

领导赋能——中层管理者领导力修炼

课程背景：

美国前国务卿鲍威尔将军认为：“领导力是一门艺术，它会完成更多管理科学认为不可能的东西。”

从基层到高层，任何管理者均离不开领导力，缺少领导力就好比贫血——暂不致命但长期头晕。换言之，领导力贯穿于我们工作、生活的方方面面。

本课程基于胡老师多年对于领导力的研究，深入浅出讲解何谓领导力。并创造性的提出了“八维领导力”模型，将领导者的领导力的塑造分解为八个层面，帮助领导者通过**榜样力**、**学习力**、**凝聚力**、**授权力**、**沟通力**、**激励力**、**决断力**、**教导力**八种能力的培养，塑造自己的领导力。



课程收益：

- 了解管理与领导的区别；领导力来自哪里
- 了解四类领导风格的利弊，并塑造适合自己的领导风格
- 学会针对不同的人采用不同的领导方法
- 掌握激励员工的方法与技巧，变“要我干”为“我要干”
- 掌握有效影响员工行为的沟通技巧
- 运用授权的技能让自己忙得有价值，让下属做得有激情；
- 掌握打造优秀团队的方法。

课程时间：2天，6小时/天

课程形式：以讲授为主，互动为辅，结合头脑风暴、视频、案例讨论

课程对象：企业中基层管理者

课程特色：游戏互动、激情全场、案例丰富、幽默趣味、发人深省、另辟视野。

课程大纲

第一讲：领导力本质——从管理走向领导

一、何为领导力

1. 何为领导

- 1) 领导的本质是什么
- 2) 领导艺术与管理手段的区别

2. 领导者影响力的来源

- 1) 权力影响力：岗位权、奖励权、惩罚权
- 2) 非权力影响力：专家权、典范权、情感权

3. 领导者的八重角色

研讨：通过《开餐馆》案例研讨“管理与领导”的区别

理论：马车理论、方圆理论、餐馆理论

案例分析：中美贸易战与领导力、康熙奖罚明珠、甘地的领导力等、马云论领导力

二、卓越领导者的五大特质

1. 站得高，看得远
2. 拿得起，放得下
3. 说得出，做得到
4. 想得大，做得多
5. 提得出，推得动

案例分析：任正非应对孟晚舟事件、刘强东的“雄心”、毛泽东的眼光、刘邦的志气、杜鲁门的逆袭等。

视频研讨：《归来的沙克尔顿》中沙克尔顿的哪些品质让其成为领导者？

第二讲：领导力的修炼——打造“八维领导力”

一、榜样力：以身作则

1. 榜样的力量是无穷的
2. 其身正，不令而行；其身不正，虽令不行
3. 领导者的“六个榜样”
 - 1) 认真的榜样——展示态度
 - 2) 敬业的榜样——展示热情
 - 3) 守法的榜样——维护制度
 - 4) 负责的榜样——知责、履责、负责
 - 5) 执行的榜样——执行 > 能力 > 经验 > 学历
 - 6) 学习的榜样——不断学习，不断充电

案例分析：柳传志处罚李勤、违规的车间工人、模范雷军、哭泣的俞敏洪、董事长除外的制度等

问题研讨：你身边有哪些榜样对你影响深远？

二、学习力——持续提升

1. 互联网时代，领导者学习的必要性

2. 领导者学习的两个不等式

- 1) 你的学习速度-时代的进化速度=你的竞争优势
- 2) 你的学习速度-下属的学习速度=你的领导优势

3. 领导者学习的三大策略

- 1) 功利性学习，让学习不再难以坚持
- 2) 搭好框架，两年抵上十年
- 3) 做到可迁移，任何工作都轻松上手

4. 领导者知识技能提升的三大技能：三读法

- 1) 读书：读书的好处，选书的方法，高效阅读的技巧
- 2) 读人：读人的好处，如何接触到职场中“高能量”的人
- 3) 读事：读事的好处，如何高效的了解行业、社会知识

案例分析：飞机上的总经理、知识大爆炸下的职业大洗牌、马云与大师王林、协和医生等

工具：三读法

视频：《微信有什么》

三、凝聚力——使众人行

1. 描绘愿景

- 1) 展望未来
- 2) 描绘图景
- 3) 感召他人

案例：青岛港的各级愿景

2. 展示热情

- 1) 乐观心态
- 2) 关注圈与影响圈
- 3) 传播正能量

视频案例：乐观的曹操

3. 价值观

- 1) 用日程表说话，员工在观察你的日程表

案例：雷军创业初期用 70%的时间在招人

2) 抓住关键时刻，制造关键事件

案例：王卫处理顺丰快递小哥被打事件

3) 用讲故事代替说教

案例：马云讲开除员工的故事

4) 说出来才有力量

案例：俞敏洪的信件

5) 能考核的才能被重视

案例：环保 KPI

6) 用奖惩捍卫你的价值观

案例：新东方年会《释放自我》风波事件

四、授权力——激活潜能

1. 授权——授权是解放自我、激励下属、领导团队的必然需要

2. 授权的重要性——领导者不要做“三死干部”

3. 授权的原则

1) 目标明确

2) 因能授权

3) 权责对等

4) 相互信任

5) 有效控制

4. 授权也看下属的胜任度——五种情况

5. 有效授权的七步法

6. 哪些工作可以授权

7. 哪些工作不可以授权

案例分析：诸葛亮与刘备、宗庆后的“老牛拖车”、董明珠与朱江洪、马云与张勇等

视频：《乔致庸授权潘为严》

五、沟通力——用心沟通

1. 如何更好的“说”

1) 让对方听得进

2) 让对方听得乐意

3) 让对方听得合情合理

2. 如何更好的“听”

1) 好领导一定是好的倾听者

2) 倾听的五大好处

3) 高效倾听的“七把飞刀”

3. 如何更好的“反馈”

- 1) 主动反馈
- 2) 及时反馈
- 3) 建设性反馈

4. 领导者如何更好的向下沟通

- 1) 如何高效的下达指令
- 2) 如何表扬下属
- 3) 如何赞美下属
- 4) 向下沟通的“七让法”

案例分析：纪晓岚的赞美、不配合的老总、董助的汇报、胡歌与导演的沟通等

视频：《诸葛亮如何下达指令》

研讨：什么样的的反馈是积极反馈

工具：七让法、倾听的七把飞刀、GPS式沟通等

六、激励力——营造动力

1. 激励的重要性——工资只能交换员工时间，只有激励才能带来效能

2. 激励必须面对三种员工

- 1) 喝粥的（物质）
- 2) 喝酒的（情感）
- 3) 喝酒的（境界）

3. 有关激励的两个重要理论

- 1) 马斯洛需求层次理论
- 2) 双因理论

4. 八大经典员工激励方法

- 1) 竞争激励
- 2) 成就激励
- 3) 荣誉激励
- 4) 目标激励
- 5) 赞美激励
- 6) 负面激励
- 7) 情感激励
- 8) 差异激励

案例分析：鲇鱼法则、富士康跳楼后的采访、幼儿园的奖状、海尔的命名权等

工具：奥斯卡颁奖法、赞美的十把飞刀、催情六式、SMART 法则

七、决断力：终结问题

1. 问题的分析与解决

- 1) 环境分析——帮您从大角度、多层次的 analysis 中发现关键的问题
- 2) 原因分析——帮您运用科学、优选的对比法找出最可能的原因与机会
- 3) 决策制定——为您提供直接解决问题的方案
- 4) 计划分析——为您设计预防问题、捕捉机会的有效措施

2. 如何通过会议进行有效的决策

- 1) 会议低效的七大原因
- 2) 会议召开的基本原则：先民主，后集中
- 3) 会议效果优化的七大绝招

案例分析：棘手的难题、某公司开会议趣闻、中广核董事会见闻

工具：PDCA、会议七步法

八、教导力：做好教练

1. 部属培育的重要性及必要性

2. 部属培育的三个维度

- 1) 态度（愿不愿意）
- 2) 知识（懂不懂得）
- 3) 技能（会不会做）

3. 四种工作教导的类型

- 1) 在岗带教（OJT）
- 2) 脱岗培训
- 3) 自我启发
- 4) 行动学习

4. 员工辅导的步骤

- 1) 确定对象
- 2) 辅导员的确定
- 3) 询问工作状况
- 4) 辅导计划与实施
- 5) 总结、反馈

案例分析：来自西装店的电话、松下的启示、饮水机前的训话等

工具：OJT 辅导法、教练五步法

第三讲：情境领导力——根据员工的“准备度”实行不同风格领导

一、慧眼冰鉴——领导者的察人驭人之道

1. 领导者的必修课：知人善任

- 1) 你会正确的“识人”吗
- 2) 不仅要成功，还要“有效的成功”
- 3) 衡量员工工作绩效的两把“标尺”

2. 如何评价员工的工作执行度

- 1) 界定能力的标准——“干什么”
- 2) 关于能力的 3 个指标
- 3) 判断技能的 6 要素
- 4) 警戒线：不要误把高意愿当做高能力
- 5) 如何评价执行者的意愿

案例：马谡的准备度

分析研讨：西游师徒四人的员工准备度如何？

分析研讨：王承柱的员工准备度如何？

3. 工作执行度的分类及运用

- 1) 对工作执行度进行有效分类
- 2) 评估执行度的步骤
- 3) 判断执行度的“三个一”原则

二、因变而变——打开领导艺术的奥妙天窗

1. 领导者的行为

- 1) 以实务为导向的“指示行为”
- 2) 以人为导向的“关系行为”

视频案例：李云龙的“指示行为”和“关系行为”

2. 领导者的风格

- 1) 你属于那种风格
- 2) 领导风格剖析——告知式

视频案例：王熙凤治理宁国府

- 3) 领导风格剖析——推销式

视频案例：卡特教练指导比赛

- 4) 领导风格剖析——参与式

视频案例：卡特教练的说服

- 5) 领导风格剖析——授权式

视频案例：李云龙与旅长

3. 因人而异的适配领导风格

- 1) 对低能力、低意愿的员工运用：告知式领导
- 2) 对低能力、高意愿的员工运用：推销式领导
- 3) 对高能力、低意愿的员工运用：参与式领导

4) 对高能力、高意愿的员工运用：授权式领导