

推动企业文化变革

概述

面对市场的快速变化和技术的日新月异，一个机构必须增加灵活性和提高客户满意度，从而使自己获得竞争优势。为了实现此目标，所有的机构都在不断提升学习能力。如果机构中的个人不利用每天都会碰到的机会学习并成长，机构也就失去进步的机会。

在面对激烈的竞争，过去成功的因素已不再有效。在面对挫折的时候，经营的效率就容易被内耗所抵消。再多的工具、再多的策略、再多的培训都不再有效。那是因为公司是一个由人所组织而成，如果大家的行为和方向不一致，就会造成同事之间的互相猜疑而推卸责任。这个时候，推动变革就成为一个非常困难的挑战。

在推动变革的时候，经常是上面的领导积极推动变革，中层温和支持变革，而基层却一动也不动，最后变革失败。在推动变革的过程中，最可怕的是员工在面对变革要求下的心态。员工在面对变革要求的时候，许多的情绪会出现：过去的经验让员工认为这个变革只是一个短暂的口号，不要太快变化行为，免得浪费时间和精力；对于未来的担忧，不确定的担心会阻碍员工改变的决心。因此，在变革的初期，要识别员工可能的心情状态，调整大家的心态到当下所面对的挑战，及变革的必要性。

变革的必要性是变革成功的关键。一个充分的分析及策略是一个必要，要如何从环境的变化，过去的策略产生的目前的结果，预测未来趋势的变化所产生的影响，到最后要分析出变革的必要性。

学习流程

在课程中，学员将通过不同形式学习活动，来学习以下课题：（这些活动将包括小组与全体讨论、个人与结队练习等…）

- 文化变革管理的三个阶段
- 了解及清除核心动力/小我的方式
- 使用商业模式画布进行变革的必要分析
- 使用接受变革程度的员工类型，发展文化变革的策略
- 应用变革的沟通技巧，顺利进行变革的沟通
- 使用指标监督变革的进度，并进行有效的介入讨论

课程收益

在课程结束后，您的学员将学会以下技巧：

- 消除核心动力/小我的技巧
- 使用商业模式画布的策略分析技巧
- 变革曲线的分析
- 处理五种接受变革类型的员工
- 如何准备变革的说明及问答应对
- 使用行动规划的工具
- 学习并练习变革沟通的技巧
- 如何进行变革的监督进度
- 开启问题介入面谈的技巧
- 了解及处理可能发生的抵触行为

《推动企业文化变革》

模块	课程大纲	时间分	教学方法
第一单元 课程导入	<ul style="list-style-type: none"> • 开场（客户方） • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • 讨论：面对变革的挑战 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 小组讨论
第二单元 清除核心动力	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：在变革的起端，主管在面对上级的变革要求和下级的疑虑之间，要如何保持内心的冷静，不疾不徐地推动改革 • 什么是核心动力：一些在内心的动力会遮掩内心的冷静，要识别及清除内心的核心动力/小我 <ul style="list-style-type: none"> - 去除情绪类的小我：忽略直觉、判断他人、逃离当下 - 活动：使用技巧及工具去除情感类的小我 - 情感类的小我：追求物质、抵制变化、不敢表达 - 活动：使用技巧及工具去除依赖类的小我 - 强迫类的小我：排斥其他观点、自创故事、过激行为 - 活动：使用技巧及工具去除强迫类的小我 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 双人练习
第三单元 商业模式分析	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：利用商业模式的分析，明确变革的缘由，确认变革的必要性 • 商业模式的定义 • 商业模式的九个模块：重要伙伴、关键业务、核心资源、价值主张、客户关系、渠道通路、客户细分、成本结构、收入来源 <ul style="list-style-type: none"> - 活动：建立商业模式画布 • 宏观分析：重要趋势、市场影响因素、行业影响因素、宏观经济影响因素 <ul style="list-style-type: none"> - 活动：明确宏观影响因素 • 分析竞争状态 <ul style="list-style-type: none"> - 活动：制作 SWOT 分析模型 • 四种竞争策略：增加、创造、剔除、减少 <ul style="list-style-type: none"> - 活动：发展竞争策略及战术（确认变革的必要） 	180分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 小组讨论-便利贴、大白纸
第四单元 建立变革的策略	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：掌握不同类型员工的推动变革的策略、方法及工具 • 变革失败的原因 • 变革曲线：变革的四个阶段及六个反应 • 活动：让员工了解现实挑战的方式 • 接受变革的员工类型：创新者、追随者、实用者、怀疑者、保守者 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 工具介绍 • 个人活动 • 小组讨论 • 二人角色扮演

	<ul style="list-style-type: none"> • 不同类型员工的五种处理方式 • 活动：处理不同类型员工的处理方式 		
<p>第五单元 进行变革的沟通</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：制定变革沟通的策略，进行有效的沟通 • 准备变革的说明：为什么、何时… <ul style="list-style-type: none"> - 活动：选择一个要进行的变革进行练习 • 准备回答可能被提出的问题 <ul style="list-style-type: none"> - 活动：发散发掘可能被提出的问题，并进行回答的准备 • 行动规划工具：继续、停止、开始 <ul style="list-style-type: none"> - 活动：用前面选择的案例，进行行动的分析，并制定 SMART 目标 • 进行积极沟通的提示 • 沟通的步骤： <ul style="list-style-type: none"> - 引入：开场白 - 变革的说明 - 回应问题 - 提出行动的期望 - 鼓励发言 - 总结及跟进 • 活动：变革沟通的角色扮演 	150分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 工具使用 • 个人活动 • 三人角色扮演
<p>第六单元 监督变革过程及介入调整</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：学习如何引导员工打开心胸，找出改善的方式，并做出承诺 • 监督变革进度 • 问题的类型：开放式及限制式 • 提问的原则 • 介入面谈的步骤： <ol style="list-style-type: none"> 1. 设定讨论范围 2. 请员工发表看法 3. 请员工明确问题的影响 4. 表达期望和员工的利益 5. 引导员工提出解决方案及行动 • 活动：三人的角色扮演 • 处理可能碰到的抵触行为 	120分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 工具使用 • 个人活动 • 三人角色扮演
	总课时长度		13小时

休息时间：上下午各一场 15 分钟休息
中饭休息时间：1 个小时