

变革领导力

Leading Through Change · 讲师手册

变革不是宣布出来的，是一句一句带出来的——看清 → 化掉 → 讲清 → 留住。

1 天 / 7 小时 · 6 模块 · 学练合一

配套：授课级 PPT + 学员手册 + 本手册 + 核心工具带走件

版本 v1.0 · Coursemaster 出品

本手册仅供授课讲师使用，含引导话术、练习答案与控场提示。

第一部分 · 课程总览

【课程定位】

一门教管理者「带队穿越变革」的实战课。目标不是让学员听懂变革理论，而是让学员在课上就完成一次变革诊断、一张关键人地图、一次变革沟通演练、一次异议应对演练，并带走核心工具卡与 1 份 30 天变革推进计划。讲师角色是「设计练习场 + 引导反思」，而非「讲授者」。

【工具包构成（四件一套）】

物料	用途	谁用	何时
① 授课级 PPT	讲师投影、模型与活动呈现	讲师	全程
② 学员手册	学员课中写、带走练	学员	全程
③ 本讲师手册	控场 timing / 话术 / 答案 / 救场	讲师	备课+授课
④ 核心工具带走件	速查卡 + 30 天变革推进计划	学员	课前+课后

【时间分配总表】

模块	主题	时长	类型
一	变革为什么推不动	45	核心 + 活动
二	变革诊断：科特八步	75	核心 ☒
三	处理异议：布里奇斯过渡	60	核心
四	变革沟通：ADKAR	75	核心 ☒
五	把变革钉进日常：勒温再冻结	60	核心
六	整合与 30 天推进计划	45	整合 + 行动

合计 360 min（6 小时）+ 开场 30 min + 收尾 15 min = 405 min 净授课，含午休 60 min 为一天 7 小时场次；结构化授课约 6–6.5H。演练占比 ≈ 42%（含小测与三人角色扮演），满足 ≥35% 红线。

【物料准备清单】

- ☐ 授课级 PPT（提前试放映，确认微软雅黑字体）
- ☐ 学员手册（按人数 + 10% 备）
- ☐ 便签纸 / 马克笔（破冰「阻力三区」与关键人地图用）

- ☐ 《变革诊断图工作纸》每人 1 份（模块二实操用）
- ☐ 《异议应对角色卡 + 记录表》每组 1 套（模块三演练用）
- ☐ 《变革沟通脚本 + 观察员打勾表》每组 1 套（模块四演练用）
- ☐ 《团队变革参与路线图共创表》每人 1 份（模块五用）
- ☐ 《30 天变革推进计划表》每人 1 份（模块六用）
- ☐ 课后工具包带走件（速查卡 + 30 天变革推进计划，结课发）

【设备与场地】

- 投影 + 翻页笔；计时器（每组演练严格控时）
- 小组岛形座位，便于两人/三人组练习
- 白板或便利贴墙（贴「变革阻力三区」与「结业承诺」）
- 演练用角色卡（模块四三人角色扮演：管理者 / 抵触下属 / 观察员）

模块一

变革为什么推不动

类型：核心 + 活动 | 时长：45 min

【模块目标】

- 说清「变革管理」与「变革领导」的差异，并判断自己的变革处在勒温三阶段的哪一步
- 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

【时间轴（环节 / 分钟 / 教具）】

环节	分钟	教具
导入：三个破题问题	6	PPT
变革管理 ≠ 变革领导	8	PPT
阻力三源 + 勒温三阶段	8	PPT
变革曲线 + 案例	8	PPT
练习：我的变革定位	8	学员手册
全班共议：谁最抵触	5	白板
小结	2	PPT

【讲解要点】

- 三个破题问题：你正在经历的那场变革叫什么？推进到哪一步？团队最明显的反应是什么
- 本课定位：不讲变革管理理论，讲带队穿越变革的动作；引用的都是耳熟能详的经典框架
- 变革管理管进程（计划/里程碑/资源），变革领导管人心（意义/情绪/承诺）——多数管理者缺后者
- 阻力三源：不知道（补信息）/ 不相信（建信任）/ 做不到（给支持）——用错对策越推越僵
- 勒温三阶段（1947）：解冻—变革—再冻结——多数团队卡在「解冻」，还在怀疑没真正动
- 变革曲线（改编自 Kübler-Ross）：否认→抵触→低谷→探索→接纳——情绪先跌后升，低谷是必经之路
- 四种代价：执行 / 信任 / 人才 / 机会——变革最大的敌人不是反对，是沉默

【引导话术】

话术 开场白：『今天我们不讲怎么制定变革方案，我们讲怎么把一场变革带成。』

话术 破冰用「阻力三区」：把学员的真实反应归到 不知道 / 不相信 / 做不到，转抱怨为诊断

话术 白板收敛：把学员卡点归到三源，告诉他们——今天全天就是把这三源逐个拆掉

【收尾 Debrief 问句】

- ▶ 你正在经历的变革，卡在哪一源？
- ▶ 你自己在这三源里，最该先解决哪一个？

【参考范例 / 答案】

为什么先诊断再推进 没诊断就推进，等于闭着眼睛推墙。阻力三源是把「团队不配合」这个模糊感受，变成一条可定位的具体原因。

为什么很多变革卡在解冻 因为管理者只做了「管理」（通知/排计划），没做「领导」（讲为什么/听反应/化阻力）——人没被带过来，自然不动。

【卡点救场】

- ⚠ 学员大量吐槽团队：及时拉回「先归因，不评价人」，把吐槽转成三源定位
- ⚠ 破冰冷场：改「先写后说」，每人先写一条再分享，降低开口门槛

转场：看清了阻力，接下来要搞懂——怎么把一场变革的人心一次看清？

模块二

变革诊断：科特八步

类型：核心 ☒ | 时长：75 min

【模块目标】

- 掌握科特八步，能对一场真实变革做出诊断（现状 + 缺口）
- 用变革准备度评估打分，识别最弱的一步与关键人位置

【时间轴（环节 / 分钟 / 教具）】

环节	分钟	教具
导入：诊断先行	5	PPT
科特八步 逐步讲解	20	PPT
准备度评估打分	10	学员手册
关键人地图 + 案例	12	PPT
练习：变革诊断图工作坊 ☒	20	工作纸
全班共议：你漏了哪一步	6	白板
小测 + 小结	2	PPT

【讲解要点】

- 科特八步（John Kotter, 1996）= 制造紧迫感 / 组建同盟 / 形成愿景 / 沟通愿景 / 扫除障碍 / 创造速赢 / 乘胜推进 / 固化为文化
- 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
- 准备度评估：六维度各 0-3 分，总分 18；低于 9 分说明准备度不足，先补最弱一项
- 最易漏：第 5 步扫除障碍（没清阻力） • 第 6 步创造速赢（还没见成效就急着推）
- 关键人地图：同盟者→影响者→观望者→抵触者；推进顺序不能反，别一开始就跟抵触者硬碰
- 案例：一场「没人反对」的变革为什么还是死了——用八步回看，第 3 / 4 步根本没做

【引导话术】

话术 逐步讲解时，每一步配一个学员能对号入座的真实场景，不要只念定义

话术 强调：科特八步是最广为流传的变革框架，学员大多听过——用「温故知新」的语气带，而不是从头讲课

话术 诊断图工作坊是模块二的核心：走桌指导，重点看八步是否来自真实情况，而非想当

然

话术 互评只问一句：『如果这是你的变革，你最担心哪一步？』

【收尾 Debrief 问句】

- ▶ 科特八步里，哪一步的缺口最大？这一步没做好会带来什么后果？
- ▶ 你的变革里，谁是同盟者、谁是影响者？

【参考范例 / 答案】

「没人反对」为什么最危险 没有异议≠有共识。表面的沉默，往往是最深的阻力——第3步（愿景）第4步（沟通）根本没做，团队只是把真实想法藏了起来。

八步要不要全做 八步是诊断全景，不是全部补齐。先做全，再挑分最低的一两步重点补——诊断先于动作，但不必平均用力。

【卡点救场】

- ⚠ 学员给八步填「都还好」：追问『那你团队里谁最可能阳奉阴违？』，逼出真实缺口
- ⚠ 工作坊超时：砍小组互评环节，只保留独做 15 min + 快速分享

转场：诊断出了阻力，怎么把那些「反对」变成有用的信息？

模块三

处理异议：布里奇斯过渡三阶段

类型：核心 | 时长：60 min

【模块目标】

- 掌握布里奇斯过渡三阶段与处理异议四步，能处理团队在变革中的异议与情绪
- 识别三类典型异议（结束期 / 中立区 / 未进入）并选择对应策略

【时间轴（环节 / 分钟 / 教具）】

环节	分钟	教具
导入：面对反对怎么办	6	PPT
布里奇斯三阶段 + 异议四步	18	PPT
应有姿态 要做/不要做	8	PPT
案例：一句「这行不通」怎么接住	8	PPT
练习：异议应对演练	16	角色卡
小结	4	PPT

【讲解要点】

- 布里奇斯过渡三阶段（William Bridges, 1991）：结束 Ending → 中立区 Neutral Zone → 新开始 New Beginning
- 核心认知：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，必须先走完「结束」
- 处理异议四步（改编自布里奇斯 + 倾听实践）：接住情绪 → 问出顾虑 → 一起重构 → 陪走中立区
- 顺序不能乱：先帮人「结束」，再谈「新开始」——跳过情绪直接讲道理，道理进不去
- 三类异议对应过渡的不同阶段：惯性型停在结束期 / 怀疑型卡在中立区 / 抽离型还没进入过渡
- 常见错误：急着讲道理、用职位压、回避情绪只谈任务

【引导话术】

话术 先讲清定位：这套不是说服术，是「帮人走完过渡」——学员才不会当话术背

话术 强调布里奇斯的关键洞察：变革 ≠ 过渡；管理者常只盯「新开始」，忘了人要先「结束」

话术 演练走场时，重点抓「有没有先接情绪」——这是最容易跳过的一步

话术 案例讲完，请学员找出四步分别落在哪句话上

【收尾 Debrief 问句】

- ▶ 你上次面对反对，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？

【参考范例 / 答案】

为什么要先「接住情绪」 人在情绪里听不进道理。先承认失去（『旧做法确实有它的好』），对方才会放下防御，把真实顾虑说出来——那才是有用的信息。

不同阶段为何要区别处理 结束期的核心是『舍不得旧做法』，中立区的核心是『不确定行不行』，未进入过渡的核心是『觉得与己无关』——阶段不同，药方自然不同。

【卡点救场】

- ⚠ 学员角色扮演跳过「接情绪」：当场喊停，请观察者指出，再重来一次
- ⚠ 学员把演练变成吵架：提醒『演练的是你怎么接，不是谁对谁错』

转场：把异议化掉之后，怎么正式地、清楚地讲清这场变革？

模块四

变革沟通：ADKAR 模型

类型：核心 ☑ | 时长：75 min

【模块目标】

- 掌握 ADKAR 模型与沟通四句话，能设计并完成一场变革沟通
- 能区分「通知式沟通」与「对话式沟通」，并改进自己的沟通方式

【时间轴（环节 / 分钟 / 教具）】

环节	分钟	教具
导入：你上次宣布变革，团队记住了什么	5	PPT
ADKAR 五台阶 + 沟通四句话	18	PPT
一页纸沟通模板	8	PPT
案例：把话讲进心里	8	PPT
练习：变革沟通对话演练 ☑	28	角色卡
全班共议 + 小测	8	白板

【讲解要点】

- ADKAR (Prosci / Jeff Hiatt) = 认知 Awareness / 意愿 Desire / 知识 Knowledge / 能力 Ability / 强化 Reinforcement
- 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
- 沟通四句话（对应 A/D/K/Ab）：为什么变 / 变成什么样 / 要变什么 / 你先做什么
- 常见漏洞：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）
- 变后画面最容易被忽略，也最重要——人需要一个能想象的未来才愿动
- 科特第 4 步强调：愿景要反复讲、天天讲（不是讲一次），沟通是过程不是事件
- 变革沟通是对话，不是通知——一定要留提问时间；第 5 步 R 强化，靠模块五的四锚动作来补

【引导话术】

话术 开场提问要真实：请学员回想自己上次宣布变革，团队到底记住了什么

话术 三人组演练是模块四核心：A 管理者 / B 最抵触的下属 / C 观察员，严格轮换，每人至少当一次 A

话术 观察者重点记录：哪一步没有？团队听完的意愿度打分如何？

【收尾 Debrief 问句】

- ▶ PACT 四步里，你觉得最难讲清的是哪一步？
- ▶ 你有没有留出真正听团队说话的提问时间？

【参考范例 / 答案】

为什么 After（变后画面）最容易被跳过 多数管理者对变革后的样子自己也不清晰，于是只讲要求。应对：先和上级把愿景对齐，自己心里有画面，才讲得出来。

为什么要留提问时间 通知讲完就走，听不到真实顾虑，阻力会转入地下——你以为是「没意见」，其实是「没说」。

如果团队当场质疑怎么办 先接住（CURVE 的 Connect），不辩解；能答的当场答，答不了的记下来说清什么时候回复——这样反而建立信任。

【卡点救场】

- ⚠ 演练变成单向讲稿：提醒 B 要真实反抗，A 必须停下来回应
- ⚠ 学员卡在「画面」：给句式『变了之后，我们每天的工作会变成……』

转场：沟通讲完了，怎么让新做法真正留下来、不反弹？

模块五

把变革钉进日常：勒温再冻结

类型：核心 | 时长：60 min

【模块目标】

- 掌握勒温「再冻结」与固化四锚，能把变革固化下来、防止反弹
- 能识别变革反弹的四个征兆，并制定参与路线图

【时间轴（环节 / 分钟 / 教具）】

环节	分钟	教具
导入：最难的不是启动，是不反弹	5	PPT
勒温再冻结 + 固化四锚 + 变革曲线	18	PPT
固化姿态 要做/不要做	8	PPT
案例：成功了又倒退	7	PPT
练习：团队变革参与路线图	18	共创表
小结	4	PPT

【讲解要点】

- 勒温三阶段（Kurt Lewin, 1947）：解冻 → 变革 → 再冻结；再冻结不是把人冻住，是把新做法固化成「本来就这样」
- 固化四锚（改编自勒温再冻结 + 科特第 8 步）：固定节奏 / 可见仪式 / 榜样示范 / 数据复盘
- 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
- 变革曲线（改编自 Kübler-Ross）：情绪会先跌后升，「低谷」是必经之路——别让人停在低谷
- 反弹四征兆：没人提了 / 旧法冒头 / 数据回落 / 榜样停手——出现任何一个立刻拉回四锚补位
- 案例：一场「成功了又倒退」的变革——没有「再冻结」，新做法会悄悄退回去

【引导话术】

话术 强调：变革不是「启动了」就赢了，最难的是「一年之后它还在」——这正是勒温说的再冻结

话术 四锚讲解时，每条都要举一个可执行的动作例子，避免学员写空话

话术 路线图演练走桌指导，重点看四锚是否具体到「谁、什么时候、做什么」

【收尾 Debrief 问句】

- ▶ 你的变革，有没有出现反弹四征兆中的哪一个？
- ▶ 四锚里，你最缺哪一锚？

【参考范例 / 答案】

为什么固化比启动更难 启动有新鲜感和领导关注，固化靠的是日常动作的重复。没有固定节奏、没有仪式、没有榜样、没有数据复盘，注意力一散，变革就悄悄退回旧法。

为什么先争取同盟者 变革不是靠说服不动的人，是靠先让愿动的人动起来，形成势能——抵触者往往是被趋势推动的，不是被说服的。

【卡点救场】

- ⚠ 学员把四锚写成「加强管理」这类空话：要求具体到动作与频率
- ⚠ 时间紧张：路线图只做四锚安排，关键人地图口头带过

转场：把今天所有判断，收进一份属于你的 30 天推进计划。

模块六

整合与 30 天推进计划

类型：整合 + 行动 | 时长：45 min

【模块目标】

- 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
- 产出一份针对真实团队的 30 天变革推进计划，并当场自检

【时间轴（环节 / 分钟 / 教具）】

环节	分钟	教具
导入：落地三问	6	PPT
30 天三段节奏	8	PPT
四个经典框架整合	8	PPT
练习：30 天变革推进计划 ☒	13	计划表
计划自检 + 承诺 + 收尾	10	计划表

【讲解要点】

- 落地三问：先补哪一步 / 先找谁 / 先做什么——三个问题答清楚，计划就成型
- 30 天三段：第 1-10 天补诊断定关键人开沟通；第 11-20 天小范围试点创速赢收反馈；第 21-30 天扩大推行再冻结公开复盘
- 四个经典框架连成一条线：推进（科特）→ 过渡（布里奇斯）→ 带入（ADKAR）→ 固化（勒温）
- 计划要小到今天就能启动，不要写「提升变革意识」这类空话
- 自检五问：先补哪一步 / 先找谁 / 先做什么 / 固化四锚 / 可衡量——五项全有才叫能落地

【引导话术】

话术 落地三问请学员现场回答，不要留到课后

话术 计划演练强调「能明天就做」——动作太大等于没动作

话术 伙伴互评只问一句：『下周你就会做的第一件事是哪件？』

【收尾 Debrief 问句】

- ▶ 你的 30 天计划，第一周第一件事是什么？
- ▶ 四个经典框架里，你觉得自己最需要练的是哪一个？

【参考范例 / 答案】

30 天为什么要分三段 变革不能一步到位。补诊断（想清楚）→ 小试点（试出来）→ 扩推行（铺开去），每段都有明确动作，节奏比完美更重要。

为什么计划要小到今天就能做 大计划容易停在纸上。一个今天就能启动的小动作，才是变革真正的起点——做起来，才明白。

【卡点救场】

⚠ 学员写大而空的计划：要求每个动作配「怎么算完成」

⚠ 时间不够：只写第一段（第 1-10 天）+ 第一件事，其余课后完成

转场：四个经典框架连成一条线——推进 → 过渡 → 带入 → 固化。这就是变革领导的全套动作。

第三部分 · 控场与时间管理

【超时砍段优先级】

优先级	可压缩	不可砍
高	学习目标页、课程地图、部分案例页	破冰、科特八步、布里奇斯过渡
中	个别示例页、金句页	诊断图工作坊、ADKAR 沟通演练、参与路线图
低	概念导入、小测	30 天计划、结业承诺、收口

原则：四个核心模型（模块二、三、四、五）与所有演练是「练」的载体，优先保；概念页可口头带过。

【分组与演练建议】

- 破冰 / 结对：两人组，随机配对降低熟人客套
- 变革定位：个人归类 + 同桌核对（依据是真实变革还是空想）
- 诊断图工作坊：个人独做 + 小组互评，讲师抓「缺口是否指向具体动作」
- 异议应对演练：两人组 + 观察者，四分钟一换角，重点抓「有没有先 Connect」
- 变革沟通演练：三人组（管理者 / 抵触下属 / 观察员），严格轮换，每人至少当一次管理者
- 参与路线图：个人 15 min + 小组互评 10 min，重点看四锚是否具体
- 30 天计划：个人独做 + 伙伴互评，只问「下周第一件事是哪件」
- 所有演练配计时器，到点喊停，避免拖堂

【学员常问 FAQ】

Q 「我们公司变革特别多，员工都麻木了，这套有用吗？」

A：越麻木越要「讲清为什么」并「给第一个动作」。麻木往往是因为上几场变革没讲清、没兑现。科特八步的前两步（紧迫感 / 同盟）先重建信任，ADKAR 用小动作启动。

Q 「变革是老板定的，我只是执行，还能做什么？」

A：执行者恰恰决定成败。你改变不了方向，但决定「怎么讲、怎么听、怎么钉」——这正是变革领导的空间。

Q 「团队老员工特别抵触，怎么办？」

A：老员工抵触往往因为『旧做法有价值、怕失去』——这是布里奇斯说的「结束期」。先认可旧做法的价值，再安排过渡；同时用关键人地图先争取影响者。

Q 「变革推了一半推不动了，还能救吗？」

A：能。回到诊断：用科特八步重新拍片，看是哪一步卡住；再用 ADKAR 补沟通、用勒温再冻结补固化。多半是「画面不清」或「没有节奏」。

Q 「30 天计划回去容易忘，怎么办？」

A：用工具卡（速查卡 + 30 天计划）加伙伴互锁：结课时约定互查日期与方式，说出来的承诺兑现率是写下来的两倍。