

考试资料职业发展
技术读书笔记分享

B站/闲鱼：大西洋活跃的锅巴
公众号：不太甜

DAMA-DMBOK

数据管理知识体系指南CDGA/CDGP认证

第17章 数据管理和组织变革（完整课程视频请扫描二维码）



第17章 数据管理和组织变革



01

引言

02

活动

03

工具和方法

04

实施指南

05

治理



01

引言

定义、业务驱动因素、目标和原则、基本概念

成功的数据管理实践需要：

- 1) 根据信息价值链调整数据责任制度，以此来学习横向管理
- 2) 将垂直的（筒仓）数据责任制度转变为共享的信息管理工作
- 3) 将局部业务关注点或IT部门工作中的信息质量演变为整个组织的核心价值
- 4) 将对信息质量的思考从“数据清洗与数据质量记分卡”提升转变为组织的基本能力
- 5) 对不良数据管理引发的代价和规范化数据管理带来的价值进行衡量

实现组织变更要必须了解：

- 1) 为什么变革会失败
- 2) 有效变革的触发因素
- 3) 变革的障碍
- 4) 人们是如何经历变革过程的



02

活动



1、变革法则

- 1) 组织不变革，人就变，
- 2) 人们不会抗拒变革，但抵制被改变
- 3) 事情之所以存在是惯性所致
- 4) 除非有人推动变革，否则很可能止步不前
- 5) 如果不考虑人的因素，变革将很容易

变革管理的终极目标是说服人们踏上变革之旅。首要任务的理解目标。

过渡时应注意的关键点：（**考题，三个阶段顺序**）

（1）告别过去

- 1) 帮助大家理解当前的问题，以及变革的必要性
- 2) 了解谁有可能失去什么
- 3) 损失是主观的
- 4) 期待并接受悲伤的迹象，公开地并具有同情心地承认损失
- 5) 定义什么已经结束了，什么还未结束
- 6) 带着尊重善待过去
- 7) 展现如何结束某些事情可以确保对人们重要的事情能够得以继续并改善
- 8) 向人们提供信息，然后以不同的方式反复地做
- 9) 使用利益相关方来规划如何以最佳方式对待不同的个体

（2）相持阶段

- 1) 认识到这是每个人必须经历的新旧交替的困难阶段
- 2) 让人们参与进来一起工作，给他们时间和空间去试验和测试新的想法
- 3) 帮助人们让他们感受到自己仍受重视
- 4) 赞美有好想法的人，即使并非每个好想法都能产生预期效果。
- 5) 向人们传达信息，以各种方法一遍又一遍地传达
- 6) 对考验中的想法和已做出的决定的结果提供反馈意见

（3）崭新开始

- 1) 不要在恰当的时机到来之前急于开始
- 2) 确保人们知道新系统中所扮演的角色
- 3) 确保政策、程序和优先次序清晰明确，避免传递含糊的信息
- 4) 计划庆祝新的开始，对已经做出改变者予以表扬
- 5) 向人们传达新开始的信息，以各种方法一遍又一遍地传达。

3、科特的变革管理八大误区

1、误区一：过于自满

- 1) 高估了自己推动巨大只变革的能力
- 2) 低估了让人们走出舒适区的难度
- 3) 未能预见他们的行为和方法可能会引发抵触而强化现状
- 4) 冲向人们不敢踏足的地方。
- 5) 将紧迫性与焦虑混为一谈，这反过来又会导致恐惧和阻力，利益相关方会因此故步

自封

2、误区二：未能建立足够强大的指导联盟

3、误区三：低估愿景的力量

4、误区四：10倍、100倍或1000倍地放大愿景

5、误区五：允许阻挡愿景的障碍存在

- 1) 心理障碍
- 2) 组织结构
- 3) 积极抵抗

6、误区六：未能创造短期收益

7、误区七：过早宣布胜利

8、误区八：忽视将变革融入企业文化

确定组织文化变革的两个关键因素是：

- 1) 有意识地向人们展示特定行为和态度是如何影响绩效的
- 2) 投入充足时间将变革方法嵌入后续管理

4、科特的重大变革八步法

除了八大误区之外，还提出阻碍变革管理的常见因素：

- 1) 内向型文化
- 2) 瘫痪的官僚机构
- 3) 狭隘性政治
- 4) 信任度低
- 5) 缺乏团队合作
- 6) 狂妄自大
- 7) 欠缺领导力或者领导力失败
- 8) 对未知的恐惧

4、科特的重大变革八步法

1、树立紧迫感

在信息管理方面，促使紧迫感产生的因素有如下几种：

- 1) 监管变化
- 2) 信息安全的潜在威胁
- 3) 业务连续性风险
- 4) 商业策略的改变
- 5) 兼并与收购
- 6) 监管审计或诉讼风险
- 7) 技术变革
- 8) 市场竞争对手能力变化
- 9) 媒体对组织或行业信息管理问题的评论

- 1、自满的根源
- 2、提高紧迫感
- 3、谨慎使用危机
- 4、中层和基层管理人员的作用
- 5、紧迫感的程度



4、科特的重大变革八步法

2、指导联盟

要变革成功，需要避免两种特定情况 1) 唯CEO论或者唯领导论 2) 低可信度的委员会

指导联盟的四个关键特征： 1) 职位权力 2) 专家意见 3) 可信性 4) 领导力

出现的关键问题包括：

1) 需要多少人来协助定义和指导这种变化

2) 应该让谁参与或邀请谁来加入指导联盟

变革领导者需要避免削弱团队的有效性、职能和影响力的行为：（1）唱反调 （2）分散注意力 （3）自私自利

1、在联盟中发挥有效领导力的重要性

2、信息管理环境中的示例

3、建立有效团队： 信任和共同目标

4、避免群体思维： 组织可能正在陷入群体思维中：

1) 无人提出异议

2) 缺乏其他选择

3) 不同的观点很快消失，永远消失

4) 对可能挑战思维的信息未积极探寻原因

防止群体思维，重要的是：

1) 鼓励所有参与者遵循科学的数据收集方法，以帮助了解问题的性质和原因

2) 建立一份标准清单，评估所有决定

3) 学会有效合作，避免为快速完成工作而采取群体思维的捷径

4) 鼓励集思广益

5) 领导要最后发言

6) 积极寻找外部知识，并将他们引入会议

7) 一旦确定解决方案，团队不仅要制定行动计划，还要制定一个“B计划”

5、信息管理环境中的示例

6、共同目标

3、发展愿景和战略

1、为何需要愿景（好的愿景的特质：）

- 1) 明确性
- 2) 动力性
- 3) 一致性

2、有效愿景的特性

- 1) 充满想象
- 2) 吸引力
- 3) 可行性
- 4) 重点突出
- 5) 灵活性
- 6) 可交流性

3、建立有效愿景

- 1) 初稿
- 2) 指导联盟的角色
- 3) 团队合作的重要性
- 4) 头脑和心灵的作用
- 5) 过程的混乱
- 6) 时间框架
- 7) 最终产品



4、科特的重大变革八步法

4、沟通传达变革愿景

通常出现以下问题：

- 1) 沟通无效或者沟通不充分
- 2) 沟通不畅
- 3) 沟通不深入

有效传播愿景的7大因素：

- 1) 保持简单
- 2) 使用比喻、类比和例子。
- 3) 适用不同场合
- 4) 重复、重复、再重复
- 5) 以身作则
- 6) 解释表面上的不一致
- 7) 给予和索取

- 1、信息管理环境中的示例
- 2、保持简单
- 3、在多种场合中运用愿景
- 4、重复、重复、再重复
- 5、言行一致
- 6、信息管理环境中的示例
- 7、解释不一致
- 8、信息管理场景中的示例
- 9、倾听和被倾听
- 10、信息管理场景中的示例

>>> 5、变革的秘诀

变革平衡公式： $C=(D*V*F)>R$ 。描述了组织需要在适当的地方克服变革阻力的因素。

对现状的不满程度（D）、对更好替代方案的愿景（V）、实现目标所采用的第一步行动（F）相结合，这三个因素的合力足以克服组织中的阻力（R）时，就会发生变革（C）

重要的是要意识到按按钮和拉操纵杆的内在风险：

- 1) 组织内部对工作方式日益不满是一个强有力的工具，需要谨慎使用，以免增加阻力
- 2) 开发未来的愿景将需要一个具体而生动的愿景
- 3) 在描述变革第一步时，确保他们是可实现的，并明确地将变革与愿景联系起来
- 4) 采取行动减少阻力，避免增加对变革的阻力。

创新扩散：实施变革需要了解新的想法是如何在组织中传播开来的过程。是一种试图解释新思想和新技术如何、为何以及何种速度在文化中扩散的理论。认为：变革是由很小占比的创新者引起的。

(1) 随着创新扩散而需克服的挑战

第一个关键大挑战，是突破早期使用者阶段

第二个关键的挑战，是当创新从晚期大众进入落伍者阶段，团队需要接受的是他们不必让100%的人接受新的做事方式

(2) 创新扩散的关键要素

1) 创新

2) 沟通渠道

3) 时间

4) 社会系统

(3) 创新采纳的五个阶段

知悉：个人首先接触到创新

说服：对创新感兴趣

决策：权衡创新利弊

实施：采用创新

确认：继续使用挖掘

(4) 接受或拒绝创新变革的影响因素

1) 可测试性：对新工具或新技术进行验证的难易程度

2) 可观测性：创新可见度

7、持续变革

- (1) 紧迫感/不满意感
- (2) 构建愿景
- (3) 指导联盟
- (4) 相对优势和可观测性

1、沟通原则

总体沟通计划和单独沟通计划都应该：

- 1) 有明确的目标和期望的结果。
- 2) 由支持所需结果的关键消息构成
- 3) 为受众/利益相关方量身定制
- 4) 通过适合受众/利益相关方的媒介传达

沟通的总体目标可以归结为：

- | | | |
|--------------|---------|------------|
| 1) 通知 | 2) 教育 | 3) 设定目标或愿景 |
| 4) 定义问题的解决方案 | | 5) 促进变革 |
| 6) 影响或激励行动 | 7) 获得反馈 | 8) 获得支持 |

数据管理沟通应致力于：

- 1) 传达数据管理项目的有形和无形价值
- 2) 描述数据管理职能如何为业务战略和最终成果作出贡献
- 3) 分享数据管理如何为企业降低成本、增加收益，降低风险或提高决策质量

量的具体示例

- 4) 进行基础数据管理概念的教育培训，以提升组织内部对数据管理的认知。

2、受众评估与准备

- 1) 解决问题
- 2) 解决痛点
- 3) 视变革为改进
- 4) 成功愿景
- 5) 避免专业术语
- 6) 分享案例
- 7) 变恐惧为行动力

3、人的因素

4、沟通计划

沟通计划要素：

信息

目标/目的

受众

风格

渠道、方法、媒介

时机

频率

材料

沟通者

预期反应

指标

预算和资源计划

5、保持沟通

考试资料职业发展
技术读书笔记分享

B站/闲鱼：大西洋活跃的锅巴
公众号：不太甜

本章完结 感谢观看

完整课程视频请扫描二维码咨询

