

《变速领导力》课程

——有效领导行为实践

课程背景：

管理是刚性的，领导是柔性的，正如汽车在不同的路况和速度下行驶需要换挡变速一样，领导者随着团队规模的扩张和管理职级的提升，面对不同的管理情形和领导对象，其领导力发展也需要相应地换挡变速。

企业各级管理者掌握变速领导力的价值在于：通过诊断自身在领导力五项变速档中的短板，对比岗位对领导力的需求，提出改善规划和改进计划。

掌握五大变速档根据不同规模团队，不同领导对象的切换和变速，发挥自身的非权力影响力，提升团队的工作意愿，获得下属的认同，突破管理的束缚，跨越到领导的境界，需要理念、知识与技能的全面提升。

课程对象：企业中高层领导，根据学员所在层级差异，课程内容主次略有不同；

课时安排：2天（6小时/天）

课堂形式：分组，4-6组，每组最多8人；

课程设计：

第一节 变速领导力：领导行为模型

第二节 基础变速档：自我领导力

第三节 标准变速档：直接领导力

第四节 升级变速档：间接领导力

第五节 高能变速档：项目领导力

第六节 系统变速档：组织领导力

课程收益：

提升管理格局，拓宽领导视野，抽丝剥茧，纵览管理者的各项要点，夯实基础管理，内化管理原则，外化领导魅力，细化管理技术与领导艺术的衔接，助推高层领导者的成功转型，实现从优秀到卓越的发展。

课程特色：

实战型资深培训专家，善于演绎课程知识，精彩解析案例情境，启迪智慧。

有笑，在快乐中学习，在愉悦的心情中领会课程要点，完全没有困意和乏味。

有料，课程完全贴近企业管理实际，用身边事阐述逻辑观点，感同身受有顿悟。

有效，在轻松幽默中输送管理理念，在情境案例中体会领导方法，落地效果明显。

课程大纲：

第一节 领导行为模型：变速领导力

所有的领导模型和领导力效果验证都来源于有效的领导行为，管理者所处的管理层级不同，所带团队规模不同，能力要求和工作重点也不一样，领导力衡量标准也有差异。

- 1、领导力发展变速模型：领导梯队，领导力发展路径设计；
- 2、团队建设与管理的提升篇：变速领导力，组织的权变决策模式；
- 3、自我领导力：行为，思维，领导者的自我修炼；
- 4、直接领导力：人治，认同，情境领导的匹配度；
- 5、间接领导力：法治，秩序，流程，规则与制度；
- 6、项目领导力：运营，效率，客户导向交付能力；
- 7、组织领导力：影响力，变革，驱动管理系统；
- 8、管理升迁的苦与乐，从技术或销售到管理，从基层到中层，从中层到高层；
- 9、微案例讨论：<科学管理我做错了吗？>，<张经理的晋升困惑>；

第二节 基础变速档：自我领导力

管人先正己，卓有成效的管理者必须先反躬自省，了解自己领导力的短板和长板，并以此为起点，走上自我发现、自我行为修正的领导力提升之路。

- 1、领导者的全脑思维修炼，管人与管事的不同思维路径依赖；
- 2、挑战思维定式，过往经验程序化会固化思维路径依赖，塑造结构化思维习惯；
- 3、领导者的自我管理，碎片化学习的系统设计，通过个体学习创造自我领导者；
- 4、中国理念与西方标准的融合，做管理要关注标准和效率，带队伍讲究认同；
- 5、组织的本质属性决定了领导者的使命，组织是根据责任来分配权力和资源的；
- 6、系统思考力，见树又见林，从长期看近期，从整体看局部，用动态把握静态；
- 8、以身作则的瓶颈，本位主义观念，先利他后利己，用对方的思维解读对方的行为；
- 8、管理者的向上管理，承上启下的策略行为，主动汇报，结果优先，站对立场；
- 9、管理复盘：行动后反思，管理问题的结构化思考过程，萃取组织经验转化为能力；
- 10、微案例讨论：<实习生失误的责任处罚与管理改进>；

第二节 标准变速档：直接领导力

有效的领导力是一个成长的旅程，面对面的领导方式也是最基础最有效的领导行为选择，先认同后才有领导，用自己的行为影响周围的少数人，再通过少数人影响大多数，是各个层级领导者都必须遵循的规则，也是每个领导者都绕不过去的领导力基础。

- 1、绩效合伙人，非正式的绩效管理实践，基本技巧：一分钟经理人；
- 2、批评与纠偏：一分钟赞扬、一分钟批评和一分钟道歉，沟通的技术与艺术；
- 3、高绩效团队的发展阶段与匹配领导风格，保持同轨运行，士气与生产率；
- 4、情境领导：满足下属不同阶段的领导需求
 - 1) 两个维度是任务行为和关系行为，组合成四种领导风格：
 - a) 指挥（高任务低关系）：领导者界定角色，明确告诉下属具体干什么。
 - b) 教练（高任务高关系）：领导者同时提供指示性行为与支持性行为。
 - c) 支持（低任务高关系）：共同决策，领导者提供便利条件与沟通渠道。
 - d) 授权（低任务低关系）：领导者提供极少的指示性行为或支持性行为。

2) 下属的成熟度：个体能够并愿意完成某项具体任务的程度，分为四个阶段：

R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。

R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。

R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

- 5、基于 BIA 的任务委派，一对一的习惯培养与绩效检查跟进；
- 6、做得与说得，跨越旧有束缚，激发员工潜能，一对一信任关系的建立；
- 7、双轨式教导，能力辅导与心理劝导，劝导的私密性与针对性，辅导六步法；
- 8、承诺式激励，价值度、影响度、决策度与自信度，激励标尺的缺失与评估；
- 9、面谈式干预，导航者与监控者，预防为主，低于绩效期望行为六步干预法；
- 10、微案例讨论：<重塑团队信心与士气>，<团队巩固与提升>；

第三节 升级变速档：间接领导力

从基层小团队主管升级为中层大团队的管理者，面对面的直接领导方式已不足以管理和驾驭规模更大的团队，必须关注团队的整体绩效，发挥更大的主导性和关键性作用。

- 1、管理幅度，最佳管理宽度，从一对一的个体管理到一对多的群体管理；
- 2、绩效视角的转移：树立团队整体大局观，团队宏绩效模型的 6P 与 3C；
- 3、塑造团队绩效路标的 ASK 工具：限制条款、标准执行流程、关键责任矩阵；
- 4、间接领导者的可信度：自我暴露度，信任圈建立：构建、扩张、辐射和评估；
- 5、团队的三大黑洞：方向、标准和关系黑洞，个体行为秩序化才能有群体效率；
- 6、边界式授权：反授权误区，授权不足与授权失控，实现授权与控制的平衡；
- 7、职务权限的分解：简政放权，简化审批权与扩大知情权，事前许可到事前报备；
- 8、授权管理的五个级别：指挥式，批准式，把关式，追踪式，委托式；
- 9、管控：不该：文化渗透，不敢：严厉惩罚，不能：细密制度，不想：有效激励；
- 10、微案例讨论：<该奖还是该罚>，<特别任务的委派>；

第四节 高能变速档：项目领导力

项目团队需要交付产品和服务的要求越来越高，时间越来越紧，资源越来越少，项目正变得越来越复杂，左手领导力，右手项目管理，需要软硬兼施。

- 1、项目经理常犯的三个基本错误：
 - 1) 管理任务、事务和流程，却为此忽视了对员工的领导；
 - 2) 凡事被动反应，关注并处理的是紧急而非重要的事情；
 - 3) 自己全盘掌控、亲力亲为，不向团队寻求方案和想法；
- 2、项目领导力矩阵和四种类型项目领导者的行为特征；
- 3、从项目管理到项目领导，项目领导力的七大核心要素：
 - 1) 做真实的自我，坚守核心价值观，践行新的行为；
 - 2) 愿景领导，清晰愿景和商业思维，识别来自人的变革阻力；
 - 3) 改善与创新，克服制约创新的障碍，多元化思想促进创新；
 - 4) 团队赋能，塔克曼团队模型，创造条件让他人变得更优秀；
 - 5) 与项目干系人建立关系，清晰沟通与干系人分析，交易分析；
 - 6) 建立坚实基础，人交付项目，流程支持人，估算与价值分析；
 - 7) 聚焦重点，帕累托原则，限制多重任务并行，时间管理三角形；
- 4、推动转型，扩展舒适区，教练自己明确目标，把思想转化为行动；
- 5、在项目管理中践行领导力行为解决疑难杂症：授权、辅导、激励；

- 6、 破解冲突：用自我引导的个体和团队代替旧有的层级森严的组织；
- 7、 企业矩阵型组织结构中，项目团队如何与职能型团队建立沟通机制；
- 8、 临时型项目团队快速组建，多项目并行的内部资源协同与多头领导；
- 9、 项目运营的系统构建：纵向推进，横向咬合，内部精益，外部整合；
- 10、 中篇案例分析：《工厂搬迁的难题》，课前阅读，课上分析讨论；

第五节 系统变速档：组织领导力

企业大型项目的实施不顺利，内部的阻碍；成员认同感下降，不认可企业价值与愿景，私心过大；组织不同部门的冲突加剧，团队合作精神缺失；组织决策权力集中在少数高层，大多数成员不仅无力改变现状，且得过且过，这些都是组织变革领导者需要面对的。

- 1、 人才梯队的板凳计划，内部人才梯队与管理团队的领导力供给线；
 - 2、 确定组织的核心竞争力，匹配组织各发展阶段的组织领导力多重角色
 - a) 组织方向指引者，组织的精神导师，组织环境营造者，组织情绪调节者
 - b) 组织问题教练员，组织责任承担者，组织激励驱动者，组织沟通垂范者
 - c) 组织发展掌舵者，组织绩效分享者，组织学习推动者，组织发展规划者
 - 3、 组织发展的不同阶段：破冰阶段，风暴阶段，融合阶段，高效阶段；
 - 4、 塑造团队心理契约 3V 工具：愿景锚、价值树、目标与成长链；
 - 5、 愿景的力量，让愿景更现实，有意义的目标，清晰的价值观造就文化；
 - 6、 建立愿景的途径：集成式愿景、凝练式愿景、影响式愿景，FABTE 导入表；
 - 7、 有效价值树的 3V 评估：领导者言行示范、鲜活生动具体化、纳入考核评估；
 - 8、 将业绩目标与个人成长目标捆绑，个人成长-PDA 协议，生涯规划与管理；
 - 9、 管理变革，识别变革阻力，关注对进程的管理，变革领导力八个策略；
 - 1) 路径设计：切入点与推进路线，变革难度矩阵；
 - 2) 管理工具：单边战略与试点计划，变革阻力图；
 - 3) 变革目标：认识的目标导向模型：ADKAR 模型；
 - 4) 变革控制：突破自我设限，提升改革的意愿和动力；
 - 5) 管理变革：从机制上解决问题，从制度上完善组织；
 - 6) 组织变革：解冻现状，转移到新状态，重新冻结；
 - 7) 变革巩固：变革的阻力突破，变革后的组织融合与凝聚力提升；
 - 8) 行为改变：描述行为，分析和解释行为，预测行为，引导和控制行为；
 - 10、 组织成员需求状态：喝粥的人给物质，喝酒的人讲感情，喝茶的人同境界；
-