

# 组织变革管理训练©

## 变革管理与变革领导力

(2023 年新版，中国版权保护中心版权登记号：国作登字-2021-A-00074721)

- ◇ 授课讲师：柳瑞军
- ◇ 标准课时：12 课时/2 天
- ◇ 适用对象：公司董事长、总经理、总监、部门经理等各级中高层管理人员。
- ◇ 培训目标：
  - (1) 帮助构建企业组织变革管理的系统理念和管理思维，提升变革领导力。
  - (2) 帮助构建支持战略的组织，提升组织战略执行力。
  - (3) 帮助识别变革机会，掌握实施变革的关键能力，顺利推动和实施企业战略变革和转型。
  - (4) 帮助系统检查变革管理中存在问题，提出解决变革问题的根本对策。
  - (5) 通过变革管理的系统训练，帮助提升领导者和组织的创新能力。
- ◇ 培训日程规划：

	第一天 构建鼓励创新的组织和文化	第二天 变革管理和变革领导力
上午	主题 1：构建战略支持型组织 主题 2：激发组织创新活力	主题 5：启动战略变革 主题 6：实施变革——变革过程管理
下午	主题 3：塑造鼓励创新的适应性文化 主题 4：组织变革密码：团队与领导	主题 7：化解变革冲突与变革危机 主题 8：变革落地三大密码

- ◇ 课程大纲：

### 第一天、构建鼓励创新的组织和文化

#### 主题一. 构建战略支持型的组织

1. 构建支持战略的组织结构
  - 1.1. 不同企业战略对组织结构的影响

- 1.2. 组织职能战略区间选择
2. 构建适应外部环境的组织机制
  - 2.1. 企业环境对组织结构的影响
  - 2.2. 传统的组织结构设计
  - 2.3. 有机式组织结构的特点
  - 2.4. 构建自适应的组织机制
3. 组织发展趋势和新的组织形式
4. 构建组织的良好战略执行力
  - 4.1. 开发组织的核心资源
  - 4.2. 强化组织的核心能力
  - 4.3. 提升组织能力的三个途径
5. 实务案例与行动学习：组织的关键事项和任务

## 主题二. 激发组织创新活力

1. 构建支持变革和激发创新的组织
  - 1.1. 本组织创新水平测试
  - 1.2. 结果评估及工具应用
2. 组织创新过程模型
  - 2.1. 成功创新的唯一模式
  - 2.2. 组织创新的误区
  - 2.3. 如何进行系统化创新
3. 组织创新的关键领域
4. 建立“系统化放弃”的组织机制
  - 4.1. 组织创新的头等大事
  - 4.2. 系统化放弃清单
5. 实务案例与行动学习：组织创新着力点

## 主题三. 塑造鼓励创新的适应性文化

1. 文化因素对变革创新的关键作用
2. 优秀企业文化的基因和特征
  - 2.1. 高绩效文化特征
  - 2.2. 回应顾客文化特征

- 2.3. 适应性文化特征
- 2.4. 强文化与弱文化
- 3. 塑造鼓励创新的文化
  - 3.1 如何塑造坦诚开放的文化？
  - 3.2 如何塑造鼓励冒险，宽容失败的文化？
  - 3.3 案例：阿里巴巴、3M、海尔智家等公司的创新文化
- 4. 消除阻碍战略执行和创新的消极文化
  - 4.1. 五种典型的消极文化表现
  - 4.2. 改变“问题文化”的四种策略
- 5. 企业文化变革
  - 5.1 战略转型与企业文化变革
  - 5.2 IBM、华为、宝洁等公司的文化变革
- 6. 实务案例与行动学习：《企业文化特性盘点反思表》

#### 主题四. 管理团队与领导力发挥

- 1. 打造卓越战略执行的人才和团队
  - 1.1. 为组织配备合适的人才
  - 1.2. 组建强大的管理团队
  - 1.3. 识别不匹配的管理者和员工
- 2. 领导者在变革中的五大角色
  - 2.1. 变革型领导与传统管理者的区别
  - 2.2. 成为变革推动者和协调者
- 3. 团队领导如何营造“激发创新”的氛围？
  - 3.1 给团队领导的九条有效建议
  - 3.2 实务案例分析
- 4. 领导者的突破性思维模式
  - 4.1. 思考模式决定领导行为
  - 4.2. 重构思维模型
- 5. 实务案例与行动学习：《人力资源战略角色评估表》

## 第二天、变革管理和变革领导力

#### 主题五. 变革管理——启动变革

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

## 主题六. 变革管理——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——构建信任的五把钥匙
- 3. 变革理念落地“三步法”
  - 3.1 理念导入阶段关键事项
  - 3.2 行为塑造阶段关键事项
  - 3.3 理念落地阶段关键事项
- 4. 变革协同力——变革成败的分水岭
  - 4.1. 变革管理的均衡思维
  - 4.2. 人员变革中的三大关键节点
  - 4.3. IBM 和华为的战略解码工具
- 5. 实务案例与行动学习：《变革全过程协同检查表》

**《变革管理与变革领导力》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》