

变革领导力

Leading Through Change

学员信息

学员姓名：_____

日 期：_____

讲 师：_____

地 点：_____

通过这门课程，我最想带走的是：

引言：课程介绍

【课程痛点】

- 公司宣布了新流程、新制度，我在会上讲了，团队表面点头，背后照旧——变革推不动。
- 一追问，听到的全是「以前不这样」「这行不通」「跟我没关系」，我不知道从哪接话。
- 我自己也知道要变，可说不清「为什么变、变成什么样、我先做什么」，讲得心虚。
- 变革推了一阵，热闹两周就没人提了，旧做法悄悄回来——好像白忙一场。

这不是一堂「讲变革管理理论」的课，这是一堂「帮你把带队穿越变革的动作练顺」的实战课。不需要任何理论背景。

【课程概览】

模块	主题	内容概要
一	变革为什么推不动	变革管理 vs 变革领导；阻力三源：不知道 / 不相信 / 做不到
二	变革诊断：科特八步	八步过一遍，画出变革的人心地图 + 准备度打分 + 关键人地图
三	处理异议	布里奇斯过渡三阶段：结束→中立区→新开始，把反对变成信息
四	变革沟通：ADKAR	ADKAR 五台阶 + 四句话：为什么变 → 变成什么样 → 改什么 → 你先做什么
五	把变革钉进日常	勒温再冻结 + 变革曲线：节奏·仪式·榜样·复盘，防反弹
六	整合与 30 天推进计划	四个模型串成一条线 + 30 天变革推进计划

【学习公约】

- ☐ 带着一场真实的变革来上课——今天所有练习，都围绕你正在经历的那场变革。
- ☐ 不必懂理论——你要练的是「看清、化掉、讲清、留住」的动作。
- ☐ 敢说真话，尤其是「我也怀疑」的部分——卡住的地方，正是今天最值得练的地方。
- ☐ 手机静音，把注意力留给自己和身边的人。

我的笔记：

模块一

变革为什么推不动

不是方案错，是「带」的动作缺位

【模块学习目标】

- 学员能够说清「变革管理」与「变革领导」的差异，并判断自己的变革处在哪个阶段
- 学员能够用阻力三源（不知道 / 不相信 / 做不到）为一件真实变革做初始归类

从「宣布变革」到「带领变革」

【我的课前思考】

- 你现在正在经历的那场变革，叫什么？推进到哪一步？
- 团队里最明显的反应是什么？是怀疑、抵触，还是沉默？

变革管理 ≠ 变革领导

【核心模型】

角色	关心什么	表现
变革管理 Manage	进程：计划 / 里程碑 / 资源	事情有安排
变革领导 Lead	人心：意义 / 情绪 / 承诺	人愿意跟
缺一不可	骨架 + 血肉	只有表或只有口号

【案例】

多数管理者不缺管理能力，缺的是带人穿越变革的领导动作——这正是本课要练的。

我的笔记：

阻力三源：不知道 / 不相信 / 做不到

【核心模型】

阻力源	核心表现	对策
不知道	没讲清为什么变	补信息，讲透背景与紧迫
不相信	觉得又是走过场	建信任，先听反应、兑现承诺
做不到	不知道具体怎么做	给支持、给方法、给陪跑

诊断先行：用错对策，越推越僵

我的笔记：

解冻—推进—再冻结：团队要走过三个阶段

【核心模型】

阶段	特征	管理者要做
解冻	「以前不这样」，怀疑与观望	讲清为什么，制造紧迫
推进	「试试看吧」，边做边疑	给小步验证，化掉异议
再冻结	「就这么干」，新常态成型	立固化四锚，钉进日常

【案例】

多数团队卡在「解冻」——还在怀疑，没真正动。本课目标：把团队从解冻推过推进。

我的笔记：

练习 · 我的变革诊断卡

写下「我正在经历的一场变革」，一句话说清它是什么，并归类到阻力三源。

1. 独写 5 分钟：那场变革是什么、推进到哪一步、团队最明显的反应
2. 同桌互讲 3 分钟，说说为什么卡住
3. 归类到白板三区（不知道 / 不相信 / 做不到），并聚焦：我最该先解决哪一源

我的笔记：

变革为什么推不动 · 总结

变革不是宣布出来的，是一句一句带出来的

我收获的 3 个关键点：

1. _____
2. _____
3. _____

变革为什么推不动 · 行动承诺

- ☐ 圈出「我最该先解决的阻力源」一个
- ☐ 写下你最头疼的那个「抵触者」，他属于哪一类

具体行动：_____

我的当责伙伴：_____

模块二

变革诊断：科特八步

八步过一遍，把变革的人心地图画出来

【模块学习目标】

- 学员能够运用科特八步，对一场真实变革做出诊断（现状 + 缺口）
- 学员能够用变革准备度评估打分，并识别最关键的人

从「凭感觉推」到「先诊断再推」

【我的课前思考】

- 科特八步你听过几步？哪一步你的变革里做得最弱？
- 你的变革里，「紧迫感」与「愿景」真的讲清了吗？团队说得出来吗？

科特八步（变革推进主线 • Kotter 1996）

【核心模型】

步骤	做什么	关键点
1 • 制造紧迫感	让大家觉得「不变不行」	紧迫感不足，后面全推不动
2 • 组建同盟	找有影响力的人一起推	不要独角戏
3 • 形成愿景	说清「变了之后是什么样」	给人方向感
4 • 沟通愿景	反复讲、天天讲	讲到人人能复述
5 • 扫除障碍	把挡路的流程/制度先清掉	障碍不清，人推不动
6 • 创造速赢	先做出看得见的小胜利	小胜是变革的燃料
7 • 乘胜推进	用小胜积势	别急着宣布胜利
8 • 固化为文化	钉进日常与文化	不固化就会反弹

【案例】

八步过一遍，一张「变革人心地图」就出来了：谁在动、谁在等、谁在挡、靠什么推。

我的笔记：

变革准备度评估（基于科特八步前六步）

【核心模型】

维度	怎么打分
打分	六维度各 0-3 分（0=没做，3=人人清楚），总分 18
低于 9 分	准备度不足——先补最弱的那一项
最易漏	第 5 步扫除障碍 • 第 6 步创造速赢

缺口比现状更重要——缺口就是下一步的动作

我的笔记：

关键人地图：谁在什么位置，怎么推

【核心模型】

角色	状态	用什么动作
同盟者	已经支持	给舞台、当榜样
影响者	能带动他人	优先争取，他的态度会传染
观望者	还没表态	补信息、给信心
抵触者	明确反对	听异议、化阻力

【案例】

推进顺序：先站稳同盟者 → 争取影响者 → 转化观望者 → 最后处理抵触者。别一开始就硬碰抵触者。

我的笔记：

练习 · 变革诊断图工作坊

选你正在经历的一场真实变革，用科特八步逐条诊断，写出「现状」与「缺口」，再用准备度表打分。

1. 独做 15 分钟：八步各写现状 + 缺口
2. 准备度打分：六维度各打 0-3 分，标出最弱的一项
3. 小组互评 10 分钟：同伴帮你看漏的部分，重点问「你最担心哪一步」

我的笔记：

变革诊断：科特八步 · 总结

诊断先行，别急着推

我收获的 3 个关键点：

1. _____
2. _____
3. _____

变革诊断：科特八步 · 行动承诺

- ☐ 标出八步里你的最低分（就是你下一步该补的地方）
- ☐ 在关键人地图上，写下你的第一个「要争取的人」

具体行动：_____

我的当责伙伴：_____

模块三

处理异议：布里奇斯过渡三阶段

先听进来，再转成共同解

【模块学习目标】

- 学员能够运用布里奇斯过渡三阶段与处理异议四步，处理团队在变革中的异议与情绪
- 学员能够识别三类典型异议，并选择对应策略

从「急着说服」到「先接住再转化」

【我的课前思考】

- 你上一次面对反对，是先讲道理还是先接情绪？
- 你团队最常见的反对，属于过渡的哪个阶段？

布里奇斯过渡三阶段（Bridges 1991）

【核心模型】

阶段	人会经历什么	管理者做什么
① Ending 结束	先放手旧的，承认失去	承认旧做法的价值，允许哀惧
② Neutral Zone 中立区	混沌与试错，最乱也最有创造力	陪伴、给方向、允许试错
③ New Beginning 新开始	真正接纳新做法	给新身份，让人看到未来

【案例】

布里奇斯指出：变革是「外部的事」，过渡是「人的内部过程」——人不会自动跟上变革。

我的笔记：

处理异议四步（改编自布里奇斯过渡 + 倾听实践）

【核心模型】

四步	做什么	关键句
① 接住情绪	承认失去	「旧做法确实有它的好」
② 问出顾虑	把雾变清	「你最担心的是什么？」
③ 一起重构	把反对转成共同解	「如果……能不能解决？」
④ 陪走中立区	给方向、给支持	「这周你先这样做，我陪你」

【案例】

这不是说服术，是「帮人走完过渡」——反对者往往握着你没看到的信息。

我的笔记：

三类异议三种接法（对应过渡阶段）

【核心模型】

异议类型	典型说法	对应阶段 / 怎么接
惯性型	「以前不这样」	结束期：认旧 + 给过渡
怀疑型	「这行不通」	中立区：给证据 + 小范围试点
抽离型	「跟我没关系」	未进入过渡：讲清与我何干

顺序不能乱：先帮人「结束」，再谈「新开始」

我的笔记：

面对反对，要做 / 不要做

【核心模型】

要做	不要做
先接情绪：「我听到你的担心了」	急着讲道理、摆数据
追问：「你最担心的是哪一点？」	贴标签：「你怎么这么保守」
承认合理部分：「你这点说得对」	用职位压：「这是公司决定」
给一个能马上做的下一步	回避情绪，只谈任务

【案例】

急着说服，只会让对方更防御；先把人接住，信息才出得来。

我的笔记：

练习 · 异议应对演练

两人一组：A 说出一句你真实变革中听到的反对，B 用处理异议四步回应。四分钟后换角，观察者记录哪一步被跳过。

1. 第一轮 8 分钟：B 用四步回应 A 的反对，观察者记录
2. 换角 8 分钟：角色互换，再来一轮
3. 点评 6 分钟：找出最常被跳过的一步（多半是第 1 步「接情绪」）

我的笔记：

处理异议：布里奇斯过渡三阶段 · 总结

反对不是阻力，是还没被听懂的信息

我收获的 3 个关键点：

1. _____
2. _____
3. _____

处理异议：布里奇斯过渡三阶段 · 行动承诺

- ☐ 写下你团队最常见的一句反对，并判定它属于哪一类
- ☐ 为它准备一句「Connect」开场话术

具体行动：_____

我的当责伙伴：_____

模块四

变革沟通：ADKAR 模型

从「通知」到「对话」，把话讲到心里去

【模块学习目标】

- 学员能够运用 ADKAR 模型与四句话，设计并完成一场变革沟通
- 学员能够区分「通知式沟通」与「对话式沟通」，并改进自己的沟通方式

从「通知式沟通」到「对话式沟通」

【我的课前思考】

- 你上一次宣布变革，团队记住了什么？是「为什么变」，还是「又要加活」？
- 你有没有留出真正听团队说话的提问时间？

ADKAR 模型（个体变革 · Prosci）

【核心模型】

台阶	含义	关键句
A · Awareness 认知	为什么必须变	「为什么现在必须变」
D · Desire 意愿	我愿意参与	「变了对我意味着什么」
K · Knowledge 知识	怎么变、学什么	「哪几件事不一样了」
Ab · Ability 能力	我真的做得到	「这周你先做哪一件」
R · Reinforcement 强化	别让它退回去	「我们用节奏与表彰巩固」

【案例】

ADKAR 是「个体」变革模型：变革成败取决于每个具体的人能不能走完这五步，跳过任何一步都会卡住。

我的笔记：

沟通四句话（对应 ADKAR 的 A/D/K/Ab）

【核心模型】

四步	讲什么	关键句
为什么变	背景与紧迫（A）	「为什么现在必须变」
变成什么样	变之后的样子（D）	「变了之后工作会是什么样」
要变什么	具体改什么（K）	「哪几件事不一样了」
你先做什么	第一个动作（Ab）	「这周你先做哪一件」

【案例】

很多管理者直接从 K（讲操作）开始，跳过了 A（为什么）和 D（愿不愿意）——这是变革沟通失效的根源。

我的笔记：

通知 vs 对话，差别在哪

【核心模型】

通知式沟通	对话式沟通
只讲要求，不讲为什么	先讲紧迫与画面，让团队自己算账
听不到团队反应	停下来听：你最担心什么
没给第一个动作	给这周就能做的一件小事

变革沟通是对话，不是通知——一定要留提问时间

我的笔记：

一页纸沟通模板

【核心模型】

四句话	我的填写
为什么变	
变成什么样	
改哪几件事	
你先做什么	

【案例】

四句话，缺一不可——用它把一场变革讲到团队心里去。

我的笔记：

练习 · 变革沟通对话演练

三人一组：A 扮演管理者，B 扮演最抵触的下属，C 做观察者。A 用四句话完成一次 5 分钟沟通，三人轮换。

1. 第一轮 12 分钟：A 用四句话沟通，C 记录 A/D/K/Ab 是否齐
2. 换角 12 分钟：B 当管理者，再来一轮
3. 换角 12 分钟：C 当管理者，完成第三轮
4. 点评 4 分钟：找出跳过的步骤 + 团队意愿度打分

我的笔记：

变革沟通：ADKAR 模型 · 总结

变革最大的敌人不是反对，是沉默

我收获的 3 个关键点：

1. _____
2. _____
3. _____

变革沟通：ADKAR 模型 · 行动承诺

- ☐ 用四句话，写下你下一场变革沟通的一页纸提纲
- ☐ 标出你最怕团队问的那个问题，并提前准备答案

具体行动：_____

我的当责伙伴：_____

模块五

把变革钉进日常：勒温再冻结

变革一阵风，不如把它变成新常态

【模块学习目标】

- 学员能够运用勒温「再冻结」与固化四锚，把变革固化下来、防止反弹
- 学员能够识别变革反弹的四个征兆，并制定参与路线图

从「一阵风」到「新常态」

【我的课前思考】

- 你的变革，有没有出现反弹的征兆？
- 固化四锚（节奏/仪式/榜样/复盘）里，你最缺哪一锚？

勒温三阶段的关键：再冻结（Lewin 1947）

【核心模型】

阶段	做什么	关键点
① 解冻 Unfreeze	松动旧做法	让人愿意试
② 变革 Change	推行新做法	边做边学
③ 再冻结 Refreeze	钉进制度与文化	不固化就会反弹

【案例】

再冻结不是把人冻住，而是把新做法固化成「本来就这样」。

我的笔记：

固化四锚（改编自勒温再冻结 + 科特第 8 步）

【核心模型】

四锚	做什么	关键动作
固定节奏	让变革有「心跳」	每周/每月例会讲一讲、群里同步
可见仪式	让新做法被看见	表彰第一个用起来的人
榜样示范	管理者和标杆先用	你自己先用、让标杆先说
数据复盘	用事实回答「变了有什么用」	定期看数据、公开复盘

【案例】

四锚都是「重复发生的动作」，不是一次性的——它们是让变革从一阵风变成新常态的固定动作。

我的笔记：

变革曲线 + 反弹四征兆

【核心模型】

征兆	表现	怎么办
① 没人提了	会议上不再讨论	拉回节奏锚
② 旧法冒头	借口多了起来	拉回榜样锚
③ 数据回落	关键指标悄悄降	拉回复盘锚
④ 榜样停手	标杆也不再坚持	你自己先坚持

变革曲线有低谷——别让人停在低谷（改编自 Kübler-Ross）

我的笔记：

把变革留下来：要做 / 不要做

【核心模型】

要做	不要做
设固定的推进节拍，雷打不动	靠一次大会就想固化
给第一个用起来的人以可见表彰	只在开头热闹，后面不管
自己先用，让标杆先说	只要求别人用，自己不用
用数据回答「变了有什么用」	凭感觉判断有没有效果

--	--

【案例】

变革能不能留下来，看你有没有把它变成「日常动作」，而不是「一次性项目」。

我的笔记：

练习 · 团队变革参与路线图

用「关键人地图 + 固化四锚」画一张参与路线图：谁在什么位置、用什么动作推动；四锚各自的具体安排。

1. 独做 15 分钟：关键人地图 + 四锚安排（具体到谁、何时、做什么）
2. 小组互评 10 分钟：检查四锚是否具体、可执行
3. 分享 5 分钟：全班交流「四锚里最难做的一锚」

我的笔记：

把变革钉进日常：勒温再冻结 · 总结

把变革钉进日常，它才不会反弹

我收获的 3 个关键点：

1. _____
2. _____
3. _____

把变革钉进日常：勒温再冻结 · 行动承诺

- ☐ 写下你变革的四锚安排，每锚一个具体动作
- ☐ 标出你团队最可能出现的一个反弹征兆，并想好应对

具体行动：_____

我的当责伙伴：_____

模块六

整合与 30 天推进计划

把判断变成动作

【模块学习目标】

- 学员能够整合科特八步 / 布里奇斯过渡 / ADKAR / 勒温三阶段四个经典框架，形成一套完整动作
- 学员能够产出一份针对真实团队的 30 天变革推进计划

从「懂了道理」到「动起来做」

【我的课前思考】

- 回去之后，你会先补哪一步、先找谁、先做什么？
- 你的 30 天计划，第一周第一件事是什么？

落地三问

【核心模型】

三问	答什么	什么时候做
先补哪一步？	科特八步里最弱的一步	本周补上
先找谁？	第一个要争取的人	这周约他谈
先做什么？	第一个动作	让变革动起来

【案例】

30 天不是「做很多」，而是「先动起来、再连成线」。三个问题答清楚，计划就成型了。

我的笔记：

30 天三段节奏

【核心模型】

阶段	时间	关键动作
补诊断	第 1-10 天	补最弱一步 · 定关键人 · 开第一次沟通
小试点	第 11-20 天	小范围试点 · 创造速赢 · 收集反馈
扩推行	第 21-30 天	扩大推行 · 再冻结 · 公开复盘

节奏比完美更重要：先动起来，边做边调

我的笔记：

四个经典框架，一张图

【核心模型】

框架	解决什么	一句话
科特八步	推进：从紧迫感到固化	先拍片，再动手
布里奇斯过渡	过渡：人与情绪的内部过程	先结束，再开始
ADKAR	带入：把个体从知道带到做到	先给画面，再给动作
勒温再冻结	固化：钉进日常不反弹	让它变成新常态

【案例】

推进（科特）→ 过渡（布里奇斯）→ 带入（ADKAR）→ 固化（勒温）——四套经典框架，连成一场变革的完整动作。

我的笔记：

练习 · 30 天变革推进计划

写一份针对你真实团队的 30 天推进计划：三段各写 2-3 个动作，明确「谁、什么时候、做什么」，并配一个「怎么算完成」。

1. 独做 12 分钟：三段各写 2-3 个动作 + 完成标志
2. 伙伴互评 6 分钟：只问一句「下周你就会做的第一件事是哪件」
3. 承诺 2 分钟：写下第一周第一件事，当场说出来

我的笔记：

整合与 30 天推进计划 · 总结

变革不是想明白才动，是做起来才明白

我收获的 3 个关键点：

1. _____
2. _____
3. _____

整合与 30 天推进计划 · 行动承诺

- ☐ 写下第一周第一件事，写清「什么时候做」
- ☐ 约定一位互锁伙伴，写清互查日期与方式

具体行动：_____

我的当责伙伴：_____

全课程总结

判断	模块	一句话
看清	二	诊断先行：科特八步画出人心地图
化掉	三	反对不是阻力，是还没被听懂的信息（布里奇斯过渡）
讲清	四	ADKAR：为什么变 → 变成什么样 → 改什么 → 先做什么
留住	五	勒温再冻结：把变革钉进日常，它才不会反弹

看清 → 化掉 → 讲清 → 留住：把「带队穿越变革」的动作走完

全课程 3 个核心收获：

1. _____
 2. _____
 3. _____
- _____
- _____
- _____
- _____

我的终极行动承诺：

附件

附件一：行动承诺卡汇总

模块	我的承诺	完成日期	完成 ☒
变革为什么推不动	_____ _____	_____	☐
变革诊断：科特八步	_____ _____	_____	☐
处理异议：布里奇斯过渡三阶段	_____ _____	_____	☐
变革沟通：ADKAR 模型	_____ _____	_____	☐
把变革钉进日常：勒温再冻结	_____ _____	_____	☐
整合与 30 天推进计划	_____ _____	_____	☐

附件二：核心工具练习页

工具一：科特八步（变革诊断）

用于对一场真实变革做诊断，写出八步的现状与缺口。

【练习模板】

步骤	现状	缺口
1 制造紧迫感		
2 组建同盟		
3 形成愿景		
4 沟通愿景		
5 扫除障碍		
6 创造速赢		
7 乘胜推进		
8 固化为文化		

【参考示例】

步骤	示范：推行新客户系统
1 紧迫感	客户响应慢，竞品已上线类似系统
2 同盟	IT 主管支持，先找一位业务标杆
3 愿景	响应提速，客户满意度回升
4 沟通	周会反复讲，讲到人人能复述
5 障碍	先简化旧流程交接环节
6 速赢	先在两个小组试点，两周后晒数据
7 乘胜	用小胜说服其他小组
8 固化	写进岗位手册，成为默认做法

我的笔记：

工具二：处理异议四步卡（改编自布里奇斯过渡）

面对团队反对时，按四步回应，把反对变成信息。

【练习模板】

四步	我的准备
① 接情绪（怎么先承认失去）	
② 问顾虑（问出什么真实顾虑）	
③ 一起重构（怎么转成共同解）	
④ 陪走中立区（给什么下一步）	

【参考示例】

四步	示范：老王说「这行不通」
① 接情绪	「老王，我理解你的担心，你经验比谁都多」
② 问顾虑	「你最担心的是操作麻烦，还是怕出错？」
③ 一起重构	「先在非高峰期试一周，能不能行？」
④ 陪走中立区	「试的时候我盯着，出问题我来担」

我的笔记：

工具三：ADKAR 变革沟通一页纸

一场变革沟通前，用四句话备好提纲（对应 ADKAR 的 A/D/K/Ab）。

【练习模板】

四句话	我的填写
为什么变（A 认知）	
变成什么样（D 意愿）	
要变什么（K 知识）	
你先做什么（Ab 能力）	

我的笔记：

工具四：固化四锚表（勒温再冻结 + 科特第 8 步）

给变革立四锚：节奏、仪式、榜样、复盘。

【练习模板】

四锚	我的安排（谁 / 何时 / 做什么）
固定节奏	
可见仪式	
榜样示范	
数据复盘	

【参考示例】

四锚	示范：新客户系统落地
固定节奏	每周一晨会 5 分钟同步系统使用情况

可见仪式	每月评一位「系统达人」，公开表彰
榜样示范	我自己先全用新系统，不再走老路
数据复盘	每周看响应时长，月度公开复盘

我的笔记：

工具五：关键人地图

看清谁在什么位置，决定推进顺序。

【练习模板】

角色	是谁	用什么动作
同盟者		
影响者		
观望者		
抵触者		

我的笔记：

工具六：30 天变革推进计划模板

三段各 2-3 个动作，每段配「怎么算完成」。

【练习模板】

阶段	时间	2-3 个关键动作	怎么算完成
补诊断	第 1-10 天		
小试点	第 11-20 天		
扩推行	第 21-30 天		

我的笔记：

附件三：工具速查卡——核心模型汇总

工具/模型	核心公式/要素	一句话说明
变革管理 ≠ 变革领导	(见正文)	见「变革为什么推不动」
阻力三源：不知道 / 不相信 / 做不到	诊断先行：用错对策，越推越僵	见「变革为什么推不动」
解冻—推进—再冻结：团队要走过三个阶段	(见正文)	见「变革为什么推不动」
科特八步（变革推进主线 · Kotter 1996）	(见正文)	见「变革诊断：科特八步」
变革准备度评估（基于科特八步前六步）	缺口比现状更重要——缺口就是下一步的动作	见「变革诊断：科特八步」
关键人地图：谁在什么位置，怎么推	(见正文)	见「变革诊断：科特八步」
布里奇斯过渡三阶段（Bridges 1991）	(见正文)	见「处理异议：布里奇斯过渡三阶段」
处理异议四步（改编自布里奇斯过渡 + 倾听实践）	(见正文)	见「处理异议：布里奇斯过渡三阶段」
三类异议三种接法（对应过渡阶段）	顺序不能乱：先帮人「结束」，再谈「新开始」	见「处理异议：布里奇斯过渡三阶段」
面对反对，要做 / 不要做	(见正文)	见「处理异议：布里奇斯过渡三阶段」
ADKAR 模型（个体变革 · Prosci）	(见正文)	见「变革沟通：ADKAR 模型」
沟通四句话（对应 ADKAR 的 A/D/K/Ab）	(见正文)	见「变革沟通：ADKAR 模型」
通知 vs 对话，差别在哪	变革沟通是对话，不是通知——一定要留提问时间	见「变革沟通：ADKAR 模型」
一页纸沟通模板	(见正文)	见「变革沟通：ADKAR 模型」
勒温三阶段的关键：再冻结（Lewin 1947）	(见正文)	见「把变革钉进日常：勒温再冻结」
固化四锚（改编自勒温再冻结 + 科特第 8 步）	(见正文)	见「把变革钉进日常：勒温再冻结」
变革曲线 + 反弹四征兆	变革曲线有低谷——别让人停在低谷（改编自 Kübler-Ross）	见「把变革钉进日常：勒温再冻结」
把变革留下来：要做 / 不要做	(见正文)	见「把变革钉进日常：勒温再冻结」

落地三问	(见正文)	见「整合与 30 天推进计划」
30 天三段节奏	节奏比完美更重要：先动起来，边做边调	见「整合与 30 天推进计划」
四个经典框架，一张图	(见正文)	见「整合与 30 天推进计划」

附件四：30 天行动计划

模块	具体行动	开始日期	完成标志
变革为什么推不动			
变革诊断：科特八步			
处理异议：布里奇斯过渡三阶段			
变革沟通：ADKAR 模型			
把变革钉进日常：勒温再冻结			
整合与 30 天推进计划			

附件五：课程评估反馈

评估维度	评分	备注
课程内容实用性	1 2 3 4 5	
工具可操作性	1 2 3 4 5	
案例贴近实际	1 2 3 4 5	
互动练习效果	1 2 3 4 5	
整体满意度	1 2 3 4 5	

我最想对讲师说的话：

我最想推荐给同事的一个工具：

推荐理由：

变革领导力 · Leading Through Change

今天的同行，是 30 天推进的起点

变革不是宣布出来的，是一句一句带出来的。

今天我们走过的四个判断：

- 一 · 变革为什么推不动 —— 不是方案错，是「带」的动作缺位（勒温三阶段）
- 二 · 科特八步 —— 诊断先行，画出人心地图
- 三 · 布里奇斯过渡 —— 反对不是阻力，是还没被听懂的信息
- 四 · ADKAR —— 从「通知」到「对话」
- 五 · 勒温再冻结 —— 把变革钉进日常，它才不会反弹
- 六 · 30 天推进计划 —— 变革不是想明白才动，是做起来才明白

课程的结束，正是你 30 天推进的起点。回到团队，先补科特八步里最弱的一步、先找第一个要争取的人、先做第一件小事——变革领导，从你的下一个动作开始。

我的最后笔记：
