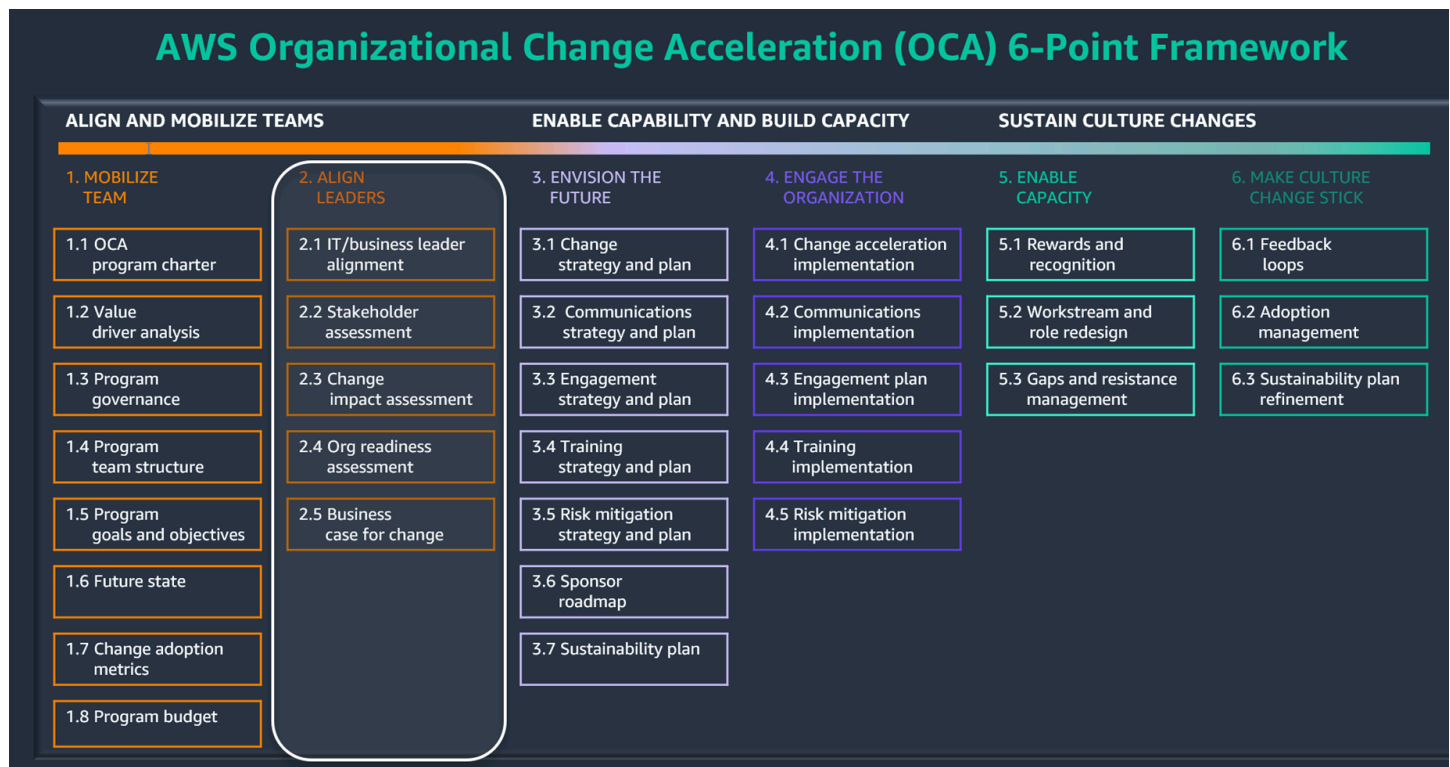
Amazon Web Services ([貢獻者](#))

2025 年 1 月 ([文件歷史記錄](#))

AWS Organizational Change Acceleration (OCA) 6-Point架構旨在涵蓋整個雲端轉型生命週期中與人員相關的問題和挑戰的完整範圍，其中可能包括遷移、現代化、生成式 AI 擴展和創新。此架構透過下列方式引導客戶採用 AWS 技術、程序和新的工作方式：

- 確定、調整和調動關鍵領導人
- 評估和減輕雲端轉型對組織的影響
- 設計變革加速、溝通和訓練計畫
- 制定領導力、贊助和文化策略

架構的六個點與敏捷衝刺節奏一致，從計劃啟動到可持續的長期變革。下圖顯示這六個點及其子點。



Align 領導者是第二個點。它可協助您根據所需的雲端成果、組織影響和利益相關者準備程度來調整和調動領導者。Align Leaders 包含五個子點：

- [2.1 IT 和業務領導者一致性](#)。建立對雲端計劃的共同理解和承諾。
- [2.2 利益相關者評估](#)。識別受影響的利益相關者、其對雲端採用的影響和處置方式。
- [2.3 變更影響評估](#)。分析每個利益相關者群組對技能、程序和技術的巨集影響。
- [2.4 組織整備度評估](#)。評估組織適應雲端轉型的能力。
- [2.5 變更的商業案例](#)。建立令人信服的訊息，將雲端轉型連結至業務理由。

本指南詳細討論了 Align Leaders 的每個子點。

目標對象

本指南以負責加速雲端轉型的領導者為目標。遵循這些建議有助於將風險降至最低並最大化價值。

目標業務成果

AWS OCA 6-Point架構的 Align Leaders 階段有助於以下結果：

- 價值實現和投資報酬率 (ROI)：調整 IT 和業務領導者的優先順序，有助於將人員相關因素與您的雲端策略和所需的業務成果保持一致。
- 轉型領導層：領導層變得一致並調動，以加速雲端轉型。
- 雲端加速：一致性程序會建立方向、指標、管控和計劃預算。這些都是快速調動資源以進行雲端轉換的必要項目。
- 組織一致性：該程序與領導者合作，建立所需的業務成果和特定目標，以開始變革並開始調整組織實體和績效槓桿。

關於 OCA 6-Point架構指南

本指南是涵蓋 OCA 6-Point架構的一組出版物的一部分，這是一個以程式設計和證據為基礎的組織變革採用架構。

內容集包含一組完整的範本、準則、支援成品、評估、加速器和工具，旨在加速雲端轉型。我們建議您從[概觀](#)開始，以了解架構及其六個點，然後參閱下列個別指南，了解每個點的詳細討論。

1. [調動團隊](#)
2. Align 領導者（本指南）
3. [展望未來](#)

4. [讓組織參與進來](#)
5. [培養能力](#)
6. [使文化變革成為不變](#)

如需完整的雲端轉型策略、指引和資源，請參閱[加速雲端轉型](#)。

2.1 IT 和業務領導者一致性

概觀

協調 IT 和業務領導者對於成功的雲端轉型至關重要。此一致性可保護全球、區域和職能領域中主要利益相關者的參與、協議和資金。它建立對雲端計劃、策略、目標、交付計劃和變革影響緩解的持續了解和承諾。

IT 和業務領導者協調的關鍵活動如下：

- 利益相關者識別和面試
- 利益相關者管理和一致性規劃
- 領導行動規劃
- 參與金鑰利益相關者更新

最佳實務

將 IT 與業務領導者保持一致對於雲端轉型的成功至關重要。領導者將決定計劃的範圍、預算、資源和速度。他們與 IT 保持一致的能力將影響您的內部和外部客戶。

主要最佳實務包括：

- 儘早加入和準備關鍵利益相關者和領導者。
- 識別策略雲端目標和變更影響的一致性和不一致領域。
- 判斷哪些領導者需要有效領導變革。

對齊程序可識別雲端採用的摩擦點和封鎖程式。留意組織封鎖程式，例如：

- 未對齊的優先順序
- 資源限制
- 預算考量
- 具有過時的雲端知識的領導者
- 脫離的領導者

- 隱含合併或收購的影響

在安排時間與領導者會面之前收集初步資訊：

1. 檢閱雲端的商業案例，以及任何可能可用的支援資料和文件，例如策略計劃、任務、願景和新聞發佈。
2. 檢閱輸入，例如雲端策略或藍圖、探索資訊、遷移準備度評估 (MRA) 和遷移準備度規劃 (MRP)。
3. 識別要面試的關鍵領導者。選取足夠高的利益相關者，以擁有直屬員工、預算和影響。領導者應該代表雲端轉型範圍內的全域和功能足跡。

至少要讓下列人員參與：執行發起人、專案主管、內部變革團隊聯絡人、人力資源 (HR) 主管、首席架構師、資料主管、安全主管、營運主管、培訓主管、財務主管、基礎設施主管和業務單位主管。

4. 準備領導力一致性問卷。一般而言，此問卷應包含大約 7 到 10 個開放式問題，以解決對所需業務成果、雲端相對優先順序、贊助和潛在障礙的感知。
5. 進行持續時間約為 30 分鐘的領導協調面試。在面試開始時，建立面試的目的以及如何使用結果。
6. 分析面試或問卷資料，並制定領導力評估意見回饋報告，以顯示一致性和差距領域。
7. 在完成分析的一到兩週內，與執行發起人分享領導力評估意見回饋報告。行動的及時性和偏差對於確保快速解決問題以及資料保持相關性至關重要。
8. 與專案發起人合作，確定解決領導團隊成員之間一致性差距的後續步驟。
9. 與整個領導團隊共用領導評估意見回饋報告，並提供建議的後續步驟以建立一致性。
10. 制定建立 IT 和業務領導者一致性的計劃。

範例問卷

您可以使用下列問卷作為執行 IT 和業務領導者一致性面試的範例。

透過自我介紹和將做筆記的人員（如果適用）來開始每次面試，並詢問受訪者他們在公司的角色、頭銜和年資。在這些簡介之後，請提出類似下列的問題：

- 您對組織雲端轉型的原因和原理有何感想？您的團隊有多了解這些原因？
- 您預期哪些結果？
- 您之前經歷過此規模的哪些變更？結果為何？
- 您組織的文化如何鼓勵參與這類倡議？
- 此雲端轉型對您團隊的日常程序、角色和責任有何影響？

- 需要變更哪些技能？缺少哪些技能？
- 您在這個雲端轉型中會遇到哪些障礙或風險？是否有要克服的金鑰封鎖程式？
- 是否有任何您建議用於通訊和訓練的偏好設定或管道？
- 誰是此計劃的執行發起人？您如何在團隊或組織中親自贊助此計畫？
- 您有任何其他想要分享的意見回饋嗎？

常見問答集

問：什麼是 IT 和業務領導者一致性？

A. IT 和業務領導者一致性是識別、加入和準備關鍵利益相關者、鎖定雲端計劃的直接和間接使用者，以及以有條不紊的方式減輕與雲端之旅相關的影響的程序。

問：為什麼它很有價值？

答：協調領導者對於保護關鍵全球、區域、當地和職能利益相關者的參與、協議和資金是必要的，以支援和推動雲端遷移、現代化和轉型工作，並轉換為新的營運模式。協調領導者建立對倡議的持續了解和承諾，並協助利益相關者了解雲端策略、目標、交付計劃和影響。

問：您何時執行此活動？

答：為了確保雲端轉型成功，請在計劃啟動的前四到六週內實作強大的 IT 和業務領導者一致性程序。進行任何重大組織變更後，執行每季檢查並重新評估一致性。持續監控和解決領導差距，在整個轉型過程中保持動力和支援。

問：誰參與其中？

答：至少要讓執行發起人、專案主管、內部變革團隊聯絡人、人力資源 (HR) 主管、首席架構師、資料主管、安全主管、營運主管、培訓主管、財務主管、基礎設施主管和業務單位主管參與。

問：此活動的輸入為何？

答：輸入包括專案章程、商業案例、雲端策略、雲端整備度評估結果，以及關鍵領導者清單（商業和 IT）。

問：此活動的輸出為何？

答：主要輸出是 IT 和業務領導層評估意見回饋報告，摘要了領導者對雲端策略、變革商業案例、雲端計畫優先順序和雲端策略支援等方面的共識程度。此外，IT 和企業領導者協調活動可能會識別風險或潛在阻礙、領導者對企業變革案例的觀點，以及促進雲端採用所需的特定領導層動作。

其他步驟

若要開始 IT 和業務領導者一致性：

1. 識別對計劃的成功、時間表、資源規劃和預算有影響和切線的領導者。
2. 設計讓領導者同意特定雲端轉型目標和未來狀態的研討會。
3. 確定這些領導者在整個計劃生命週期（例如每月、每季、波動規劃期間、行動/不行動決策期間、預算或範圍核准）中會持續互動的節奏。
4. 根據領導者討論的願景，開始撰寫和表達變革的案例，並使用該訊息來建立簡介陳述式和溝通活動。
5. 判斷某些領導者是否因為對計畫的影響而需要個人化的接觸點，如果是，請建立領導行動計劃，並定期審查這些計畫並取得進展。
6. 定期評估 IT 和業務領導者一致性的有效性，並視需要制定和實作領導行動計劃。

2.2 利益相關者評估

概觀

利益相關者評估是管理利益相關者的第一階段，以識別和了解其控制範圍、影響程度和對雲端採用的處置。

利益相關者評估可識別並擷取有關將受到雲端計劃影響的人員的資訊。此評定可在整個雲端遷移或轉型過程中使用，以便：

- 識別受到變更影響的內部和外部人員。
- 監控準備程度和潛在的挑戰或風險。
- 在整個雲端計劃中支援利益相關者。
- 識別將支援雲端程式的變更代理程式。
- 了解雲端計畫對組織的廣度和影響。

當您使用利益相關者群組時，請尋求在組織內部區隔和鎖定對象、偏好的溝通管道和關鍵事件，以及聯絡人方面的指導。您可以使用您獲得的洞察和利益相關者評估的輸出，來建置通訊計畫、訓練計畫、效能指標、變革客服人員網路，以及在整個計畫生命週期內持續存在的更多成品。此外，利益相關者評估可做為建立關係的機會，並為利益相關者提供雲端團隊的具名聯絡人。

最佳實務

利益相關者評估會在雲端轉型期間定期審查和更新，以反映專案的變更、其影響及其利益相關者的需求。利益相關者可以是組織和人員，但最終您必須與人員通訊。請務必識別利益相關者組織內的正確個別利益相關者。

一般考量事項：

- 組織特性和文化
- 區域與全球客群的比較
- 相較於分散式區段，集中化
- 語言或翻譯需求
- 正在進行或正在為關鍵利益相關者群組規劃的其他計畫或事件

適當的利益相關者評估和管理的好處包括：

- 早期識別強大的利益相關者
- 增加支援和資源
- 更好地了解專案優勢
- 利益相關者反應的預期
- 及早識別衝突的目標
- 提高員工和利益相關者的參與度
- 目標訊息和通訊
- 改善通訊和意見回饋
- 將變更阻力降至最低

此評估也有助於 OCA 團隊了解下列事項：

- 誰會收到訊息（目標受眾）
- 誰將協助吸引目標受眾並傳送訊息
- 誰可以確保訊息轉換為動作
- 根據影響時間來訓練對象和時間

常見問答集

問：利益相關者評估是什麼？

答：利益相關者評估是管理利益相關者的第一階段，以識別和了解他們的控制範圍、影響程度和對雲端轉型工作的處置。

問：為什麼它很有價值？

答：它有助於預測反應、強調感知差距，並提供資料來偵測對雲端計劃的接受程度和態度。

問：您何時執行此活動？

答：您應該在計劃的早期進行利益相關者評估，以通知[商業案例有關變革](#)、初始組織整備以及溝通和培訓計劃。您應該在整個雲端計劃中定期檢閱和更新評估，以反映專案、範圍、影響和利益相關者流動的變化（例如離開或加入利益相關者群組的人員）。讓利益相關者定期參與該計畫的持續管理。

考慮您的團隊可以讓利益相關者參與計畫活動的方式，以及利益相關者可以在自己的活動中參與雲端計畫的方式。透過自己領導層熟悉的溝通管道接觸雲端計畫的員工越多，轉換到雲端的自然程度就越高。隨著利益相關者參與和對雲端計畫的興趣增加，向每個利益相關者報告的員工自然會參與、參與和對計畫感到正面。

問：誰應該參與利益相關者評估？

答：執行發起人、雲端領導者、OCA 領導者、HR 負責人、首席架構師、資料負責人、安全負責人、營運負責人、培訓負責人、財務負責人、基礎設施領導者和業務單位負責人至少應參與評估。

問：輸入和輸出是什麼？

答：輸入包括轉型願景、IT 和業務領導者一致性評估，以及歷史組織資料。輸出包括報告，讓您清楚了解利益相關者的控制層級、影響範圍，以及有關雲端轉型的處置方式。

其他步驟

若要開始利益相關者評估：

1. 檢閱現有的組織資訊和雲端整備度評估。
2. 準備用於利益相關者評估的資料。
3. 識別並對參與者進行利益相關者評估。
4. 識別關鍵受眾客群及其特性。
5. 制定利益相關者評估報告。
6. 與雲端領導團隊、執行發起人、人力資源和內部通訊團隊一起檢閱調查結果。
7. 使用調查結果來制定通訊和訓練的策略。
8. 在整個雲端採用計劃中定期更新利益相關者評估報告。

2.3 變更影響評估

概觀

變革影響評估會探討變革的宏觀影響，並針對每個利益相關者群組的各種技能、程序、績效管理和技術成果進行報告。此評估對於識別和擷取目前狀態和所需未來狀態之間的顯著差異是必要的。您可以使用此方法進行任何變更工作，以評估變更的幅度。

最佳實務

變更影響評估應包括：

- 了解並記錄目前和未來狀態之間變更（或差距）的差距分析。例如，與雲端相比，差距可能是內部部署操作活動的重大變化。除了識別變更之外，記錄保持不變的項目也很重要。
- 根據影響的規模、範圍和大小（例如，受影響的員工或業務單位數量），了解變更實作時將產生之影響的評估。
- 記錄可能阻礙成功實作變更的潛在阻力領域（問題、風險或障礙）。本文件可協助您規劃變更管理計畫中的活動，並有效地執行這些活動。如果存在大量風險，您可能需要將它們記錄在單獨的變更風險文件中。
- 識別將成為變更目標或在變更發生時需要進行個人轉換的受影響利益相關者群組。

下列問題有助於變更影響識別程序：

- 有多少人受到變更的影響？他們在哪裡？它們的功能是什麼？
- 目前狀態和未來狀態程序、任務和技術之間的差距有多大？
- 誰會受到此變更的影響（業務單位、職能、角色、位置、號碼）？
- 是否有與變更相關的人力（聯合）問題？
- 會如何影響員工對此變更做出反應？
- 實作變革的最大障礙是什麼？
- 變革的主要影響是什麼（程序、技術、人員和組織）？
- 採用變革有何好處？

變更影響評估通常會記錄在類似以下內容的範本中：

受影響的區域	定義或描述	目前狀態	未來環境	變更差距或影響	誰會受到影響？	影響程度	變更問題、風險、障礙
例如，領導、文化、程序、政策、結構、技能和能力、效能管理、系統。	變更的簡短概觀。	目前狀態為何？	所需的未來狀態是什麼？	目前和未來狀態之間的主要變更是什麼？什麼保持不變？需要繼續什麼？	誰是受影響的利益相關者或變革目標？	變更影響的程度（例如，高、中或低）。	哪些關鍵問題或風險可能會阻止成功實施此變更？

常見問答集

問：什麼是變更影響評估？

答：這是針對每個利益相關者群組，分析變革對技能、程序、效能管理和技術的重大影響。

問：為什麼它很有價值？

答：它有助於以較低的精細程度闡明變更，確定變革加速計劃的適當步驟，並識別切實繫結的利益相關者。

問：何時應完成變更影響評估？

答：對於任何利益相關者群組的目前和未來狀態之間存在重大差異的雲端計劃的任何方面，都應該完成。以下是一些需要考慮的實際範例：

- 對於管理人員，請記錄員工何時可能需要培訓，員工何時可能需要將雲端特定的效能指標納入其他年度績效計畫中，以及何時可能需要發表觀點。
- 對於人力資源利益相關者，記錄可能需要關鍵訓練事件的時間、可能需要招聘計劃的時間、這些變更如何影響招聘計劃、技能開發機會何時變得明顯、何時可能需要組織設計變更，以及是否應進行補償評估以市場測試雲端人才和技能的價值。
- 對於工作委員會或勞工會利益相關者，記錄可能提出的風險和疑慮，以及如何最好地解決這些問題，以及是否應確立定期會議的節奏以提高溝通透明度。

- 對於財務利益相關者，記錄員工人數和訓練活動可能需要預算的時間、預算程序和週期可能如何受到雲端計劃的影響，以及從現場部署到雲端的轉換可能如何改變公司處理固定和可變成本的方式。

問：誰應該參與建立變更影響評估？

答：主要參與者應包括執行發起人、雲端領導者、OCA 領導者、HR 負責人、首席架構師、資料負責人、安全負責人、營運負責人、培訓負責人、財務負責人、基礎設施負責人和業務單位負責人。

問：典型的輸入和輸出是什麼？

答：輸入包括商業案例、程序設計、組織設計模型、準備度評估和主題專家 (SME) 訪談。輸出包括溝通計畫、訓練計畫、利益相關者參與計畫、贊助者或領導者計畫，以及商業案例、遷移計畫和風險日誌的更新。

其他步驟

若要開始變更影響評估：

1. 定義程序和工具。
2. 識別並記錄輸入來源。
3. 建立擷取初始變更影響的節奏。
4. 對問題清單和建議的簡短領導。
5. 更新通訊計畫，以解決特定影響和風險。
6. 如果發現組織重組或重大招聘需求，請聯絡 HR。
7. 更新訓練計畫以解決新識別的技能差距。
8. 更新整體變更策略，以解決已識別的影響。

2.4 組織整備度評估

概觀

進行組織整備度評估的主要目標是了解組織的傾向、能力和適應變革的欲望。了解組織目前的文化和組織結構及其所需的狀態也很重要。此評估有助於識別縮小差距以實現未來狀態的優勢、障礙和挑戰。

最佳實務

部署評估之前：

- 使用現有的員工脈動或文化調查。
- 仔細考慮要收集的適當人口統計資料。
- 選擇最適合組織環境的評估類型。
- 規劃整個計劃的追蹤評估，以衡量改善。

下表提供應以 4 點 Likert 量表評估的範例問題清單（非常同意、同意、不同意、非常不同意）。

支柱	範例問題
領導	高階管理層（高於我團隊經理的領導層級）積極支援轉型。
文化	對於轉換，錯誤將被視為學習的機會，而不是被懲罰為失敗。
培訓	我已學到在新環境中有效工作的必要技能。
通訊	已制定明確的願景，並與員工溝通轉型。

常見問答集

問：什麼是組織整備度評估？

答：這是用來了解組織適應變革的傾向、能力和期望的工具。此評估通常透過問卷進行。

問：為什麼它很有價值？

答：它識別機會和障礙、衡量變革的接受度，並透過支援變革工作整體目標的行動計劃協助降低風險。

問：誰應該參與此活動？

答：此活動必須與雲端領導團隊、執行發起人以及 IT 和業務領導者一起執行。

問：此評估有哪些輸入？

答：輸入包括商業案例、探索階段輸出 (MRA 和 MRP)、與執行發起人和人力資源團隊的面試、人員配置模型、文化評估、雲端策略和商業價值實現計劃。

問：此評估的輸出為何？

答：主要輸出包含調查維度的基準組織整備度分數，以及做為變更策略和計劃輸入的優先緩解計劃。

問：您何時執行此評估？

答：在試行應用程式部署等關鍵里程碑執行組織整備評估。定期使用它來衡量變更的進度和整體採用。

問：您應該如何使用評估中的資料？

答：使用調查結果來檢閱策略願景和商業案例、取得額外的贊助、將所有權擴展至跨職能領導者、投資通訊和訓練，以及排定技能建置的優先順序。

其他步驟

若要開始執行組織整備度評估，請遵循下列步驟：

1. 檢閱策略願景和商業案例。
2. 如果有的話，請檢閱歷史問卷資料。
3. 取得贊助核准和支援。
4. 決定評估工具和環境。
5. 與執行發起人一起檢閱問題集以保持一致，並判斷匿名性。
6. 招聘執行發起人以傳送評估。
7. 起草一封來自執行發起人的信件，概述評估的目的和重要性。
8. 協調物流（如有必要）。
9. 執行評估。

10.編譯和分析結果。

11.制定涵蓋基準分數和緩解計劃的報告。

2.5 變更的業務案例

概觀

變更的業務案例是一種令人信服的訊息，可將雲端轉型連結至業務理由。它應該：

- 獲得強大的財務案例支援。
- 持續傳達願景，以產生利益相關者承諾。
- 專為全公司或特定職能的訊息量身打造。
- 說明 IT、業務、財務、客戶和員工的優勢。
- 將雲端程式連接到外部環境（例如，競爭市場和客戶）。
- 建立緊迫感。

若要測試您建立的變更案例，請根據下列關鍵條件進行驗證：

- 訊息會以簡單、清晰的用語傳達未來狀態。例如，「我們位於推出新產品和失去 x% 市佔率的底部分位數。我們的雲端轉型計畫將讓我們能夠移至前 25 分位數，讓利益相關者和客戶感到滿意。」
- 訊息說明為什麼變更是必要的，方法是說明目前狀態，並說明目前啟動或未啟動雲端轉型計畫的後果。
- 訊息說明雲端轉型如何與其他改善業務成果的計畫保持一致。
- 訊息使用隱喻來描述未來狀態，因此可以輕鬆記住。
- 訊息會傳達您的個人定信（透過語氣或情緒）。
- 訊息說明您將個人執行哪些動作來支援雲端轉型的實作（例如，個人行為變更、組織系統變更）。
- 訊息說明對象可以採取以支援變更的特定動作（例如，參加雲端培訓課程或研討會、建立雲端領導團隊、與其他人溝通有關雲端轉型計劃的內容和未知情況）。
- 訊息是簡短的 (5 分鐘或更少)。

最佳實務

- 在進行利益相關者評估後建立變更案例。
- 向影響者清楚且如實表達好處。
- 說明不進行雲端旅程的後果。

- 在各種通訊（例如敘述、全體會議）中使用案例進行變更。
- 為特定對象量身打造訊息。
- 鼓勵員工向其他人表達變革的案例。
- 當您呈現變更的使用案例時，請進行雙向對話。
- 收集並回應所有利益相關者的意見回饋和問題。

建立共同的變更需求

成功的組織會學習將變革的需求架構成不只是短期威脅。他們找到將需求作為威脅和作為短期和長期機會進行溝通的方法。透過這樣做，他們可以避免傳達短期緊迫感，並確保關鍵利益相關者的長期關注和參與。具有動機的關鍵是平衡威脅和機會，將人員指向正確的方向並移動。

使用下表為您的商業案例收集變革的激勵因素。在 資料表中：

- 威脅（「如果我們不變更...」）是專注於放棄目前狀態的變更原因。威脅會將目前的狀態顯示為不再吸引人，甚至無法承受。
- 機會（「如果我們變更...」）是導致人們進入新狀態或未來狀態的變革原因。機會以未來為重心，以成長為導向。
- 短期激勵措施的生效時間相對較快或較快。短期的定義可以是主觀的，且專屬於專案或情況。短期激勵因素會傳達緊迫感。
- 長期激勵因素在未來的某個時間生效，或隨著時間累積。它們提供可持續的動力。

短期激勵因素：

威脅 (如果我們不變更)	商機 (如果我們變更)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

威脅 (如果我們不變更)	商機 (如果我們變更)
6.	6.
7.	7.

長期激勵因素：

威脅 (如果我們不變更)	商機 (如果我們變更)
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.

完成資料表後，請使用涵蓋資料表中盡可能多的激勵因素的語言，製作一個 3-4 句子陳述式來說明變更的需求。

塑造願景

有效的願景陳述式說明變更的結果。它很清楚、合法、廣泛理解和共用；願景是以行為術語塑造的。它不是閃爍的口號，而是說明未來好看的樣子。它吸引人、可衡量且令人興奮。它作為所有利益相關者的目標，這些利益相關者將成為變革工作的一部分或受到變革工作的影響。

使用下表收集視覺陳述式的資訊。

來自 的意見回饋	在雲端轉型之後，您會聽到更多內容？	雲端轉型後，您會少聽到什麼？
客戶	1.	1.
客戶	2.	2.
客戶	3.	3.
員工	1.	1.
員工	2.	2.
員工	3.	3.
合作夥伴和供應商	1.	1.
合作夥伴和供應商	2.	2.
合作夥伴和供應商	3.	3.

完成資料表後，請使用盡可能涵蓋資料表中擷取之意見回饋的語言，製作 3 到 4 個句子陳述式來說明變更的需求。

此外，提議 3-5 個成功指標，協助您評估願景的實現。

撰寫未來和相關常見問答集的新聞

未來的新聞發佈在創新和新產品開發方面有其根源。新聞發佈是從未來的角度編寫的，何時發佈新產品。常見問答集隨附於新聞發佈，並強制撰寫者廣泛地思考變革。使用此方法有三個主要優點：它可協助您專注於客戶、強制您在假設中明確表達，並且可由任何利益相關者解釋。

您可以使用此方法來確保您的訊息一致、以利益相關者為中心且全面。

新聞發佈

試想自您開始雲端轉型以來已過 12 到 18 個月，而且您受邀在記者會上發言，討論雲端轉型之旅的成功，以及它如何解決客戶需求、為競爭定位做出貢獻、增強員工技能和職業，以及增加收入和收入。

使用下列架構撰寫文章，該文章可能會在媒體在記者會上聽到您的語音後由媒體撰寫。

如果新聞發佈超過一頁半，則可能太長。保持簡短（大多數段落三到四個句子）和簡單。您可以在新聞發佈中包含常見問答集，以回答所有其他業務或實作問題，因此您可以將新聞發佈的重點放在客戶的好處上。

我們建議您使用主流功能業務主管的語言撰寫您的新聞發佈：從客戶的心聲說話，並避免技術詳細資訊。

新聞發佈的目標受眾是關鍵利益相關者，他們可以是解決方案、產品或服務的外部客戶或內部使用者。內容著重於客戶問題、目前的解決方案（內部或外部）如何失敗，以及雲端轉型如何超越現有的解決方案。

以下是新聞稿的範例大綱：

- 標題 – 描述雲端轉型的最重要優勢。（保持簡單。）
- 副標題 – 描述主要利益相關者群組（例如外部客戶、利益相關者和內部員工）雲端轉型的優勢。
- 摘要 – 提供雲端轉型的業務和財務成果摘要。假設讀取器不會進一步讀取，因此請保持本節強健。
- 問題或機會 – 描述雲端轉型解決的問題或機會。（複製案例資訊以進行變更。）
- 解決方案 – 描述雲端轉型如何解決這些問題或機會。
- 公司引號 – 提供您公司發言人的引號。（可能是您）。
- 客戶引號 – 提供假設客戶的引號，說明他們如何獲得好處。
- 關閉並呼叫動作 – 進行總結並提供其他資源的連結。
- 常見問答集：提供您預期問題的答案。例如，以下是與雲端轉型相關的一些問題：
 - 客戶體驗會如何變更？
 - 我的角色會如何變更？
 - 組織的文化將如何變更？
 - 領導責任會如何變更？
 - 當我們在雲端時，需要哪些新技能？
 - 需要哪些新的行為和思維？
 - 什麼是訓練計畫？
 - 什麼是雲端轉換時間表？
 - 在雲端轉型之前，我們需要對應用程式進行哪些變更？
 - 分享未來願景需要哪些通訊？
 - 需要哪些通訊來鼓勵變革採用？
 - 我們的支援模型會如何變更？

- 我們是否需要變更開發、測試、整合和交付工具？
- 我們將擁有何種層級的伺服器存取？
- 如何監控應用程式效能？

串聯變更案例

當您表達變革的案例時，請思考如何溝通並推展給員工。您可以針對變更訊息的案例使用不同的通訊格式。以下是一些範例：

- 在大型會議中共用的簡短投影片，例如員工全體會議或員工全體會議
- 主要發起人討論變革案例的執行影片，並邀請其他領導者從整體上討論變革的不同層面
- 在公司走廊、自助餐廳和休息室共用的貼文或數位顯示器
- 討論計畫的內部網站

常見問答集

問：什麼是變更的商業案例？

答：變更的案例是一種吸引人、激勵人心且激勵人心的訊息和文件，將雲端轉型與變更的理由相關聯。理想情況下，它受到強大的財務案例支援，並用於以一致的方式傳達願景，從而從利益相關者產生對雲端轉型的承諾。它可以量身打造和擴展，以傳達全公司或特定職能的訊息，並向 IT 團隊、業務團隊、財務團隊、客戶和員工解釋好處。

問：為什麼這很重要？

答：領導者需要實作變更，使其組織能夠在目前和未來的市場中取得成功。如果員工不信任領導者要求他們實現的目標，他們可能會拒絕變革。想要變更的員工和因為必須變更的員工之間的績效有很大的差異。穩健且溝通良好的變革商業案例，有助於人們自願投入雲端轉型之旅。

問：您何時建立它？

答：在雲端計劃的早期建立變更的商業案例，並在所有受影響的利益相關者群組之間多次交付。

問：此活動的輸入為何？

答：輸入包括專案結構、目標、目標、預算、指標、利益相關者評估和變更影響分析。

問：此活動的輸出為何？

答：輸出包含依對象、區域、業務單位、利益相關者群組的重要訊息；變更策略和計畫；通訊策略和計畫；以及訓練策略和計畫。

問：誰涉及此活動？

答：參與者包括執行發起人、雲端領導團隊、執行或指導委員會，以及參與 [IT 和業務領導者協調](#) 的領導者。

其他步驟

若要建立變更的商業案例，請遵循下列步驟：

1. 與其他人一起檢閱變更案例，並取得意見回饋。
2. 根據意見回饋微調變更案例，並視需要推出計劃。
3. 評估文件的可理解性、動機、可信度和緊迫性。
4. 確定適當的對象和共享場地。

資源

參考

- [採用策略轉型和變革方法，加速雲端投資的回報](#)
- [AWS 變革加速 6-Point架構和組織變革管理工具組](#)
- [AWS 組織變革加速 \(OCA\) 6-Point架構 – 1. 調動團隊](#)
- [AWS 組織變革加速 \(OCA\) 6-Point架構 – 3. 展望未來](#)
- [AWS 組織變革加速 \(OCA\) 6-Point架構 – 4. 讓組織參與進來](#)
- [AWS 組織變革加速 \(OCA\) 6-Point架構 – 5. 培養能力](#)
- [AWS 組織變革加速 \(OCA\) 6-Point架構 – 6. 建立文化變革桿](#)
- [AWS 雲端採用架構 \(CAF\)](#)
- [AWS 雲端採用架構：人員觀點](#)

合作夥伴

- 埃森圖爾
 - [聯絡合作夥伴](#)
 - [聯絡 Accenture AWS 商業群組](#)
 - [未來的人才平台](#)
 - [Accenture 並 AWS 進一步加快速度](#)
- Deloitte
 - [聯絡合作夥伴](#)
 - [AWS 和 Deloitte](#)
 - [創新達到影響的地方](#)
- PwC
 - [聯絡合作夥伴](#)
 - [PwC 和 AWS](#)
- Slalom
 - [聯絡合作夥伴](#)

- [AWS 和 Slalom 啟動中心](#)
- Roberts 群組諮詢
- [聯絡合作夥伴](#)

貢獻者

- Melanie Gladwell , AWS 資深實務經理
- Scott Watson , AWS 人員轉型主管
- Tierra Jennings-Hill , AWS 人員轉型主管
- Nicole Lenz , AWS 銷售轉型主管
- Jermel Moody , AWS Change Acceleration 主管

文件歷史紀錄

下表描述了本指南的重大變更。如果您想收到有關未來更新的通知，可以訂閱 [RSS 摘要](#)。

變更	描述	日期
初次出版	—	2025 年 1 月 29 日

本文為英文版的機器翻譯版本，如內容有任何歧義或不一致之處，概以英文版為準。