

# 领导力阶梯——管理者五项突破

## 课程背景：

在这个 VUCA 的时代，在中国经济转型升级的大背景下，保证公司的领导力管道通畅，无论是对于企业的快速发展或者转型升级都至关重要。

越来越多的业务骨干被提拔到管理岗位，公司对他们的要求不仅是做好业务而且要带好团队，将公司的战略目标落实到日常管理工作中去。如果管理者角色转变成功，他们就会取得更大的绩效，公司的业务发展就能上一个台阶。如果管理者角色转型不成功，就会多了一名蹩脚的经理，少了一位能干的业务骨干。现实工作中，业务骨干做管理之后经常会面临如下挑战：

1. 工作角色难以转变，不知道领导力对团队和组织价值
2. 主要依靠经验主义，缺乏有效管理方法和工具，不聚焦
3. 自我享受一线打拼，所属员工得不到发展、团队成长慢
4. 管理无标准，绩效无反馈，做老好人，团队凝聚力不好
5. 压力巨大身心疲惫，组织对他们到底能走多远心存疑惑

## 课程收益：

我们的课程将给学员提供正确的概念、有效的方法和实用的工具，让学员带着问题来，揣着方法走，并能在实践中学以致用。

从业务骨干到管理者，将从工作价值观、时间管理和领导技能三方面进行转变，提升管理者的管理思维。在做好自我管理的前提下，通过他人来完成公司交给的工作任务和目标，确保公司的领导管道通畅。通过对绩优公司和经理人的调研，卓越经理人必须突破 5 项领导能力。

- 设立目标，分清轻重缓急。协调员工、团队和组织目标，让员工清晰明了公司的策略和目标，员工具备方向感，将精力放在重要的事情上，关注高价值的工作。
- 委派授权，是衡量管理者角色转变的关键，通过有效委派和授权，发挥管理者和员工对公司的价值，实现员工从他律到自我管理。
- 教练辅导，作为管理者，高效地辅导发展员工是对组织最大的贡献，确保员工有意愿、有能力、有方向地完成工作。
- 绩效反馈，通过绩效评估和改进，建设以业绩为导向的团队文化和行为方式，有效地提高组织绩效、提升个人生产力和激励员工。
- 团队建设，通过员工选拔和团队建设，明确团队的标准，提升员工的敬业度，打造高绩效团队。

#### 课程结构：

以“领导力驱动组织发展，开启管理者的五项管理要务，从而有效地提升管理者的五项管理要务。在课程的每一个单元，我们都提供针对性的工具，以便学员跟进实践。



**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**部门经理、团队经理、绩优主管和具有人员管理职责的经理

**课程形式：**现场讲授、案例分享、角色扮演、团队共创、影片学习等

## 课程大纲

### 第一讲：提升领导力，驱动企业持续发展

#### 一、通过自我反思，促发管理者思维变

1. 组织中的领导力发展阶梯

**体验活动：**快速约会

2. 领导发展的三个特点

3. 领导力转变的三个关键因素

4. 领导力行为的五项突破

**小组研讨：**工作价值观反思

#### 二、个人发展计划

### 第二讲：聚焦目标，关注高价值工作

#### 一、让目标具有激励性

1. 个人、团队和组织目标一致

**课堂活动：**共创一个单词

2. 如何对目标进行分解

**个人练习：**确定你的优先事项

3. 目标的 SMART 原则

**课堂活动：**结合实际工作撰写目标

4. 做好精力和时间管理

#### 二、衡量指标，关注引领指标和结果指标

1. 引领指标

## 2. 结果指标

案例分析：绩效评估指标示例

## 三、问责人员，事事有人做，件件能落实

工具：策略执行工具表

## 四、个人发展计划

## 第三讲：委派授权，实现员工自我管理

### 一、授权的意义和授权事项

1. 为什么要授权？
2. 为什么没有授权？

案例分析：把计划书做砸了

3. 成功授权的原则

影片学习：新经理人如何授权？

### 二、授权的准备、行动和跟进

1. 授权的准备
2. 授权的步骤
3. 授权后的跟进

角色扮演：授权的工作实践

### 三、授权的任务自由度和防止反向授权

1. 授权的任务自由度

小组讨论：现实工作中授权中的挑战

2. 防止反向授权

## 五、个人发展计划

## 第四讲：教练辅导，发展下属的能力

### 一、教练的定义及信念

1. 建立持续的能力发展目标
2. 卓越教练的信念和原则

案例讨论：一个伟大的教练

### 二、卓越教练的辅导模型

1. 个人需求与实际需求
2. 建立互动关系模型

影片学习：一次成功的辅导

角色扮演：辅导员工成长

### 三、有效地提供员工反馈

1. 表扬型反馈
2. 改进型反馈
3. 反馈的基本原则

角色扮演：提供有效的反馈

### 四、个人发展计划

## 第五讲：绩效评估和改进

### 一、绩效管理的流程

1. 目标设定
2. 绩效实施
3. 绩效评估
4. 绩效结果应用

小组讨论：提供员工发展策略

## 二、绩效反馈模式

1. 绩效评估模式
2. 绩效中的困难谈话

角色演练：改善员工绩效

## 三、个人发展计划

### 第六讲：团队成员选择和建设团队

#### 一、明确团队成员的标准

1. 选拔团队成员

工具：选择团队成员

2. 明确团队成员的标准

#### 二、高绩效团队的成功要素

1. 好团队和差团队
2. 成功团队的五要素

小组展示：撰写团队愿景

#### 三、提高员工的敬业度

1. 员工敬业度的7大要素

小组讨论：你激情投入时的状态是什么？

#### 四、个人发展计划

课程总结和评估