

统驭有方 因材施教—情境领导的方法与技巧

实施方法：剖析原理、深究方法、实操技巧、案例分享、经验推广。

课程目的：提升团队建设，领导力、激励、授权与教练实施职业能力。

课 时：2 天 (12H)

上课时间：企业根据自己情况预约

培训对象：企业中、基层管理人员

课程内容：

第一单元：影响下属-领导者的绩效来源 (3H)

主题：认知管理与领导异同，寻找领导之源，影响跟随者，成就自我

一、 领导实践中存在的问题

1. 缺少全心全意卖力工作的员工！
2. 领导者大包大揽、亲力亲为！
3. 下属能力不足，不可授权！
4. 没有时间对下属进行培训！
5. 上司不满意，同事不配合！

二、 领导与管理的区别

1. 概念范畴
2. 职能职责
3. 来源方向
4. 结果表现

三、 关于领导者的几大误区

1. 讨论分析：管理者与领导者的界定方法
2. 误区一：普世论-人人都可以成为领导者
3. 判断标准：领导者的五种情商能力
4. 误区二：高位论-坐到最高位置的人就是领导者
5. 判断标准：领导者的 12 种必备素质
6. 误区三：成功论-领导者都能使企业取得成果

7. 企业现状：领导者在企业中实践的数据

四、 员工心目中的领导

1. 领导画像-寻找你心目中的领导情缘
2. 性格测评-5种性格下的领导定位
3. 特质理论-领导者的6P特质
4. 行为表现-领导者5种关键行为
5. 能力指标-领导者应具备的3项能力

五、 领导者的绩效来源

1. 领导者应具备的三种技能比例
2. 领导力的体现指标
3. 决定绩效的三大要因
4. 影响领导力环境因素分析

第二单元：领导关系-资源亦杀手：（3H）

主题：领导关系把双刃剑，应用好是资源，应用不好是杀手，如何权衡？

- 一、 衡量赏识两个维度
- 二、 “管理”你的老板
- 三、 同事关系3C原则
- 四、 领导和下属是绩效伙伴

第三单元：领导行为-诊断员工准备度，应用不同领导方式（4H）

主题：认知员工发展阶段，根据不同的阶段实施不同的领导行为。

- 一、 确定下属的准备状态（2h，面授+案例分析）
 1. 什么是工作准备度？
 2. 管理者为什么必须掌握员工的准备度状态？
 3. 如何判断员工的能力与意愿
 4. 职位、工作、活动的细分
 5. 能力和意愿之间是怎样相互影响的？
 6. 案例分析：诊断员工的状况
 7. 案例：员工的状况会固定不变吗？
 8. 上司的工作准备度对下属准备度的影响
- 二、 领导透视：人格特质与领导风格（1h，面授+测试）
 1. 有效领导者的人格特质

测试：人格特质测评表

2. 特质分析：老虎、孔雀、考拉、老鹰、变色龙
3. 领导风格诊断与改进
 - 1) 两种不同的领导行为
 - 2) 四种不同的领导风格及其特点
 - 3) 测试：领导风格的自我诊断
 - 4) 如何改进我们的领导风格？
 - 5) 弹性运用四种领导风格

三、领导风格与下属准备状况的匹配（2h，面授+案例研讨）

1. 领导的有效性，取决于领导者与被领导者之间的关系
2. 没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效
3. 针对同一个人在不同任务中的表现，采取不同的领导风格
4. 评估员工能力和意愿的方法
5. 针对员工需求的领导风格——领导风格与员工需求的匹配
6. 怎样长期稳定领导者与追随者的关系
7. 案例研讨：怎样理解下属的心理需求

第四单元：情境应用-根依员工准备度实施不同的领导方式：（4H）

主题：学会应用领导团队方法与工具，提升领导能力，建立高效团队。

一、针对 R2 型员工，进行教练与辅导

1. 教练下属首先从心态上认可下属
2. 教练型组织
3. 教练的机会与场合
4. 教练的要点、方法、策略

二、针对 R3 型员工，应用科学激励增效

1. 什么是“激”“励”
2. 员工真正的需要
3. 了解员工需要和愿望的方法
4. 测试：激励 DNA 问卷
5. 员工激励的八种类型
6. 6 种常用激励理论及其在企业中的实践应用

三、针对 R4 型员工，把授权管理做到位

1. 对授权的两种认识
2. 授权中必须解决的两大基本问题
3. 授权过程的五个步骤
4. 授权五步法
5. 什么是真正的授权

四、 团队管理应用，团队不同发展阶段领导方式的应用

1. 团队发展的五个阶段
2. 五个阶段的具体问题分析
3. 每个阶段的具体工作
4. 不同发展阶段的领导方式
5. 如何让团队更好的迭代？

第五单元：实战演练案例（依课程时长调整）

主题：应用工具测评表单，充分掌握员工现况，因材施教，提升产能。

- 一、 应用人格特质测评工具了解不同性格的领导方式（1H-必做）；
- 二、 应用领导行为方式测试问卷，全面了解个人领导行为的具体情况，从而结合课程内容，调整领导方式，提升领导能力（3H-选做）；
- 三、 应用激励 DNA 问卷，了解团队中不同激励类型，并以此为依据实施激励活动，从而提升团队效能（2H-必做）；
- 四、 通过教练与授权模式测试问卷，了解自己教练与授权水平，调整领导方式，提升团队领导力与团队效能（2H-必做）；
- 五、 应用团队角色问卷，掌握与应用团队不同角色的特点，从而用人之长，容人所短，建立和谐高效的团队（2H-必做）。