

领导力开发系列之 领导战略性变革

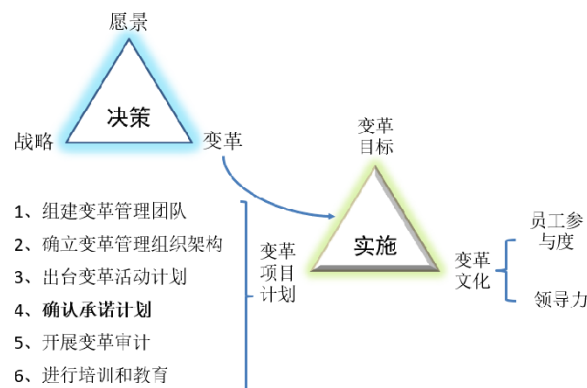
LD Serials: Leading through Strategic Changes

内训建议书

壹、课程简介 Course Introduction

- ◇ 培训背景：在 VUCA 的时代，随着外部疫情的影响，政策调控的加剧，市场竞争压力加大，技术迭代频繁，组织、团队和个人，都必须吐故纳新，成为变革的主体。处于变革的时代，我们都要有开放的心态去拥抱变革，主动走出舒适区，学习变革知识和技巧，不断适应新的动态平衡。在创建学习型组织的过程中，各级管理人员的变革思想得以统一，领导者的变革能力得以提升，企业得以突破瓶颈，企业竞争优势得以加强，从而走上健康、有序的可持续发展之路。
- ◇ 培训对象：正在经历变革，或者准备发起变革的企业家和中高层管理者、负责具体变革的项目经理
- ◇ 培训时间：两天
- ◇ 培训规模：20 人左右
- ◇ 培训收益：

变革决策与变革实施模型

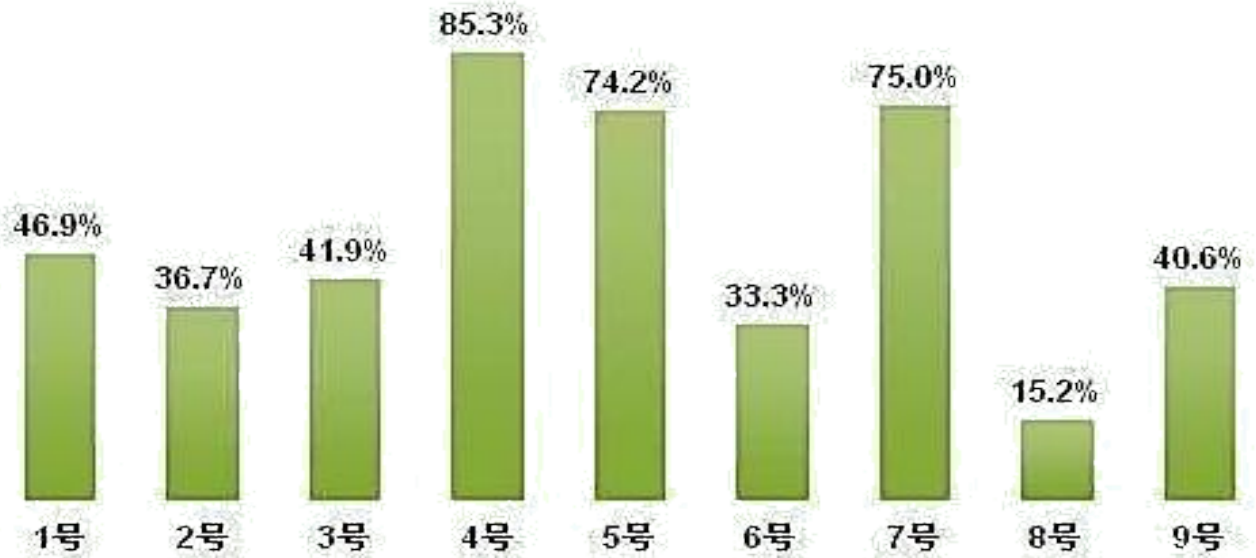


- 开启学员的觉察，极大地提升人际关系敏感度，和对人性的洞察力，感受到一个完全不同的崭新世界；
- 帮助学员理清对变革认识的误区，认清企业变革失败的根源，理解变革对企业发展的价值；
- 帮助学员深刻洞察变革决策的本质—愿景、战略、变革之间的无限循环；
- 通过现场演练，掌握变革实施的技巧和方法，感知变革目标、变革项目计划、变革文化之间的环环相扣；
- 通过现场演练，认知变革带来的压力状态，洞察自己掌控变革的方式，有针对性地提升自身的变革领导力；
- 通过大自然冥想，在现场帮助学员集体减压，并且深入地探索自我，走向领导力提升。

二、课程大纲 Training Syllabus

训前心理评测 Pre-training Psychological Assessment

1、九型人格上机测试：九型人格是一种深层次了解人的学问，它按照人们的思维、情绪和行为，将人分为九种类型，从 1 号到 9 号。训前提供 Riso & Hudson 的 144 题评测，Excel 表格直接得出结论，得分最高的前三位可能是学员的主型，提前做自我探索，图形类似下图，作为探索自己的开始。



注：九型人格不是心理评测，所以没有文字版评测报告。它是在自我觉察基础上进行提升、改变、超越自己的系统，所以培训中的体验、练习、训练，联接学员的过往经历才是重点，还需要一对一的教练探索深层动机和价值观，找到真实的自己。也正是涉及深层动机和价值观，所以找准对方型号，可以预测对方绩效。

第一天 洞察人性，了解变革的主体

一、学习型变革团队创建

二、九型领导力体系

- 1、九型人格、九型应用、九型商业应用和九型领导力之间的关系
- 2、九型领导力的体系
 - 1) 领导者的成熟度模型--九型人格系统
 - 2) 领导者的有效性模型—九型领导力应用
- 3、职场人士学习九型人格的注意事项
- 4、企业寿命、团队稳定性、创新性与九型人格的动态变化的关系

三、九型领导力—职场体验篇

1、“我用身体画九型”练习

2、九型人格的三大智慧中心/决策区域

- 1) 脑区、心区、腹区人的模式特点
- 2) “探索你的智慧中心”练习
- 3) 三大智慧中心带来的管理挑战

(脑区领导 Vs. 心区下属、心区领导 Vs. 脑区下属、腹区领导 Vs. 脑区下属)

3、职场中的九型人格

- 1) 怀疑论者 6号—华为创始人任正非
- 2) 实干者 3号—华为 CFO 孟晚舟
- 3) 调停者 9号—中兴通讯创始人侯为贵
- 4) 完美主义者 1号—苹果 CEO Tim Cook
- 5) 悲情浪漫者 4号—苹果创始人 Steve Jobs
- 6) 给予者 2号—脸书 COO Sheryl Sandberg
- 7) 保护者 8号—美国前总统 Donald Trump
- 8) 观察者 5号—脸书创始人 Mark Zuckerberg

- 9) 享乐主义者 7 号—阿里创始人马云
- 4、名人型号展示
- 5、九种人的职场优势、盲点及自我提升的方向
- 6、学员自我分享、确定自己型号
- 7、管理故事总结
- 8、Q & A

第 3 天 洞察变革本质，提升变革领导力

一、战略性变革综述

- 1、外界环境扫描，辨识变革原因
 - 1) 资本层面
 - 2) 技术层面
 - 3) 渠道层面
 - 4) 疫情影响
- 2、战略性变革的本质
 - 1) 变革形式的多样性
 - 2) 变革的框架（变革的连续性、变革的方法）
 - 3) 变革中的领导者
 - 4) 领导、管理与变革关系图
 - 5) 导致组织变革走向失败的八大原因
 - 6) John Kotter 成功变革的八个加速器

二、从变革决策走向变革实施

- 1、变革决策与变革实施模型
 - 1) 变革决策--愿景、战略、变革之间的无限循环
 - 2) 变革实施--变革目标、变革项目计划、变革文化之间的环环相扣
- 2、提升变革领导力的三大步骤
 - 1) “**稳定 Vs. 变化**”练习
 - 2) 认知变革带来的压力状态（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
 - 3) 评估过去 5 年内领导的组织变革（ $D \times V \times F > R = C$ ）
 - 4) “**处理变革阻力**”练习
 - 5) “**掌控变革**”素质模型评估
 - 6) 洞察自己掌控变革的方式（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
 - 7) 提升变革领导力（6-3-9-1-4-2-8-5-7）
 - 8) 两天内容总结，提供参考资料
 - 9) Q & A

项目作业和现场教练辅导 Project Exercises and On-spot Coaching

这些项目需要学员参与互动、进行个人思考和反思总结，从而帮助学员更好地洞察自己，掌握变革技巧，提升变革领导力。

- 1、学习型变革团队创建：在团队建设的过程中，个人性格模式会无意识呈现。在导师点评，与学员互动的过程中，觉察之门开始打开，为下一步的教学打好基础。
- 2、“我用身体画九型”练习：通过练习，让学员放下头脑，能量回到身体，同时在指导下完成九型人格图的

绘制，引出后面讲授的授课逻辑。

- 3、“稳定 Vs. 变化”练习：通过自测，综合判断自己在职场和生活中，是个追求稳定的人，还是追求变化的人，从而引申出变革中的压力状态。
- 4、“处理变革阻力”练习：通过情景模拟，现场点评，让学员感知变革中沟通的重要性，同时实操如何把负面评价转正向？
- 1、“掌控变革”素质模型评估：领导力素质模型评测，同时按照型号讨论展开，导师点评，大家会有在变革管理方面的惊喜发现。
- 5、现场教练辅导：导师根据现场发生的点点滴滴，随时因人而异的教练辅导，让更多的学员从中获益。