



变革管理三次方™课程大纲

根据中国的企业需求，我们提供两天丰富的学习体验

第一天

上午
(9-12)



好的变革还是好的变革管理

让学员对战略与变革管理的关系有清楚的区分，了解合适的战略（好变革）与成功的落地实施（好变革管理）缺一不可



变革管理两大方式与八步骤

让学员理解高效的变革管理是走心的，运用“目睹-感受-改变”与掌握科特八步背后的理念，来思考现在所经历的变革



第一回合沙盘游戏

学会以四大维度（理解、能力、意愿、紧迫）来分析变革，并且运用走心、从点下手方式推动第一阶段变革

下午
(13-17)



增强紧迫感的科学与艺术

学会找到关键、可沟通、抓眼球的方式来增强变革紧迫感，并降低变革阻力



第二回合沙盘游戏

思考正式与非正式组织的特点与使用方式，并且熟悉如何有效产生变革的愿景



运用非正式组织来推动变革

分享在变革项目中如何运用change agent与“托”来辅助正式的变革项目团队(PMO)

根据中国的企业需求，我们提供两天丰富的学习体验（续）

第二天

上午
(9-12)



第三回合沙盘游戏

思考变革中高效的沟通方式为何？如何确保组织有足够的
能力推动变革，并且了解变革中的有效激励方式



变革中的沟通技巧

学会设定好的沟通议题，让员工感觉自己参与了变革
，因而降低阻力。并且分享变革中的说故事技巧



有效应对变革的阻力

学习多种变革阻力在不同情境下的化解方式，激发大家应
用于自身处境，并且利用“政治地图”与“影响鍊”化解
阻力

下午
(13-17)



第四回合沙盘游戏

思考变革中后期如何保持士气、紧迫感，不被过早的成果
分散注意力。并且如何转化变革成为行为与文化



短期成效与行为改变

分享短期成效案例，学习运用短期成效宣传、修正变革手
段。学习行为改变的四大要素，运用在变革的固化阶段



反思与总结

以项目小组为单位，讨论变革八步如何应用于目前项目？
并总结变革管理的手段、工具与方法

第一天 上午



好的变革？好的变革管理？

- 区分战略（好的变革）与落地（变革管理）的不同
- 每个人判断变革好坏的五大标准
- 好的战略不代表好的落地
- 战略的高度不确定需要变革管理来支持
- 变革管理是什么？
- 视频：<蒙大拿战舰> - 没有企业大到不能倒，或小到不能活
- 案例：看不上的商业模式反而行的通？
- 案例：某汽车公司CEO与COO的路线之争，什么是好的变革？



变革管理两大方式与八步骤

- 抵触变革是天性与惯性 - 变革曲线
- 视频：<达拉斯牛仔俱乐部>里的变革曲线
- 卢因的变革管理三阶段 - 融化、优化、固化
- 推动变革两大方式：目睹 - 感受 - 改变 vs 分析-思考-改变
- 经典的科特八步骤
- 案例：八掌溪事件的教训



第一回合沙盘游戏

- 背景案例：组织扁平化带来的变革挑战
- 分析变革情境的四大维度：理解、能力、意愿、紧迫
- 沙盘游戏规则介绍
- 第一回合沙盘游戏的重点学习：
 - 如何增强紧迫感
 - 如何向上增取领导支持
 - 团人vs搞事
 - 走脑vs走心
 - 如何在有限的资源中做出变革决定

第一天 下午



增强紧迫感的科学与艺术

- 视频&案例：<第十九个提案> - 数字与分析不能增加紧迫感，什么可以？
- 增加变革紧迫感的几个好方法
- 视觉领导力：如何运用你的右脑推动变革
- 练习：画出你的变革
- 视频：<从嘴开始的革命>



第二回合沙盘游戏

- 本回合沙盘游戏的重点学习：
 - 熟悉分析、思考变革的挑战
 - 正式vs非正式组织
 - 由点下手vs面面俱到
 - 变革项目团队的制定
 - 如何产生有说服力的愿景



运用非正式组织来推动变革

- 何为非正式组织？
- 每天发生在你周围的影响力量
- 变革中如何以非正式组织补强正式组织
- Change agent在项目中的使用
- 案例：某医疗器械公司在ERP实施中如何灵活使用change agent
- 案例：某保险公司在剥离业务、转变商业模式时，如何降低员工的抵抗

第二天 上午



第三回合沙盘游戏

- 本回合沙盘游戏的重点学习：
 - 如何加强你的变革短板
 - 如何面对变革中的阻力
 - 提升变革能力的几个方式
 - 抑制还是疏通谣言
 - 怎样的激励才有效



变革中的沟通技巧

- 视频&案例：<说不清的使命> -如何用创新找到抓眼的沟通渠道
- 说故事的力量
- 变革中的80/80法则：如何避免抓不到痒处的沟通
- “彩票式”沟通方式，降低变革阻力、增加变革意愿



有效应对变革的阻力

- 视频&案例：<知识管理之王> -怎么去除老板的阻力
- 案例：同样是N+1，这家电信公司怎么减缓裁员的痛
- 六大应对变革阻力的方法
- 如何使用政治地图与影响链



第四回合沙盘游戏

- 本回合沙盘游戏的重点学习：
 - 变革后期常见的问题
 - 制度vs文化
 - 如何避免自满与松懈
 - 褒贬vs赞美
- 案例：某房产公司改变奖金制度时为何坚持方案模糊？



短期成效与行为改变

- 短期成效的三大重点
- 视频&案例：<马德里的狗屎问题>
- 案例：湖南城管的猫捉老鼠新解
- 行为改变四要素
- 案例：某零售公司CEO如何改变门店员工行为



反思与总结

- 依照目前内部项目小组方式，讨论：
 - 变革八步与工具对我们的借鉴
 - 挑选其中一步，使用在目前推动的项目上
 - 小组交流、大组分享
- 总结变革管理的手段、工具与方法
- 视频：你不会当真了吧