

情境式领导与导师

课程背景：

随着社会、商业、市场的变化企业干部与员工的能力结构也在变化、文化价值观也在发生变化，硬领导力已经逐步不合适，虽说管理艺术化的培训已经说了很多年，但还是隔靴搔痒无法落地。企业必须生存、发展、壮大，这就对各级领导者提出了新的要求，如今对领导者的基本要求是，战略要靠领导力、战术要靠领导者做导师。

因此如今从战略方面、决策实施到绩效的改善，领导们扮演着不同的角色，他们在推动而不是单一主导，为了在更短时间内高效的创造更大价值，组织需要强有力但却是智慧的领导者，领导者需要能够采用个性化的、灵活的领导方式来给员工赋能及发展，于是让领导做导师已经是很多企业对各級领导的新期望。

如今要求好的领导者更像是教练、伙伴与导师。都知道冠军不是教育出来的，是教练训练出来的，那么如何让企业干部有一个好导师在合适的时刻做合适的辅导，而对下属而言此干部又要是一个好导师呢？因此似乎在管理中做导师要成为企业管理的常态了，但领导者如何针对不同对象做情境式领导的同时又要会做导师是一个有难度的技术。

课程目标：

- **知**：掌握组织领导框架，实现经理角色的转变，了解领导力、管理风格与组织氛围的营造，理解领导力的核心精神和情境领导的精髓，同时学会导师应该具备什么技巧。
- **行**：成为在领导中做教练、做导师，支持企业干部成员与组织竞争力长远发展，能够将所学应用于自我提升和辅导下属的发展，在发展员工、提高绩效的同时，提升自我领导力与导师能力。
- **用**：深入了解自己及团队成员，在不同情境下激发与引导个人与团队的动能

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业管理者、HR 负责人、企业培训负责人

课程方式：讲师讲授+案例分析+小组讨论

课程大纲

第一讲：领导者与领导力的分析

1. 如今领导者面临的挑战
 2. 管理者的角色与导师角色的定位
 3. 怎么做组织氛围的营造
 4. 领导者需要获取的支持
- 小组讨论**：你作为领导者是怎么应用技巧获取支持的
5. 领导特质与五层境界
- 案例分享**：领导特质是怎么被发现的
6. 三类导师的三大职能
- 案例分享**：知名制造业事业部 CEO 是怎么做导师的
7. 领导者做导师的特质
- 小组讨论**：各组讨论领导者应有的特质是哪些

第二讲：领导过程中导师功能的实施

一、领导者三项核心的技能

1. 意愿

2. 行为

3. 能力

案例分享：某知名网络企业对领导者三项核心技能的培养策略

二、五级领导阶梯的分析

现场讨论：他们的自信是从哪里来的

案例分享：国际知名企业是怎么培养领导者的

三、领导者的三项能力动作

1. 引领自己

案例分享：知名软件集团公司的卓越经理人修炼

2. 带领团队

1) 你的团队成员分别是什么？怎么领导

2) 怎么让下属的工作充满动力

案例分析：知名地产企业执行力培养的分享

3. 指导业务

1) 怎么辅导下属达成绩效

2) 进入学习地带

3) 导师的工作模型——空中加油、职业展望、凤凰涅槃

案例分享：导师工作的四象限模型

四、创造卓越的源泉

1. 领导者变革的三方面

2. 发展导向的领导者

案例课程：周一清晨的领导力重点方法论分享

案例分析：某知名网络企业对优秀经理人的定义与培养

小组讨论：你在领导员工时遇到的三个问题？

小组讨论：作为领导者，你认为需要具备哪些技能？

第三讲：领导力与导师能力的诊断技术

一、领导者的得与失

小组讨论：作为领导后你得到了什么？失去了什么？

二、领导者与下属怎么达成共识并加以辅导

1. 了解员工准备度

2. 诊断技术的应用

3. 领导行为类型-关系行为与工作行为的联系（四类型）

4. 领导者的风格与评估（360 情境领导的分析）

小组训练：针对不同情境下你怎么做员工的辅助

三、领着者做导师如何应用合适的教练技术

1. 度量尺的使用

小组训练：三人组练习度量尺的使用

2. 领导者的正向思维

小组训练：三人组练习正向话题与提问的使用

3. 平衡轮的工具学习

4. 领导者在不同情境下怎么应用平衡轮做导师

工具讲解：导师能力平衡轮

工具讲解：员工辅导平衡轮

小组训练：三人组练习员工辅导平衡轮的使用

四、领导者做好导师的四个阶段（评估与认知）

1. 能力四阶梯

小组讨论：对能力四阶梯的分析每阶梯使用工具分析

2. 评估优先事务

小组练习：三人组，练习怎么掌握辅导员工时优先事务的把控

3. 领导者做导师的工作体系

小组讨论：选择你的一位下属，并精准描述他的职位与角色？

小组讨论：就这个职位而言，他的五项主要工作是什么？

小组讨论：从上面的工作挑选一项，并将它进一步分解为五种活动？

第四讲：情境式领导中发挥导师的作用

1. 四种情境下怎么使用领导技巧

2. 在情境领导下怎么发挥导师的三要素

小组练习：每组领两个命题，练习针对此类成员怎么将导师的三要素合理应用

3. 针对四类人员需要具备什么能力

小组训练：针对不同类型的下属进行训练

4. 针对四类人员需要制定什么要的辅导计划

案例视频分享：一个忙乱中的经理人

第五讲：领导者做导师怎么使用案例

1. 情境领导的风格微视频

2. 领导风格十六格分析

3. 案例模板的制作，如何制作一个好案例

小组练习：根据所学案例模板各自制定一份简单的案例，

小组练习：练习怎么辅导让员工做出一份好功能做案例

4. 员工对环境的感受

5. 环境对绩效的影响

6. 你能接受的最低业绩

小组讨论：作为领导者又是导师，你怎么评价被辅导者的绩效

案例分享：一位新上任的省区总经理是如何在省区内破冰的

7. 领导者与四大绩效

小组讨论：对四种绩效的理解并各自分享

8. 领导者的影响力

案例分享：一个强执行力企业的领导风格分享

第六讲：领导能力的形成

1. 领导力的五层境界

2. 领导力密码解析

案例分享：一家企业领导力密码的应用与训练是怎么做的

3. 领导行为的类型

4. 管理黑洞

小组练习：结合本企业，怎么规避管理黑洞

5. 十条中肯的建议

案例分享：人员老化、新人多，动作慢，士气低下的公司怎么跳出黑洞的

案例分享：个人目标与组织目标不一致怎么办

小组讨论：手下人比自己的资历更高，年纪更大，容易膨胀的人，当如何做？

小组讨论：怎么把领导力应用到客户身上

第七讲：领导者做导师阶段分析

1. 领导者做导师的四阶段

- 1) 初始
- 2) 发展
- 3) 分析
- 4) 再定

2. 领导者做导师的角色与方法论工具（任务树、能力集市）

案例片分享：三个工作情境微剧

小组练习：怎么掌握辅导团队的工具

3. 领导者要善于讲好故事才能做好导师（案例情境的使用）

小组训练：导师如何做到强有力的发问与案例情境的使用

总结与回顾：

课堂延伸——领导者与导师的核心价值观分析