

2023·动荡变革期企业生存发展之道 《企业战略转型和变革领导力◎》

在危机中育先机、于变局中开新局，培育恢复增长新动能



柳瑞军《企业持续成长密码：战略转型和变革领导力◎》中国版权保护中心版权登记号：国作登字-2021-A-00074721

一、课程背景和意义：动荡变革期企业必须具备什么样的核心能力？

在2023年，企业识别环境变化和驾驭动态复杂性的能力，比以往任何时期都更加重要！

20大报告指出：“当前，世界百年未有之大变局加速演进，新一轮科技革命和产业变革深入发展，国际力量对比深刻调整，我国发展面临新的战略机遇。同时，世纪疫情影响深远，逆全球化思潮抬头，单边主义、保护主义明显上升，世界经济复苏乏力，局部冲突和动荡频发，全球性问题加剧，世界进入新的动荡变革期。”

在此背景下，各类企业必须“准确识变，科学应变，主动求变”，才能适应环境的变化，才能在动荡变革期生存和发展。

同时，企业在发展过程中，随着业务的增长，企业规模的扩大，以及外部环境的变化，不同的发展阶段会面临不同的发展瓶颈和管理难题。所以，如何突破这些瓶颈，克服这些难题，决定着企业能否保持竞争优势，实现持续的发展。

企业成长的过程，就是适应环境的变化，通过持续的变革创新和转型，不断突破一个又一个发展瓶颈，获取持续的竞争优势，实现企业绩效持续增长的过程。为此，企业必须具备两大核心能力：一是推动企业实现成功转型的能力；二是具备领导变革的能力，这两大核心能力就是企业持续成长的两大关键密码。

二、培训方案

- ◇ 培训受众：各类企事业单位各级领导者、各级管理人员等。
- ◇ 课程收益：
 1. 帮助领导者转变传统经营管理思想观念，增强企业的市场化思维、市场竞争意识和前瞻性战略思维；
 2. 帮助领导者提升系统环境分析能力，准确识别在复杂多变的环境下面临的机遇和挑战，推动企业实现成功的战略转型和升级，塑造和重构企业核心

竞争力。

3. 帮助企业进行商业模式和盈利模式创新，找到新的业务增长点，优化运营管理，推动企业绩效的突破性发展。
4. 帮助塑造领导变革和管理变革的能力，学会处理变革中的矛盾和冲突，化解变革阻力，塑造变革领导力。

◇ **培训时长**：12 课时/2 天。适用于公开课、讲座和内训。

◇ **授课方式**：理念讲授、案例分享、互动解答等形式，形式生动活泼、内容实战实用。

◇ **培训方案**：

| | 第一天 企业成功转型密码 | 第二天 变革管理与变革领导力 |
|----|-----------------------|-----------------------------|
| 上午 | 一、企业转型路线图 二、企业战略转型 | 五、启动战略变革 六、实施变革——变革过程管理 |
| 下午 | 三、企业营销转型 四、企业运营转型 | 七、化解变革冲突与变革危机 八、变革落地三大密码 |

◇ **课程大纲**

第一部分 企业转型成功密码

第一部分导论：企业成功转型，需要具备哪些转型思维？

“中国经济已经到了只有转型升级才能持续发展的关键阶段。”当前，中国经济正由高速发展阶段转向高质量发展阶段转型，对国有企业既是一项挑战，更是难得的发展机遇。企业的成功转型是一项系统性管理工程，要想实现成功转型，首先思想观念和思维模式的转变，是成功转型的基础和先导。对于企业的领导者和管理者而言，必须树立以下转型思维：

- 思维转型是基础；
- 战略转型是方向；
- 运营转型是路径。
- 管理转型是保障。

综论：动荡变革期企业生存发展之道

1. 动荡时期的管理三要素
2. 使资源变得富有生产力——四种关键资源
3. 挣出明天的生存成本

4. 面向明天的管理：向成果集中、必要的放弃、增长战略
5. 课堂规则：如何学习和应用本课程

主题一. 企业战略转型方向和路线图

1. “转型变革”是 VUCA 时代应对环境挑战的“战略性装备”
 - 1.1. 转型是突破企业发展瓶颈的必由之路
 - 1.2. 国企改革不断深化，推动国有企业市场化转型
 - 1.3. 转型不只是战略概念，更是强大的战略管理工具
2. 企业战略转型的三个方向
 - 2.1. 建立市场化经营机制
 - 2.2. 高质量发展的六大内涵
 - 2.3. “大循环”与“双循环”新发展格局的要求
3. 成功转型企业的五个特征
4. 企业转型升级路线图
5. 企业成功转型关键密码
 - 5.1 准确识变、科学应变、主动求变
 - 5.2 领导者的全范围环境扫描能力
6. 最新适用案例

主题二. 企业发展战略转型

1. 企业战略转型的意义
2. 企业战略转型机会识别
 - 2.1. 发展战略机会分析
 - 2.2. 竞争战略机会分析
 - 2.3. 战略转型的时机
2. 企业转型的 4 大战略选择
3. 企业战略转型密码
 - 3.1 核心竞争力识别工具
 - 3.2 塑造核心竞争力的步骤
 - 3.3 重构核心竞争力
4. 实务研讨：关键战略问题盘点分析
5. 战略转型典型案例

主题三. 企业营销转型

1. 营销转型的时机和情形

- 1.1. 营销战略转型识别工具
- 1.2. 对 STP 战略重新审视
- 2. 重新定义自己的市场和客户
 - 2.1. 识别消费者行为变化
 - 2.2. 洞察未被满足的需求
- 3. 重新定义自己的产品和服务
 - 3.1 产品战略区间选择
 - 3.2 新产品开发战略与产品创新
 - 3.3 服务转型：提供客户解决方案
- 4. 数字化转型面临的挑战和对策
- 5. 营销创新：精准营销、直播营销、IP 营销、平台营销等
- 6. 营销转型案例和实务案例

主题四. 企业运营转型密码

- 1. 运营转型关键事项
 - 1.1. 为卓越运营管理进行资源配置
 - 1.2. 重新分配资源和人员
 - 1.3. 精心设计与战略匹配的制度和流程
- 2. 构建规范灵活的运营体系
- 3. 持续改进价值链管理
 - 3.1 推动卓越运营的工具
 - 3.2 业务流程再造、全面质量管理、六西格玛等工具
 - 3.3 价值链管理 6 大要素
- 4. 从“效率思维”向“效能思维”转变
- 5. 促进战略执行的工具
- 6. 运营转型案例分析

第二部分 变革管理与变革领导力

第二部分导论：企业转型需要什么样的领导力？

中国企业所面临的一项重大挑战，是如何在保持财务绩效的同时成功进行战略转型。很多企业往往在绩效衰退后才进行转型，正如苹果、诺基亚及通用所经历的。为什么非要发生危机才能促使人们去变革？有没有办法从整体上保持长期的战略转型传统？

一个完整的战略转型可能需要几年时间。经理人要能准确地察觉到其所在组织可用以打造当前竞争优势的传统能力是不够的。他们还必须创造和培养动态管理能力——变革型领导者。

主题五. 启动战略变革

1. 推动变革的力量
 - 1.1. 变革的外部诱因
 - 1.2. 变革的内部诱因
2. 渐进性变革与颠覆性变革
 - 2.1. 渐进性的变化导致战略变革
 - 2.2. 渐进性变革的四个阶段
3. 变革的基本类型
 - 3.1 技术变革
 - 3.2 组织变革
 - 3.3 人员变革
4. 企业变革转型的时机
 - 4.1. 占据先发优势的情形和时机
 - 4.2. 市场跟进者的情形和时机
 - 4.3. 企业内部分析和行动区间选择
5. 领导者的环境扫描能力
 - 5.1 科学识变、准确应变、主动求变
 - 5.2 全范围环境扫描的四个维度

主题六. 实施变革——变革过程管理

1. 变革过程三步模型
2. 解冻阶段的关键事项
 - 2.1. 变革解冻的方法
 - 2.2. 建立变革领导团队

- 2.3. 激发变革动机，建立紧迫感
- 2.4. 削除抵制变革的因素
- 3. 实施变革阶段关键事项
 - 3.1 变革授权与激励
 - 3.2 把行为规范植入文化
 - 3.3 应对变革阻力 6 个策略
- 4. 再冻结阶段的关键事项
 - 4.1. 人员变革的强化、固化和优化
 - 4.2. 创造短期绩效，增强变革信心
 - 4.3. 巩固变革成果，组织经验萃取
- 5. 实务案例与行动学习：《变革力场分析》

主题七. 化解变革冲突与危机

- 1. 变革沟通与冲突管理
 - 1.1. 变革中的三类冲突
 - 1.2. 化解冲突策略
- 2. 激发冲突策略
 - 2.1. 激发良性冲突的 5 种情形
 - 2.2. 营造良好冲突氛围
- 3. 成功企业的冲突管理策略
- 4. 变革危机管理
 - 4.1. 陷入变革危机的两大诱因
 - 4.2. 变革危机处理的原则
 - 4.3. 变革风险与危机决策
- 5. 实务案例与行动学习：《冲突水平评估表》

主题八. 变革落地三大密码

- 1. 变革型领导者的三项修炼
- 2. 变革基石——构建信任的钥匙
- 3. 变革理念落地“三步法”
- 4. 变革协同——变革成败的分水岭
 - 4.1. 变革管理的均衡思维
 - 4.2. 人员变革中的关键节点分析
 - 4.3. 战略解码工具

5. 实务案例与行动学习：《变革全过程协同检查表》

《企业战略转型和变革领导力》相关授课案例



宣钢集团 3 场
《企业转型和管理变革》



四川省会东县 2019 公开课
《中小微转型和盈利模式创新》



2020 国网新能源建设公司
《企业战略变革与落地推行》



重庆北域建设有限公司
《新国企市场化转型和管理创新》



山东恒建集团
《新国企的市场化思维和管理创新》



2019 年西安公开课
《企业市场化转型和变革领导力》



中关村领军企业公开课
《打造创新型领导力》



国网山西综合能源
《国企市场化转型和管理创新》



江苏省电力公司
《转型变革与组织沟通》



西安华陆集团·企业变革管理



哈尔滨铁路局·企业变革管理



西安北方惠安化学工业公司
《系统管理思维与领导艺术》



2020年中国宝原集团
《市场化转型和市场化运营》



2020年青海省民营企业企业家公开课
《企业战略转型与盈利模式创新》



云南驰宏锌锗
领导整合思维训练



2020年北京排水集团
《国企市场化转型和管理创新》



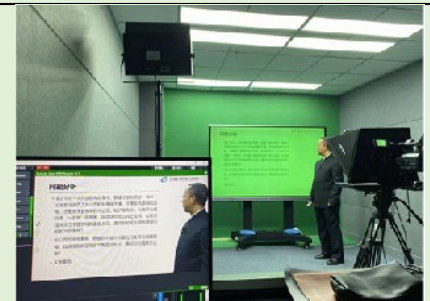
2020年广西天成投资
《现代企业的创新战略与创新管理》



2020年四川凉山会理公开课
《中小微企业盈利模式创新》



2021年5月国电投黄河公司
《国企改革三年行动聚焦与突破》



2022年3月中国兵器工业集团
《国有企业经营管理创新》



2022年6月29日青岛海润集团
《国企改革市场化思维和管理创新》