

卓越领导力技能提升

——做 VUCA 时代的赋能式领导者

课程背景：

在 VUCA（易变、不确定、复杂、模糊）时代，我们身处的世界变化越来越快，边界不断被突破，组织与个人，很容易发现自己处于烦絮的矛盾及变化之中，灵活、敏捷的重要性更为突出，组织与个人都得随时作好准备进行变革。

另一方面，随着新生代员工不断进入职场，员工自我意识的提升使其不再满足于只被要求做什么，还要知道工作任务背后的意义。伴随着技术的升级，重复性的劳动被机器取代，组织越来越需要员工的主动参与，发挥创造力。传统的指令型领导方式无法应对以上这些变化，时代急需能够激发员工内在潜能，发挥员工优势实现个人与组织共赢的赋能式领导者。

课程收益：

- 了解影响员工行为的因素，以此指导自己的领导行为
- 准确识别组织中的激励条件，改善团队工作激励设计
- 辨识出自己及下属的动机激励因素，依次布置工作任务
- 识别出组织中不利于激发员工自主性的环境因素
- 了解自身的领导行为与赋能式领导者的差距
- 应用赋能式激发技巧，迅速提升下属主动性

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：部门经理、主任等部门和团队负责人

课程形式：现场讲授、案例分析、情景模拟、分组练习

课程大纲

第一讲：影响员工行为的因素

一、人的思维特征

1. 思维如何影响行为

案例分析：守株待兔

2. 上级反馈对于员工行为的影响

情境模拟：“上级反馈”

二、影响外在行为的底层因素

1. 情绪因素：“霍金斯能量层级”与脑科学原理

2. 信念因素：信念与员工敬业度的关系

3. 身份觉察：影响行为的核心因素

互动练习：“唤醒内心的身份定位”

三、人的心理诉求变化

1. 从生存，到价值，再到精神自由

2. 幸福的公式

3. 欲望合理化转化的方法

小组练习：基于内在因素设计的入职培训改善计划

四、从指令型领导到赋能型领导的挑战

1. 亲力亲为

2. 使用绝对权力
3. 追求效率忽略效能

第二讲：激励员工的理论及应用

小组讨论：“为什么提升了员工待遇，可绩效却没有提升”

一、激励员工的基本原理

1. 马斯洛需求层次理论
2. 对应马斯洛需求层次的组织条件

3. 双因素理论

- 1) 保健因素
- 2) 激励因素

案例分析：霍桑效应

二、员工的动机导向

1. “理论导向”人士的动力来源及行为偏好
2. “实用导向”人士的动力来源及行为偏好
3. “唯美导向”人士的动力来源及行为偏好
4. “个人导向”人士的动力来源及行为偏好
5. “社会导向”人士的动力来源及行为偏好
6. “传统导向”人士的动力来源及行为偏好

第三讲：影响员工主动性的组织因素与领导行为

一、组织因素的影响力

1. 绩效改进模型

- 1) 影响绩效的组织因素
- 2) 影响绩效的个人因素

测评调研：“如果…，我可以把工作干的更好。”

2. 传统组织形式对于员工主动性的影响

- 1) 职能型组织的优势与弊端
- 2) 平台型组织与“自主经营体”

互动练习：“如何将人均产量提升 20%？”

案例分析：海尔的管理实践——“人人都是 CEO”

小组讨论：“我要是老板，是否会聘用现在的自己？”

二、领导行为的影响力

1. 领导影响力的构成

- 1) 影响力测评
- 2) 权力型与非权力型影响力的构成因素

视频材料：处理违章员工的艺术

- 3) 权力型与非权力型影响力的比较分析

2. 领导的行为风格

- 1) 领导风格理论
- 2) 领导行为风格测评
- 3) 测评结果分析
- 4) 领导风格面对不同员工的应用方法

第四讲：员工赋能的技法

一、倾听的方法

1. 倾听的障碍

- 1) 批评
- 2) 建议
- 3) 安慰
- 4) 好奇

情境模拟：“分享我最开心的事”

2. 同理心倾听

- 1) 放下自己的观点
- 2) 体现自己的专注
- 3) 确认对方的表达

3. 3F 倾听

- 1) 听出事实与观点

个人练习：“事实与观点判断”

- 2) 听出感受与意图

个人练习：“意图判断”

情境模拟：“回应下属生病的请假”

二、两种提问方法

1. 降低能量的提问方式

- 1) 封闭式提问
- 2) 面向过去
- 3) “为什么”

2. 赋能式提问

- 1) 开放式提问
- 2) 面向未来
- 3) “如何”

情境模拟：“对比两种提问带来的情绪变化”

三、建设性反馈

1. 不当的反馈形式

2. 建设性反馈的两种方法

- 1) 行为—影响—感谢
- 2) 行为—影响—期待

情境模拟：“建设性反馈在工作情境中的应用”

四、两种表达方式

1. 非暴力沟通的表达方式
2. 赋能式表达的六层次

情境模拟：“工作情境表达模拟练习”

五、辅导下属自主订立工作计划的方法

互动讨论：“你会追随什么样的领导？”

1. 树立目标
2. 现状分析
3. 明确意义
4. 资源选择
5. 责任意愿

个人练习：完成个人工作计划的九宫格

课程小结

备注：在每天课程的开始和结尾各有 0.5 小时的开场及复习活动。

课程大纲可以根据客户需求定制化设计。