**企业变革管理与突破性创新（高管必修）**

|  |
| --- |
| 时间地点：2024年7月26-27日广州 培训讲师：肖凤德培训费用：6880元人（含资料费、午餐费、培训费）授课对象：中高层管理干部友情提示：此课程可以邀请我们的培训师到企业开展内训服务，欢迎来电咨询课程地址：[http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00195.htm](http://www.sdlzzx.com/opencourse/k00194.htm) |

课程背景：

管理大师彼得•德鲁克提出:“我们无法左右变革,我们只能走在变革的前面。”“变革是无法避免的事情。”这充分表明：环境是多变的,管理者必须不断地管理变革甚至引领变革，才能保证企业的生存和发展。20世纪70-80年代,美国最大的汽车制造企业——通用汽车公司和联合汽车工会由于固步自封,放弃变革,而日本汽车公司通过积极的变革管理,将日本汽车打入美国市场,短短的10年时间,日本汽车在美国轿车市场的占有率迅速上升到30%。

变革管理（Change Management）意即当组织成长迟缓，内部不良问题产生，无法因应经营环境的变化时，企业必须做出组织变革策略，将内部层级、工作流程以及企业文化，进行必要的调整与改善管理，以达到企业顺利转型。企业变革的核心是管理变革，而管理变革的成功来自于变革管理。变革的成功率并不是100%，甚至更低，常常使人产生一种“变革是死，不变也是死”的恐惧。但是市场竞争的压力，技术更新的频繁和自身成长的需要，“变革可能失败，但不变肯定失败”。因此知道怎样变革比知道为什么变革和变革什么更为重要。

“对现代企业来说有两个选择，发展领导力，持续创新与变革，否则就等待消亡。”Paul Smith

培训目标：

1. 企业需要持续创新的原因

2. 创新的五大定律

3. 学习掌握创新的规律、策略和方向

4. 创新管理与创新实践

5. 创新的来源和实践练习

6. 掌握分析组织变革的规律，排除变革的阻力与压力

7. 变革应具备的思维、观念和方法

8. 理解舒适区并打破舒适区

9. 成功实施变革的能力及策略

10. 领导变革矩阵的分析以及应用 分析促成组织内变革的各种影响

11. 确定组织所需要的未来变革，区分轻重缓急 确定领导变革的动力与阻力，

12. 如何塑造变革型领导者

13. 通过John Kotter的变革八步骤管理变革

14. 通过影响力的增强促进变革的发生

15. 从思维、态度、乃至信仰的角度出发，进而影响行为

16. 提高自身价值，令自己值更多，从而能得更多

17. 如何运用关系资本推动变革成功

18. 变革来临时，如何选择合适的应对方式，才能使项目更成功

课程大纲：

 一、变革和创新的必要性和重要性：“要么创新，要么死亡”（Tomas Walton）

 稳定导致组织萎缩，变革推动组织发展，创新提升组织绩效

 创新与变革——企业持续发展和更高绩效的驱动力

 管理变革与创新的前提—-打开思维空间

 创新不仅仅是科技创新，重要的是商业实践的创新

 创新的核心精神

案例分析：从传统手机到智能手机——Nokia的死与苹果的生

二、有效变革与创新的思维与心态管理

1． 正确的变革创新的态度和观念

 案例讨论与分享：为什么人们会抵制变化？如何化解？

 改革的关键：行为改变

 面对改革与创新的心理障碍

 工具和方法1：舒适区及其形成

2． 打破“心理舒适区”，实现成长和更高绩效

 认知过时了的舒适区，突破实现成长

 突破舒适区的策略和步骤

运用与实践1：哪些舒适区限制了公司的成长？

运用与实践2：哪些舒适区限制了个人的成长？

3． 制定具有挑战性的目标，突破舒适区，围绕

 市场和客户的变化

 竞争环境的变化

 行业游戏规则的变化

 技术的变化

案例分析：RRD的成功的并购之路

运用与实践3：分析和锁定需要变革和创新的主题（为以下课程中的工具和方法提供操作案例，并解决实际问题。）

三、创新的五大定律

1． 工具和方法2：创新的五大定律

2． 专注于新的思维组合

3． 改变属性的组合

4． 动态截取事物发展的不同阶段

5． 改变原有思考的广度、幅度和深度

6． 在心理环境中营造出正面、积极的情绪

运用与实践4：利用5大定律分析创新与变革主题1

四、彼得•德鲁克：创新的七大来源

1. 工具和方法3：创新的七大来源

2. 意料之外的成功或失败（案例：IBM的意料之

外的成功）

3. 不协调的现象（案例：集装箱的发明）；

4. 程序的需要（案例：阿苏尔航空公司的突

破）；

5. 行业或市场机构的变化（案例：传音的非洲

成功）；

6. 人口结构的变化（案例：新东方的发展和未

来）；

7. 认知的变化（案例：触摸技术的诞生；

8. 新知识（案例：互联网+？）

运用与实践5：利用7大创新来源分析创新主题2

五、约翰•科特组织变革的8个步骤-

变革与创新的规律与管理之道

1． 工具和方法4：组织变革的8个步骤

2． 步骤一：增强紧迫感

3． 步骤二：确保组建一个强有力的领导团队

4． 步骤三：确立合理、明确、简单而振奋人心的变革愿景以及变革策略

5． 步骤四：有效沟通，让尽可能多的人理解并接受变革愿景和策略

6． 步骤八：巩固变革成果，打造新的文化，坚持新的行为方式

实践与运用6：8步模型评估

 将变革引向利润的六种信念

 任务驱动型――>目的驱动型，寻找更深快速的成长之道

 变革案例分析-苹果Apple与Nokia

六、变革与创新从启动到成功的五个关键步骤

工具和方法5：变革创新的五个步骤

案例分析：利华的精益改革

1) 探索：理解未来的趋势：环境、市场、客户、对手、技术、政策••••••

2) 启动：对照与检讨企业角色与定位，梳理问题与不足，寻找改革与创新的主题

3) 实施：再按照优先顺序，进入改革和创新

4) 激励：对贡献者予以及时的认可和奖励，树立标杆

5) 稳固：沉淀行为和流程，培养习惯和文化

七、变革的形态、改变的模型与过程

1． 被迫变革——向谁学习

2． 预见变革——注意社会动向

3． 创造变革——领导产业、制定规格

4． 改变的基本模型和过程

 面对变化，人们的情绪反应

 Roger变革创新模型

 变革的三个维度、管理变革曲线

实践和运用7：评估我们的位置与状态

八、成功的创新与变革的关键——改革与

创新的领导者

1. 变革从领导者开始

2. 改革型领导者的特征

3. 改革团队的组建、责任与权力

4. 塑造改革与创新型领导者

 改革与创新的领导者需要的素质

5. 改革与创新的领导者关注的三个有力问题

（工具和方法6：）

1) 我需要我的团队做什么？

2) 他们需要什么素质才能胜任工作？

3) 我如何让他们做到？

 选择需要改变的行为，设定改变的“始发信号”（Cue）：

 建立新的“路径”（Routine）和方式：

6． 变革内容的事前沟通、事中观察与事后修正

7． 追踪变革要注意“薄弱领域”与“关键主题”

九、创新和变革的个人策略和团队共创的

方法

1. 创新工具和方法7：个人创新的七个步骤

2. 发挥团队共创的方法和流程

1) 群策群力

2) “红绿灯”创新思维法（创新工具和方法8）

3) 创新工具和方法9：“1/3•X+1”寻求最好的集体策略

 案例与实践：突破的难题——运营中的创新

运用与实践8：使用1/3•X+1法则解决公司的实际创新与变革主题

十、创新与改革的有效规划与实施——有

效计划的七个步骤（创新工具和方法10）

运用与实践9：使用1/3+1法则解决公司的实际创新与变革主题

讲师介绍：

肖凤德

教育及资格认证：

 高级讲师

 德鲁克学院（中国）认证讲师

 美国太平洋研究院（TPI）的《高绩效领导思维模式》和《高绩效销售模式》认证讲师

 MBA智库特聘讲师

 国际教练协会教练

 《行动金牌经理人》系列领导力项目研发和版权所有者

讲师经历及专长：

 肖老师曾就职于BP石油、IBM、当纳利（RRD）、利华集团等世界500强和国内外公司，拥有十五年以上中高层管理工作经验，离开管理岗位后，长期从事管理和领导力的研究并为众多国内外企业提供管理咨询服务，对领导力和企业管理有着深入且系统的领悟，尤其是在中高层管理人员的领导力发展方面有着深厚的实战经验加理论沉淀。肖凤德老师被评为中国百强讲师，是阿里巴巴认证的管理和领导力培训讲师，富士康集团授权认证顾问。

 教育背景：中国石油大学地球物理学士、浙江大学管理科学与工程硕士、新西兰国立梅西大学EMBA。

 肖老师主讲课程：

1 《激励实现巅峰绩效》 7 《金牌级客户服务法则》

2 《变革成就更高业绩》 8 《卓有成效的招聘与留才技巧》

3 《绩效管理》 9 《创新力领导力与突破性思维》

4 《更高绩效的辅导技术》 10 《如何激励员工最大潜能》

5 《时间投资与管理策略》 11 《目标设定与有效规划》

6 《情绪与压力管理》 12 《实现更深层次沟通奥秘》

培训客户及培训风格：

 肖老师服务过的客户有：

通信公司：中国移动（广州、深圳等市公司，广东、广西、山东、浙江等省公司）、中国电信

高科技： 中科曙光、海光信息、3M、IBM、Cisco、上海高知特信息、中兴通讯、华为科技、LG

航空公司：翡翠航空、南方航空（集团、广州、新疆分公司）、东方航空(南京、上海、集团)

服务行业：麦当劳、喜来登酒店、深国商集团、珠江啤酒、福朋酒店、万科酒店集团、顺丰

地产装饰：万科集团、中航地产、招商地产、海伦堡、华润地产、索菲亚、特发地产、尚品宅配

汽车行业：比亚迪汽车、东风汽车、丰田汽车、东风南方实业集团、北汽福田、东风日产汽车……

电子商务：阿里巴巴、花西子、天音通信、传音控股、TCL商用、美的商务、同道大叔、广州飞趣

研发制造：远望谷信息技术、富士康集团、杜邦中国、日立电梯、TCL集团（各事业部）、美的集团

金融服务：招商银行、中山商业银行、太平财险、建设银行、招商证券、华润保险、盈米基金……

医药行业：三九药业、白云山、云南白药、齐鲁药业、深圳信立泰药业、一致医药、迈瑞医疗

其他著名品牌企业：欧莱雅、可口可乐、联邦快递、海南农垦、联想信息、沃尔玛、捷普科技、利华集团、中航集团、英威腾电气、万科集团、赢家服饰、天诚集团、红门科技、左右家私、蜂巢、东江集团、三一重工、中国建筑、去哪儿网、松下电器（软件）、协鑫大学、浙江大学（高管班）、亚商大学、碧桂园机器等……

肖老师课程幽默轻松，不断的激发学员的灵感；员工接受培训后，能够突破思维局限，工作中能够主动运用所学的思维方法去思考问题；从细到微，化繁为简，深入浅出，可以使学员印证了做法的正确，找到了理论根据，并且帮助学员梳理了思维体系。