

3D 领导力：有效推动组织变革精要

3D Leadership: Facilitating Organization Change

课程进行方式：课前调研、训前学员访谈、训前发送学员主管指南、训前发送学员课前作业、翻转课堂教学与配套工具刻意练习、课后线上知识点测试、配套线上课程碎片化复习、在线辅导与即时答疑、课后作业及学习日志跟踪与反馈

课程编号：LJ-NT-15（可根据企业实际情况定制化调整）

组织如何处理变革，取决于组织内领导者如何带领员工从混沌迷惘阶段走向整合及接受变革。

本课程将帮助组织领导者了解，如何让员工把改变的焦点放在实际愿景、建立业务伙伴关系，倡导持续改善及创造鼓励学习的环境。

你是否遇到以下问题？

- 你的主管是积极的改变推动者，还是改变的受害者？
- 工作中发生的改变是否使组织生产力或团队的工作效率下降，小组成员是否在某一个问题上存在分歧？
- 组织的愿景和价值观是否只是一句空话？
- 组织领导者是否专注于员工的学习，以帮助组织取得成功？
- 组织领导者是否缺乏必要的沟通技巧，而这些技巧对塑造成功的领导力至关重要？

课程目标

通过本课程，将帮助管理者：

- 帮助自己 and 他人不再恐惧改变，并成为组织改变的模范。
- 更加厘清自己 and 他人在改变中扮演的角色。
- 拟定行动方案来实践公司愿景、倡导持续改善、建立商业伙伴关系及促进学习去引领改变。
- 营造和谐的人际关系，通过他人达成工作目标。

课程大纲

单元	内容概要
课前作业	课前一周给学员分发《准备就绪课前练习手册》。学员应至少完成其中一项活动，以便为课堂讨论和活动做好准备。
课程启动	<ul style="list-style-type: none">●学员进行自我介绍，分享他们对课程的期望，并各自举出一个例子，说明组织工作中的挑战性的一项变革。讲师介绍课程目标和课程安排，并说明《准备就绪课前练习手册》以及《课后刻意练习手册》的目的和重要性。●讲师介绍在工作中为了有效推动组织变革，领导者所要承担的四个重要角色。●学员填写《组织现状评估表》，确定关于组织变革的问题和顾虑，他们将在课程结束时回顾这个评估表。
环境和目标的变革	<ul style="list-style-type: none">●讲师介绍工作中发生变革时人们通常会经历的变革阶段，并引导学员展

	<p>开讨论。</p> <ul style="list-style-type: none"> ●学员确定一个组织或团队的变革目标，以用作课堂分析。
使命及价值观领导	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师定义名词“使命”及“价值观”，而使命及价值观领导是领导者所要承担的角色之一。 ●一段录像描绘了使命及价值观领导的过程中所面临的重大挑战：引领组织员工克服使命（“言”）与现状（“行”）之间的差距所导致的沮丧和失望情绪。 ●学员练习将一个使命及价值观宣言示例转化为相关、具体的惯常做法和行为。 ●学员将本团队或组织的使命及价值观转化为具体的惯常做法和行动，以帮助推动实现他们在第2单元中所确定的变革目标。
倡导持续改善	<ul style="list-style-type: none"> ●学员进行一个模拟练习，这个练习说明了持续改善的障碍，客户至上的重要性，以及让那些与工作密切相关的员工参与持续改善计划的重要性。 ●讲师讲解“倡导持续改善”这一领导者角色的重要性，以及承担这个角色时所面临的主要挑战：识别推动公司前进的假设。 ●学员阅读一个案例研究，他们会看到某公司根据错误假设经营所造成的后果。然后由学员找出自己工作中可能存在的某些错误假设。 ●通过观看一段录像，帮助学员识别领导者在持续改善的循环中的不同阶段为倡导持续改善所能采取的各种具体方法。 ●学员针对如何倡导持续改善制定行动计划，以便达成各自的变革目标。
建立业务伙伴关系	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师介绍“建立业务伙伴关系”这一领导角色，并对其做出定义。 ●学员观看录像示例，以确定领导者为有效建立业务伙伴关系所能采取的方法。学员针对建立伙伴关系，制定领导者的行为准则。 ●讲师说明刻板印象对建立伙伴关系所带来的负面影响。学员检查自己团队中可能存在的刻板印象。 ●学员针对如何建立伙伴关系制定具体的行动计划，以便更有效地支持各自的变革目标。
引导学习	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师组织学员进行一项体验练习，以阐明成人学习的原理，从而引出领导者在“引导学习”中的角色。 ●学员分小组，举例分享自己从错误、困境或失望中学到的积极而有用的东西，并说明这种学习机会的价值。 ●通过一个有挑战性的公司重组案例，学员识别在承担新的领导职责时所能得到的学习机会。 ●学员就如何引导学习明确具体行动步骤，以便达成各自的变革目标。
沟通基本准则	<ul style="list-style-type: none"> ●讲师介绍沟通基本准则，并进行讲解。 ●学员探讨沟通基本准则能如何帮助他们有效承担领导者的四个角色。
总结	<ul style="list-style-type: none"> ●学员回顾第1单元所填写的《组织现状评估表》，确定推动变革的四个角色能如何解决其中列出的问题。 ●讲师总结在推动变革中领导者角色的重要性。鼓励学员利用《课后刻意练习手册》以及他们所学的知识来推动组织和团队的变革制定计划。 ●讲师分发《关键技巧与知识检测》材料，留给学员几分钟时间完成。对知识检测答案和理由。
课后刻意练习	<ul style="list-style-type: none"> ●学员可以继续将《课后刻意练习手册》手册作为工具，帮助他们今后将

新学到的知识和技能成功地应用到工作中去。

培养能力：

使命及价值观领导

建立合作关系

辅导与培养

持续改善

领导变革

沟通引导

学员课程资料包：

《准备就绪课前练习手册》

《学员手册》

《课后刻意练习手册》

《有效推动组织变革工具提醒卡》

《变革目标及阶段评估表》

《组织现状评估表》

《关键知识点测试包》

《学员主管指南》