

凌河商务模拟

在一家中国公司中的变革、IT 创新和人员管理的挑战

用户手册

- 1.0 介绍
- 2.0 您在凌河模拟中的任务
- 3.0 凌河公司管理组织结构
- 4.0 凌河模拟活动——如何着手
- 5.0 凌河模拟活动——界面样例和导航
- 6.0 凌河模拟活动——停止和进度保存

附录 A: 主要导航链接索引

附录 B: 可选策略 (详细描述)



凌河模拟

在一家中国公司中的变革、IT 创新和人员管理的挑

1.0 介绍

在凌河模拟中，你面临在中国的凌河公司内推动一场革新的挑战。

中国通讯是信息产业部属下的一家国有企业，而凌河公司是其旗下的一家分公司。中国通讯公司总部指派您在 6 个月的时间内使凌河公司的高级管理层采纳“绩效管理系统（PMS）”，而此系统是一项重大改组计划的一部分。现在看来，凌河公司的管理层搁置了此项目的实施。

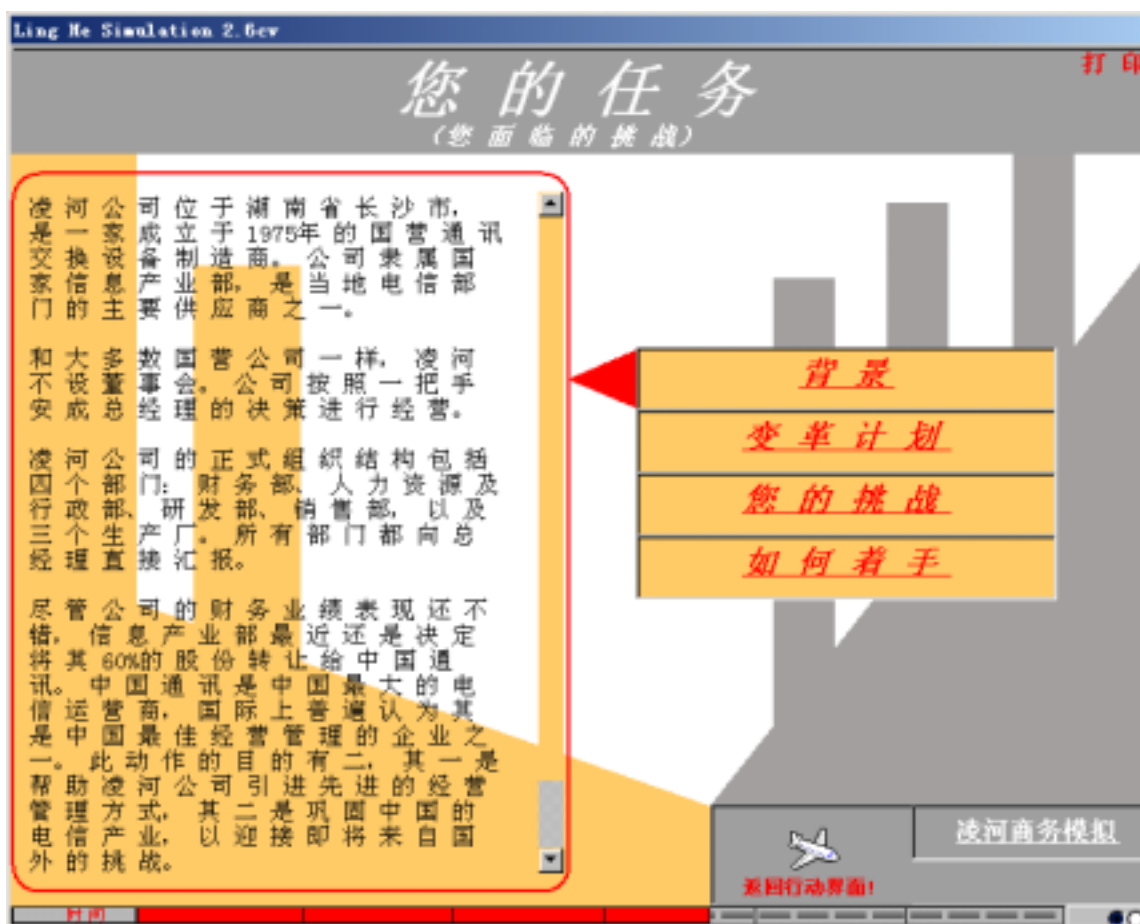
从本手册的插图中您可以看到很多行动计划，您可从中挑选一些来帮助你完成任务。您可以收集有关经理们的信息（譬如，谁和谁一起用午餐等等），也可以采取直接行动，去说服经理们，使他们受到你的影响而愿意采纳该项革新。

每使用一项策略，您都会立即收到有关你的决定的效果的反馈。您的目的是在最短的时间内使尽可能多的经理同意采纳该系统。

下面的插图更详细地介绍了凌河模拟的目的和要点，也解释了界面的使用。如果您在使用过程中有困难时可随时在本手册中得到帮助。

2.0 您在凌河模拟中的任务

首先，点击窗口右上角椭圆图形内的“首先请了解您的任务”，浏览您的任务。然后您可以进入任务窗口，其中有四个按键：“背景、变革计划、您的挑战、如何着手”。在下面的插图中，您会看到相关信息。



凌河公司位于湖南省长沙市，是一家成立于 1975 年的国营通讯交换设备制造商。公司隶属国家信息产业部，是当地电信部门的主要供应商之一。

和大多数国营公司一样，凌河不设董事会。公司按照一把手安成总经理的决策进行经营。

凌河公司的正式组织结构包括四个部门：财务部、人力资源部及行政部、研发部、销售部，以及三个生产厂。所有部门都向总经理直接汇报。

尽管公司的财务业绩表现还不错，信息产业部最近还是决定将其 60% 的股份转让给中国通讯。中国通讯是中国最大的电信运营商，国际上普遍认为其是中国最佳经营管理的企业之一。此动作的目的有二，其一是帮助凌河公司引进先进的经营管理方式，其二是巩固中国的电信产业，以迎接即将来自国外的挑战。



经安成总经理的成功活动，股份转让后凌河公司的管理层人员保持不变。然而中国通讯坚持管理结构需要简化，同时凌河应该从中国通讯的其他公司中引进先进的管理方式。

转让以后，副总经理们成为各部门总监，全权负责其分管部门的业绩并直接向总经理汇报。

中国通讯认为，每位高级经理都应该设定和采用个人和部门目标，同时采用总公司的业绩管理系统（PMS）来对目标的进展和实现进行监督和报告。

但是对于凌河来讲，采用此信息系统进行企业范围的沟通和报告实在是个创新：它不仅改变企业内跨部门的搜集、共享、利用信息的方式，而且对成员个体层面提出了责任性和透明度的要求。因此，凌河公司传统的基于纸张的管理报告方式用得越多，中国通讯就越感到不安。



中国通讯将您从其江苏公司暂调到凌河，以帮助他们的管理层采用 PMS 系统。具体说，凌河公司所有高级经理都应该开始用 PMS 进行其部门业绩的报告和评估。

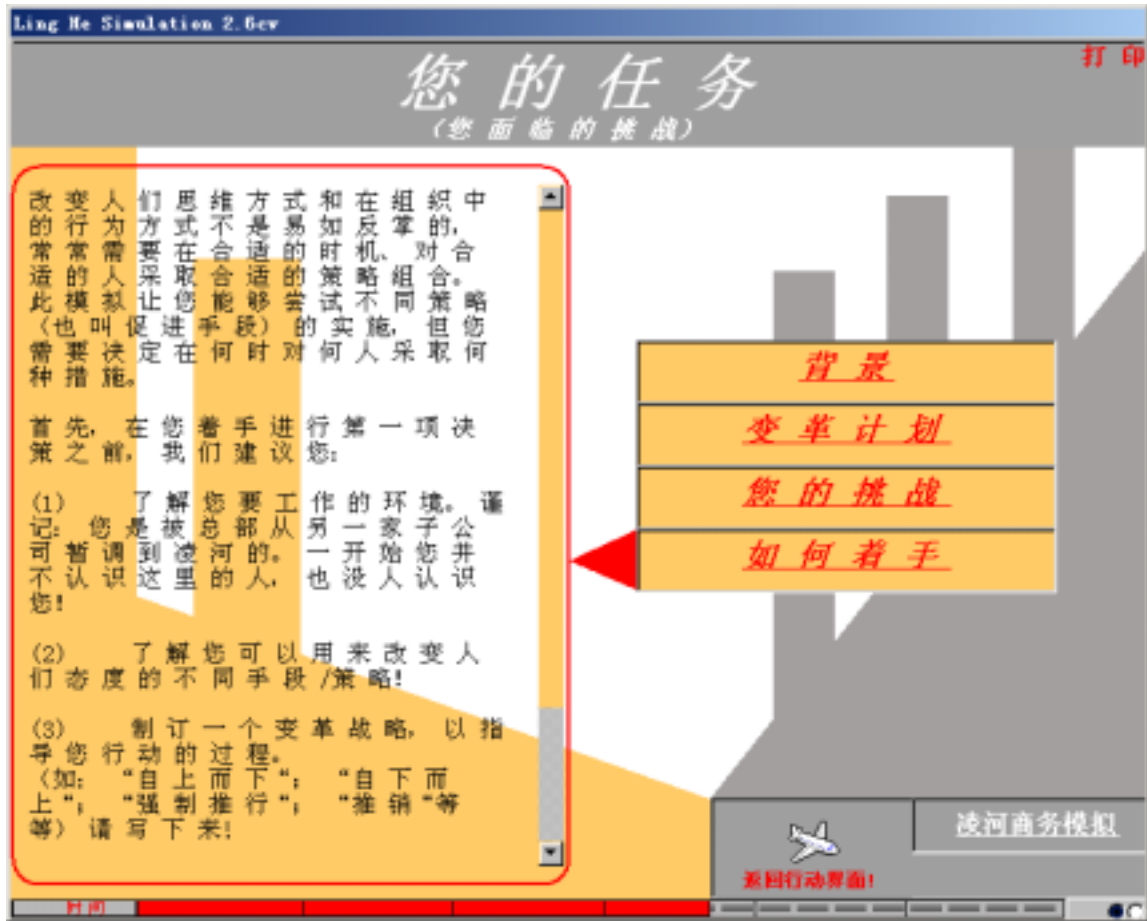
对于象凌河这样的公司来讲，采用获利能力指标和个体目标并且开始利用电子工具进行信息的搜集和共享涉及到改变人的思维、行为和工作的方式。正如您将体会到的那样，这会是一个缓慢和困难的过程。

您的任命期限为 6 个月（120 个工作日）。在此期限内，您可以：

- ◆ 搜集凌河公司管理团队成員的信息；
- ◆ 实施变革管理的各促进手段；
- ◆ 对您的进展进行持续监控。您需要帮助管理层 24 名成员对绩效管理系统（PMS）的态度经过认知、兴趣、尝试和最终的采用。

简单地说，您的挑战是让尽量多的人采用！总公司将在您任期结束时用这个指标来评估您的工作。

请注意：信产部党委任命的督察员包建平和总经理个人助理刘冰的工作和公司业绩不直接相关，他们不需要采用 PMS 系统。因此您能争取到的采用者人数最多为 22。



改变人们思维方式和在组织中的行为方式不是易如反掌的，常常需要在合适的时机、对合适的人采取合适的策略组合。此模拟让您能够尝试不同策略（也叫促进手段）的实施，但您需要决定在何时对何人采取何种措施。

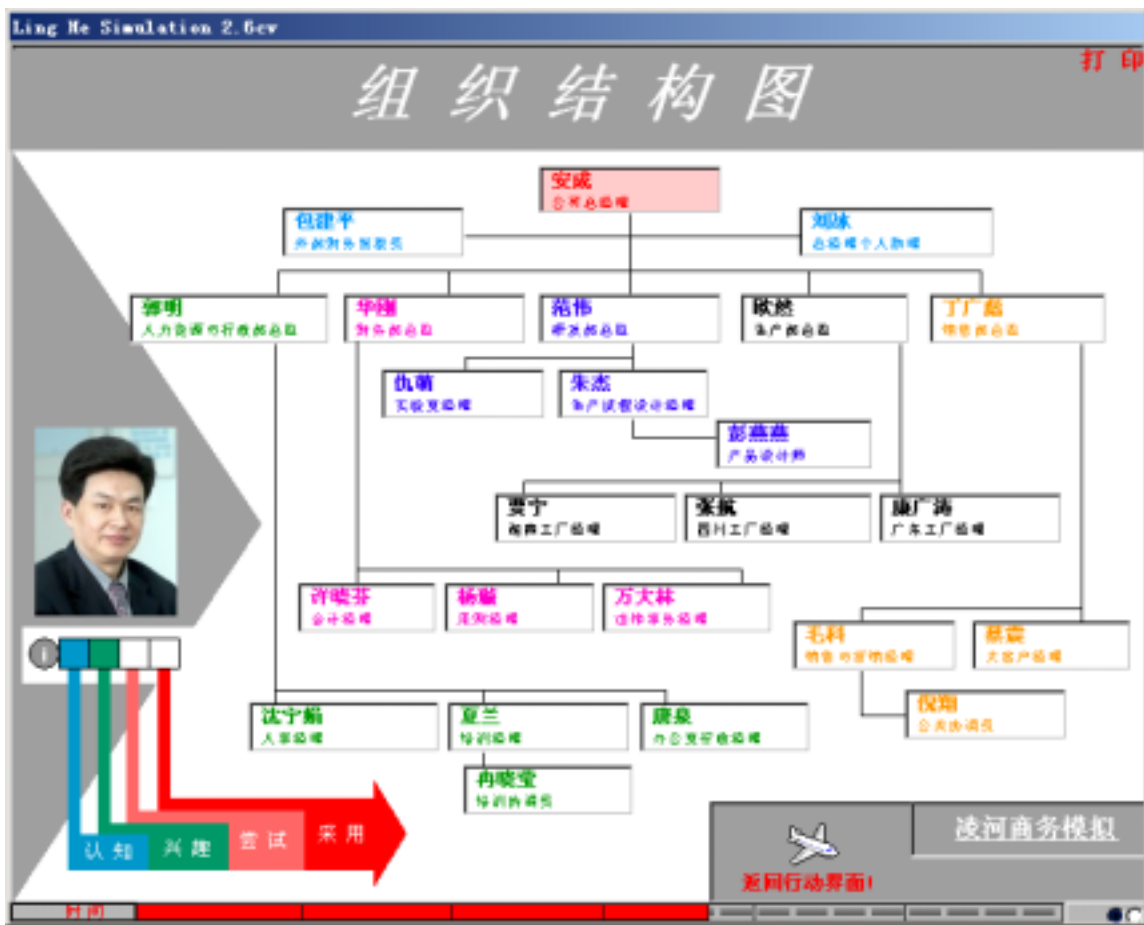
首先，在您着手进行第一项决策之前，我们建议您：

- (1) 了解您要工作的环境。谨记：您是被总部从另一家子公司暂调到凌河的。一开始您并不认识这里的人，也没人认识您！
- (2) 了解您可以用来改变人们态度的不同手段/策略！
- (3) 制订一个变革战略，以指导您行动的过程。
(如：“自上而下”；“自下而上”；“强制推行”；“推销”等等)请写下来！

如果需要的话，在模拟过程的任何时候您可以对事先制订的战略进行反思和调整。

点击“返回行动界面”来关闭任务窗口。

3.0 凌河公司管理团队结构（组织结构图）



游戏开始后，您随时可以点击“组织结构图”按钮查看凌河公司的组织结构（上图）。

您看到的就是您在 6 个月的时间内需要推行革新的这家公司管理层的组成和结构。

凌河公司的管理层由 22 位经理、一位督察员和一位总经理个人助理组成。当您把鼠标的箭头移到某个人名上时，您就可以看到对应的照片。您可以单击一个人名来查看其个人资料。

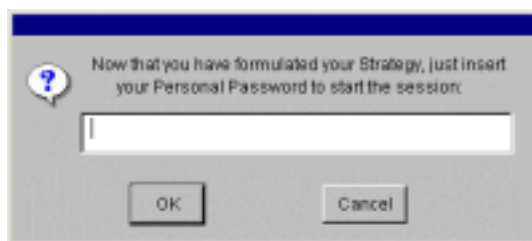
模拟的过程中您随时可以查看该图。点击“返回行动界面”可以回到之前的界面。

4.0 凌河模拟 - 如何着手

您的下一个动作是点击窗口中间的椭圆形对话框中的“制定一个合适的战略”，把您打算采用的战略简要记录下来。在模拟过程中您可以根据情况进行修改，比如在您获得更多的有关公司和经理们的信息后。完成后，点击“返回行动界面”。

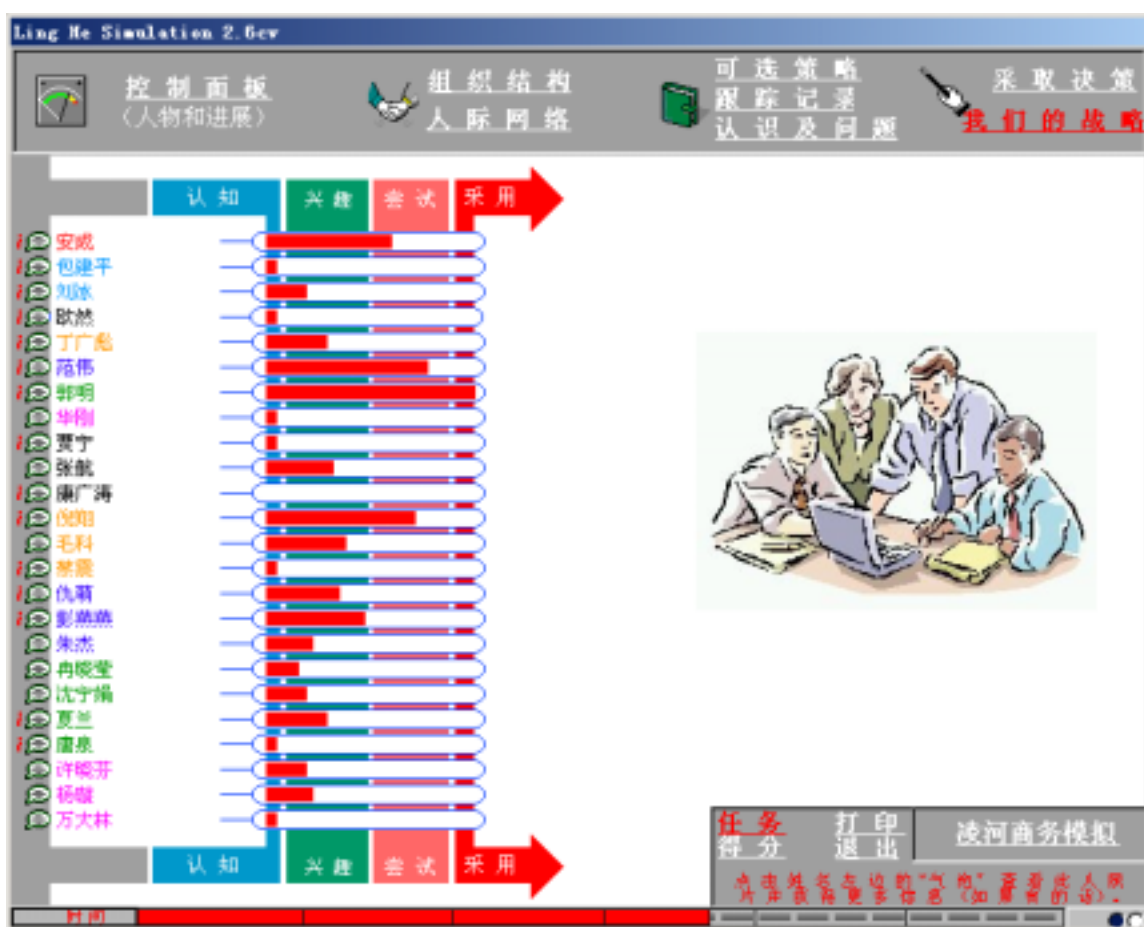


活动，点击“进入新游戏”开始模拟（窗口右下的椭圆形框），会出现一个类似下面窗口的窗口，要求您输入密码。



5.0 凌河模拟 - 界面样例和导航

5.1 控制面板



在窗口的左边，您会看到您要来说服采纳改组计划和相关的绩效管理系统（PMS）的经理名单。

您可从这个“控制面板”窗口上获取有关这些经理们的各种信息（取决于您要采纳的行动计划）。把鼠标移到经理姓名左边的“气泡”上，您可获得经理们的身份信息，点击“i”符号可获得他们的个人简历。

在经理姓名右侧的红色进度条表示您改变经理们对采纳变革的态度的成功度，这取决于您决定使用的行动计划（在窗口的右侧您可看到这些行动计划的概要）。

虽然每个人的进展程度不一样，但您可看到经理们经历采纳变革的整个过程都是经过：不了解，认知，兴趣，尝试和采用。

您可随时点击窗口左上的“控制面板”按钮到这个界面查看您的进展。

代表您改变每位经理态度成功度的进度条是模拟活动结束时评分的部分依据。

5.2 个人简历



上图所示界面的左侧是个人简历的一个例子，您可通过点击姓名左侧的“i”符号或点击组织架构窗口上他们的姓名来获得，点击每个人照片左右两侧的任何一个箭头，您可以在每个人的简历之间快速地转换。是否能看到这些信息取决于您已采取的行动计划。

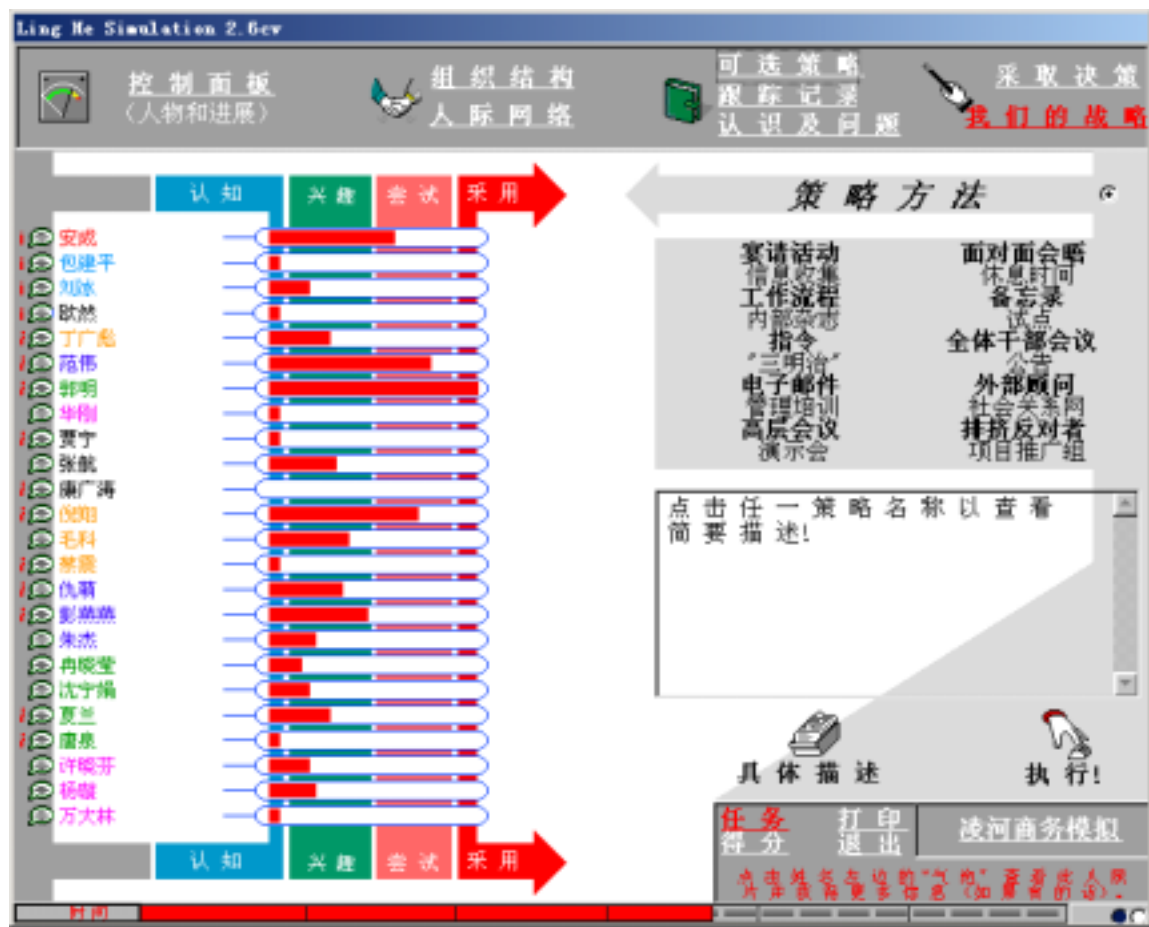
点击窗口左上上的“控制面板”，返回到所有经理们的名单。

5.3 身份



上面窗口的右侧显示了您所了解的人的身份，把鼠标移到这个人姓名的左侧，无须点击就可看到这个信息。

5.4 可选策略

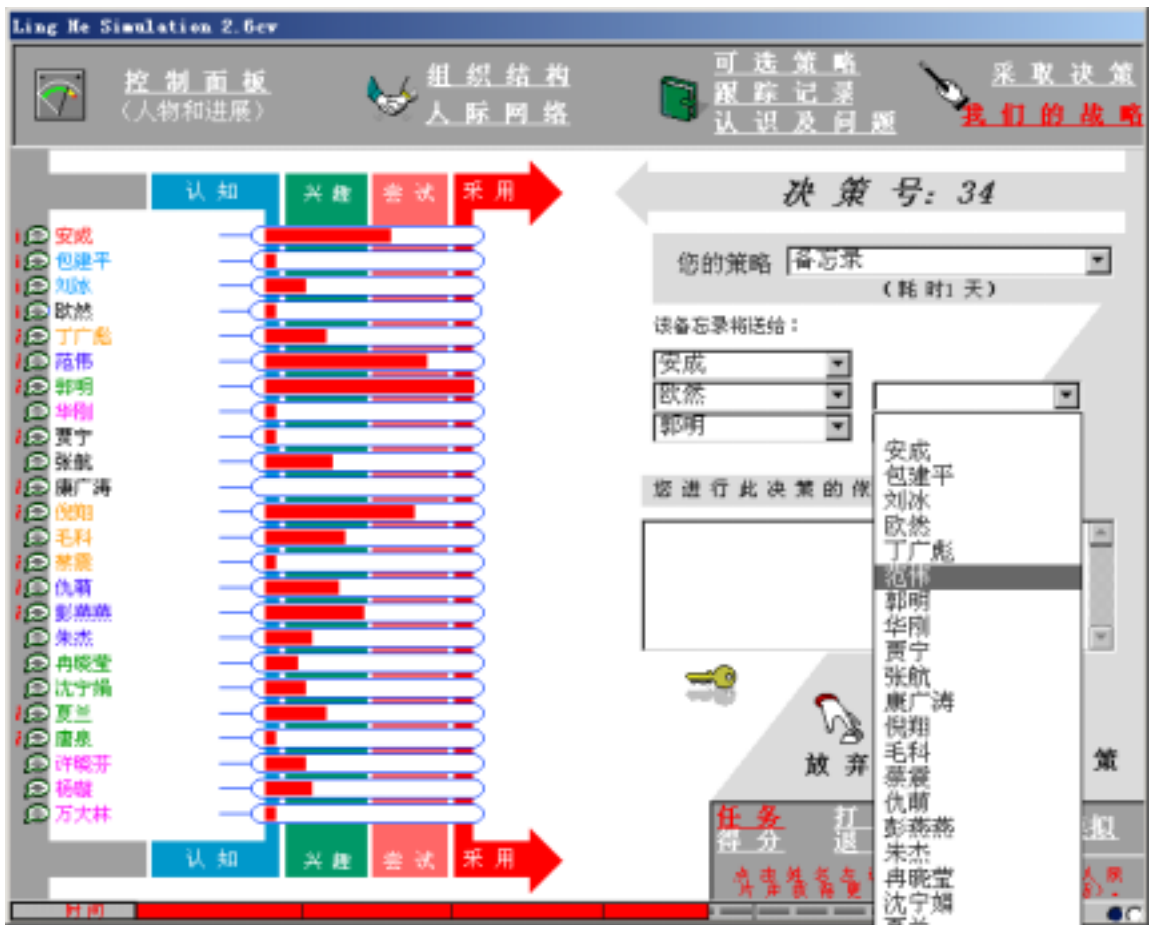


在该窗口的右侧，如果您点击“可选策略”，就会看到上面的这个界面，列出了在模拟活动中您可采用的管理变革的策略。

点击策略的标题可获得其描述。点击“具体描述”（在窗口右侧的下半部分）可立即查看所有行动计划的描述（见附录 A）

您也可从“采取决策”窗口作出决策。选中您打算采用的策略，然后点击“执行”，就会出现“决策”窗口（见 5.5），上面会显示您已经选择的行动计划和您需要提供的任何其它详情(即有关人员的姓名)的提示。

5.5 作出决策

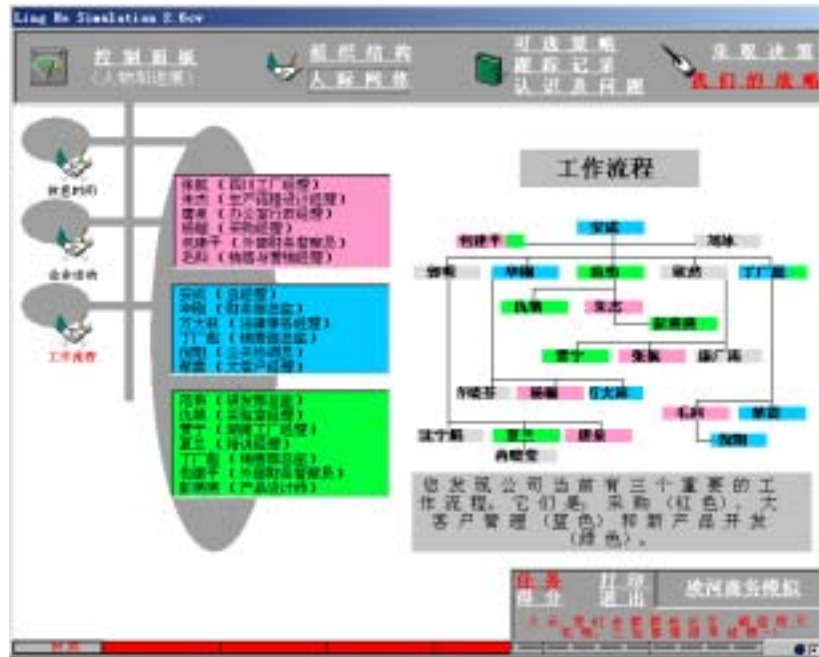


在窗口右侧，点击“采取决策”命令，您会看到上面的这个界面，上面显示了可以做出的决定。

要执行一个行动计划，点击“您的策略”下拉菜单，从所列菜单中选择行动计划。窗口也会提示您需要提供的任何其它详情(即有关人员的姓名)。这可以通过点击“控制面板”窗口左侧的中姓名或通过点击该对话框，从下拉菜单中选择选择行动对象。如果出现错误选择，您可以通过选择窗口下面的“不执行”命令取消，而不要选择“执行计划”命令。

点击“执行决策”命令，您立即会得您的决策的反馈。您会收到一份结果总结，指出决策对象（也可能包括决策对象以外的）经理们积极或消极的态度，在窗口下面的时钟会根据决策耗时从 6 个月中减去相应的天数。

5.6 人际网络



点击“人际网络”，你会获得有关经理们的信息—哪些人休息时经常一起喝茶或抽烟聊天（“休息时间”），业余时间哪些人一起活动（“业余活动”），谁和谁在同样的工作流程中（“工作流程”）。您需要事先采取相应的策略来获得这些信息。

5.7 认识和问题



该版本的凌河模拟软件提供了在模拟过程中随时进行记录的功能。在窗口右上角的“认识和问题”命令，可让您在完成游戏后对主要的领悟和问题进行结构化的总结。

您可填写窗口中的“好招”栏，纪录您在活动中获得的领悟，在“昏招”栏，纪录您想了解的管理变革中的问题。你可把它打印出来或制成幻灯片。“好招”与“昏招”的内容将纪录在进程报告”中。

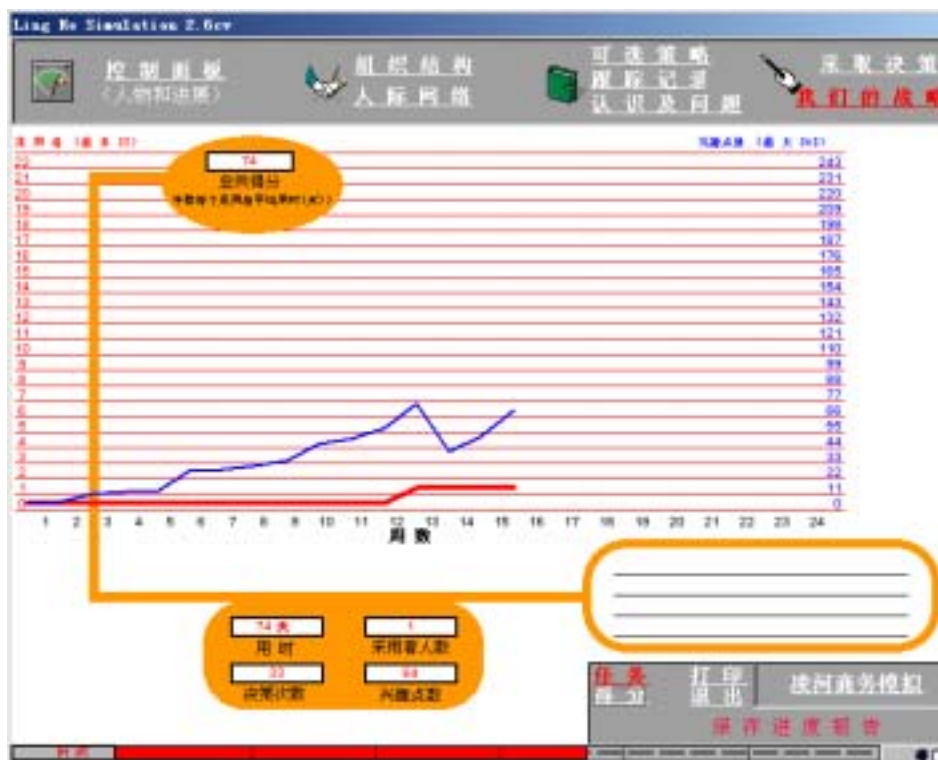
5.8 跟踪记录

The screenshot displays the '跟踪记录' (Tracking Record) feature in the 'Ling He Simulation 2.6ev' software. The interface includes a top navigation bar with options like '控制面板', '组织结构', '可选策略', and '采取决策'. The main area features a chart with columns for '认知' (Cognition), '兴趣' (Interest), '尝试' (Attempt), and '采用' (Adoption), showing the progression of various decisions for 20 different individuals listed on the left. A '历史' (History) window is open, displaying a table of decision events.

时间	事件	结果
# 1 (1-1)	FACE-TO-FACE MEETING (Cheng)	-
# 2 (2-2)	FACE-TO-FACE MEETING (Bing)	-
# 3 (3-4)	GATHER INFORMATION	-
# 4 (5-5)	FACE-TO-FACE MEETING (Ming)	1
# 5 (6-8)	INTERNAL MAGAZINE	3
# 6 (9-9)	MEMORANDUM	2
# 7 (10-11)	GATHER INFORMATION	-
# 8 (12-12)	FACE-TO-FACE MEETING (Bing)	2
# 9 (13-13)	FACE-TO-FACE MEETING (Gao)	-
#10 (14-16)	DINNER EVENT (Wei)	-
#11 (17-17)	FACE-TO-FACE MEETING (Cheng)	-
#12 (18-18)	ELECTRONIC MAIL	-
#13 (19-23)	STAFF DISCUSSION	14
#14 (24-28)	PROCESS MAPPING	-
#15 (29-29)	FACE-TO-FACE MEETING (Gao)	1

在模拟过程中您可以随时通过点击“跟踪纪录”看到您所有决策的概要，并可上下浏览。要看您的行动计划的详细历史：决策号、策略、理由、结果（即即时反馈）以及采纳者的人数，您可以点击“历史记录”从上至下翻看。

5.9 得分



如点击窗口下部中间的“得分”，就会看到一张得分表。

您可随时点击该命令来了解您的进展。点击窗口上面的相应按钮可返回模拟。

图中较细的蓝色的曲线（上面的那根）表示您已得到的积极态度点数（对应姓名后面的红色进度条）的累计。如您在上图所见，在项目过程中，积极态度累计也可能降低，这取决于在 6 个月的项目期内您所选择的行动计划和其它可能发生的事情。

较粗的红线（下面的那根）表示同意采纳的经理的数目。一旦某人已经同意采纳，他们就不会从采纳步骤中退回去。

数字化的得分，“每个采纳者所花时间”、“用时”、“采用者人数”、“决策次数”以及“兴趣点数”等数字显示在窗口的左上角和底部。

5.10 凌河商务模拟：保存进度报告



您在模拟中的任何时候都可以点击得分界面右下角的“保存进度报告”来保存现阶段的进度报告。您可以从进度报告中获取以下详细信息：进行模拟的日期、采用者人数、决策次数和及各决策所消耗天数、采取的战略和“好招”及“昏招”的学习点。此外您还可以从中了解每个人物处于的阶段以及每次决策的得到的反馈。

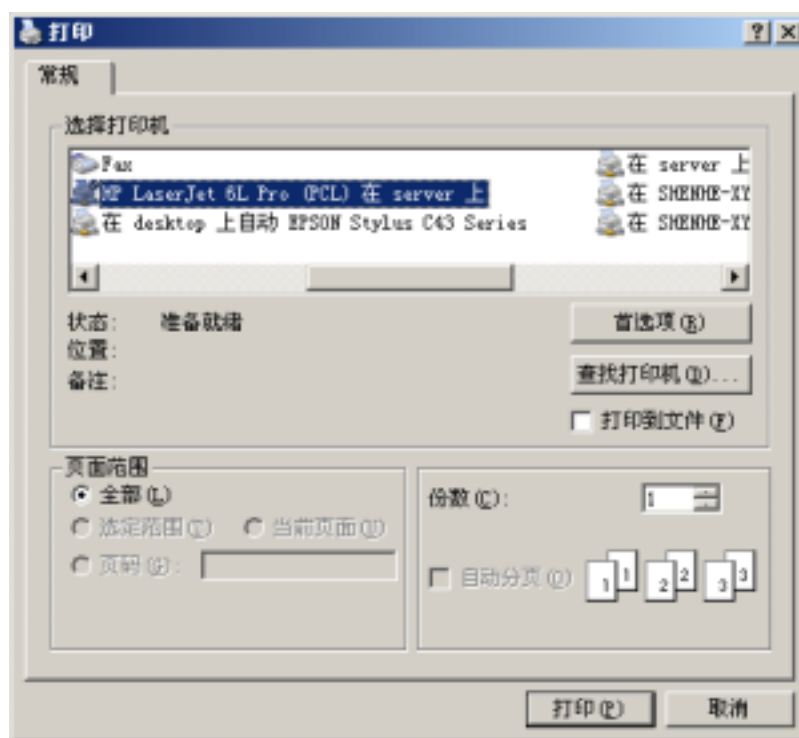
5.11 关于凌河商务模拟



此界面提供模拟游戏的有关信息以及在软件的设计、开发和不断改进过程中付出劳动的人士的信息。点击各界面右下角“凌河商务模拟”字样即可到达此界面。

5.12 凌河商务模拟的打印

“打印”按钮让您打印此模拟的任何页面（比如得分页面）。如果您想直接打印到幻灯胶片，请将胶片放入打印机并在打印选项中进行相关设置。



6.0 凌河商务模拟 - 停止和进度保存

6.1 停止和重新开始

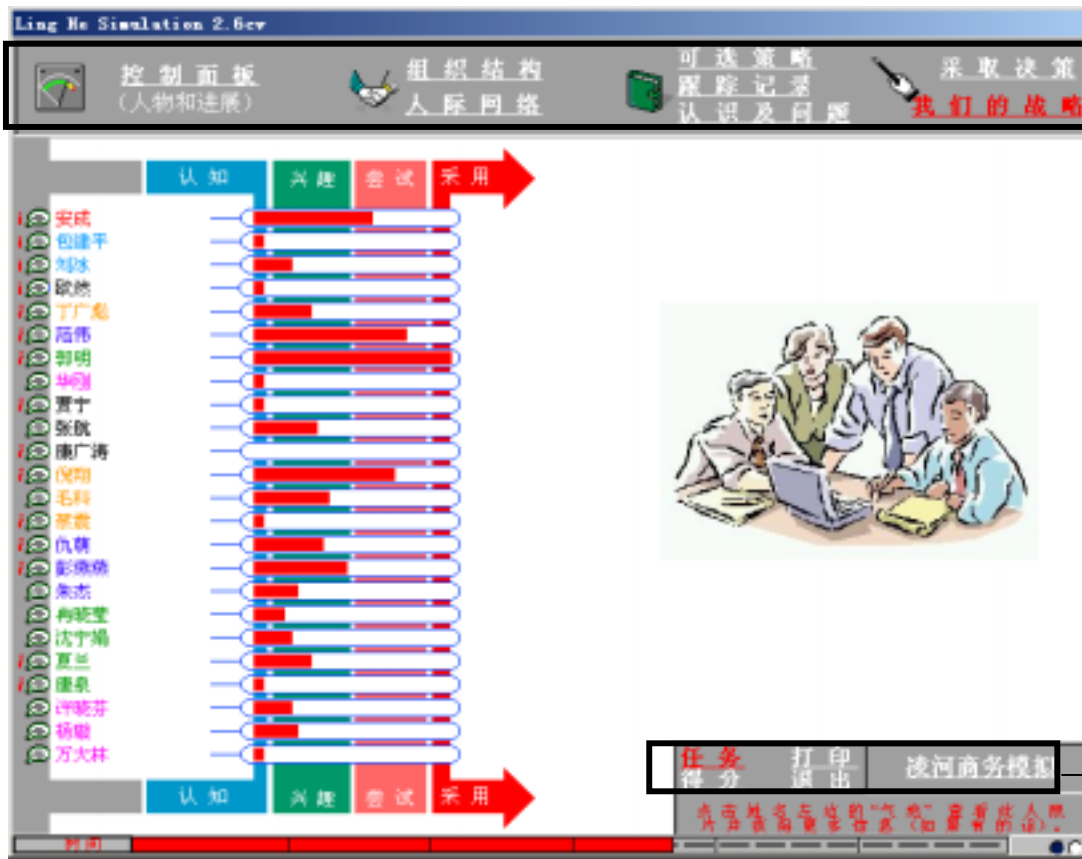
此版本的凌河商务模拟可以根据您的需要随时停止和调入进度。选择“退出”即可停止一个模拟进程，而当前的进程信息会被自动保存在文件 `EI SMission.eis` 中。下次运行模拟程序时，“从您停下之处继续”的字样会自动在开始界面上出现。

6.2 退出一个进程时自动保存

此版本的凌河商务模拟在每次退出时自动保存进度（同时生成可阅读的报表）。游戏进程的最新信息总是保存在 `EI SMission.eis` 文件中并可以被调入。再重新运行模拟程序时，若选择“从您停下之处继续”则会从上次您退出时继续。

各导航链接索引（界面顶端）

控制面板（人物和进展）	参照 5.1
组织结构	参照 3
人际网络	参照 5.6
可选策略	参照 5.4
跟踪记录	参照 5.8
认识及问题	参照 5.7
采取决策	参照 5.5
我们的战略	参照 4.0



各导航链接索引（界面底部）

任务	参照 2.0
得分	参照 5.9
打印	参照 5.12
退出	退出
关于凌河商务模拟	参照 5.11

可用策略和手段

- 宴请活动 (**DINNER EVENT**)：为和您有多年交情的某些当地政府官员和业务关系组织一次正式宴会，借机邀请管理层的某位成员参加。餐后很可能一起去卡拉 OK 唱歌。(3 天)
注意：您无法确定哪位经理会接受您的邀请，也无法确定宴会期间能否找到合适的时机与该经理提及 PMS 项目。
- 信息收集 (**GATHERING INFORMATION**)：根据林河公司人力资源部保存的个人记录，了解高级管理层中 5 名以内成员的更多的信息。(2 天)
注意：每个人的简历都包括一份对这个人的定性的描述，仅通过此来了解此人在不同的变化状态过程中发展是很困难的。而这些简历一旦被您获取，在整个活动过程中您都可以使用。
- 工作流程 (**PROCESS MAPPING**)：大量会晤交叉部门的职员，并对他们进行观察，以判断他们在日常工作中相互间是如何进行配合的，由此产生了一个工作关系示意图，该示意图详细说明了主要的工作流程和参与这些流程的人员。(5 天)
注意：整个过程的成员人数不变，信息在整个模拟游戏中也一直可以使用。该信息可通过点击“人际关系网络”查看。
- 内部杂志 (**INTERNAL MAGAZINE**)：写一篇介绍 PMS 可以给经理们带来的益处的短文，并请内部杂志的编辑把它刊登在即将出版的一期上。(3 天)
注意：该杂志面向包括管理层在内的公司所有员工。该文章只是泛泛介绍 PMS 的好处，并不包含任何和公司有关的特定信息。
- 指令 (**DIRECTIVE**)：努力说服总经理给所有下属经理发送一份指令，要求他们在两周时间内开始使用 PMS 系统。(5 天)
注意：您自己需要花几天的时间写一份指令的草稿呈送给总经理。
- “三明治” (“**SANDWICH**”)：挑选一群对 PMS 已表现出强烈的兴趣，但他们的部门领导还没有被说服的经理们，建议他们去游说总经理来和部门领导谈话。(4 天)
注意：该提议假设您已应该找哪些经理，但不需要您具体指明。

- 电子邮件 (**ELECTRONIC MAIL**)：给管理层的每一位成员发一封简短的电子邮件，解释您认为 **PMS** 对他们有益的原因。(1 天)
注意：每位经理都有他们各自的电子邮箱。
- 管理培训 (**MANAGEMENT TRAINING**)：就 **PMS** 潜在的益处和如何实际运用这一系统，组织最多 5 位经理，在附近一家四星级酒店进行为期 3 天的脱产培训。(5 天)
注意：您自己并不参加这次培训，但须花大量的时间来做计划。另外，每人一年只能参加一次这样的培训。
- 高层会议 (**TOP MANAGEMENT MEETING**)：组织一次由各部门总监和总经理参加的特别会议，讨论、分享有关 **PMS** 项目的想法、结果和行动计划。(3 天)
注意：各部门总监可以带其下属经理一起参加。
- 演示会 (**WORKSHOP**)：组织一次由一名经理主持的演示、讨论会。邀请所有对 **PMS** 感兴趣的经理们参加。(5 天)
*注意：这可以为研讨会负责人提供机会与与会者分享并收集各自的有关 **PMS** 的观点与经历。*
- 面对面会晤 (**FACE-TO-FACEMEETING**)：与某一经理安排一次会晤，使他/她相信实施 **PMS** 有意义。(1 天)
注意：会晤应在该经理的办公室进行。
- 休息时间 (**SHORT BREAKS**)：在该公司内和附近花些时间，看看哪些经理在诸如午餐、吸烟处、咖啡机旁等短休息时常常在一起聊天。(3 天)
注意：这些群体不会改变，他们的名单在整个模拟游戏中都可以获得。该信息可通过点击“人际关系网络图”查看。
- 备忘录 (**MEMORANDUM**)：就 **PMS** 系统中某些特殊的方面能提高公司信息流动的透明度一事撰写一份备忘录，并呈送给高级管理层中的任何五位经理。(1 天)
注意：该备忘录通过公司内部邮件系统传递。
- 试点 (**PILOTTEST**)：邀请一名管理人员，在他/她的部门用公司最近的数据组织一次两周时间的 **PMS** 示范性测试(4 天)

注意：该部门所有电脑上都将安装 **PMS** 系统，用户会得到适当的培训。

- 全体干部会议 (**STAFF MEETING DISCUSSION**)：设计一个 **PMS** 及其进展的幻灯片，在每周例会上放映。(5 天)
注意：幻灯片内容涵盖了在不同步骤中 **PMS** 潜在的应用。所有干部理论上都应参加。
- 公告 (**BULLETIN BOARD**)：请总经理助理刘冰在公司正对主楼梯间墙上的布告栏里张贴一份项目进展报告。您自己要准备该项目进展报告。(2 天)
注意：只有刘冰本人才有权代表总经理在布告栏里张贴信息。您的项目报告的信息将会一直被保留，直到有更新的报告要张贴。
- 外部顾问 (**EXTERNAL CONSULTANT**)：邀请樊群教授，上海一家著名管理咨询公司的合伙人，来公司作他的有关“绩效管理带来的绩效提高”的全国范围的研究报告，届时他也会探究其它使用类似绩效管理系统的公司的经验。(5 天)
注意：每位经理都会收到邀请，但并不强制出席。
- 社会关系网 (**SOCIAL NETWORKS**)：花些时间观察或找出哪些经理定期玩麻将，哪些一起去公司的健身俱乐部，哪些是党员。(3 天)
注意：这些群体不会改变，他们的名单在整过模拟游戏中都可以获得。该信息可通过点击“人际关系网络”查看。
- 排挤反对者 (**NEUTRALIZE RESISTERS**)：向有关部门领导和/或总经理建议，把那些口无遮拦的、抵制并可能放慢 **PMS** 项目的经理们安排到远离该项目的其它的位置上去。(3 天)
注意：您只需要辨别哪些经理应被调走。假设您知道应该和谁谈此事。只能用一次！
- 项目推广组 (**TASK FORCE**)：挑选 5 位经理作为变革推动者或拥护者组成工作组，他们会来帮助推动并完成变革，而最终会影响并培训所有的员工。(5 天)
注意：如果成功（如果所有被挑选的经理都能参加到您的工作组中来），工作组直到模拟结束一直发挥作用。