

非职权领导力 - 领越之道

—— 教练式领导力系列之 4

【课程简介】

几百年来，我们一直都生活在一个神秘的领导之谜中：领导力只是少数人有幸拥有的特殊能力。这种思想已渗透到日常生活之中，因为你时常会听到有人问“领导是天生的，还是后天培养的？”

和其它所有的能力一样，领导能力不是来自于某种遗传基因。它不是普通人无法企及的地位、身份和密码，而是能看得见的一系列技巧和能力。当然，有些人会比其它人的领导能力更强。这又意味着什么呢？这意味着：我们越是把领导力看做是一种天生的禀赋，我们就越是会放弃自己的职责，不去成为本可以成为的卓越领导者；我们越是期待基因学家能帮助我们挑选最优秀、最聪明的基因，我们就越是会逃避个人工作责任。

本课程以波斯纳和库泽斯所著的《领导力》为蓝本，结合德鲁克关于管理与领导力的思想，通过情景模拟演练的形式，试图让神秘的领导力走下神坛，最终体现在现代领导者的行为模式中。

【课程收益】

- ◆ 重新审视自己的领导力，找到领导行为中所存在的优缺点
- ◆ 使你的行动与理念保持一致，为他人树立可以信赖的榜样
- ◆ 激发他人与你共享共同的愿景，并在愿景的基础上订立目标
- ◆ 通过影响力的提升，增强完成工作的持久能力
- ◆ 提高自我和下属自我提升的意愿，并在实践中施行

【培训方式】

- 最佳模型分享：分享最前沿、最佳理论模型，使学员当场认知、当场掌握，改变行为，指导工作实践
- 现场测评反馈：用世界先进的测评体系现场测评，帮助学员认识到自己的优势、差距及不足，找到突破方向
- 实战教练指导：通过各种现场体验及当场教练指导，针对学员进行提升和突破，达到立竿见影的效果
- 交互升华打造：利用交互式打造模型（ Interactive Development Model ），使个人学习、团队互

动和内容学习互动升华，使整个课程“活起来”，创造最佳学习成长氛围。

【课程安排】

- ◆ 课程时长：2天
- ◆ 参训人数：为保证效果，30 - 40人为最佳
- ◆ 授课对象：企业中高层管理者

【课程大纲】

模块一、开篇 - 课程介绍

- ✦ 课程目标：不是来听讲传统领导力知识的；
是来经历领导力训练而是当场提升能力的
- ✦ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✦ 课程收获：对领导力的新感悟、新理解，及发生行为转变
- ✦ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✦ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

模块二、领导力正本清源

- ✦ 领导力的本质
 - 职权领导力与非职权领导力
 - 领导力的四大研究方向与流派

- 领导力不是关于他人而是关于自己
- 自己承担起改变的责任
- 非职权领导力框架

🚩 模拟演练

- 情景互动：颠覆性竞争威胁来临
- 非职权领导力自我评估

模块三、以身作则

🚩 来自德鲁克的教诲

- 领导者扮演的贡献者角色
- 当别人利用自己的输出时，领导才会有效
- 做不可被别人替代的工作

🚩 案例分析

- 崩溃的绩效考核
- 率先垂范的领导者

模块四、共启愿景

✚ 战略愿景力

- 什么是愿景？
- 什么样的愿景可以激发我们的动力？
 - ◆ 最佳案例分享：广州贝格集团共启愿景之旅
- 创建共同愿景实战五步法
- 什么是战略？
- 制定激发人心的愿景与战略

✚ 从愿景到目标

- 想法 Vs. 目标

- 德鲁克的方法：目标管理与自我控制
- 管理的实践：自我控制与绩效目标
- 改变实现路径还是目标？
- 最佳实践分享：共识下的 KPI

🌈 模拟演练

- 情景互动：无人战鹰计划
- 目标愿景能力自我评估

模块五、鼓舞人心

🌈 热情激发力

- 激励中的误区与破解
- 德鲁克：确立目标、消除障碍
- 下属的 14 项常见工作障碍

- 打破负向循环圈

- 发挥管理者的责任

- ✚ “爱心挑战”基本技能训练

- 什么是“爱心挑战”？

- 如何进行“爱心挑战”？

- “爱心挑战”的关键技巧是什么？

- ✚ 技巧与练习

- 员工期望与管理层的落差

- 称赞四部曲（行为 - 影响 - 品质 - 感谢）演练

- 强化与贴标签

模块六、使众人行

- ✚ 领导者的信誉

- 信誉：领导者的关键时刻
- 发现我们的价值观
- 建立领导者的信任氛围
- 信任源于了解和接纳
- 直面冲突
 - 增进了解练习
 - 情景互动：向左转向右转
 - 信任能力自我评估
 - 视频学习：化解冲突的沟通方法

🌈 授权与委派

- 授权的真正意义
- 工作安排的流程步骤
- 了解自己的授权习惯

- 如何应对反授权

- 影片教学：提高大家的效率

- 案例教学：经理背上的猴子

- ✚ 双赢协作

- 选择 - 环境 - 结果

- 内部服务的链条

模块七、持续精进

- ✚ 做最好的自己

- 发现我们的盲区

- 发现我们的长处

- 发挥我们的潜能

- 案例：剧院经理与女明星

- 练习：长处识别练习

✚ 推己及人，提供帮助

● 辅导下属的原则

● 跳脱反馈的陷阱

- 练习：掰腕子

模块八、关键问题探讨与突破

✚ 我们遇到的关键问题挑战是什么

✚ 我们的心态是什么，需要做哪些转换

✚ 我们的方法是什么

● 我们的发现带来哪些重要行动？

✚ 我们的行动计划

● 这些行动的互动关系是什么？

- 如何进行系统行动而达到最佳的效果？

模块九、总结与提升

✚ 反思今天的重要成果

- 要带走的精华
- 我们的行动计划

✚ 行动的意愿提升

- 谁是领导力的责任者
- 开启自我改变的“心门”