

团队创新管理与变革管理

一、 什么是变革管理

1. 企业发展的周期

初创期、发展期、稳定期、高产期（成熟期）、衰落期、死亡期

2. 企业实行变革的必要性

3. 企业的变革无法阻挡

4. 团队管理者面对变革应有的基本态度

5. 变革的两个基本类型

(1) 主动式变革与被动式变革

(2) 两种类型的区别

(3) 优秀的企业的变革模式基本都是主动式变革

6. 管理变革的基本内容

(1) 战略变革

(2) 组织结构变革

(3) 产品服务及策略变革

(4) 内部制度与管理模式、流程变革

(5) 技术变革

(6) 文化变革

7. 变革的最大障碍—自以为是

二、 实施变革的首要思维—创新思维

1. 变革管理与创新思维的关系

2. 什么是创新

3. 创新的核心是突破现状更好解决问题

4. 传统的问题分析解决思维

5. 有效的创新建立在对目前问题的客观认知基础之上

(1) 什么是问题

(2) 问题的两大类型

(3) 问题=标准-现状

(4) 如何正确认知现实状况

6. 两个核心的创新思维

(1) 跳板思维

团队活动：跳板思维练习

(2) PO思维

团队活动：PO思维练习

7. 问题分析及创新的核心管理工具

- (1) 鱼骨图
- (2) 思维导图
- (3) 问题树分析法
- (4) 决策矩阵

团队活动：扑克迷局

三、 团队管理者如何做好变革管理

1. 埃森哲公司的变革管理实施模型

- (1) 变革管理实施的两大维度（组织维度与员工维度）
- (2) 两大维度的基本实施步骤
- (3) 实施过程中的核心问题

2. 团队管理者的基本职责

- (1) 带领团队解决问题做出组织想要的结果

视频案例：这样的主管领导才重用

- (2) 配合组织完成团队的构建
- (3) 灵活有效的管理方法让一群可能平凡的人做出不平凡的事
- (4) 团队主管的榜样力量

3. 团队变革管理的实施

(1) 激发员工认识变革必要性

危机激励法、标杆参照法、业绩分析法、行业趋势分析

(2) 用 World Café 去启发员工思路形成共识

(3) 用系统图形成方案与结论

(4) 认知下属量才而用

(5) 下属的动机模式与行为模式

案例讨论：这样的下属怎么用？

(6) 做好过程监督

时间点、考核点、考核内容、考核标准、改进方案

(7) 结果确认及问题改机措施

(8) 形成新的制度与流程

四、 管理者做好变革管理需要掌握的管理技巧

1. 用教练技术让员工接受变革

(1) 什么是教练技术

(2) 教练承担基本的角色

(3) 教练技术的四个基本技能

(4) 如何让员工去接受变革挑战困难？

视频案例：保证完成任务！

2. 激发员工思考与自我变革

(1) 主管“太能”与员工的“无能”

(2) 不要替下属背“猴子”

(3) 如何应对下属的求助？

(4) 如何巧妙让下属改掉“懒惰”的毛病

3. 塑造下属让员工自我进化

(1) 什么是塑造下属

(2) 塑造和培养的区别

(3) 塑造下属需要注意的几个问题

(4) 为什么下属会“自我进化”

4. 通过授权让下属理解变革

(1) 没有经历就无法理解

(2) 授权也是一种训练方法

(3) 授权的核心

(4) 授权的四个基本原则

(5) 授权的四种基本类型

(6) 授权的流程

六、结语：优秀的管理者永远在不停超越