

2017年 第五届中国E-Learning 行业大会

新经济 新技术 新模式

引领变革





陈永莎 Lily Chen

合得国际合伙人
合得北方区总经理

2年国企、15年全球顶级跨国企业的职场实战和丰富的管理经验，擅长战略布局、大客户营销、渠道发展与管理、市场战略与策划以及销售管理，具备全球视野，是一名变革与创新引领者和实践者。

曾任职甲骨文中国应用渠道部首任PROGRAM OFFICE负责人，领导和组织协调甲骨文公司内外部资源，以programs形式实现其所并购的多款应用解决方案在中国落地和业务拓展，连续多年获得Oracle Award；曾任职全球网络安全领导者Check Point中国核心领导团队，担当分销渠道总监并兼任中国区综合管理部负责人，带领团队与核心高管团队实现中国区年度100%复合增长，开创Check Point中国新局面；曾任职全球下一代网络安全领导者Palo Alto中国核心领导团队之一，担当中国首任渠道负责人和全球客户负责人，与核心管理层布局Palo Alto中国并创造中国全球客户典范，荣获全球年度大奖。

2014年底，陈女士投身教育事业，加入合得国际任北方区总经理，致力于通过创新学习模式服务于个体和企业客户的终身幸福和成就，成功协助众多标杆客户在企业转型发展过程中的中高管领军人才培养，人才升级与能力建设和测评等方面。



Part 1: 破冰游戏

聆听

选择一个你不太熟悉的人，向他/她介绍：



- 01 自己今天/最近最开心的一件事
- 02 自己特别自豪的一件事
- 03 自己的兴趣爱好

感知



面对面感知发生在我们周边的变化

- 01 1分钟变化游戏
- 02 分享过程和改变
- 03 1分钟变化深度游戏
- 04 变化过程中我的体会



Part 1: 我们身处的环境

“这是一个 VUCA 的世界” - 高速易变模糊的复杂世界

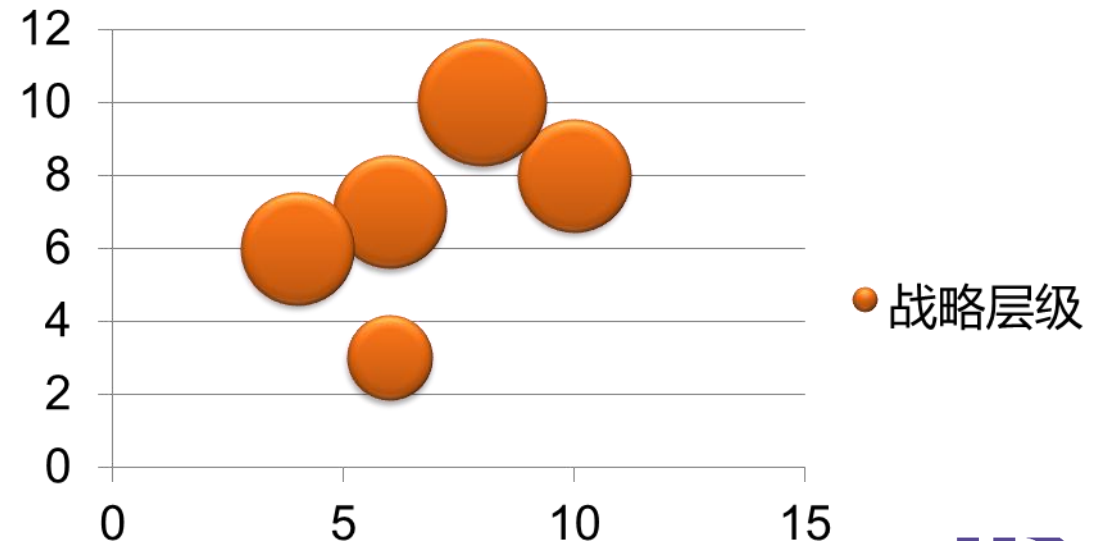
— 宝洁公司 (P&G) 前首席运营官 Robert McDonald

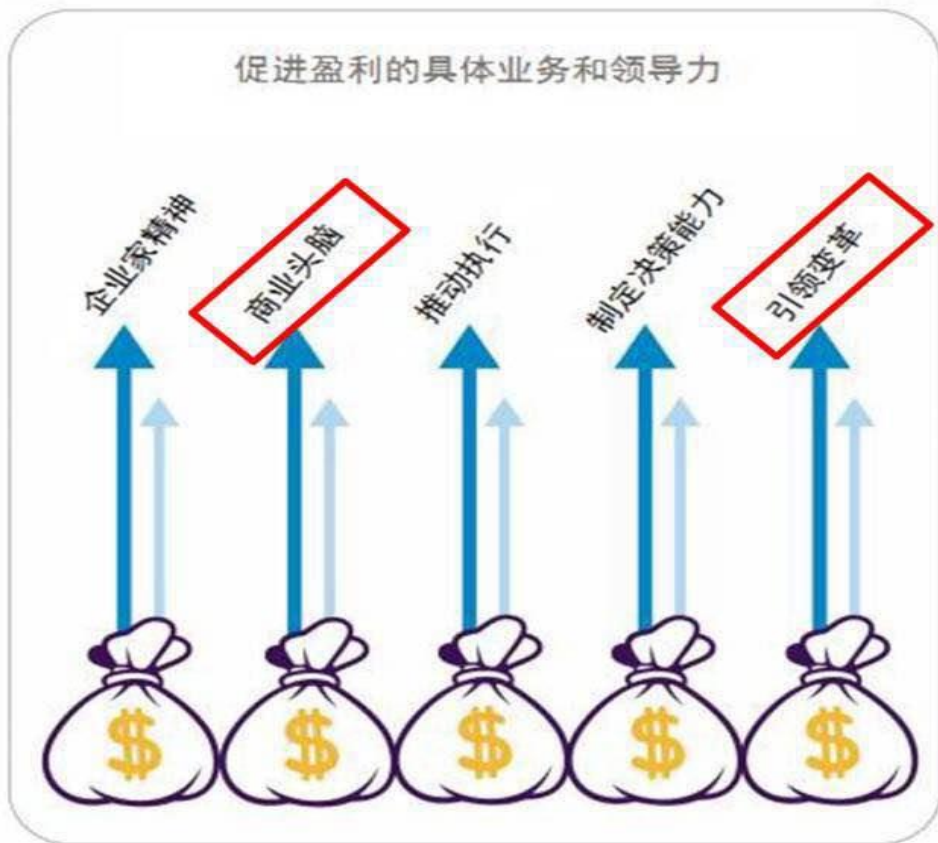
V=Volatility (易变性) U=Uncertainty (不确定性)

C=Complexity (复杂性) A=Ambiguity (模糊性)



战略层级 资源与时间 复杂度





对四年期平均利润最具预测性的各项能力

促进盈利增长的高管竞争力

资料来源于DDI 2016相关报告

他们在挣扎什么？

最需改善的领导技巧

| | |
|--------------------|-----|
| 跨国、跨文化领导 | 26% |
| 跨世代领导 | 30% |
| 在国际环境中的跨文化沟通 | 31% |
| 融入跨文化及异国环境..... | 41% |
| 管理及成功导入变革..... | 59% |

领导者认为自己具有高效领导力的比例(%)

全球化发展中的最需改善的领导能力

- **75%失败率（各种类型的变革项目）** McKinsey / 麦肯锡
- 企业文化的变革失败率为90% Bain and Company / 贝恩咨询公司
- 流程再造变革的失败率为70% Hammer and Champy, 1993 / 汉默和钱皮, 1993年
- 全面质量管理的变革失败率为75% Patrick Morley / 派特里克·摩力
- **70%失败率** Miller 2002 / 米勒 2002
- 16%取得成功；35%未如期完成；59%超出预算；54%未达成预期 Computer Weekly 2003/ 2003年计算机周刊
- 66%的IT项目彻底放弃或以不符合验收标准而宣告失败 The Standish Group, 2003 / 斯坦迪集团, 2003
- 失败的变革项目损失了260亿英镑 UK Labour government / 英国政府劳工部
- 28%的并购为股东带来利益增长；而36%的并购项目造成股东利益减少。 KPMG/ 毕马威

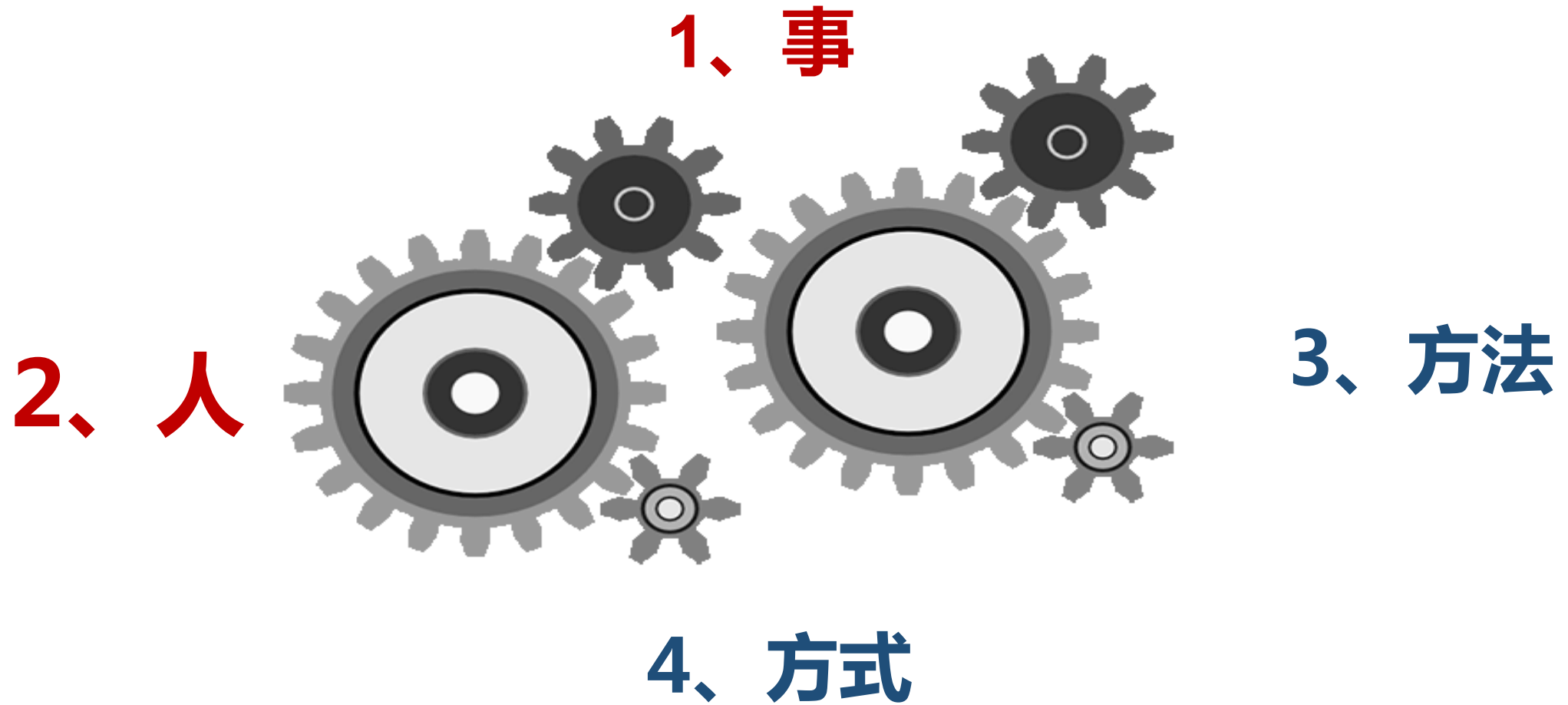


KNOWING
知

GAP 差距

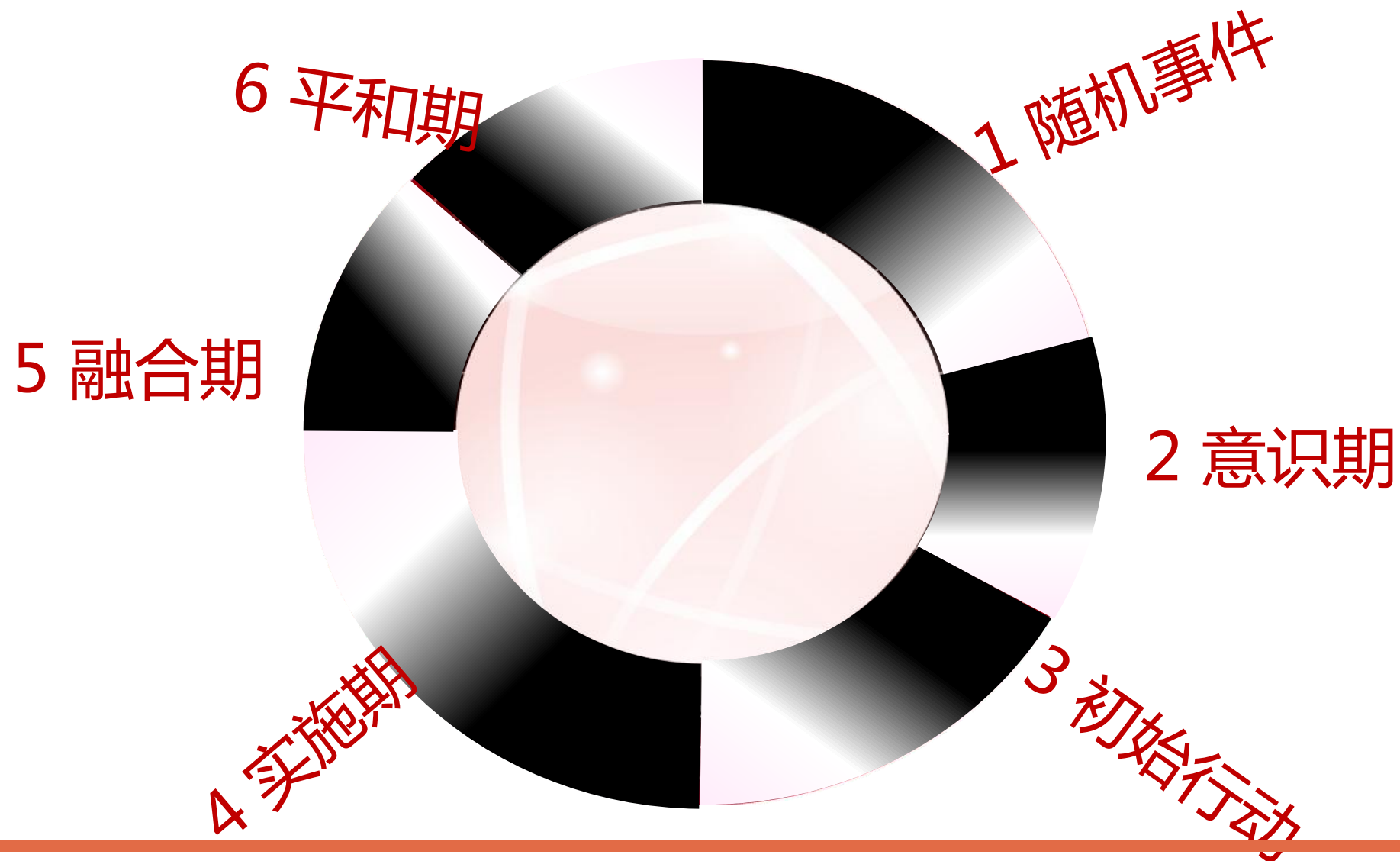
DOING
行

- Practice 练习
- Understand importance 理解重要性
- Interaction and Action-Learning 互动与行动学习
- Risk-free environment 零风险的环境
- Tools for systematic approaches 体系化方法工具





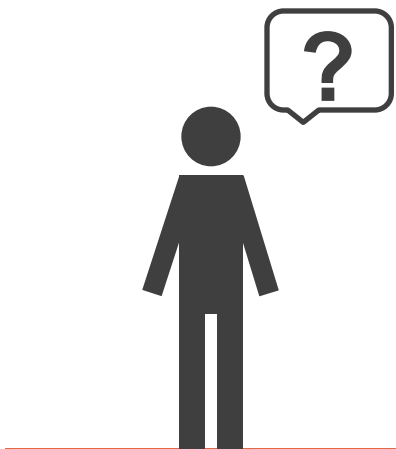
关于事：变革周期





关于人：变革抗拒

穿越那面墙...



我不理解！



我不明白
信息的缺失

- 为什么要变？
- 为什么这个时候变？
- 为什么要这样变？
- 为什么我要变？

我不喜欢这事！



我不喜欢它
情绪上的排斥

- 它会威胁到我
- 它太麻烦了
- 我没有能力做到
- 变革是没有用的
- 过去都失败了，我不相信这次会成功

我不相信你！



我不喜欢你
对变革领导的不信任

- 你没有能力做到
- 你太自私了
- 你不可靠
- 你不可信
- 我们的关系不好





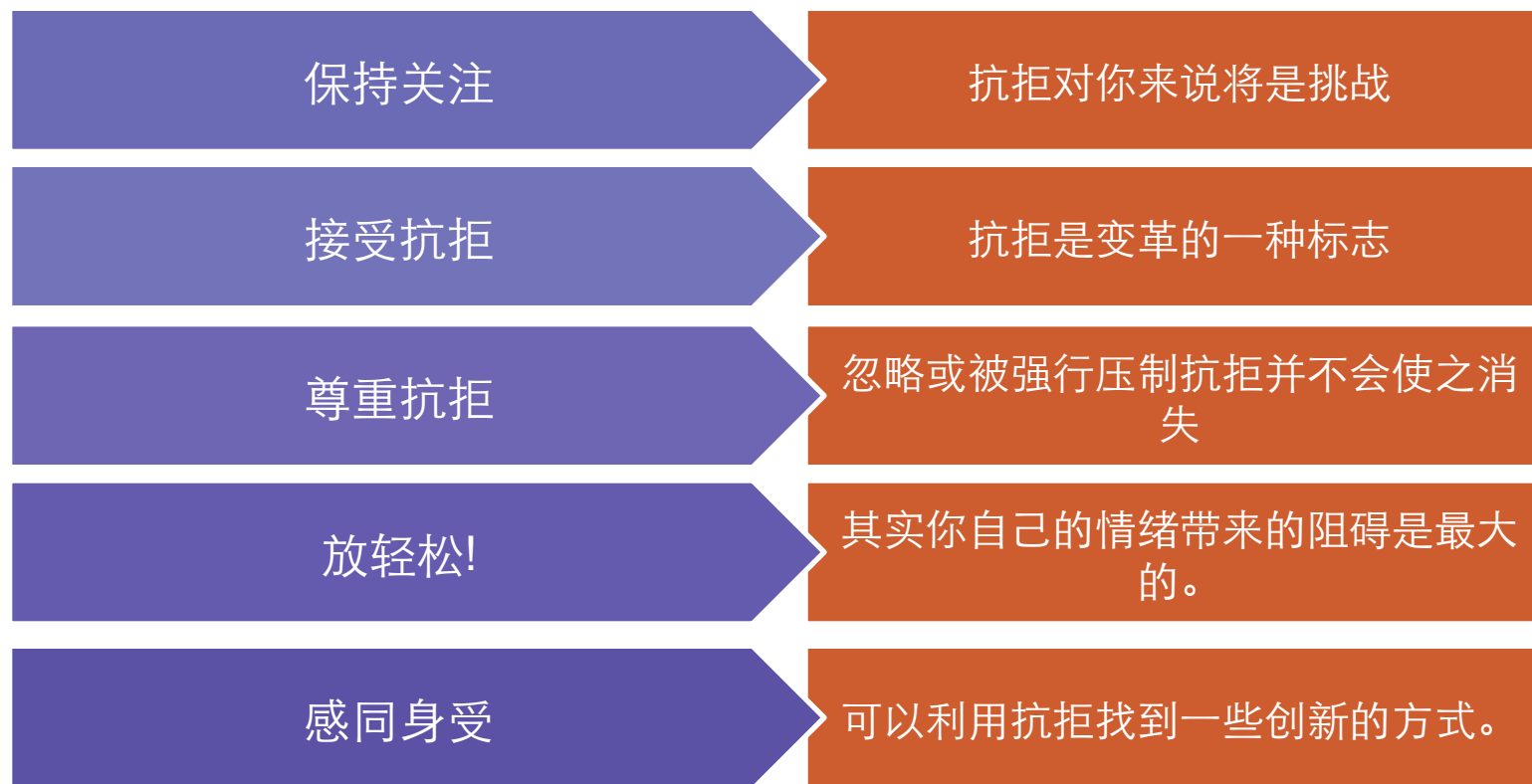
抗拒是一种能量

抗拒是可预测的

- 抗拒是一种下意识的、自然的心理机制，以保护我们避免痛苦和不适。
- 50 % 的人会保持中立，采取观望态度
- 30 % 的人会支持并配合
- 20% 的人通常会反对变革

抗拒是一种自我保护

- 自我保护 例子: 我会被解雇吗?
- 保护价值观 例子: 这份工作中, 我喜欢的部分会发生什么变化?
- 保护平衡 例子: 我需要掌握哪些新技能来应对变革?



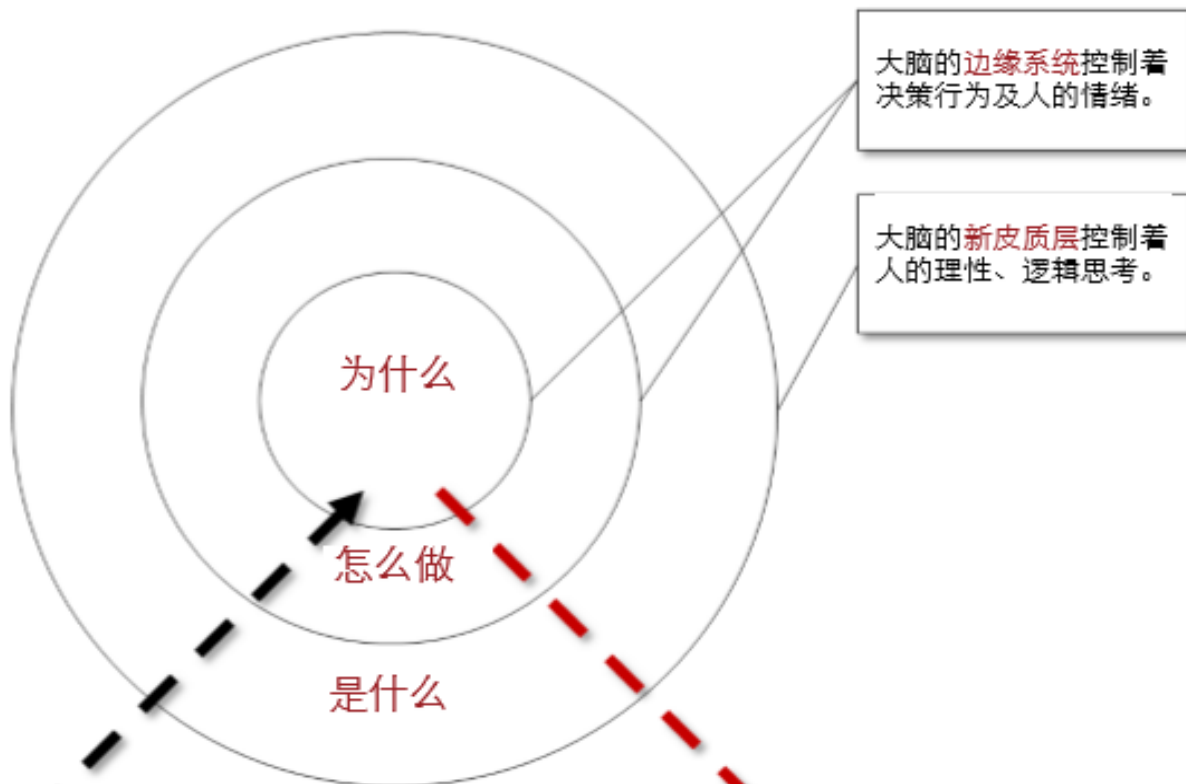


Part 4: 电脑模拟游戏

CRM案例分析：事和人

从为什么开始…… 黄金圆圈

- 为什么** 创造人们加入某种事业或团体的需求
- 怎么做** 建立人们对内容（如产品和服务）的需求
- 是什么** 人们对产品和服务的需求是什么



大多数的人是如何介绍解说新事物的（由外向内沟通），从而失去点燃他人对这一新事物热情的机会。

具有领袖素质的领导人是如何介绍解说新事物的（由内向外沟通），从而让人们注意到新事物。

同理心倾听 同心理故事

$$\text{Trustworthiness} = \frac{\text{Credibility} * \text{Reliability} * \text{Intimacy}}{\text{Self orientation}}$$

$$\text{信赖感} = \frac{\text{可信度} * \text{可靠度} * \text{亲近感}}{\text{自我为中心}}$$

Energy Bar/能量棒

The Energy Bar™
Resistance

Support

Opposition
抵触

Grumbling
发牢骚

Indifferent
冷漠

Interested
有兴趣

Willing
有意愿

Ally
联盟

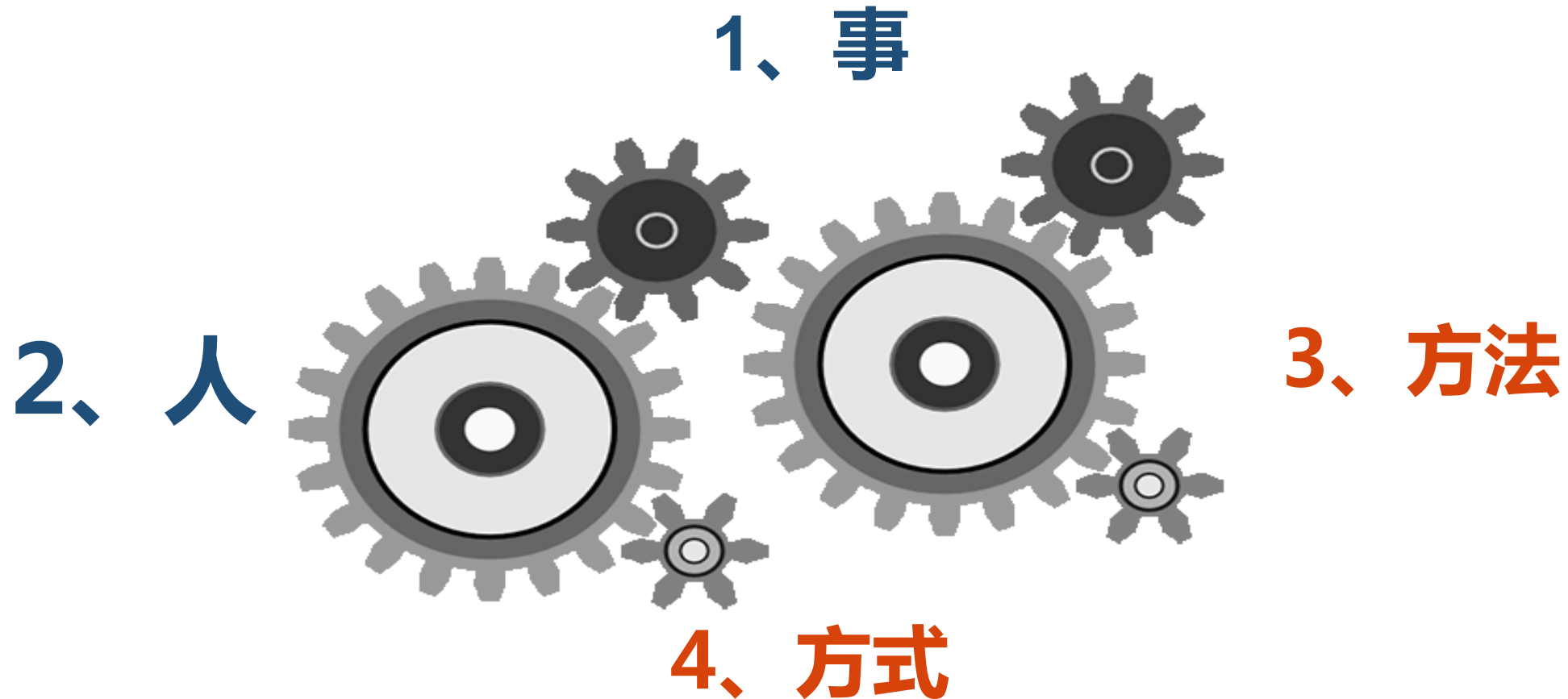




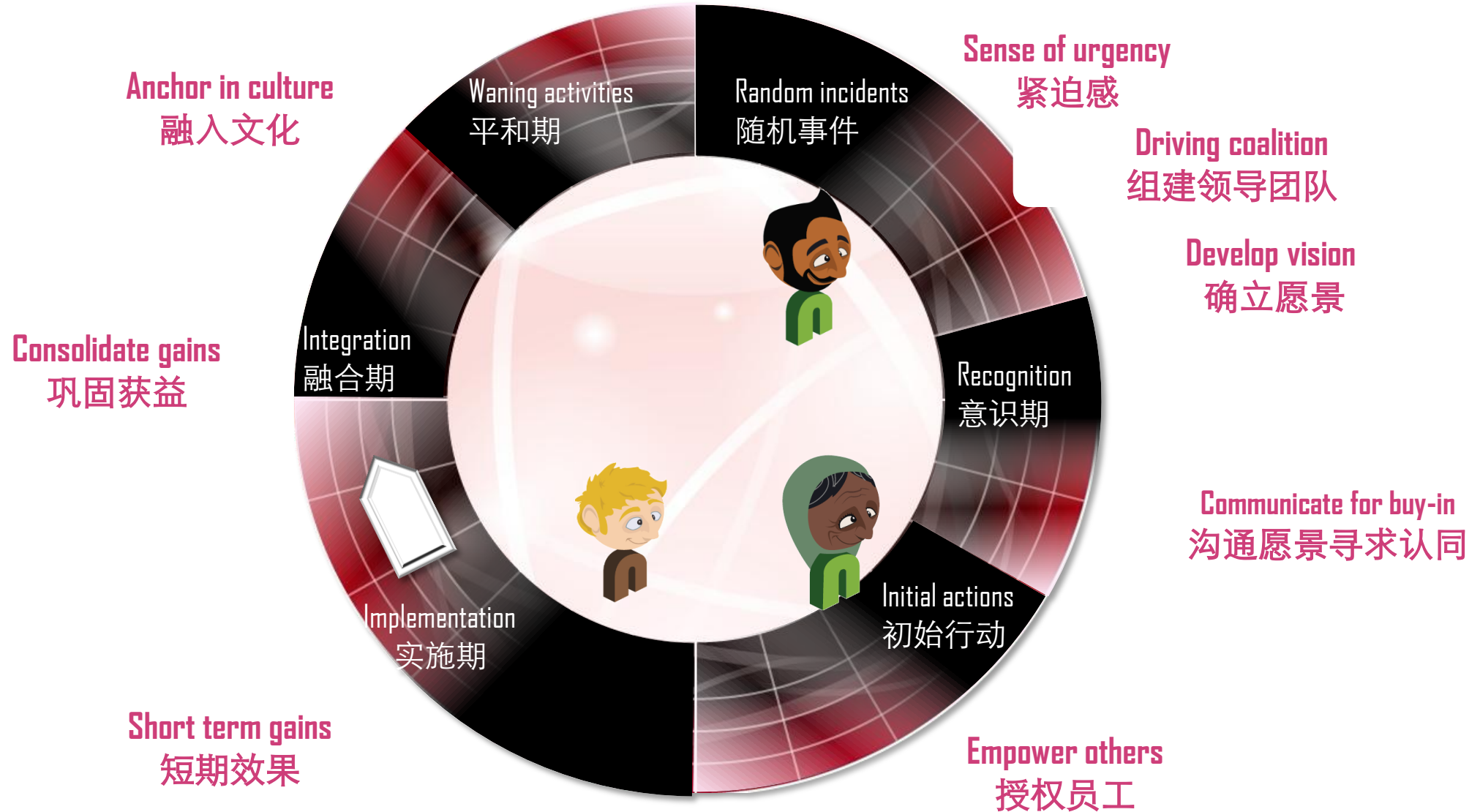
Part 5: 实际应用



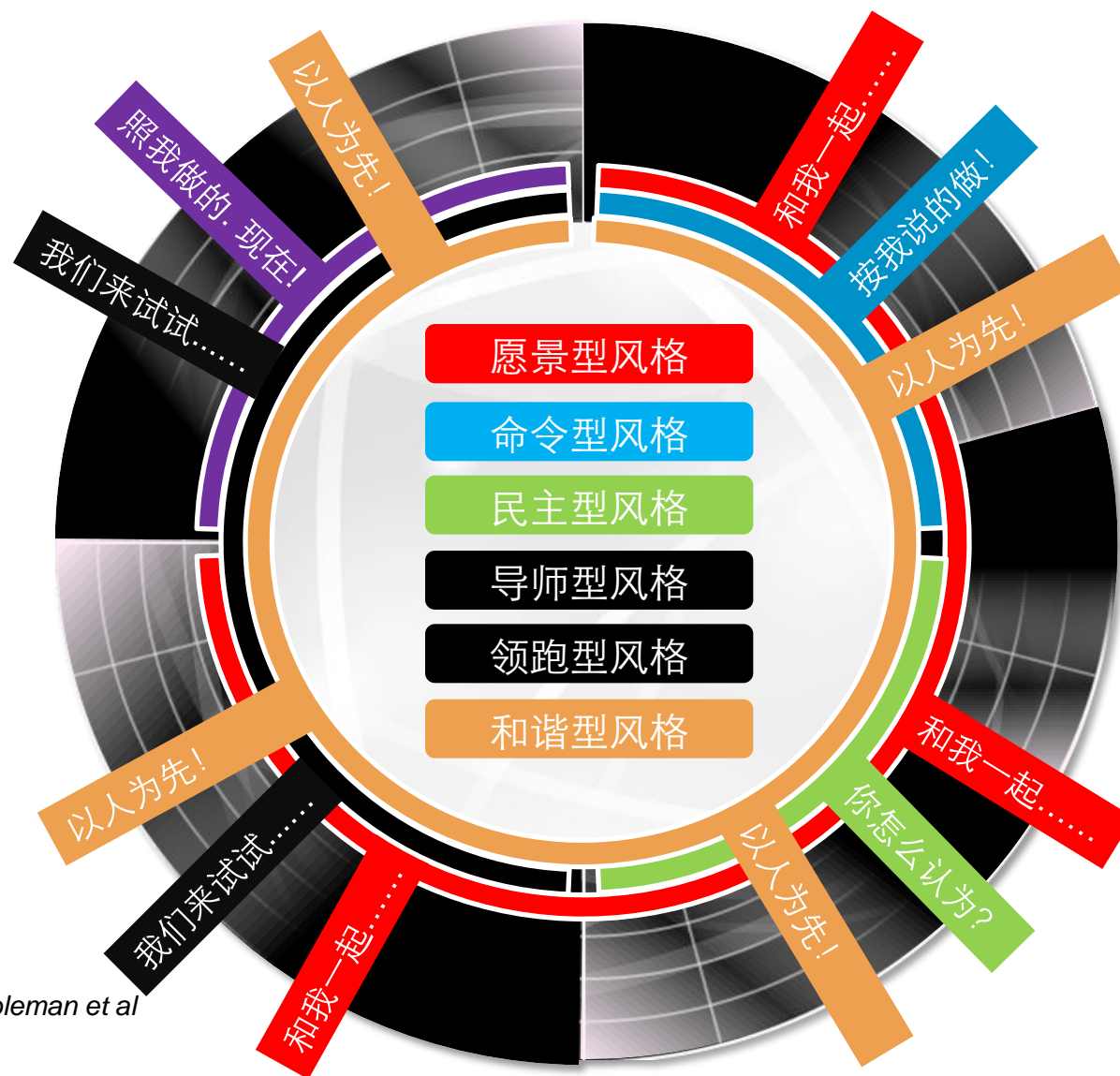
Part 6:补充资料



变革八个机会



Leadership style through change/透过变革看领导力风格



Inspiration: Daniel Goleman et al



THANKS