

《企业变革管理》

第一章.企业发展与发展危机

一.企业发展阶段及其阶段性问题

1、初创阶段（1-3年）

生存危机(Living)

- 客户
- 产品
- 现金流

2、中小型企业阶段（3-5年）

领导能力危机(Leading)

- 决策方式
- 管理团队
- 组织结构

3、大中型企业阶段（5-7年）竞争危机(Competition)

- 研发新产品
- IT技术应用
- 新业务开发

4、巨型型企业阶段（7年以上）

企业文化危机(Culture)

- 管理效率
- 市场反应

- 经营道德

二.中国企业 30 年发展的启示

- 1.中国企业的达利克摩斯之剑
- 2.中国呼唤高素质的中高层职业经理人
- 3.中国企业的国际竞争力排名

启示：中国企业需要变革管理与管理创新

第二章 企业变革与变革管理的基本原理

一.关于企业变革

1.什么是企业变革？

企业变革就是企业管理变革

2.为什么进行企业变革？

- 1)企业变革的驱动力
- 2)企业变革的发动者

3.企业变革什么？

- 1) 7S 模型
- 2) 四变量模型

4.企业变革有哪些类型？

企业变革类型坐标系—四种类型

5.何时进行企业变革？

- 1)企业变革时机公式：一个公式
- 2)内部变革驱动的标准：六项检核标准

6.组织生命周期与企业变革

- 1) 组织生命周期各阶段及其特点
- 2) 不同阶段企业的变革重点

二 . 关于企业变革管理

1.变革管理是什么？

2.变革管理的独特之处在哪里？

- 1)变革管理的二个特点
- 2)变革管理与日常管理的异同点
- 3)变革管理与项目管理的异同点

3.变革管理的三项原则

- 1) 成果和速度并重
- 2) 组织改变和人员改变结合
- 3) 改变与继承相伴

4.变革管理的八大成功因素

- 1)认识到变革的需要
- 2)最高管理层的支持
- 3)各级员工的参与
- 4)普遍认同的远景
- 5)持续一致的沟通
- 6)利益相关者的疏导
- 7)坚定的推动与贯彻
- 8)时刻监控和灵活调整

三.变革管理必须遵循公平过程（三 E 原则）

□

1.公平过程的三 E 原则

- 1) 邀请参与 (Engagement)
- 2) 解释原委 (Explanation)
- 3) 明确期望 (Clarity of expectation)

2.公平过程如何影响人们的态度和行为

3.公平过程至关重要的原因

- 1) 感性原因
- 2) 理性原因

第三章 变革管理的第一步--综合分析

一.变革目标分析

- 1.确定变革的目标
- 2.变革目标的必要性
变革目标思考的 AB 法
- 3.变革目标的可行性

二.变革内容分析

(一) 确定变革内容的类型

- 1.结构变革类型
 - (1) 组织结构上的变革
 - (2) 组织规划的变革
 - (3) 其他结构方面的变革

2.任务变革类型

- (1) 愿景改变
- (2) 使命改变
- (3) 战略目标改变

3.技术变革类型

- (1) 设备、工艺的更新
- (2) 管理方法的改变
- (3) 流程的改变
- (4) IT系统的改变
- (5) 自动化

4.人员变革类型

- (1) 个体改变
- (2) 群体改变
- (3) 领导人员改变

(二) 变革内容调查

- 1.资料法
- 2.问卷法
- 3.座谈法

(三) 变革内容细致分析

- 1.职能分析
- 2.决策分析
- 3.关系分析

4.运行分析

三.变革阻力分析

1.对变革阻力的通盘考虑

2.变革阻力大都来自于惯性

1) 组织惯性

2) 个人惯性

3.两种类型的变革阻力

1) 组织阻力

组织阻力有六个基本方面

中层管理者的障碍

2) 员工阻力

员工抗拒变革的原因

4.克服变革阻力的方法

克服变革阻力有六种基本的方法：

1) 加强沟通

2) 参与决策

3) 提供支持

4) 协调商议

5) 操纵中伤

6) 强制执行

四.变革动力分析

1.变革动力的来源

2.变革动力的通盘考虑

□五.变革管理的领导方式—引爆点领导法

□1.变革管理的四大组织障碍

□认知障碍/资源障碍/激励障碍/政治障碍

□2.引爆点领导法在实践中的运用

引爆点法定义

应用引爆点法跨越四个组织障碍

3.引爆点法的实质：挑战常识与成见