

创新思维与企业变革管理

课程背景

战略决定企业胜不胜，目标决定方向清不清；
变革决定企业死不死，机制决定企业活不活；
团队决定企业强不强，文化决定企业长不长；
执行决定效益好不好，创新决定企业老不老。

当今时代，世界进入动荡年代、美国通胀全球受害、全球进入失业竞赛、新冠病毒不断迭代、乌俄边境安全不再、睡王继续拉帮结派、中国科技遭受迫害；中国互联网突发裁员、教培业就业困难、公务员薪资调整、房地产风声鹤唳、创业者变卖资产、普通人节衣缩食。可以说，各种不确定性都在增加，企业如何才能生存与发展，唯有创新与变革，才能适应时代的环境，保持活力，将企业做实、做大、做强、做久。

创新本来就是企业发展的一个永恒的话题。全世界所有优秀的企业，都在不断地创新发展，才会屹立于世界，经久不衰。

随着创新的不断迭代，企业组织变革就成了当今时代企业面临的最严峻的课题。尤其是，处在一个资讯丰富、信息爆炸的时代、一个速度的时代、一个个性化的时代、一个互联网的时代、一个国企改革的时代，一个国际商业环境不断变化莫测的时代，几乎所有的行业和所有的企业都面临着战略转型和组织系统变革的挑战，并在加紧转型与变革。

事实上，过去有无数优秀的企业，都是因为不及时升级战略、转型战略、变革管理，结果辉煌一时也难逃昙花一现的厄运。

企业组织变革是一个系统工程，是一个复杂的项目工程，只有全面掌握相关的理念、工具和方法，才能真正运用于企业并驾驭变革的过程。

- 1、认识企业创新与变革的环境及紧迫性缘由
- 2、掌握创新思维、颠覆性创新技法、数字化创新的关键奥秘
- 3、认识公司中高管变革管理面临的五大挑战
- 4、掌握变革的基本步骤和方法及相关工具
 - 1) 掌握变革管理一阶三步 —— 如何发起变革
 - 2) 掌握变革管理二阶三步 —— 如何推动变革
 - 3) 掌握变革管理三阶二步 —— 如何加速变革
 - 4) 掌握变革管理四阶二步 —— 如何内化变革

-
- 1、讲演结合、充满激情；声情并茂、风趣幽默；案例丰富，全程互动
 - 2、思路清晰，逻辑严谨；一步步讲解、示例、辅导；绝不忽悠，不说废话、套话，不做与主题无关的游戏；亲和面对、严格要求；观点鲜明、前瞻深刻
-

企业中（高）层管理干部/经理

第一讲：企业创新与变革的缘由

- 一、现实危机太多，创新变革迫在眉睫
 - 1、2021年：比较惨
 - 2、2022年：国际社会=乱
 - 3、2022年：中国社会=稳
 - 4、企业要不要创新、要不要变革
- 二、为什么好公司会走下坡路
 - 1、当行为成为习惯
 - 2、战略构架成了盲人
 - 3、过程变成例行公事
 - 4、关系网变成了锁链
 - 5、价值观变成教条
 - 6、不能摆脱过去/不能创新未来
- 三、外面的世界变化有多大
 - 1、多少工种已经/正在消失
 - 2、多少企业已经消失
 - 3、多少企业正在消失
 - 4、经济创新的新常态
 - 5、企业变革的必然理由
- 四、企业战略转型与变革的依据
 - 1、企业战略变革的紧迫性
 - 2、企业可持续性发展需要跨越的四个门槛
 - 3、华为公司近25年的变革之路
- 五、现实的国际国内企业商业环境与出路

- 1、百年未有之世界大变局
- 2、全球经济不确定性加剧
- 3、中国企业面临的挑战和不确定性
- 4、中国经济从高速增长到高质量发展转型
- 5、创新引领企业高质量发展
- 6、国家宏观经济的未来走向

第二讲：企业经营创新与管理创新

一、触动企业创新两大原因

- 1、外部环境巨变
- 2、内部问题阻碍

二、创新驱动发展思维

- 1、创新的定义
- 2、从思维角度看创新
- 3、创新思维最大的障碍
- 4、国家创新战略思想

三、颠覆式创新技法与实践

- 1、历史借鉴创新思考
 - 1) 历史总是惊人的相似
 - 2) 连续性技术创新
 - 3) 破坏性技术创新
- 2、颠覆式创新遮蔽盲区
 - 1) 主流客户遮蔽盲区
 - 2) 收入增长遮蔽盲区
 - 3) 运营增长遮蔽盲区
 - 4) 核心能力遮蔽盲区
 - 5) 技术优势遮蔽盲区

四、互联网数字化创新是企业当前的重要趋势

- 1、创新战略需要持续迭代，以提升创新力，响应变化和达成目标
- 2、创新是疫后企业增长的关键所在，但企业高管普遍准备不足
- 3、企业创新战略，疫情后靠 3 大重点方向来重塑增长
- 4、务实且可行的企业创新战略应包括 6 大重点关键要素
- 5、企业创新面临的 6 个自我审视的重要方面

五、管中窥豹探索企业数字化创新与转型的成功要素奥秘

- 1、持续两位数增长，招商银行实现数字化转型的四大法则

- 1) 持续两位数增长，招商银行实现数字化转型的四大法则
 - 2) 招行数字化转型的四大策略
 - 3) 总结与启发
- 2、制造业数字化转型：美的跻身世界 500 强的驱动力
 - 1) 美的数字化转型的背景
 - 2) 美的数字化转型的项目方法论
 - 3) 美的数字化转型成果
 - 4) 总结与启示
- 3、小米智能家居研究：深耕用户体验实现核心业务 17.3%增长
 - 1) 智能家居，路在何方
 - 2) 入场多年，小米凭什么成为行业的领头羊
 - 3) 七大赋能，支持共创
 - 4) 前路漫漫，仍充满挑战
 - 5) 总结与启发
- 4、贝壳找房商业模式：自我颠覆的整合式创新引领产业数字化
 - 1) “头部玩家”链家的自我颠覆
 - 2) 贝壳模式：战略创新驱动产业数字化转型
 - 3) 贝壳与新居住服务行业的新挑战和新机遇
 - 4) 总结与启发
- 六、数据化、信息化、数字化、智能化之“四化”的联系与区别
 - 1、关于数据化、信息化、数字化、智能化的概念
 - 2、数据化、信息化、数字化、智能化的区别和联系
 - 3、数字化与信息化的区别
 - 4、关于数字化建设

第三讲：组织转型变革领导力提升

一、企业变革的知识与心理准备

- 1、四种流行的变革模式
 - 2、被动变革还是主动变革
 - 3、学会想变革妥协
- 二、变革的知识技能与章法
- 1、组织变革的动力模式
 - 2、组织变革的基本框架
 - 3、组织变革的程序和方法
 - 1) 变革设计
 - 2) 组建变革团队
 - 3) 确立变革愿景
 - 4) 变革行动
 - 5) 创建短期成效并坚持到底
 - 4、变革中的各类角色分工
 - 1) 领导者责任
 - 2) 变革小组责任
 - 3) 人力资源部责任
 - 4) 中层经理责任
 - 5) 员工责任
 - 5、中层经理应该具备的知识
 - 6、中层经理应该掌握的技能
- 三、企业转型与变革领导力提升
- 1、价值模式与效率模式
 - 2、变革流程的管理
 - 3、变革中的员工情绪曲线
 - 4、员工抵制变革的原因
 - 5、干部抵制变革的原因

第四讲：组织变革管理的实操落地

- 一、企业变革管理面临的五大挑战
- 1、挑战之一：公司愿景如何落地
 - 2、挑战之二：组织文化如何再造
 - 3、挑战之三：流程机制如何优化
 - 4、挑战之四：团队行为如何调整
 - 5、挑战之五：员工认知如何迭代
- 二、变革管理一阶三步一如何发起变革
- 1、变革管理第一步：如何“创造紧迫感”
 - 1) 为什么优秀企业的变革，往往要从组织紧迫感开始
 - 2) 什么是虚假的紧迫感，什么是真实的紧迫感
 - 3) 中高管“创造紧迫感”的关键行动措施
- 工具 DVFR：建立紧迫性
- 2、变革管理第二步：如何“创建先锋队”
 - 1) 为什么发起组织变革时，中高管不能做光杆司令

2) 什么是变革期的先锋队，先锋队该起到什么作用

3) 中高管“创建先锋队”的关键行动措施

工具：RASCI 图表/人员

3、变革管理第三步：如何“共享新愿景”

1) 为什么变革的核心是共享新愿景，如何避免曲高和寡

2) 创建新愿景的难点是什么，共享新愿景的阻碍是什么

3) 中高管“共享新愿景”的关键行动措施

工具：项目陈述（改革宪章）

三、变革管理二阶三步—如何推动变革

1、变革管理第四步：如何“落实责任制”

1) 在发起变革后，为什么落实责任是重中之重

2) 在落实责任制过程中，中高管要应对哪三种典型困境

3) 中高管“落实责任制”的关键行动措施

2、变革管理第五步：如何“率先垂范”

1) 为什么靠权力压制的变革，最终都会虎头蛇尾

2) 如何通过以身作则，为团队立规矩、做表率

3) 中高管“率先垂范”的关键行动措施

3、变革管理第六步：如何“反复做沟通”

1) 为什么推动变革的关键在沟通，而且要反复做沟通

2) 中高管如何把握沟通的时机，如何掌握沟通的重点和形式

3) 中高管“反复做沟通”的关键行动措施

工具：沟通计划

四、变革管理三阶二步—如何加速变革

1、变革管理第七步：如何“赢得小胜利”

1) 在组织变革中，为什么赢得小胜利对团队更为重要

2) 如何定义小胜利，如何定义里程碑，如何形成变革的正向循环

3) 中高管“赢得小胜利”的关键行动措施

工具：设计仪表盘/里程规划

2、变革管理第八步：如何“兑现真奖惩”

1) 为什么“奖惩不兑现，信心全不见”，奖惩机制对变革的影响是什么

2) 奖惩机制的设计关键点是什么，什么是奖惩机制的误区

3) 中高管“兑现真奖惩”的关键行动措施

五、变革管理四阶二步—如何内化变革

1、变革管理第九步：如何“树立新标杆”

1) 为什么内化变革的关键，在于“榜样的力量”

2) 如何通过打造标杆，让团队形成新的文化与做事方式

3) 中高管“树立新标杆”的关键行动措施

2、变革管理第十步：如何“复盘方法论”

1) 为什么复盘才是形成组织变革 DNA 的关键措施

2) 通过复盘，中高管如何帮助团队总结方法论，形成新文化、流程与机制

3) 中高管“复盘方法论”的关键行动措施

工具：变革过程的分析

工具：力场分析/文化落地