

《提升组织效能的变革领导力》参考大纲

主讲：张毅导师

【课程背景】

组织效能是指组织实现预定目标的实际结果，在日益严酷的市场竞争中，组织效能的高低影响到战略目标的落地，也决定了企业是否可持续发展。新常态下的中国企业，必须实现管理转型：提升组织效能，向管理系统要效益的目标。而实际的情形是，80%的企业变革都可能面临失败的挑战。

如何有效提升变革的成功概率？本课程通过全面解析全球变革管理专家约翰·科特教授的变革周期理论，通过分析变革失败原因、拆解变革周期和变革步骤、变革期领导者如何应对变革的抗拒？帮助领导者全景式的洞悉变革管理的领导力，改进领导方式，主动引领变革，提升组织变革成功的概率。

【培训收益】当培训结束后，学员能够：

- 认知组织效能的组成因子；解构组织效能，明确提升组织效能的管理方向；
- 帮助学员了解变革失败背后的领导者因素，面对变革的抗拒，领导者的应对之道；
- 学习变革周期理论、运用变革管理的八个步骤，分析当下组织发展、变革的阶段和相应的领导对策；

【参训对象】企业高层领导团队集体学习。

【课时】1天，6小时；可扩展到2天。

【教学方式】运用理论讲授、案例分析、小组研讨、视频播放、教练式教学法等；

【已参训企业】 中国移动、吉利集团、吉利汽车研究院、天臣新能源、中国联通、新东方教育集团、宝利德汽车、中海油集团、天津中海、研祥科技集团、杭州房产测绘集团等（排名不分先后），是企业变革管理中、高层领导者的必修课。

课程参考大纲

前言：什么是组织效能？组织效能由哪些因素构成？

第一章、变革失败的因素和如何掌控对变革的抗拒

1.1、变革失败的原因有哪些？

管理寓言研讨：冰山正在融化

没有过渡期，卷起袖子就干

是管理手段还是领导力手段？

不是抗拒抑制了变革结果，而是领导者处理抗拒的方式

1.2、变革领导者的十字线模型

1.3、如何识别下属对变革抗拒的表现？

1.4、领导者通常对于变革是如何回应的？

1.5、抗拒变革的三个等级：对心理上的抗拒、对情绪上的抗拒、对人的抗拒

练习：行为的倾向性、打破舒适圈

1.6、合理掌控对变革的抗拒的八项行为

1.7、建立或重建信任对于变革的重要意义

工具：信任等式

单元回顾：学习收获

第二章、变革周期理论和八大实施步骤

2.1、变革周期理论的六个阶段：随机事件、意识期、初始行动、实施期、融合期、平和期

视频：孤独的火种

2.2、实施变革管理的八个步骤

2.2.1、如何建立紧迫感？

2.2.2、组建有力的领导团队

2.2.3、确定愿景和战略

2.2.4、沟通愿景寻求认同

2.2.5、授权赋能

2.2.6、创造短期效果

2.2.7、强化已有改善，巩固获益

2.2.8、融入组织文化

2.3、学以致用研讨：有效的变革对策

单元回顾：学习收获

课程总结