

《一线管理者，如何成为组织变革的催化师》

主讲：韩桦娴

【课程背景】

变革交织于每个组织的 DNA 中，渗透至领导，人才管理者和普通员工所做的每一件事。大到战略调整、商业模式创新、流程改造，小到跨部门协同、日常工作里的各种制度推行。尤其在后疫情时代的今天，面对高科技发展，技能短缺，经济起伏，竞争压力，人才的全球竞争，及人口变迁等高速变化，变革能力成为每位管理者的紧急要务。

然而，大部分企业创新、变革类项目的失败率高达 75%，高层管理者在引领变革时，往往经过了太多层的过滤，很多认识通常是失真的，因此将一线管理者培养成为变革的推动者和催化师，进行动态管理，上接战略下接绩效，是推动变革最有效的方法。

本课以变革中的三个主要阻碍为问题解决目标展开教学，以企业实际情况为案例，给出可实操策略并现场演练，让每一位一线管理者都具备变革领导力。

【课程收益】

- 知道如何在推动变革目标时，解决员工的“与我何干”，“对不确定的恐惧”及“坚持不下去”的问题
- 了解员工在变革中的心理机制及应对策略
- 知道如何精准的理解组织变革愿景和目标，如何与员工进行有效沟通
- 知道如何将变革融入团队文化中
- 知道如何在团队中开展行动学习项目，提升员工的变革能力

【课程特色】

- 以企业实际情境进行问题导入和演练
- 将方法论转换成简单易操作的实用工具
- 游戏化教学，体验中升华认知和反思
- 注重案例分析和演练，达到会应用，会转化的教学目的

【课程对象】 一线管理者，人才管理者

【课程时间】 2 天（12 小时）

【课程大纲】

一、 组织发展现状分析

1、破冰：隐喻游戏，重建面对变化及困难的心理变化，引发对变革的直面思考

2、组织画像

- 什么是变革
- 团队或者公司经历过哪些变革
- 遇到过什么挑战，如何解决的

3、组织变革的三大阻力

- “与我何干”，紧迫感不够
- 对未来不确定性的恐惧，不愿跳出舒适区
- 坚持不下去，脱离实际

4、组织变革定位

- 企业生命周期：每个优秀企业必经的三次转型
- 变革类型：发展性变革，过渡性变革，转型变革
- 变革内容：领导变革，流程变革，文化变革

5、自我测试：变革领导力的自我测试

二、一级推动，解决“与我何干”的问题

1、一线管理者在“变革推动”中的价值

- 变革中的三种角色：变革战略家，变革架构师，变革催化师
- 高层，直属领导，HR 分别担任什么样的角色

2、员工心理分析

- 变革前期常见的员工表现“乱象”
- 三种应对原则

3、推动策略 1：愿景

- 向上：3 个 Why 加 3 个 What，充分理解组织变革愿景
- 向下：“情灾理利势”五步法，有效沟通组织变革愿景

4、推动策略 2：文化

- 企业文化与组织变革的关系
- 团队文化对企业文化的影响
- 让员工看见文化：领导行为，设立标杆
- 让员工体验文化：持续推广和宣传
- 让员工融入文化：设立支持机制
- 让员工践行文化：从处理“事”到处理“做事的方式”

三、 二级推动，解决“恐惧不确定未来”的问题

1、员工心理分析

- 四种不同反应类型员工的观察与评估
- 常见员工对抗行为的管理应对
- 解读“恐惧”背后的时间哲学观
- ABC 疗法，改变认知

2、推动策略 1：充分授权

- 七种授权等级
- 借鉴“敏捷”授权看板
- 体验：通过授权扑克，体会不同授权等级产生的影响力
- 练习：日常业务中的授权等级

3、推动策略 2：行动学习

- 什么是行动学习，如何使用行动学习的方法缓解员工的恐惧和焦虑，使员工主动践行并融入到变革当中
- 团队行动学习的角色定位和职责分工
- 如何在实际业务中选题
- 演示并演练：现场拟定团队真实的挑战问题进行行动学习
- 团队中行动学习工作坊的结构及流程
- 行动学习项目的评估方法

四、 三级推动，解决“坚持不下去”的问题

1、“坚持不下去”的原因分析

- 向内看：不愿跳出舒适圈
- 向外看：缺少领导支持和及时反馈
- 客体本身：变革内容脱离实际

3、推动策略

- 设定短期目标，合理化目标”
- 过程中定期对员工进行教练辅导
- 庆祝短期成果