

## 赋能领导力——中高层经理赋能下级的六个步骤 (12 课时，两天)

### 课程推荐

用一句话描述本课程，是“像玩打怪升级游戏一样，学会赋能”。

### 课程背景

1. 彼得现象——无效勤奋：基层经理晋升到中层和高层，要转变工作重点，因为中层的首要职责，不是亲力亲为地处理事务，而是通过赋能，让下级能独当一面。不会赋能的中高层经理，工作越勤奋，越不胜任岗位，这种勤奋和职责背离的现象，叫做“彼得现象”。企业消除彼得现象，要让中层经理学会赋能。
2. 角马困境——无效规模：东非草原的十万头角马，打不过十头狮子，因为角马不会协作。在公司里，中高层经理陷入具体事务，无暇顾及协作，导致各个部门像一群角马。这样的公司，规模越大，效率越低，这种规模和效率背离的现象，叫做“角马困境”。企业走出角马困境，需要中层经理为下级赋能。

### 课程逻辑

1. 赋能的步骤——六步：能力发展有步骤，先改善个人层面的态度、认知、技巧，然后改善组织层面的流程、协作、创新。上级按照能力发展步骤，为下级赋能，像沿下坡滚雪球，雪球会越滚越大。本课程遵照能力发展步骤，设计赋能过程，让赋能像滚雪球一样，顺势而为、事半功倍。
2. 赋能的起点——动作：能力发展，从基本动作开始。以篮球为例，学习篮球技巧，要先学滑步、运球、投篮。上级为下级赋能，也要从倾听、表扬、建议，这些基本动作开始。基本动作不规范，能力很难提高。本课程提取了管理技能中的基本动作，让赋能脚踏实地。
3. 赋能的重点——行为：技巧是情景中的行为，例如篮球技巧，包括急停跳投、穿插上篮等等。上级为下级赋能，目标是重要情景中的关键行为，例如团队指导、流程优化。本课程锁定了重要情景中的关键行为，让赋能有的放矢。
4. 赋能的方式——示范：为下级赋能，上级要做示范。在关键行为上，上级做十分钟的示范，能让下级少走几年的弯路。本课程针对需要赋能的关键行为，列举了上级的示范要领，让赋能有章可循。

### 课程特色

1. 效果好：为了保证赋能效果，课程中的赋能进度，符合能力发展步骤。能力发展分为六个步骤，态度、认知、技巧、流程、协作、创新。
2. 效率高：为了提高赋能效率，本课程把赋能的关键行为，编写为九个标准操作程序（SOP）。有了 SOP，学员学习赋能，就像学习广播体操一样。

### 内容目录

- 第一章 了解赋能：怎样发现学知识、学技能的规律（1 课时）
- 第二章 态度赋能：怎样培养有态度、能上进的下级（2 课时）
- 第三章 认知赋能：怎样培养有思想、能决断的下级（1 课时）
- 第四章 技巧赋能：怎样培养有技巧、能执行的下级（2 课时）
- 第五章 流程赋能：怎样培养有章法、能改善的下级（2 课时）
- 第六章 协作赋能：怎样培养有人缘、能合作的下级（1 课时）
- 第七章 创新赋能：怎么培养有远见、能创新的下级（3 课时）

#### 课程收益

1. 态度赋能，提升中高层经理激励下级的能力。
2. 技巧赋能，提升中高层经理指导下级的能力。
3. 高效赋能，提高中高层经理赋能下级的效率。

#### 目标学员

规模企业的中高层经理、创业公司的高层经理

#### 课程进度

第一天 上午 9：00—12：00

第一章 了解赋能：怎样发现学知识、学技能的规律（1 课时）

第二章 态度赋能：怎样培养有态度、能上进的下级（2 课时）

第一天 下午 13：30—16：30

第三章 认知赋能：怎样培养有思想、能决断的下级（1 课时）

第四章 技巧赋能：怎样培养有技巧、能执行的下级（2 课时）

第二天 上午 9：00—12：00

第五章 流程赋能：怎样培养有章法、能改善的下级（2 课时）

第六章 协作赋能：怎样培养有人缘、能合作的下级（1 课时）

第二天 下午 13：30—16：30

第七章 创新赋能：怎么培养有远见、能创新的下级（3 课时）

#### 课堂形式

1. 讲师面授，全程开放互动，学员在轻松的氛围中，学习知识和技能
2. 分组学习，在课程设计中，默认班级人数为 35 人、小组数量为 5 组
3. 课堂讨论，最佳效果的小组数量为 5 组，增加小组会延缓讨论进度
4. 小组训练，最佳效果的小组人数为 7 人，增加人数会降低训练效果

#### 课堂道具

1. 无线话筒两个，一个用于讲师授课，另外一个用于学员发言
2. A1 纸，每组三张，白板笔每组一支，用于小组讨论结果展示

3. 白板展示架，每组一个，或准备胶带，在墙上张贴讨论结果
4. A4 纸，每人三张，书写笔每人一支，用于学员讨论时打草稿

## SOP 清单

- 操作程序 1，对视：怎样展示领导气质
- 操作程序 2：倾听：上级怎样倾听下级
- 操作程序 3，表扬：上级怎样表扬下级
- 操作程序 4，批评：上级怎样批评下级
- 操作程序 5，采纳：上级怎样采纳建议
- 操作程序 6，指导：上级怎样指导下级
- 操作程序 7，复盘：上级怎样主持复盘
- 操作程序 8，求助：上级怎样寻求支持
- 操作程序 9，投标：上级怎么激发创新

## 课程大纲

### 第一章 了解赋能：怎样发现学知识、学技能的规律

本章解答的问题：怎样成为下级的榜样？

#### 一 意义：赋能有什么意义

1. 个人效率：避免勤奋不效率的“彼得现象”
2. 组织效率：避免规模不效率的“角马效应”
3. 领导力公式：“领导力”等于“领导技能”乘以“赋能”

#### 二 原理：赋能有什么原理

1. 赋能四要素：激励、示范、演练、授权
2. 赋能三活动：能力模块化、模块化学习、能力重组
3. 赋能六步骤：态度、认知、技能、流程、协作、创新

#### 三 方法：赋能用什么方法

1. 知识碎片化：理解基础概念
2. 技能动作化：规范基础动作
3. 能力体验化：体验情绪变化

#### 四 榜样：成为下级的榜样

1. 印象领导力：如何内化领导力气质
2. 认知领导力：如何形成领导力思维
3. 语言领导力：如何形成领导力表达
- 操作程序 1：对视，怎样展示领导气质

### 第二章 态度赋能：怎样培养有态度、能上进的下级

本章解答的问题：怎样激发下级自动自发？

#### 一 直觉：了解自己的直觉

1. 单向直觉：单方面形成的人际直觉
2. 双向直觉：互动中形成的人际直觉

## 二 梳理：梳理自己的直觉

1. 厌恶梳理：了解自己的回避对象
2. 亲密梳理：了解自己的亲近对象
3. 友谊梳理：了解自己的合作对象

## 三 自尊：了解下级的自尊

1. 不上进的心理根源
2. 自我价值信念：我是不是有价值
3. 自我效能信念：我是不是有能力

## 四 唤醒：唤醒下级的自尊

1. 重塑价值信念：人皆为尧舜
2. 重塑效能信念：我的命运由我主宰
3. 自我效能信念：我是不是有能力
  - 操作程序 2：倾听，上级怎样倾听下级

## 五 表扬：强化下级的自信

1. 先验欣赏：对他人未来的积极判断
2. 极致预期：如何让自己具备表扬人的心态
  - 操作程序 3：表扬，上级怎样表扬下级

## 六 批评：纠正下级的错误

1. 批评的负作用：疏远回避
2. 五比一定律：表扬五次可以抵消一次批评的负作用
  - 操作程序 4：批评，上级怎样批评下级

### 第三章 认知赋能：怎样培养有思想、能决断的下级

本章解答的问题：怎样提高下级的认知水平和决断能力？

#### 一 认知：了解下级的思维

1. 认知形式：直觉、情绪、理性
2. 弗林效应：智商为什么会逐年递增
3. 后喻文化：亲子关系对思维的影响

#### 二 透视：透视思维的短板

1. 困惑失察：对困惑的习惯性忽略
2. 模糊容忍度：思维模糊的积极意义
3. 计划成本：思维模糊对计划的影响

#### 三 发现：发现下级的智慧

1. 长段思考：单一思绪的长时段思考
2. 思考类型：回忆和创意的不同思考
3. 对话范式：什么环境塑造了思维的深度

#### 四 训练：训练下级的思维

1. 主题重组：个人如何训练自己的深度思维
2. 拼图演讲：部门如何训练员工的深度思维
3. 迷你报告：公司如何训练员工的深度思维

#### 五 营造：营造智慧的氛围

1. 平行观念：如何让头脑保持开放
2. 双向理解：个人如何训练自己的智慧
3. 魔鬼建议：部门如何训练员工的智慧
- 操作程序 5：采纳，上级怎样采纳建议

#### 六 决断：助力下级的决断

1. 决断类型：风格决策和分类决策
2. 形式匹配：决策类型与决策事项的匹配
3. 利益排序：预先梳理决策中的优先顺序

### 第四章 技巧赋能：怎样培养有技巧、能执行的下级

本章解答的问题：怎样提高下级的工作技巧和执行能力？

#### 一 提取：提取工作的技巧

1. 动时分析：工作技巧的提取方法
2. 操作程序：工作技巧的表现形式
3. 作业管理：工作技巧的传承手段

#### 二 突破：突破技巧的障碍

1. 技巧障碍：失败预判、批评内化、平庸主义
2. 失败预判：对自我事件的失败预判
3. 批评内化：外界消极评价的人格化

#### 三 觉察：觉察技巧的动作

1. 动作自觉：动作的意识觉察与描述
2. 机制缺失：为什么有人会犯拖延症
3. 剧本叙述：怎样训练自己的动作自觉

#### 四 启发：启发下级的自觉

1. 基础动作：规范技巧中的基础动作
2. 刻意练习：让下级形成高效的练习
- 操作程序 6：指导，上级怎样指导下级

#### 五 简化：简化下级的工作

1. 工作简化：如何让工作变得更高效
2. 岗位设计：如何让岗位设置更合理
3. 自我练习：如何通过岗位拆分实现专业分工

#### 六 规划：规划下级的发展

1. 技能通路：如何让技能成长成为必然

2. 晋升通路：如何让组织发展成为必然
3. 激活个体：如何让积极上进成为必然

## 第五章 流程赋能：怎样培养有章法、能改善的下级

本章要解答的问题：怎样提高下级的流程意识和改善能力？

### 一 章法：让下级理解流程

1. 流程管理：任务过程的要素化表达
2. 流程图标：任务要素的图形化表达
3. 流程启动：指令启动和情景启动的区别

### 二 程序：让下级理解程序

1. 经验操作：需要经验的任务操作
2. 程序操作：动作明确的任务操作
3. 程序编写：怎么编写标准操作程序

### 三 决策：让下级理解决策

1. 主观决策：基于个人判断的决策
2. 客观决策：基于客观标准的决策
3. 预案开发：如何把主观决策客观化

### 四 标准：让下级理解标准

1. 标准类型：外部标准和内部标准的区别
2. 外包类型：交付外包和可控外包的区别
3. 标准优化：如何开发适合企业状态的标准

### 五 释放：释放流程的效应

1. 流程效应：以极简作业实现极高效率
  2. 极化效应：作业极简实现的复杂系统
  3. 联动设置：流程转换的指令信号设置
- ✓ 案例分析 10：为什么公司后发先至，能够引领行业变革

### 六 优化：流程的持续优化

1. 被动流程：不可改变的刚性流程
  2. 主动流程：动态优化的柔性流程
  3. 优化备案：自下而上的优化模式
- 操作程序 7：复盘，上级怎样主持复盘

## 第六章 协作赋能：怎样培养有人缘、能合作的下级

本章要解答的问题：怎样提高下级的合作意愿和协作能力？

### 一 原则：明确协作的原则

1. 属事协作：以事务为中心的协作
2. 人事背离：人与事的结构冲突
3. 属事优先：明确冲突处理的原则

## 二 化解：化解协作的阻力

1. 协作阻力：人际间的攀比与相互妒忌
2. 攀比接纳：基于人际比较的自我接纳
3. 阻力化解：良性的接触与主题化讨论

## 三 模式：训练互动的模式

1. 对话模式：高调和谐的人际对话模式
2. 技能清单：良性人际互动方式的清单
3. 职业导师：辅导职场互动技能的导师

## 四 风格：塑造协作的风格

1. 需求明示：培养直言不讳的表达风格
2. 流程规划：培养事先规划的工作习惯
3. 项目招标：培养任人唯贤的执行风格

## 五 中心：成为团队的中心

1. 行为评价：基于行为的人际评价
2. 内控预设：基于内在因素的控制
3. 求助网络：开发对外部支持网络
  - 操作程序 8：求助，上级怎样寻求支持

## 六 常态：把协作变成常态

1. 常态应对：常态化的应对方案
2. 常态人选：协作人选的常态化
3. 常态团队：协作团队的常态化

## 第七章 创新赋能：怎样培养有远见、能创新的下级

本章要解答的问题：怎样提高下级的前瞻思维和创新能力？

### 一 定位：定位创新的能力

1. 改善能力：对现实的持续改善
2. 颠覆能力：对未来的大胆想象
3. 迭代能力：对理想的不断修订

### 二 特质：识别创新的特质

1. 感受追踪：感受过程意识追踪
2. 感觉描述：创新能力的形成原因
3. 句式优化：创新能力的自我训练

### 三 引领：引领创新的方向

1. 升维规划：新增维度的性状规划
2. 审美升级：审美维度的产品升级
3. 功能升级：应用功能的产品升级

### 四 挖掘：挖掘创新的灵感

1. 应用分析：创新应用的开拓分析

2. 场景分析：产品场景的深化分析

3. 体验分析：个人体验的跟踪分析

#### 五 构建：构建创新的机制

1. 头脑风暴：定向定期的集体思考

2. 平行小组：常设的职能辅助小组

3. 岗位轮换：制度设计的工作轮换

#### 六 导入：导入创新的实践

1. 投标模拟：如何树立长远目标

2. 自我迭代：产品如何持续迭代

3. 支持争取：如何获得内部支持

● 操作程序 9：投标，上级怎样激活创新