

## 金牌课程

# 《组织变革领导力》

## 课程纲要

### 【课程背景】

中国的经济发展从“保增长”到“新常态”；从“扩内需”到“供给侧”；从“求基量”到“求质量”；从“资源型”到“创新型”等一系列调整中都会给国内各行各业带来相应的危机和挑战。在这种新形势下，市场对各行业都提出了更多、更高的要求。但就目前的现状看，我们很多组织的变革与调整速度与市场的要求还有很大差距。这其中有体制的问题，也有经营意识与思路的问题，也有内部管理以及人员意愿、素质和能力的问题。单从管理环境而言，这一变化会带给我们四个显而易见的变化：

- 1、目标会越来越高。
- 2、制度、要求会越来越细。

3、考核会越来越严。

4、任务会越来越多。

而这些变化会让每一位从业人员的压力越来越大，心理上越来越烦感。如果管理者没能很好的化解这些负面因素，将必然导致下属工作意愿下降，执行无力，归属感丧失，对组织毫不关心，导致组织发展缓慢。因此我们的领导力（管理模式与方法）也必然要进行调整和升级。

那么有没有一种管理方法，可以帮助管理者提升思想道德修养，从大局出发更加有效管理他们的同时，营造归属感，激活大家，使他们能够主动的、创造性的工作；使他们能够发挥出自身的优势；使他们更快的融入团队，更默契的配合来创造绩效呢？《组织变革领导力》课程从组织变革中的文化、人性、制度、工具、技巧等层面对管理过程中面临的实际问题进行深刻剖析，并提供具体的工具与方法，从而更有效的建立危机意识，提升管理者的变革与改善能力，营造良性的变革氛围，最终推动组织变革与发展。

### **【课程收益】**

➤ 了解新形势下组织变革的迫切性与必然趋势；

- 明确定位新形势下管理者的职责与三种视角；
- 了解组织变革与管理的 8 个关键节点（组织效能模型）；
- 培养管理者的责任与担当（面对困难、复杂问题的适应与突破能力；）
- 找到管理者管理认知的误区与瓶颈；
- 找到提升团队效能的路径和杠杆；
- 掌握变革管理八步法；
- 掌握综合变革管理模式的构建方法与应用技术；
- 掌握组织“全员互助体系”（发现问题、解决问题）的方法与工具
- 掌握专业化综合型团队效能的四个平台化运作与七个长效机制应用；
- .....

### **【课程对象】**

- 中高层管理者

### **【授课方式】**

- 理论讲解+情景呈现+视频点评+ 案例分析+实际问题解决

### **【课程时间】**

- 1~2 天（6 小时/天）

### **【课程大纲】**

## 前言：课程概述及逻辑框架的解读

- “供给侧改革”带来的技术挑战
- “数字化”带来的创新挑战
- “倒逼”趋势带来的时间挑战
- “三大叠加挑战”带来的组织人员变化
- 学习与创新的“常态化”要求
- 案例：海尔的“SBU”与松下的“阿米巴”趋势
- 提升变革管理效能的“全员互助体系”组织基因

注：“全员互助体系”基因的运行思维、方法与工具内容见后面

- 组织变革效能管理模型
  - ✓ 1、共同愿景与目标
  - ✓ 2、关怀与价值呈现
  - ✓ 3、归属与激励环境
  - ✓ 4、利益与资源应用
  - ✓ 5、素质与能力提升
  - ✓ 6、协作与流程完善
  - ✓ 7、学习型团队构建

✓ 8、共同使命与责任

➤ 八要素之间的内在关系与组织变革升级

✓ 个人为中心

✓ 团队为中心

✓ 发展为中心

✓ 事业为中心

## 第一单元：新形势下管理者职责、意识、思维及行为的转变

➤ 组织变革管理者的三种视角

✓ 以长期看待近期

✓ 以全局处理局部

✓ 以动态审视静态

➤ 管理者行为、动机、思维和意愿的转变；

➤ 管理者的六个变革管理心态

✓ 积极心态——多一份主动（面对问题强意愿）

✓ 空杯心态——多一份关注（看待问题提格局）

✓ 学习心态——多一份思考（分析问题看思路）

✓ 求实心态——多一份参与（解决问题促行动）

✓ 感恩心态——多一份互助（提升效率重协作）

✓ 富足心态——多一份成就（团队共赢传价值）

➤ 变革领导力的核心素养与障碍

✓ 障碍 1：打工心态——自我设限模式

✓ 障碍 2：职业倦怠——“愿景模糊”

✓ 障碍 3：拖延——价值缺失

✓ 能力 1：面对复杂问题的适应能力

✓ 能力 2：面对困难环境的突破能力

## 第二单元：组织变革管理模式升级的思维与模式

——发现问题，了解背后的内因，扭转管理思维

➤ 管理技术混淆带来的必然现象

✓ 为什么明确的战略与目标却无法保障实现？

✓ 为什么制定的制度、流程、规范却无法保障执行？

✓ 为什么细化的考核与奖罚却无法推动绩效提升？

➤ 组织变革八步法与实施技巧

✓ 1、增强紧迫感

- ✓ 2、建立指导团队
  - ✓ 3、确立变革愿景
  - ✓ 4、有效沟通愿景
  - ✓ 5、授权行动
  - ✓ 6、创造短期成效
  - ✓ 7、不要放松
  - ✓ 8、巩固变革成果
- 组织变革管理中的难点与化解方法“创标建模”
  - 组织管理中如何释放物质以外的管理效能
  - 驱动组织“动力”有效性的两个原则
    - ✓ 潜移默化原则
    - ✓ 全方位原则
  - 变革中如何处理冲突？
  - 变革管理模式“全员互助体系”的构建与技巧；
  - 如何在变革中提升下属素质与能力的实践方法与步骤；
    - ✓ “善其下”与“憋得住”
  - 组织变革中管理者三种管理态度的转变；

✓ 支持

✓ 期待

✓ 信任

案例解读：“全员管理思维”中如何激发团队成员的特长与潜能；

➤ 组织变革中如何进行绩效导向的管理

✓ 目标管理与绩效管理

✓ KPI 与 OKR

✓ 绩效评价的三个维度与权重

✓ 如何做好绩效面谈？

➤ 组织变革中如何使团队激励更加精准、有效

✓ 有效激励的七个原则

✓ 有效激励的时机

✓ 有效激励的频率

✓ 有效激励的程度

➤ 组织变革中管理者如何建立成员的归属感

✓ 归属感建立公式

➤ 组织变革中管理者如何建立下属的工作价值感

✓ 价值感传递的“放大器”

➤ 组织变革中管理者如何建立下属的工作信念

✓ 文化导向的一致性“动作”

➤ 组织变革的常用工具

✓ “问题解决推进表”的应用

➤ 组织变革管理的平台化建设

➤ 组织平台化管理的环境保障与机制保障

➤ 管理变革无法有效落地的内外因解读

注：管理者制定管理落地实施推进表