

变革管理 (2 天)

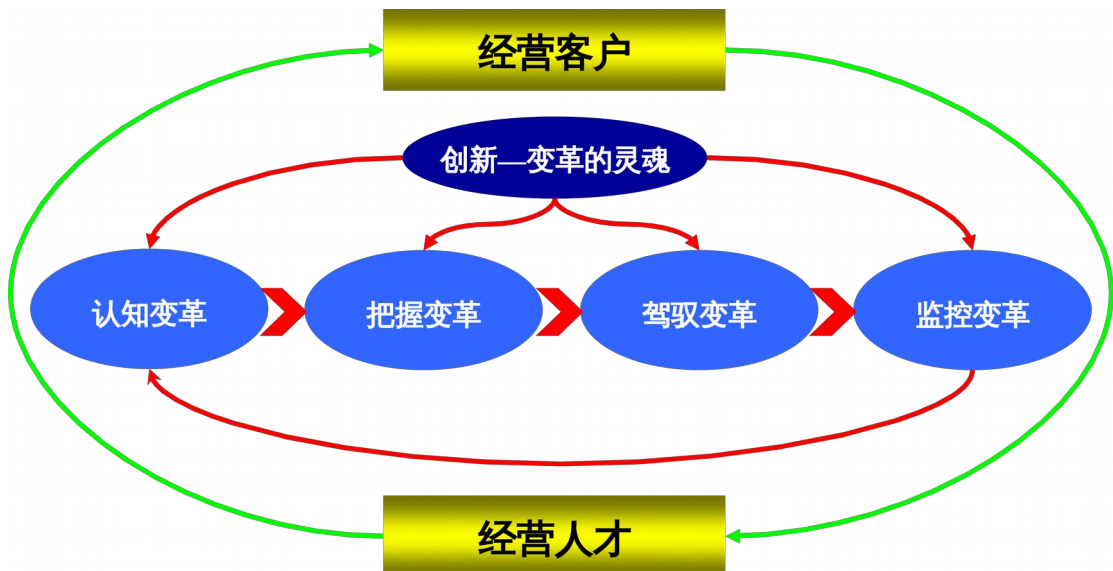
课程描述：

对于“变革管理”，很少企业会把它当成一个重要的事情来对待，很多“变革”项目的失败，就在于不能很好地进行“变革管理”。很多企业实施 CRM 或 ERP，都是很典型的“变革”。德勤公司的一项调查表明，影响 ERP 失败的风险主要有十项，其中最大的影响因素就是“对变革的抗拒”，其他一些与变革相关的风险还包括“不实际的期望”、“变革原因说不清”以及“缺乏变革管理策划”等三项。由此可见，变革管理是这些“变革”项目中的重要内容，必须慎重对待。

很多情况下，企业内各级管理人员对变革的认识和技能准备是不足的。我们认为，与其被动应付变革，不如主动促进组织内变革的实现。在变革中发展自己，在变革中与人共赢，通过变革过程实现企业的管理创新和经营创新。

本课程从认知变革（领导角色转变）入手，深入阐述如何把握变革（过程管理）、如何驾驭变革（人员管理）以及如何监控变革，系统分析变革的起因、过程以及应对策略。在企业变革中，“创新”贯穿了整个变革过程的始终。同时，遵循“经营人才—经营客户”的根本逻辑，本课程注重引发各级管理人员对个人变革与企业变革的深刻反思。

课程逻辑：



课程对象

中高层管理者

课程目标

通过本课程的学习，学员能够：

- 认识到企业变革过程中管理者面临的问题和挑战；
- 在变革过程中，通过心态转变促成角色转变；
- 把握变革过程，有效管理变革中的冲突，进而消除阻力；
- 运用创新思维，群策群力，带领团队成员达成目标；
- 掌握变革过程中的员工管理方法，帮助员工消除对变革的恐惧；
- 监控变革过程，有效运用管理控制手段以控制变革风险；
- 积极面对变革过程，使自己与公司共同成长。

课程大纲

| 第一天 | | | |
|------------|---|--|-----------------------------------|
| 时间 | 内容 | 方法 | 目的 |
| 上午 | <p>单元一 认知变革</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 变革—企业发展的永恒主题 ➤ 变革管理的冰山模型 ➤ 四种变革：任务变革/技术变革/人员变革/结构变革 ➤ 变革中的四种人：推进者/潜在推进者/反对者/潜在反对者 ➤ 变革对领导者的角色要求：探路者/筑路者/授能者/榜样 ➤ 观念意识创新：比智慧更重要的是思维 | 讲师讲解 案例分析 管理游戏 | 收益：理解变革的必要性； |
| 下午 | <p>单元二 把握变革—过程管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ 准备变革 ➤ 沟通变革 ➤ 处理阻力 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 从康熙撤藩看企业变革管理 ✓ 个人阻力 ✓ 机构阻力 ➤ 变革中的冲突管理 <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例：管理顾问与信息总监的冲突 ✓ 摩擦与磨合 ✓ 争论与高论 ➤ 团队参与 | 讲师讲解 情境模拟 视频观摩 管理游戏 | 收益：认知和把握变革过程；转变领导方式以推动变革；管理变革中的冲突 |

| | | | |
|--|---|--------------------------------------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ✓ 在目标上结盟 ✓ 警惕“群体思考症” ✓ 团队解决问题 ➤ 成为变革领导者 ➤ 过程管理创新：项目管理思想与实践 ➤ 视频案例：组织变革中的谈判与沟通 | | |
| 第二天 | | | |
| 时间 | 内容 | 方法 | 目的 |
| 上午 | 单元三 驾驭变革 – 人员管理 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 要想变，我先变 ➤ 变革中的个人效能 ➤ 变革阶段的员工态度变化：4A 模式 ➤ 员工对变革的九种恐惧 ➤ 消除变革阻力的六种策略 ➤ 塑造氛围——员工学习管理 ➤ 员工管理创新：从管理者到领导者；人人都是经营者 ➤ 问题研讨：如何激发员工的变革热情 | 讲师讲解 案例介绍 问题研讨 视频观摩 管理游戏 | 收益：在变革过程中，有效把握员工的个性特点和心理；消除员工对变革的抵抗；打开心结，快乐工作。 |
| 下午 | 单元四 监控变革 – 实现效能 <ul style="list-style-type: none"> ➤ 为什么需要监控变革 ➤ 照亮变革之路的七盏灯 ➤ 里程碑计划 ➤ 管理控制：经常被忽略的管理手段 ➤ 绩效监控 ➤ 案例分析：四川省烟草公司以绩效管理推动管理变革 | 讲师讲解 案例分析 管理游戏 问题研讨 | 收益：监控变革进程，及时发现并解决问题。 |
| 课程总结：“在想象中应对困难”不如在“行动中克服险阻”！！！！ | | | |