

# 可复制的领导力

## 课程背景：

随着互联网的普及，每个人在企业中都成为一个节点，不仅对管理者的领导力提出了更高的要求，而且也对非领导职务人员的领导力水平和能力提出新的要求。加之人才流动性的高频和不确定，很多企业在经营中经常面临一个挑战：培养多年的干部辞职后，新领导人数可用不足或能力不够，加上多年来对管理能力认知理解偏差。管理能力成为企业发展、人才发展重中之重。本课程不仅告诉学员领导能力可以复制，更重要是呈现一条“生产领导力的流水线”。改变以往依靠能人、依靠天才的领导模式，从9个维度助你突破管理瓶颈，帮助管理者成长为胜任的领导者。

## 课程收益：

- 通过管理者角色定位学习，使学员明确如何实现通过别人完成任务
- 通过团队具体目标设定的趣味性学习，以及如何科学建立反馈系统，使学员影响员工自愿自发工作的根本
- 学习团队目标管理制定公式，让自己的团队目标管理更加标准化
- 学习沟通视窗在管理中的作用，改善管理者在管理中的沟通难点
- 学习正面反馈的三个层次，赢得员工的尊重
- 学通过收集不同声音，实现团队作战，成果最大化

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中层管理干部

**课程方式：**讲师讲授、学员分享、工作坊、案例分析

## 课程大纲

### 第一讲：什么是领导力

#### 一、领导力认知东西方差异

1. 东方人眼中的领导力：天生，难以习得

案例：孔子教学法（悟）

2. 西方人眼中的领导力：领导力是一系列工具

故事：两脚无毛直立行走的家伙

#### 3. 员工的执行力=领导的领导力

1) 员工执行力提升五步法

a 明确你需要做什么

b 请告诉我你要做什么

c 明确你这么做的目的是什么

d 清晰遇到意外怎么办

e 有什么想法和建议

#### 4. 提升领导力的四重修炼

1) 建立信任

2) 建立团队

3) 建立体系

4) 建立文化

#### 二、领导力在互联网时代的新变化

1. 员工越来越难管的原因：互联时代能力多样性

案例：斜杠青年

2. 用游戏化的方式来进行管理

### 三、4步构建游戏化组织

1. 宏大的目标

2. 清晰明确的规则

模型：海星式管理

3. 即时反馈

案例：腾讯的发奖文化

4. 自愿参与

## 第二讲：处理员工关系，打造团队一致性

### 一、管理的定义与理解

1. 管理：通过别人完成任务

2. 管理者使命：培养员工，打造团队战斗力

### 二、管理者的三大角色

#### 1. 三大角色：领导、管理、执行

1) 下层重执行：使命必达

2) 中层重管理：面面俱到

3) 高层重领导：营造氛围

案例：海底捞的员工宿舍

### 三、处理好前员工关系

#### 1. 为什么要处理好与前员工关系？

1) 给现有员工做示范

2) 维护企业的口碑

3) 为企业发展带来新的机遇

#### 2. 如何处理好与前员工关系

1) 建立前员工联盟

案例：保洁公司如何处理好与员工之间的关系

2) 投资创业员工

案例：彼得·蒂尔——投资界的常胜将军

### 四、抓住机会打造一致性

1. “家”文化是激励还是束缚？

2. 建立具有“赢”文化的团队

#### 3. 如何打造一致性

1) 员工离职时

2) 发奖励时

3) 做反馈时

## 第三讲：目标管理，企业发展驱动力

### 一、团队目标三大类型

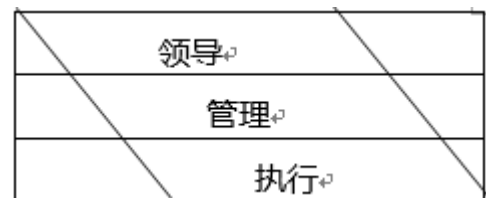
1. 方向型目标

2. 过程型目标

3. 理性型目标

### 二、目标管理四大难题

1. 员工参与不够，执行积极性不高



2. 资源匮乏
3. 目标拆分不合理
4. 目标经常变化

### 三、精明目标，百发百中

#### 1. SMART 目标法

#### 2. 目标书写公式

- 1) 客观=动词+任务
- 2) 衡量=指标+目标

#### 3. 目标管理的标准化模型

- 1) 写出目标
- 2) 列出阻碍
- 3) 列出帮助条件
- 4) 个人特征
- 5) 重点事件

## 第四讲：沟通视窗，改善人际关系

沟通视窗原理是一种“自我意识的发现—反馈模型”

### 一、隐私象限：正面沟通，避免误解

1. 第一层：DDS (Deep Dark Secrets) 又黑又深的秘密
2. 第二层：不好意思说

案例：挑战者升空爆炸的真实原因

#### 3. 第三层：忘了说

- 1) 知识的诅咒：不以自己知识、经验评判
- 2) 爱的诅咒：自己想当然

案例：青春期孩子与妈妈之间关系

### 二、盲点象限：利用反馈，看到自身局限

1. 何谓盲点象限：自己不知道，别人都知道

#### 2. 如何找到盲点象限？

- 1) 高度信赖的工作伙伴
- 2) 充分竞争的同行业
- 3) 客户的投诉和反馈

### 三、潜能象限：不要轻视每位员工的潜能

1. 何谓潜能象限：自己和他人都不知道的区域

录像：人生不设限

#### 2. 潜能象限的意义

- 1) 发现每一位员工的长板
- 2) 充分调动团队的积极性

### 四、公开象限：让员工尊重你，而不是怕你

1. 何谓公开象限：自己指导别人也知道的信息
2. 公开象限的意义

#### 3. 如何获得公开象限

- 1) 将隐私象限转化为公开象限：自我揭示
- 2) 将盲点象限转化为公开象限：恳请反馈



## 第五讲：同理心沟通的关键

### 一、用心倾听，建立与员工的情感账户

1. 何谓情感账户？

练习：开立情感账户

**2. 存款技巧：有盈余无透支**

- 1) 从对方角度出发
- 2) 开放积极的心态
- 3) 时机的把握
- 4) 不拘泥于形式，动态变化
- 5) 长期坚持

**二、同理心倾听的三个步骤**

1. 深呼吸：确保没有带着情绪听
2. 提问：实时反馈，适时回应
3. 复述：对重要信息进行复述，确认

**三、同理心沟通注意事项**

1. 肢体动作比语言更重要

游戏：按我说的做

**2. 不同表达方式作用不一**

- 1) 书面语言：冷静客观、精准
- 2) 口头语言：简单直接，可信
- 3) 肢体动作：内心反应，主观

**第六讲：及时反馈，赢得尊重**

**一、绩效考核≠反馈**

1. 平日的训练是最好的反馈
2. 培养员工的自尊心
3. 警惕“推理阶梯”，避免伤害

**二、反馈分类：鼓励性（正面）反馈、调整式（负面）反馈**

1. 正面反馈引爆团队
- 2. 正面反馈的三个层次**
  - 1) 无动于衷
  - 2) 口头表扬
  - 3) 表扬并告诉他原因

案例：《亮剑》片段

**三、负面反馈对事不对人**

**1. 负面反馈流程**

流程 1：准备事实

流程 2：设定情景

流程 3：给予反馈

流程 4：倾听与鼓励

流程 5：商讨改变

流程 6：行动总结

流程 7：跟进计划

**2. 如何正确高效做决策**

**1) 6 帽思考法将有助于意见统一**

a 白色帽子：中立客观，集中客观数据和事实

b 绿色帽子：发会创造力和想象力，找到新的点子



- c 黄色帽子：从正面思考，满怀希望地找到建设性的观点
- d 黑色帽子：合乎逻辑地批判，找到逻辑上的错误
- e 红色帽子：表达自己的直觉判断，是否可行不必阐述
- f 蓝色帽子：控制和调节思维，代表指挥官或管理者的角色

## **2) 思维转换对决策影响**

- a 达成共识
- b 决策质量高
- c 会议气氛融洽哦
- d 执行有效

**案例：**墙上的拉面