
情境领导力

组织要产生真正的变革，从本质上改变经营模式和经营效率，需要领导发挥作用，提出创造性的变化前瞻，并随时激励下属充满激情地为之奋斗，释放自己的所有潜能。

----- 哈佛商学院 约翰科特

课程背景 Course Benefits

一只狮子率领的羊群能够战胜一只山羊率领的狮群，关键人物对于组织所起的作用是无庸置疑的。那么，在组织中起关键作用的领导者如何才能塑造自己的影响力？

平庸的领导控制下属，绩效往往事与愿违；卓越的领导影响下属，绩效常常超出预期。

您的下属千差万别，有人想做不会做，有人会做不想做，有人既会做又想做，有人既不会做也不想做，身为领导者，你不可能一招打天下，好的领导者懂得：运用四种不同的领导方法领导四种不同的下属。

员工能不能把事做好，本质上取决于两点：第一是他会不会做，第二是他想不想做，因此领导者最重要的两件事就是：教他让他会做，激励他让他想做！

领导者的首要责任是制造英雄，而不是把自己变成英雄。

本课程通过体验式训练，熟练掌握领导力提升工具方法，并通过行动学习，定课题，定小组，出成果，出方案，帮助学员实施转换，用到工作中起到事半功倍的效果。

课程特色 Course Features

① 课前调研，量身定做，行动学习，方案输出；② 体验式训练，管理工具运用演练；③ 会议指导法，建构式演绎互动；④ 通俗易懂，生动、实用、系统、创新、开放。

课程收益 Course Benefits

1. 了解新常态下中层管理者面临挑战，应具备的能力
2. 通过体验式训练了解领导力本质，掌握提升领导力工具
3. 掌握运用诊断和弹性领导技术，将下属区分四种发展层次，运用四种领导风格。
4. 掌握并运用教练技术。提升下属的能力。
5. 掌握并运用激励技术。提升下属的工作意愿。
6. 掌握运用授权技术。如何分步骤进行授权。
7. 行动学习，方案输出，从机制制度层面拿出解决办法。

课程对象 Target Audience

企业中高层管理者。

课程大纲 Course Outline

导入：给领导画像、

优秀的领导者/糟糕的领导者行为特征

第1单元 什么是领导力

1.1 领导下属十大难题盘点

视频：爵士乐领导 VS 交响乐领导

思考：哪种是未来趋势？

1.2 领导者角色变化

领队，教练，场上队长，啦啦队长，政委
视频案例：业绩说话

1.3 管理与领导的差别

管理：职位权力

领导：人格魅力

1.4 领导力：影响部属实现目标的能力。

建立影响力的八种方式

一颗公心 行家里手 言行一致 高瞻远瞩

鼓舞士气 坚持不懈 关心员工 具亲和力

建立影响力的两种基础

职位权力

人格魅力

体验活动：MINI 企业

角色扮演，高层/中层/基层，不同层面具备能力，发挥作用

第 2 单元 领导形形色色的下属

2.1 诊断员工发展的四个阶段

练习：诊断员工的发展层次

---- 影响员工成熟度的两个因素

工作能力

工作意愿

---- 员工发展的四个阶段分析

研讨：每个阶段员工特征和需求

D1：热情的初学者

D2：憧憬幻灭的学习者

D3：能干但谨慎的执行者

D4：独立自主的完成者

体验活动：分卡片 32 张四阶段

2.2 弹性使用四种不同的领导方式

---- 领导者的两种行为

指导性行为

支持性行为

讲师点评 - 你的领导风格的优缺点

---- 四种不同的领导方式

S1 指令式

S2 教练式

S3 支持式

S4 授权式

---- 对不同的人运用不同的领导方式

视频案例：不同的槌敲不同的鼓

2.3 如何改进我们的领导风格？

测试工具：领导风格的自我测试

体验式活动：T字拼图

(转换思维模式，抓住重点，集思广益，团队协作)

第3单元 新型领导的角色和技能

3.1 如何提升员工的技能---教练技巧

案例：陈经理培育员工出现问题

---- 教练下属是水落石出，还是水涨船高？

---- 让下属称呼你为“教练”！

---- 营造教练的氛围和环境

---- 案例：鹰的培训课程

研讨：教练应具备特征与技能

教练核心能力

洞察力、示范力、沟通力

深度倾听与提问技巧

辅导下属的五个步骤

准备→说明→示范→观察→督导

案例：钱经理如何做辅导

训练三步骤

了解背景→逐步进行→实习

视频案例：三步法

3.2 如何提升员工的士气---激励技巧

---- 员工们怎么了？

---- 激励的循环图

问卷调查：员工工作动机

---- 发现员工需求的方法

---- 马斯洛金字塔需求

测试：员工需求排序

激励8招

---- 目标激励 榜样激励 情感激励

物质激励 赞赏激励 发展激励

.....

建构全方位的激励体系

视频案例：负向激励

3.3 领导者要学会放风筝---授权技巧

---- 什么是授权？

问题研讨：不授权的理由及授权的好处

---- 授权的四个步骤

明确任务-选择人员-明确沟通-跟踪总结

---- 哪些工作应该/不能授权

演练：事情分类

---- 量其能，授其权

---- 授权中的沟通

---- 授权后的追踪

---- 适度授权

指挥式 批准式 把关式 追踪式 委托式

案例：简的故事

行动计划

