

台湾刘成熙老师-核心品牌课程系列

集中外管理韬略-铸中国企业精英

前言：

各行各业都在变革，我们的管理理论也正经历着一场史无前例的革命。这场革命要求管理者们必须超越传统的管理学理论、观念和方法的束缚。传统的管理学理论所关注的是如何控制并束缚员工，如何实施企业制定的管理规章制度，如何通过不同的管理层来引导员工，从而实现组织目标。现在看来，这种观念必须变革了。新的管理理论要求我们有新的思维、新的管理方法，使员工发自内心地热爱企业，为企业的兴衰而努力工作。领导在新的管理理论中占据着非常重要的地位，管理所关注的不再是如何控制员工，而是如何激发员工的创造力和工作热情，使员工具有相同的价值观，并与管理者共同分享信息和决策的权力。团队精神、合作、参与和学习，成为管理者和员工携手应付复杂多变的外部环境的主要途径和指导性原则。管理者们的任务是促进企业和员工的发展，而不再是控制员工的行为。惟有如此，管理者们才能有效地应对外部环境的挑战，并实现组织目标。高层经理遇到的最令人一筹莫展、最难对付的问题之一，就是员工对变革的抵制。这种抵制的表现形式可能多种多样，如生产率降低，离职人数增加，纠纷迭起，员工心情郁闷甚至消极怠工。而当管理者遭遇这些抵制时，往往认为这是因为员工不思进取，却从不深入探究个中原因，最终给企业带来了无法弥补的损失。

本案经我司依据贵公司的课程需求情况，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我们希望能够为贵司贡献一份力量，同时也希望双方能够在具体细节方面进行深入的探讨。

课程目标：

调整思维模式-迎向变革，主动积极应对企业内外变革；做好变革管理工作

管理者保持主动变革的心态，提升主动变革的意识

通过学习，掌握如何分析确定、面对组织变革，排除阻力与压力，成功实施变革，以及综合评估变革合理性的能力。

变革矩阵的分析以及应用，分析促成组织内变革的各种影响，确定组织所需要的未来变革，并对之区分轻重缓急

确定变革的动力与阻力，制定策略来克服影响变革管理的阻力，制订实施变革管理的计划，证明计划变革的合理性

提升跨部门之间的协作与协同，提升纵横向领导力，共创组织，群力群力，高效沟通，凝聚共识，解决问题；

掌握变革管理中的落地与执行技巧

课程特色：

针对变革整合实际情况上之必要共通课题研究其相关的基本原则、方法及概念。

尊重人性及管理科学精神为核心；辅以精心设计的案例，分组讨论、演练，分享以及针对性的活

动，是兼顾有效性、实用性及组织效益的企业主管训练课程。

针对管理阶层所需具备的管理能力，做系统化的培养，架构最完整；切合管理阶层的任务与定位，是可灵活应用的主管训练课程。

协助管理者在面对挑战与问题上，讨论与分享意见，不仅具备管理实务的概念，亦从彼此分享及个人经验中学习，易于落实与应用；系以实务应用为导向的课程。

扁平式的课程架构，单元间脉络相承，相对呼应，藉以建立整体性的管理概念。

以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

讲师风格：

讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。

讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。

课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。

理论与实务兼具，使学习轻松愉快。

透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。

由实际演练中得到随学即用的效果。

学员对象：

中高层管理

授课时数：

2天12小时（每天9：00-12：00；13：30-16：30）

授课方法：

□讲授法

□案例研讨

□小组讨论

□小组发表

课程大纲

第一单元：变革思考力-调整思维模式-迎向变革

一. 引言

- 1 变革的世纪
- 2 为什么要变革
- 3 如何拥有更好的形式
- 4 明星企业的评选指标
- 5 产业的未来趋势与风险
- 6 变革是永恒的

二. 迎向变革

- 1 为什么我们要面对变革？
- 2 为什么人们拒绝变革？
- 3 人们在变革中的行为表现有哪些
- 4 变革给我们带来的什么结果？
- 5 作为个人，如何看待变革又如何准
- 6 迎接变革？
- 7 如何使自己适应变革？

三. 变革的思考模式

- 1 WHY-为什么要变？
- 2 WHAT-现状怎样？有差距吗？
- 3 HOW-新的东西是怎样的？怎么做呢？

四. 管理者在变革中所扮演的角色与职责

- 1 变革中领导的作用，而不仅仅是管理者
- 2 在变革中如何扮演一个领航者的角色
- 3 整合现有的体系
- 4 整合相关者
- 5 如何进行远景领导
- 6 组织与整合的区别
- 7 整合相关者的原则
- 8 新经济下的领导
- 9 如何充分地发挥变革中人的力量
- 10 如何以身作则地成为变革的先驱

五. 管理者者如何保持主动变革的心态

- 1 心态决定思考的方向与行为的质量
- 2 人生的选择无处不在
- 3 主动积极、迎接未来

六. 管理人员正确的主动变革的意识

- 1 过去不等于未来
- 2 不要把自己当作新人
- 3 扩大工作的甜蜜区
- 4 主动积极、迎接未来

第二单元：变革前瞻力-企业组织变革成功的因素分析与规划

一. 对影响因素的一般分析

1 横向分析

1) 外部因素

- 领导者
- 员工

- 组织
- 文化
- 2) 外部因素
 - 市场
 - 资源
 - 技术
 - 一般社会环境

2 纵向分析

二. 变革的规划与方法

1 发现组织问题，明确变革的目标

- 1) 提升业绩
- 2) 提高效率
- 3) 创造新的赢利点
- 4) 建立持续竞争力
- 5) 实现一流企业目标

2 变革规划

- 1) 建立危机意识，评定外部环境:
- 2) 成立领导团队，详述所有要实现的目标。
- 3) 评定现在的组织与历史
- 4) 表达与沟通未来的愿景（开拓精神）：
- 5) 设计策略性规划

三. 变革策略性的问题—对方向的掌握

1 确定方向

- 2 工作计划与确定方向的区别
- 3 远景、战略、计划和预算之间的关系
- 4 有效远景的特质
- 5 确定方向的原则
- 6 关键优势与核心竞争力

第三单元：变革协同力-组织变革纵横协同发展与合作

一. 什么是无边界管理？

- 1 部门协调和灵活性是企业生存的关键
- 2 寻找部门协调的障碍力

二. 无边界管理模式的演变过程

- 1 完全无边界
- 2 有边界管理
- 3 无边界管理

三. 协调型组织的沟通和交流

四. 协调型目标和目标共享

- 1 领导者—“部门墙”形成的主要原因
- 2 培养集体认同感—协调型领导人的主要职责
- 3 培养员工对组织的认同感
- 4 轮岗—培养协调型的高效手段

五. 跨部门协作-透明流程组织构建方法

- 1 聚集主要人员
- 2 创建一个动态的规划流程
- 3 分配权限
- 4 实现目标

六. 共创-将“群策群力”作为发展的动力

- 1 关注“延伸性”-重新思考的推动力
- 2 开发战略思考“系统思维-全局思维”-以组织目标去看流程
- 3 鼓励横向领导力-跳出盒子,改变方法
- 4 赋予真正的权力和责任-创造使想法变为行动和成果的文化
- 5 注入快速的周期变化并迅速制定决策-持续的驱动力

第四单元：变革团队执行力-变革执行与落地

一. 变革管理中-团队人的管理

- 1 变革的根本—改变人们的行为
 - 1) 对待变革的各种态度的观点
 - 2) 组织的纵向落差
 - 3) 组织的横向鸿沟
- 2 组织信任的基础
 - 1) 可预测性
 - 2) 职务能力的定义
- 3 修订个人盟约
 - 1) 个人盟约的三个面向
 - 2) 修订个人盟约的方法与机制
- 4 变革管理工作—平衡的艺术
 - 1) 如何维持平衡
 - 2) 过渡管理团队—TMT 的建立
 - 3) TMT 的定义与组成
 - 4) TMT 的工作范围
 - 5) 领导人的态度
- 5 改变行为的过程
 - 1) 分析—思考—改变
 - 2) 目睹—感受—改变

二. 变革管理的落地执行纲领-核心 7 步

- 1 制造足够强烈的紧迫感。
- 2 建立足够强大的领导团队。
- 3 树立明确的变革愿望。
- 4 提高沟通和传播的愿望。
- 5 鼓励员工采取积极行动。
- 6 系统规划并取得短期绩效。
- 7 巩固成果并发起更多变革。

8 将变革固化到公司文化中。

精彩见证-刘成熙创新与变革系列课程授课现场



精彩见证-刘成熙创新与变革课程授课企业（事实胜于雄辩）

累计 200 天以上

序号	公司名称	课程名称	上课时间
1	富士康科技集团从 2006 年累计几十梯次	创新思维	2006-2009
2	帝斯曼（中国）	创新思维	2008.12.29-30 日
3	DSM（中国）公司	创新思维	2009.05.25-26 日
4	DSM（中国）公司	创新思维	2009.09.24-25 日
5	富士康科技集团	创新思维	2009.11.23-25 日
6	富士康科技集团	创新思维	2009.12.01-02 日
7	深圳市共青团团委	创新思维与创新管理	2009.12.17 日
8	中国铁道部铁道团中央	创新思维与理性决策	2010.01.17 日
9	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.02.25 日

10	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.02.26日
11	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.03.3日
12	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.03.4日
13	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.03.9日
14	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.03.10日
15	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.03.11日
16	兄弟工业（深圳）有限公司	创新思维	2010.03.12日
17	富士康科技集团	创新思维	2010.04.01-02日
18	深圳市龙岗区公务员	创新思维	
19	富士康科技集团	创新思维	2010.04.19-21日
20	德赛集团-蓝微电子	创新思维	2010.05.08-09日
21	群光实业（武汉）有限公司	企业创新与变革管理	2010年05月12-13日
22	兴业银行	卓越领导与创新	2010/9/7-8号
23	旺旺集团	突破习惯领域与创新思维	2010-8-26；
24	旺旺集团（突破习惯领域与创新思维）	突破习惯领域与创新思维	2010-9-10
25	旺旺集团（突破习惯领域与创新思维）	突破习惯领域与创新思维	2010-9-21
26	厦门TDK有限公司	创新与变革管理	2010-11-4
27	嘉旺餐饮连锁	自主创新技巧	2010-11-27
28	富士康科技集团	创新思维（2梯次）	2011年3月21-24
29	富士康科技集团晋城园区	创新思维（1梯次）	2011年5月7号
30	东莞虎彩集团	创新思维	2011年7月28和29
33	云南驰宏锌锗股份有限公司	企业创新管理与变革之道	2011年10月24
34	云南驰宏锌锗股份有限公司	企业创新管理与变革之道	2011年10月28
35	云南驰宏锌锗股份有限公司	企业创新管理与变革之道	2011年11月5
36	中国移动广西南宁分公司	创新思维与创新管理	2011/11/15-16
37	交通银行苏州分行	创新思维	2012/5/19
38	信达奥银基金	创新思维	2012/6/3
39	广西凤糖生化股份有限公司	创新思维	2012/6/4
40	中国移动广东公司客户服务（佛山）中心	创新思维	2012/7/3-4
41	太仓港协鑫发电有限公司	高层领导的管理思维创新	2012年7月17-18
42	广州环亚制衣有限公司	企业创新管理与变革之道	2012年8月12
38	信达奥银基金	创新思维	2012/6/3
39	广西凤糖生化股份有限公司	创新思维	2012/6/4
40	中国移动广东公司客户服务（佛山）中心	创新思维	2012/7/3-4
41	太仓港协鑫发电有限公司	高层领导的管理思维创新	2012年7月17-18
42	深圳钰浚集团	创新思维训练	2012年8月16
42	中原地产代理（深圳）有限公司	创新思维训练	2012年8月23
43	太仓港协鑫发电有限公司	高层领导的管理思维创新	2012年11月28-29
44	中国移动广东公司客户服务（佛山）中心	创新思维	2012年12月12-13日

45	爱德万测试（苏州）有限公司	变革管理（变革中的领导力）	2012年9月13-14日
46	微密科技（宜兴）有限公司	打造组织再成长的动力-突破习惯领域培训	2013年1月25-26日
47	国信证券股份有限公司	创新思维与六顶思考帽	2013年3月27-28日
48	美的中央空调	创新思维	2013年4月26日
49	群光实业（武汉）有限公司	打造组织再成长的动力—突破习惯领域培训	2013年5月15-16号
50	北京振冲工程股份有限公司	打造组织再成长动力—突破习惯领域	2013年6月27日—28日
51	广发证券股份有限公司	创新思维与六顶思考帽	2013年6月30日
52	威立雅工业水处理（上海）有限公司	创新思维训练	2013年7月23-24日
53	百乐嘉利宝（苏州）可可有限公司	领导变革与变革管理	2013年8月19-20日
54	广东电网公司	组织变革管理（处级干部）	2013年9月22日
55	广东电网公司	组织变革管理（科级干部）	2013年10月31日
56	福建华冠光电有限公司	企业的危机管理与创新变革	2014年1月9-10
57	安徽佳通轮胎有限公司	创新思维训练	2014年7月12-13日
58	深圳市泰海科技有限公司	系统思维与创新	2014年8月27和28
59	艾锐势科技（深圳）有限公司	创新思维训练	2014年9月12-13日
60	中国银联客服中心	创新思维训练	2014年9月17日
61	珠海供电局	领导者创新思维	2014年9月29日
62	中国南方航空股份有限公司	新常态下的变革管理	2014年10月10-11日
63	珠海供电局	领导者创新思维	2014年10月16日
64	威立雅工业水处理（上海）有限公司	创新思维训练	2014年10月21-22日
65	美的暖通设备制造有限公司	创新思维训练	2014年10月21-23日
66	深圳清龙高速公路有限公司	创新思维训练	2014年12月18日
67	英格索兰(常州)工具有限公司	创新思维及创新管理	2015年1月7-8日
68	中国电信股份有限公司广西分公司	系统思考与创新应用技巧训练	2015年1月21-22号
69	云南白药集团健康产品事业部	管理提升三部曲-创新管理与变革之道	2015年4月17-18日
70	顺丰科技有限公司	系统思考与创新应用技巧训练	2015年4月27-28号
71	广东粤海饲料集团	企业创新管理与变革之道	2015年5月11日
72	贵州中烟工业有限责任公司贵定卷烟厂	创新管理与变革之道	2015年7月22-23号
73	深圳艾锐势科技	创新思维之六顶思考帽	2015年9月1-2日
74	美的中央空调	创新思维管理	2015年11月20号
75	顺丰速运有限公司	创新思维	2015年12月1号
76	威立雅工业水处理（上海）有限公司	创造性思维	2015年12月10-11号
77	广东省公路建设有限公司	企业创新管理与变革之道	2015年12月25日
78	顺丰速运有限公司	企业创新管理与变革之道	2016年1月14-15日

79	清华长三角研究院总裁班	企业创新管理与变革之道	2016年3月26-27日
80	兰州银行	创新思维与问题解决	2016年5月14-15日
81	联想信息产品(深圳)有限公司	创新思维	2016年7月29-30号
82	中信银行总行信用卡中心(营运部)	创新思维能力提升	2016年8月7号
83	华帝股份有限公司	创新思维与创新管理	2016年8月26号
84	中工国际工程股份有限公司	创新思维	2016年9月23号
85	美的集团金融中心	全脑创新与问题解决	2016年10月8号
86	中国农业银行江分行	创新思维训练	2016年10月28号
87	威立雅(中国)环境服务有限公司	创造性思维	2016年12月5-6号
88	澳洋集团有限公司	企业战略创新与变革	2017年3月31-4.1号
89	浙江清华长三角研究院人才培训部丽水总裁班	创新的力量驱动企业发展	2017年4月8-9号
90	国家电网重庆电力公司	领导变革与变革管理	2017年6月5-6-7号
91	中机国际(国机集团下子公司,主要业务是展览和成套设备进出口)	创新思维	2017年7月29-30号
92	广东伟经集团有限公司	企业创新管理与变革之道	2017年11月12号
93	福建省经济与信息化委员会-省级高级管理者培训班	企业创新发展战略	2017年11月23日
94	中国机械国际合作有限公司	创新思维	2018年3月22-23号
95	中国邮政集团公司吉林省分公司	创新驱动企业发展战略	2018年8月28号
96	南通通海港口有限公司	基于BLM模型的战略与执行	2019年2月16号
97	广州中智光华企业管理咨询有限公司-公开课	创新的力量:创新驱动企业成长	2019年3月1-2号
98	杭州光华赋能教育科技有限公司-杭州公开课	制定行动战略与工作计划	2019年3月15-16号
99	创维液晶器件(深圳)有限公司	创新思维训练	2019年3月30号
100	郑州宇通客车股份有限公司	创新思维工作方法-课程内化授权认证讲师项目	2019年5月22号
101	浙江沪杭甬高速公路股份有限公司杭州管理处	创新思维训练(第一期)	2019年6月14号
102	广州松下空调器有限公司	创新管理之执行力与变革管理	2019年8月27-28号
103	浙江沪杭甬高速公路股份有限公司杭州管理处	创新思维训练(第二期)	2019年9月10号
104	贵定卷烟厂	创新思维与解决问题	2019年11月21-22号
105	深圳四季优美实业有限公司	创新思维与理性决策	2019年12月16-17号
106	汤浅蓄电池(顺德)有限公司	创新思维与理性决策	2020年9月4号
107	广州松下空调器有限公司	企业经营创新与组织变革	2022年1月13-14号
108	中国工商银行广东省分行	无边界管理	2022年9月1号
109	汤浅蓄电池(顺德)有限公司	领导变革与变革管理	2022年10月13号
110	浙江沁园水处理科技有限公司	企业创新管理与变革	2022年12月2号