

## 《中层面向结果领导力》课程

——提升组织领导力

侯震 老师主讲

### 课程背景：

失去组织目标的领导力是空中楼阁，课程紧扣组织目标，导入领导力的理念与行为；用互动引导的方式引导管理者形成正确的领导角色认知，实现领导者带领团队执行目标的能力提升，从而实现业绩的提升，本课程杜绝现象“讲的道理都正确，学员就是做不到”，注重自我对照、反思和制定可实施改进措施，通过引导技术制定出个人、组织可行的改进方法，可直接落地作为长期改善机制。

课程对象：储备干部、主管，经理级，总监等各级管理者（本课程设计到组织制度的优化，须有制度决策权的领导者参与）

课时安排：2天（6小时/天）

课堂形式：学员分组

### 课程设计：

- 第一节 角色认知
- 第二节 目标导向
- 第三节 建立信任
- 第四节 激励人心
- 第五节 委派授权
- 第六节 落地实施

### 课程特色：

实战型职业培训讲师，于风趣幽默，用通俗的语言传递实用方法，可让任何文化层次的学员轻松理解。善于在导入方法的基础上挖掘参与者智慧，最终将方法与企业实际结合，得出可直接落地生根的操作策略或方案。

### 课程大纲：

#### 第一节 角色认知

一个领导者的成长地前提有四点：（1）他本身想成为优秀领导者；（2）领导者必须明白领导工作的意义，而非彰显权利或其它；（3）知道怎么样才算一个优秀的领导者，清晰发展方向；（4）领导者了解自己的领导力现状，明确差距。本节致力于解决以上问题。

1. 思维转换：领导者唯一的成功方式是团队成功
  - a) 从自我成就到相互成就的转变，领导者成长路径
  - b) 从专注事务到专注人的转变，松下幸之助成长之道
  - c) 从管理自我到管理他人的转变，爬山法则
  - d) 从优秀到卓越，领导者后天养成，乔布斯的成长

2. 树立标准：什么样的领导者是优秀的
  - a) 领导工作的意义（成就团队目标、成就别人成就自己）
  - b) 破除领导工作的误区（指挥别人彰显权利，个人目标凌驾组织目标等）
  - c) 寻找可接触的优秀标杆
  - d) 依据优秀领导者的五个价值观（高效沟通、坚持原则、兼容并蓄、持续激励、授权分享）测试标杆与优秀领导者的异同
  - e) 价值观偏离六大现象
    - 德厚力弱：不批评不抱怨不责备；
    - 任人唯喜：选喜欢的不选合适的；
    - 刚过无柔：关爱不足，管控过硬
    - 重事轻人：只有命令，没有沟通；
    - 事必躬亲：缺乏信任，没有授权；
    - 奖罚不当：只有批评，没有鼓励；
  - f) 明确个人领导力成长目标
3. 自我觉察：了解个人现状，明确差距
  - a) 互动：个人领导力现状测试（标杆对比，价值观对比）
  - b) 差距分析
  - c) 明确个人领导力成长目标

## 第二节 目标导向

失去组织目标，领导力将毫无意义，以结果为导向的领导者方能够提升团队的效益。

1. 目标管理常出现的执行问题（战略脱节，传达不畅，跟进不足，激励不够），案例：张三盖房
2. 目标设定：呈上原则，质化原则，SMART原则
3. 高效沟通：如何传达目标、如何进行实现过程中的关键点充分沟通，实现上下统一，左右贯通
4. 目标分解：业务分解、职能分解，项目分解，WBS工具导入
5. 制定计划：人员、标准、审核、通知
6. 跟进管控：焦点管控，定时管控，随机管控

## 第三节 建立信任

上下级没有信任感不可能有战斗力，建立团队与领导者之间的信任感至关重要

- 1、 以身作则：为何要以身作则？郭士纳开会、李健熙泡脚
  - a、 什么是个人重要原则和行为，什么是组织重要原则和行为？
  - b、 梳理本人认知的重要的原则行为及本组织的重要原则
  - c、 互动：对照本人及所带领团队行为、认知与本组织重要原则的异同
  - d、 个人、团队行为改进方面框架
  - e、 建立长期机制：提出个人、团队改进措施
- 2、 尊重个人：什么是尊重个人，如何做，尊重个人会和组织目标冲突吗？

- a、不尊重人的五种表现
  - b、组织尊重与自然人尊重的差异
  - c、尊重的三大误区解析（老好人、低要求、无压力）
  - d、组织尊重的最终方式是成就对方
  - e、导致尊重误解的8个误区
  - f、互动测试：个人行为对照，我在尊重他人方面是否有需要改进的方面，改进措施？
- 3、坦诚对话：坦诚对待团队成员错误和成绩、优势和劣势是促使对方成长的基础，同时也是信任的基础
- a、坦诚的重要性，案例：教练技术的发源；
  - b、坦诚对话的八大误区
  - c、坦诚对话的标准和五大现象
  - d、互动测试：你足够坦诚吗？
  - e、改善计划

#### 第四节 激励人心

领导者的使命是带领团队实现目标，80%的人在面对目标时自我激励不足，领导者需要在清楚员工目前状态的基础上对其进行持续激励，方可保证目标的实现。

- 1. 员工心态不好的八个表象
- 2. 员工全力以赴的三种思维
- 3. 使用坦诚对话了解员工现状和原因
- 4. 正激励的四种方法及误区
- 5. 负激励的三种方法及误区
- 6. 持续激励的关键节点与频次
- 7. 让员工承担改善责任的六个步骤
- 8. 互动测试：我的对员工的激励的做的足够好吗，有何改善措施？

#### 第五节 授权管理

领导者与普通员工的最大区别在于需要通过他人完成工作，合理的委派和科学的授权，以及过程中的指导帮助是实现最终结果不可或缺的重要因素

- 1. 委派与授权的不同之处
- 2. 委派工作的六个步骤
- 3. “鞭打快牛”现象与“蛇蛙”现象
- 4. 工作委派的常见误区
- 5. 案例：如何应对员工的“软钉子”：没时间，干不了，不会干；
- 6. 委派计划制定与委派后的跟踪
- 7. 授权的五个层次
- 8. 授权的三大障碍
- 9. 授权中的跟踪和督导

10. 互动测试：你会授权吗，有何改进措施？

#### 第六节 落地实施

经过五个环节的对照和反思，每人都完成了个人领导力改进计划。计划的实施在组织后续配合和跟进下能更有效落地，实现管理者领导能力的长期提升。

1. 引导互动：汇总整合行动计划
2. 组织配合实施的三种方式，实际操作案例
3. 互动探讨：组织措施配合；
4. 行动计划制定