

【管理学系列之一】 【长度：6小时】

【进阶领导学】

课程背景

领导是最简单的事情，【动一张嘴，有什么难？】但是，许多的各级领导都失能了、甚至失败了。管不动、叫不听、罚不怕、赏无用，难道要领导自己做所有的工作？进阶领导学探讨的是组织与个人的工作动力：什么使人有工作的动机，领导者应该扮演什么角色来加强动机。亮出阶级来并不能总是解决问题，除了阶级外还有什么能驱动人的机制？本课程会就不同的领导架构一一剖析。

Part 1 - 简介 (30分钟)

领导的指标：

1. 组织的目标是否达成？
2. 达成目标是否来自员工之努力？
3. 员工之努力是否来自于领导的带领？
4. 领导的带领是否可以持久、用何种方式促使员工持续投入？

本课程即是探讨这几种变数的关系。

Part 2 - 领导的框架 (45分钟)

1. 结构框架：依照阶级与职务的金字塔型科层 (hierarchy) 建立的上对下的领导
2. 人际框架：根据人之间的友谊、历史、血缘、社交、好恶等，所建立的领导关系
3. 政治（资源）框架：掌握领导主动权的不是位阶高的主管或者人际关系的枢纽人物，而是掌握资源、可以取得资源的人
4. 文化（象征）框架：以组织内外的某种文化或意识形态推动的领导力量

不同的领导框架就像不同的收音机频率，弄错了就听不到声音。

Part 3 - 基本激励理论之一：需求基础的激励 (60分钟)

1. 马斯洛阶层需求理论
 - a) 由低而高的需求阶层
 - b) 低阶不满足，高阶就没用
2. 赫兹伯格的二元激励（激励+卫生因素）理论

- a) 相对马斯洛的阶层，赫兹伯格分为高端的激励因素和低端的卫生因素
 - b) 激励因素：越多越好
 - c) 卫生因素：越少越坏
3. 麦克利兰的三元需求论
- a) 需要成就
 - b) 需要权力
 - c) 需要归属感
4. 需求基础的激励总结
- a) 三种理论的关联性
 - b) 需求基础的存疑点
 - c) 需求基础的限制：局限于上对下的关系（框架不对称）

Part 4 - 基本激励理论之二：参与基础的激励（60分钟）

1. 麦格雷格的X理论和Y理论
- a) X理论：人皆懒惰而鞭答是必要
 - b) Y理论：人皆有向上之心以光宗耀祖
2. 尔维克的Z理论
- a) 人对于组织的归属
 - b) 靠人对组织的参与（责任）而非靠他人的监督
 - c) 参考：日本企业与企业职员的经验
3. 参与基础的激励总结
- a) 人可能因为外在环境、心情等因素在不同理论间切换
 - b) 企业文化的驱使
 - c) 社会大环境问题

Part 5 - 基本激励理论之三：奖励期望基础的激励（45分钟）

1. 佛隆的期待理论
- a) 对任务难度评估后投入的努力强度
 - b) 因努力强度所期待的奖励程度
 - c) 因任务成功度所期待的奖励程度
2. 波特的期待理论
- a) 认知与现实并存相比
 - b) 内在与外在的奖励同时影响
3. 奖励期望基础的激励总结
- a) 努力的程度：领导者的认知 vs 工作者的认知
 - b) 奖励的价值：领导者的认知 vs 工作者的认知
 - c) 认知的断层

Part 6 - 领导的能力（45分钟）

1. 个人基本能力
 - a) 伦理规范
 - b) 对工作的熟悉
 - c) 为所当为
2. 领袖魅力
 - a) 沟通
 - b) 表达
 - c) 倾听
 - d) 才气纵横
 - e) 有肩膀有担当
 - f) 帅 / 有品味 / 有名气
3. 掌控全局
 - a) 时间概念
 - b) 决策 - 过程透明化
 - c) 决策 - 当机立断
4. 团队建立
 - a) 建团，不是成群
 - b) 团队责任、奖励的划分
 - c) 团队成员的角色
 - d) 团队机制

Part 7 - 领导的错误概念 (60 分钟)

1. 领导不是监督
 - a) 领导有眼光和愿景
 - b) 领导少用处罚多用激励
 - c) 领导建立的归属感超越工作本身
2. 领导和对手
 - a) 坏领导与属下竞争。好领导帮属下提升
 - b) 坏领导鼓励属下互斗。好领导协助属下互动
3. 彼得原理
 - a) 晋升领导不等于会做领导
 - b) 会做领导会晋升为更高的领导
 - c) 直到无法（无能）领导
4. 开会定则
 - a) 领导无能的指标就是开会多且长
 - b) 官僚会互相制造工作
5. 领导不能取巧
 - a) 责任制就是不计时数
 - b) 打卡制就是每分钟都要计较
 - c) 团队制就是人人有奖（有罚）
 - d) 公平是脚下的公平还是齐头的平等

Part 8 - 结论与答疑 (15 分钟)