

# 《中层领导者5力修炼》

——运用5力带领伙伴发展，促进协调，增进效能——

主讲：王琦老师

## 【需求背景】

中层经理人及后备人才专项培训(2天课程):

领导力、创新力和沟通协调、职场效能、员工激励、系统思维等方面的培训课程，结合公司发展实际，对以上内容为主线进行拓展和延伸。

## 【课程收益】

- 领导力-掌握领导者的2个境界与因人而异、随机应变的领导技能
- 沟通力-掌握建立良性伙伴关系，沟通协调的技术精要
- 创新力-掌握带领团队群策群力的创新技能
- 思考力-掌握调动多方干系人，开展多维视角系统思考的能力
- 效能力-掌握运用4个原则提升团队执行效能

## 【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

## 【课务信息】

- 2天(6~7小时/天)
- 中层干部、中层后备

## 【课程大纲】

**导入：今日领导着的角色与挑战？** (30分钟)

### 1、走进领导与管理

- 领导力的概念与本质
- 管理的概念与本质
- 两者间的交融与效能的关系

### 2、走进5项能力

- 说明课程结构与学习安排
- 申明收益与规则
- 协助学员建立明确的收益期待

**教学法：**班组研讨；分类辨识；个人反思

**案例与工具：**《领导与管理》；《课程结构图》

**模块1（领导力）：如何激发下属，建立良好的协作关系并获得其追随？** (4小时)

### 1、揭示下属工作状态的基本规律

- 介绍观察工作状态的2个维度

- 理解工作状态的 4 个特征
- 揭示各特征背后的需求
- 2、瞬间掌握下属的工作状态及当下的需求
  - 理解下属工作状态的 4 个特征及背后的需求
  - 学习如何判断下属工作状态的步骤与技巧
  - 通过案例掌握动态诊断工作状态
  - 利用工具盘点岗位主要工作任务
  - 评估团队成员各任务的工作状态
- 3. 灵活运用 4 种督导方式
  - 通过逻辑图理解 4 种督导方式及其意图如何激励他人
  - 提炼 4 种督导方式的使用精要及关键差别
  - 组织小组开展实例演练-点评，期间配合正面演示
- 3、将技能运用与实际
  - 了解督导闭环及重要节点要务
  - 练习反馈的 2 种形式与 4 大要点
  - 利用《督导计划卡》工具盘点岗位主要工作任务
  - 评估团队成员各任务的工作状态体现在《督导计划卡》中
  - 将督导计划与策略落实于《督导计划卡》

教学法：案例分析；小组讨论；个人反思；观影分析；绘图教学；角色扮演

案例与工具：《金晶的任务》；《诊断提示卡》；《辅导方式精要提示卡》；《督导计划卡》

## 模块 2（沟通力）：如何运用沟通技能增效并营造良好的工作关系？（2 小时）

- 1、建立良好的互动关系的秘诀
  - 通过世界咖啡总结有效沟通的条件、常见挑战与障碍
  - 介绍有效沟通的 2 大目的与 2 大组件
- 2、促进互动关系健康的互动 4 宝
  - 认知偏差：发现因认知角度不同易导致错误理解并思考应对方式
  - 听-认可理解：讲授并练习深度聆听与回应技巧以更有效的理解他人
  - 问-激发参与：练习通过有效提问—促进双方交流与思维激荡冲突防范于未然
  - 说-精准表达：学习如何有效掌握精准表达的 2 个方面与技巧
  - 挺-鼓励担责：学习如何抵制越俎代庖的诱惑让下属担责
  - 讲师补充非语言信息的影响
- 3、提升沟通效率的关键技能
  - 学习高效讨论 4 步法及要点
  - 学习确保讨论推进 2 技巧
  - 通过案例辨识 4 步骤与 2 技巧的应用
- 4、知行合一有效沟通
  - 通过演练将 2 大组件综合运用
  - 运用反馈技巧持续强化效能提升

教学法：示范教学；工作站研讨；案例辨识；角色扮演

案例&工具：《日常沟通的挑战》；《回归正题》；《沟通计划表》；《沟通精要清单》

## DAY-2

### 模块 3（创新力）：如何确保团队能群策群力而非一言堂？（2 小时）

- 1、创新能力的根基
  - 什么阻碍创新
  - 带领团队群策群力的核心方法论
- 2、运用群策群力核心方法论
  - 强化步骤与要点
  - 厘清学员实际挑战作为练习主题
  - 开展学员实际课题的群策群力练习
  - 汇总成果，总结收获
- 3、创新 4 法的讲解与应用
  - 介绍方法一：逆转诱因法
  - 介绍方法二：随机诱因法
  - 介绍方法三：要素加减法
  - 介绍方法四：平行思维法
  - 总结创新 4 法的适用情境与利弊
- 4、付诸实践
  - 结合实际工作挑战部署策略

教学法：体验总结；班组共创

工具：《群策群力精要提示卡》；《创新 3 法汇总卡》

### 模块 4（思考力）：如何调动资源，洞悉复杂问题背后的本质？（2 小时）

1. 关于问题分析（维度、情境、方法）
  - 问题分析的整体方法论与步骤
  - 干系人与维度的关系与威力
2. 4 种洞察问题背后要素的方法
  - 应对无序因素的树形图陈列法
  - 应对单要素深层分析的 5WHY 法
  - 应对多元因素的关联图法
  - 应对复杂因素的敏感分析法
  - 如何 30 分钟开完复盘会
3. 付诸实践
  - 具像化实际挑战课题
  - 选择适用方法开展演练
  - 汇总成果，总结收获

教学法：示范演练；小组研讨

工具：《4 种洞察法提示卡》

### 模块 5（效能力）：如何提升团队的执行力，产出高效能？（2 小时）

1. 执行力的挑战
  - 任务的大局思考与降维聚焦
  - 团队执行惯性的挑战分析
  - 提高执行力的核心方法论
2. 聚焦关键要务
  - 从日常工作中找到关键要务

- 将关键要务与上级/组织相关联
- 具像化关键任务目标
- 3. 关注事前衡量
  - 理解什么是事前衡量指标
  - 运用“思考力”群策群力事前衡量指标
- 4. 确保过程跟进
  - 了解可视化过程激励工具与问责会的意义与价值
  - 尝试绘制服务关键要务的可视化过程激励工具
  - 问责会的原则与技巧
- 5. 知行转化
  - 模拟运用过程激励工具开展问责会

教学法：案例分析；班组研讨；情境模拟

工具：《过程激励工具精要》；《问责会提示卡》

**闭场：总结与新征程 (30 分钟)**

- 利用思维导图回顾课程内容
- 输出个人受益
- 创建行动计划