



课程目标：

1. 正确认识企业文化现状，找出新的发展机遇
2. 正确识别企业核心竞争力，发挥现有优势
3. 了解推动变革的5个要素并进行企业自我解读
4. 全面了解和解读企业创新发展的4个方面
5. 学习并练习 John Kotter 领导变革8步曲
6. 学习如何建设学习型团队，推动企业的整体变革
7. 结合企业现状开展针对性的创新案例研讨

目标学员：企业各部门中高级管理人员

时间：2天

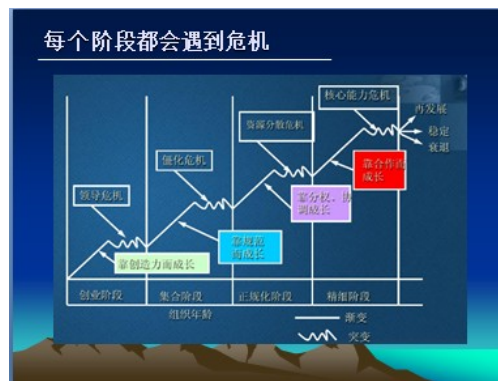
培训方式：讲解、讨论、案例研讨、交流分享、小组模拟案例与演讲

主要内容：

时间		培训内容	活动与工具
第 一 天	上 午	第一部分：企业文化与现状 —企业文化核心要素 —企业文化现状与理想的企业文化差异 第二部分：识别企业核心竞争力 —企业核心竞争力模型 —企业核心竞争力分析（SWOT） 第三部分：推动变革的关键要素	活动一：企业文化现状与理想的企业文化差异 工具一：SWOT分析法 活动二：企业核心竞争力分析 活动三：企业变革历史检讨

		<ul style="list-style-type: none"> —什么是变革管理 —企业的生命周期与阶段性危机 —变革响应曲线 —正确参与变革的四个步骤 —目标/承诺/资源/技能/计划 (VCRSP) —科特成功变革模式 (SFC) —变革管理的 PCDA 流程 —变革管理十大原则 	
第一天	下午	<p>第四部分：变革创新是发展的第一动力：</p> <ul style="list-style-type: none"> —HBDI 创新思维模型 —理念创新 —制度创新 —科技创新 —文化创新 —案例研讨：黑客马拉松/臭鼬工厂 <p>第五部分：John Kotter 领导变革 8 步曲：</p> <p>1. 树立紧迫感</p> <ul style="list-style-type: none"> —自满的九个情绪来源及原因 —如何增强人们的紧迫感 <p>2. 组建变革领导团队</p> <ul style="list-style-type: none"> —有效领导团队的四个关键特征及基本特点 —领导者的思维模式与变革成功的关系 —在信任与共同目标的基础上组建高效变革团队 	<p>工具二：HBDI 创新思维模型</p> <p>活动四：四个创新的 Why/What/How /Who</p> <p>活动五：案例研讨（黑客马拉松/臭鼬工厂）</p> <p>活动六：利用紧迫感发起一项变革</p> <p>工具三：DVFR</p> <p>工具四：HBDI 思维模式偏好自测表</p> <p>工具五：RASCI 图表（变革团队角色认知）</p> <p>活动七：识别领导者的思维模式（或者 NBA 选秀游戏）</p>
第二天	上午	<p>3. 设计愿景战略</p> <ul style="list-style-type: none"> —有效愿景的本质 特点 —愿景、战略、计划与预算的关系 —建立有效愿景的方法 —设计变革愿景战略 <p>4. 沟通变革愿景</p> <ul style="list-style-type: none"> —愿景沟通失败的原因 —愿景沟通的七种方法 <p>5. 善于授权赋能</p> <ul style="list-style-type: none"> —授权的障碍 —如何向员工授权 <p>6. 积累短期胜利</p> <ul style="list-style-type: none"> —短期胜利对企业变革的影响 —短期胜利的特点与作用 —管理、领导、短期成果和成功变革的关系 	<p>活动八：创建变革愿景</p> <p>工具六：愿景沟通计划表</p> <p>工具七：项目陈述模板</p> <p>活动九：变革愿景沟通</p> <p>工具八：授权 ARIA 工具</p> <p>活动十：授权谈话</p> <p>工具九：里程碑规划与庆祝</p> <p>活动十一：设计一个里程碑庆祝仪式</p>
第二天	下午	<p>7. 促进变革深入</p> <ul style="list-style-type: none"> —变革功亏一篑的两个原因 	<p>活动十二：促进变革成功与深入</p> <p>工具十：变革过程分析表</p>

天	<p>—相互依赖体系阻碍变革深入</p> <p>—促进变革变革成功五步骤</p> <p>—变革过程量化评估分析</p> <p>8. 成果融入文化</p> <p>—企业文化的影响力形成原因</p> <p>—如何将变革成果融入文化</p> <p>第六部分：建设学习型团队</p> <p>1, 变革管理与学习型团队</p> <p>2, 学习型组织的五要素</p> <p>3, 学习型组织的特点和内涵</p> <p>4, 学习型组织的障碍</p> <p>5, 打造学习组织的 4P 原则</p> <p>第七部分：案例研讨</p>	<p>活动十三：论坛（如何将成果融入文化）</p> <p>活动十四：如何在变革中打造自己的学习型团队</p> <p>活动十五：（企业）变革管理案例探讨</p>
---	---	---



科特成功变革模式 (SFC)



HBDI 全脑变革管理模型



案例研讨 (一) ——臭鼬工厂

- 阅读“臭鼬工厂”创新管理案例, 分享你对创新管理的感受
- 时间: 阅读5分钟, 讨论10分钟



变革引领者的资质



引领变革的8步曲



一个有效团队领导者的四个特质



DVFR工具——树立紧迫感

D	x	V	x	F	>	R
对现状不满		未来愿景		首期步骤		变革阻力
Dissatisfaction		Vision		First steps		Resistance

工具——RASCI图表 (变革团队角色认知)

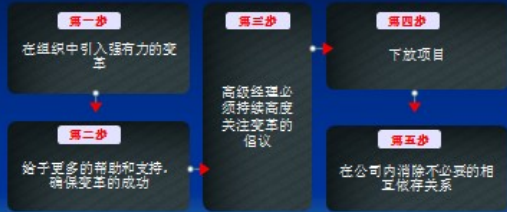
步骤或领域	R	A	S	C	I

项目执行人 Responsible – 承担项目的实际执行责任
 领导负责人 Approve – 承担对项目的最终责任, 决策, 批准决策
 支持人 Supportive – 提供资源, 支持项目进行
 咨询人 – Consulted 拥有信息和经验和能力, 帮助项目顺利进行
 知情人 Informed – 需要随时被告知项目进程和结果, 无需提供意见

授权ARIA工具

- **职权 Authority**
 - 他们需要什么职权?
 - 他们已有什么职权?
 - 他们怎样行使自己的权力?
- **资源 Resources**
 - 他们如何使用现有的资源?
 - 他们是否需要其它资源?
 - 他们是否有能力使用自己的资源?
- **信息 Information**
 - 他们缺少什么信息?
 - 他们需要什么信息?
 - 我能为他们提供什么信息?
- **责任 Accountability**
 - 他们向谁负责?
 - 他们需要承担什么责任?
 - 谁向他们负责?

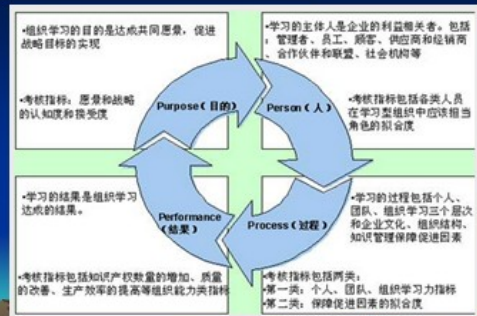
促进变革成功的五个步骤



学习型组织与变革管理



打造学习型组织的4P原则



在变革中打造学习型团队

小组讨论：如何在变革中打造学习型团队？

- 要求：结合学习型组织的五项要素、七个特点、七个内涵和4P原则，针对自己的团队情况，讨论如何在变革中建立学习型团队
- 时间：20分钟



第七部分

案例研讨