

精益领导力

课程背景：

领导者在带领团队的过程中，总是希望团队能完全理解自己的意图，按照自己的要求去做事，及时反馈，及时报告问题，总是希望团队能主动发现问题，解决问题，为管理者分忧，可很多时候，结果并不如人意，在我多年带领团队的经历中，同样的问题，同样的困惑也遇到过，每天总是在思考，怎样塑造个人魅力，怎样提升个人领导力，怎样打造一支战无不胜，攻无不克的狼性团队？这不光是我带领团队面临的问题，也是许许多多管理者，领导者面临的共同问题，在任职天孚股份 COO 的时间里，当我推动集团公司进行全方位的精益变革时，团队碰撞产生的各种各样的问题，极端地考验着领导者的决断力、前瞻力、执行力、学习力等等，当我们按部就班使用这些领导套路时，往往已经很难奏效，此时该如何破局？

当精益的思维融入传统的领导力模型时，你会忽然发现，我们这些领导者在日常的管理工作中，有多少指令传达下去是无用的？有多少次沟通是无效果的？有多少个流程是冗余的？决策速度太慢，执行力度不够，检查过程流于形式，领导者总是活在自己的战略中，沉浸在自己的愿景中，百忙中已完全忽略了，领导者的愿景与团队中个人的愿景没有交集，领导者制定的目标并不是团队在乎的目标，于是，领导层与团队开始抱怨，互相猜忌，最终导致一些领导者感慨心有余力不足。

当我们用精益的思想重新去审视领导的过程和管理的细节时，当我们用“浪费”的观点去评价每个步骤时，我们会豁然开朗，领导是一个过程，管理也是一个过程，是过程就有衔接，有衔接，就有浪费，有浪费就是无价值，提升自己的领导力，减少管理过程中的浪费，需要从践行“精益”开始。

课程收益：

- 理解企业愿景与个人愿景的关系
- 学会如何竖立有效愿景的方法
- 理解系统思维的三个基石
- 学会用精益的方法识别领导和管理活动中的浪费
- 学会怎样建立有效的企业管理规则
- 学会怎样识人用人的基本方法
- 学会团队建设的方法
- 学会团队冲突管理的五大原则
- 学会激励团队的方法
- 学会怎样打造让员工有安全感的企业文化

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中高层管理者

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

导引：精益思想与领导力

一、什么是精益

1. 精益的核心思想
2. 精益思想与领导力

小组讨论：精益思维转化

二、领导与管理

1. 什么是领导

2. 什么是管理

第一讲：领导角色认知

一、领导力的内核思想

1. 领导者与管理者的本质区别
2. 领导者的心，管理者的身
3. 管理中的精益浪费

二、系统思维与领导力

1. 系统思维的三块基石

- 1) 正反馈关系
- 2) 负反馈关系
- 3) 延迟

2. 系统基本模式

- 1) 增长极限模式
- 2) 负担转移模式

3. 领导者的归纳思维修炼

- 1) 不易，变易，简易
- 2) 了解人性的弱点

三、领导者的自我修炼

1. 领导力自我诊断

2. 先诸己，再诸人

- 1) 修言

- 2) 修行
- 3) 修性
3. 领导的过程是自我认知的过程
4. 知人者智，自知者明

第二讲：共同愿景

一、立愿景

1. 设立愿景的误区

- 1) 为什么许多公司的愿景只是老板的愿景？
- 2) 员工为何对公司的愿景虚情假意？

2. 怎样建立共同愿景

3. 员工对愿景的七种态度
4. 正面愿景与负面愿景
5. 员工创造性张力与愿景

视频欣赏：团队的愿景

二、愿景与使命

1. 使命的来源
2. 员工真的理解什么是使命吗？
3. 愿景与使命和价值观在应用上的模糊状态
4. 个人愿景、领导者愿景与企业愿景的关系

小组互动游戏：自己的愿景

三、愿景、使命与精益思维

1. 没发挥作用的愿景和使命都是浪费
2. 领导者的愿景思维误区

第三讲：立规则

一、规则的四个逻辑层次

1. 有法可依
2. 有法必依
3. 执法必严
4. 违法必究

故事游戏：规则形成的实验

二、规则的特性

1. 规则的热炉法则特性
2. 规则的逻辑性
3. 规则的公平性
4. 规则的严肃性
5. 规则的公开性

电影视频：规则的力量

三、规则与企业文化

1. 规则层文化是企业文化的组成部分
2. 精神层文化与领导者的关系
3. 行为层文化与领导者的关系

四、规则中的精益思维

1. 基于精益思想的规则优化
2. 真实基于愿景和使命的规则要求是不多的

第四讲：识人用人育人

一、识人

1. 曾子识人之法
2. 孔子看相哲学
3. 曾国藩用人智慧
4. 唐太宗用人法典

视频欣赏：曾氏识人策略

二、用人

1. 毛泽东与蒋介石用人
2. 康熙用人智慧
3. 精神层面使用
4. 物质层面使用
5. 设计职业上升通道

视频欣赏：康熙用人策略

三、育人

1. 育人的目标
2. 因材施教如何落地
3. 育人过程的监控方法
4. 传统管理与赋能管理

三、识人、用人、育人中的精益思维

1. 识人过程中的浪费
2. 用人过程中的浪费
3. 育人过程中的浪费

第五讲：团队建设

一、优秀的团队特征

1. 优秀的组织领导
2. 共同的愿景目标
3. 清晰的团队目标
4. 互补的成员类型
5. 合理的激励考核
6. 系统的学习提升

二、团队建设四忌

1. 一戒：“团队利益高于一切”
2. 二戒：“团队本身的内斗”
3. 三戒：“团队内部皆兄弟”
4. 四戒：“牺牲‘小我’，才能换取‘大我’”

案例分析：团队建设

三、团队建设中精益思维，

1. 团队建设的目的是让工作更加顺畅
2. 减少团队之间沟通的浪费

3. 减少无意义的团结建设活动

第六讲：绩效与激励

一、绩效考核

1. 绩效考核的误区

- 1) 认为一考就灵
- 2) 用考核代替管理
- 3) 面面俱到
- 4) 考核是管理者的事
- 5) 重视短期，忽略长期
- 6) 激励个人主义

2. 绩效考核的重点

- 1) 明确考核的深层目的
- 2) 检讨考核效果不好的原因
- 3) 精益思维，杜绝形式主义的浪费

案例练习：如何定考核指标

3. 激励

- 1) 目标结合原则
- 2) 物质激励和精神激励相结合的原则
- 3) 引导性原则
- 4) 合理性原则
- 5) 时效性原则

6) 正激励与负激励相结合的原则

7) 按需激励原则

视频欣赏：激励的公平性

第七讲：冲突管理

一、冲突理论

1. 辩证冲突论 (Dialectical conflict theory)

2. 功能冲突论 (Functional Conflict)

二、冲突类型

1. 个人间的人际冲突处理 5R 原则

1) 回想 (Reflecting)

2) 报导 (Reporting)

3) 关联 (Relating)

4) 请求 (Requesting)

5) 结果 (Results)

2. 个人与团体的冲突

3. 领导者与成员的冲突

4. 领导者面对团体内的冲突

1) 将冲突上升为团队共同目标

2) 冷处理

3) 看清冲突背后的本质

5. 团体间的冲突管理

三、冲突管理模型

1. 竞争
2. 顺从
3. 妥协
4. 合作
5. 逃避

电影视频欣赏：冲突管理

第八讲：营造安全感

一、安全感的类别

1. 物质上的安全感
2. 精神上的安全感

二、安全感的理解误区

1. 安全感不等于钱包厚
2. 安全感不等于包办养老

三、营造安全感的方法

1. 领导者的个人魅力，吸引众人跟随
2. 明确的团队愿景和目标
3. 鼓励员工开口说话的文化
4. 合理的竞争也是一种安全体验
5. 有竞争力的物质保障

案例分析：如何营造安全感