

## “看电影，学领导”系列 (COM)

在领导实践中，团队和下属的问题随时发生而且越来越多，如何快速解决问题是对领导力的考验。有效处理随时出现的这些具体情景，才是拥有领导力的真正体现。坏消息是具体情景太多，无法一一预先准备预案；好消息是有些情景会高频度出现，应对当有一定之规。

本系列课程就这些高频度情景，提供细致、明确的领导方法及操作要领，并给出实用工具，帮助参加者学习具体的领导技巧。COM 系列课程涉及领导技能的多个主题，每个主题是一门课程。每门课程就某一典型领导情景给出方法、要领、工具等规定动作参考，追求的是“简单、直接、有效”。

本系列的独特之处在于，每一个主题都从传世的经典电影中选取片段作为研讨案例，既提供具体的案例场景，也建立起生动的领导形象。令参加者对课程内容感悟深刻，且留有长久印象。但“看电影”是方式，“学领导”是目的。

COM 系列与 BLT 有紧密的衔接。将 BLT 蕴含的重要内容细节化、具体化，其目的在于帮助领导者在掌握了 BLT 整体领导流程之后，在高频度出现的具体、独特情景中实施有效领导。

- 课程 0 有效领导者之路 内容纲要：
  - 现实的领导力挑战
  - 审识“领导者”
    - ◆ 录像案例研究
    - ◆ 别人为什么要接受你的领导？
  - 艰难的成长之路
    - ◆ 良好的“群众基础”，录像案例研究
    - ◆ 独当一面的业务能力，录像案例研究
    - ◆ “领导者”工作的领域，录像案例研究
    - ◆ 小结：“领导”无法任命
    - ◆ 建立权威，录像案例研究
    - ◆ 拥抱挑战，迅速行动，录像案例研究



- ◆ 领导者的创意、信念、责任
- ◆ 小结：“领导”的位置须由自己争取而来
- 总结与回顾
  - ◆ 领导的核心任职资格
  - ◆ 成为真正的领导的 4 道关
  - ◆ 德鲁克关于领导的见解。
- **课程 1 赋予工作以意义 内容纲要：**
  - 领导力的层次与使命感
    - ◆ 最伟大的领导
    - ◆ 录像案例研究“你是否还能做点什么？”
  - 企业或团队使命的含义及领导意义
    - ◆ 使命的定义
    - ◆ 案例：使命管理的实践案例
    - ◆ 建立工作意义对领导团队的价值和作用
  - 如何定位使命或赋予工作意义
    - ◆ 赋予工作以意义，丘吉尔的案例
    - ◆ 经理要善于赋予工作以意义
    - ◆ 运用使命进行领导，录像案例研究
  - 总结与回顾
    - ◆ 德鲁克关于使命管理的见解
    - ◆ 运用“使命”建立领导团队的信念系统
- **课程 2 塑造价值观与工作准则 内容纲要：**
  - 公司共同价值观与团队工作准则
    - ◆ 案例
    - ◆ 组织需要建立稳定的行为指引
  - 价值观与准则如何产生影响
    - ◆ 录像案例研究
    - ◆ 一致性

- ◆ 可预测性
- 如何基于共同价值观建立团队的工作准则
  - ◆ 案例研究
  - ◆ 在团队中落实价值观的要领
  - ◆ 建立你的规矩：发展与公司价值观一致的工作准则
  - ◆ 工作准则举例
- 运用价值观与准则实施领导
  - ◆ 达成共识
  - ◆ 判断对错
  - ◆ 自主行动
- 塑造一致的团队文化并落实于管理行动

● **课程 3 领导行动 内容纲要：**

- 如何在多变的情境下推动下属付诸行动：“好招不怕老”V.S“见招拆招”
- 案例资料介绍
- 录像案例学习 1、2、3
  - ◆ 迅速达成共识
  - ◆ 为行动输入动力
  - ◆ 小结：因对象而不同的领导方式
- 录像案例学习 4、5
  - ◆ 创建团队氛围
  - ◆ 强势推动
  - ◆ 小结：因任务而不同的领导方式
- 影响领导者实施领导的因素分析
- 领导行动的工具
  - ◆ 情境领导理论要点、实用模型及运用要领
  - ◆ 下属的准备状态：评估工具和要点
  - ◆ 工作的紧要等级：评估工具和要点

● **课程 4 一对一辅导 内容纲要：**

- 辅导的目的与对组织的价值
- 设计技能的阶梯辅导员工步步进阶，
  - ◆ 辅导的对象和时机
  - ◆ 创建有利于员工发挥的环境
  - ◆ 设定目标并获取承诺，录像研究
  - ◆ 从其熟悉之处着手，渐行提高、强化技能，录像研究
- 导入实战，以绩效检验
- 协助下属找出问题点
  - ◆ 由提高技能到改善意愿，录像研究
  - ◆ 技能-意愿二维分析与互动关系
- 建立深层共识，激发行动
  - ◆ 从更高层面理解工作的意义，录像研究
  - ◆ 评估并及时反馈：认可成绩或改善工作方向
  - ◆ 清除工作障碍，达到最佳绩效
  - ◆ 指导员工的成长和职业发展
- 回顾与总结
  - ◆ 辅导的“COACH 流程”
  - ◆ 辅导计划

● **课程 5 鼓动人心 内容纲要：**

- 鼓动的目的；
- 何时需要做鼓动；
  - ◆ 鼓动与动员的 4 个关键时刻
- 一对多鼓动实例与着力点分析
  - ◆ 录像案例研究
- 鼓动的内容选择及标准
  - ◆ 录像案例研究：队长的致辞
  - ◆ 内容的 4 个来源
  - ◆ 以听众为中心快速组织话题
  - ◆ 简短演讲的标准

- 处理尴尬问题
- 一对多鼓动的其他可用方式
- 判断鼓动的成效。

● **课程 6 打造制胜团队 内容纲要：**

- 典范团队分析
- 建立核心
  - ◆ 创建使命，为团队注入灵魂，录像案例研究
  - ◆ 可担重任的团队 Leader
  - ◆ 经营目标的形成机制与经理人的责任
- 组建团队，促进融合
  - ◆ 录像案例研究：长处管理
  - ◆ 识别团队技能缺口和配置关键成员
  - ◆ 接纳新成员的必要准备
- 处理行动中的团队问题
  - ◆ 艰难环境和困难任务带来的压力，录像案例研究
  - ◆ 团队—任务关系原理
  - ◆ 创建团队氛围，引导团队建立共识
  - ◆ 实时调整团队保持状态
  - ◆ 身先士卒的要领
  - ◆ 冲突的起因与处理要领，录像案例研究
- 总结：持续建设与领导团队
  - ◆ 无法一蹴而就，不会一劳永逸

● **课程 7 运用非财务激励工具 内容纲要：**

- 激励为何重要？
  - ◆ 录像案例研究，激励不足带来的问题
  - ◆ 员工或团队 4 大病态表现
  - ◆ 何谓“激励”
  - ◆ 激励的本质与领导意义

- 经理人手中的激励工具
  - ◆ 全面报酬地图
  - ◆ 测试：确定有效激励因素
  - ◆ 财务性工具与运用简析
- 非财务激励工具与运用分析详解
  - ◆ 非财务性工具清单
  - ◆ 非财务性工具的运用案例：工作认可，荣誉与评优，书面感谢……
  - ◆ 有效激励的操作要领
  - ◆ 谨慎运用负激励
  - ◆ 理解多样的激励原理：层次论，公平论……
- 总结：建立你的激励工具箱，坚持做到

● **课程 8 项目领导力 内容纲要：**

- 领导力是项目经理的必修课
  - ◆ 领导力是项目经理保证项目成功的必须工具
  - ◆ 项目领导力的关键理念与框架
- 赋予项目以意义
  - ◆ 录像案例研究，明确项目的意义与使命
  - ◆ 项目意义的 3 个来源
  - ◆ 运用项目的意义领导项目团队
- 甄选人员，组建项目团队
  - ◆ 任务—团队关系
  - ◆ 录像案例研究，识别人员状态
  - ◆ 人员到位远非团队建设完成
- 强化对目标的认同和信心
  - ◆ 录像案例研究
  - ◆ 制定目标，告知，分解，用人所长
  - ◆ 团队如何强化对挑战性目标的信心
  - ◆ 运用项目经理的专业影响力
  - ◆ 获取承诺

- 塑造团队准则
  - ◆ 录像案例研究
  - ◆ 团队准则的作用。“你没学会要准时吗？”
  - ◆ 运用准则协调团队的行动
- 激励团队投入行动
  - ◆ 录像案例研究
  - ◆ 创建激动人心的愿景
  - ◆ 发挥你的专业能力
  - ◆ 为团队清除障碍
  - ◆ 坦诚与以身作则
  - ◆ 提供创造及选择的自由
- 庆祝成功与项目回顾
  - ◆ 庆祝每一次小的成功
  - ◆ 学习清单与持续改进工具

● **课程 9 带出团队的执行力 内容纲要：**

- 达成执行的共识
  - ◆ 执行不力的表现与危害
  - ◆ 执行力概述及准模型
  - ◆ 执行对经营成功的意义
- 提升团队执行力的行动
  - ◆ 七个基本行为
  - ◆ 六个行动步骤
  - ◆ 改正执行中的 6 大错误
- 推动团队执行的有效工具
  - ◆ MBWA
  - ◆ 团队时间管理
  - ◆ 有效会议
  - ◆ “一页纸”
  - ◆ .....

- 回顾及行动计划
- **课程 10 如何贡献有影响力的专业意见 内容纲要：**
  - 专业人士的挑战：正确意见为何没被重视？
  - 审视事实，形成专业意见
    - ◆ 录像案例研究，专业性是专业人士价值的根本
    - ◆ 专业能力的 5 层次模型
  - 研究决策的目标和决策者
    - ◆ 录像案例研究
    - ◆ 深刻理解决策的目标
    - ◆ 体察目标背后隐含的目的
    - ◆ 分析影响关系圈
  - 陈述建议
    - ◆ 录像案例研究，放下专业傲慢
    - ◆ 专业人士易出现的沟通问题及情景处理
  - 回答非专业者的提问
    - ◆ 录像案例研究，体察他人的想法
    - ◆ 倾听的层次
    - ◆ 了解决策模型并在关键点上施加影响
    - ◆ 持续予以协助
  - 回顾与总结：影响力即领导力
    - ◆ 建立影响力的 8 个要领
- **课程价值：**每个课程为参加者提供一种领导力技能的训练。
- **参加人选：**本课程是有关领导力的中阶课程，适合带领团队的各级经理；“课程 10”适合专业及技术人员。

**课程长度：**内训或小型公开课，每个课程 6 小时。