

管理者的领导力提升

主讲：王哲光

课程背景

领导力大师、情境领导创始人保罗·赫塞博士说：“最好的领导是什么？最好的领导就是你带领你的部下完成了任务，而你的部下认为是他们自己完成了这个任务。”研究领导力领域世界第一的史蒂芬·柯维博士认为卓越的领导者是那些能找到自己的心声并激励他人去寻找他们的心声的人。

为了企业的生存和健康发展，企业必须要制定长远的、全局性的发展战略，通过战略规划，企业确定其使命，根据组织外部环境和内部条件设定企业的战略目标，为保证目标的正确落实和实现进行规划，并依靠企业运营能力将规划和决策付诸实施。

企业战略一旦制定，需要各个层级坚定不移的执行到位，如果不理解企业的战略意图，无法将战略转化为部门或团队的工作前景和目标，就不能有效的让战略落地。企业各层级要了解战略发展思维的构建内涵，通过有效的运营体系推行到位，才能最终实现战略目标。

如何提高员工的幸福感、归属感、凝聚力？如何最大限度的发挥员工的能力甚至是激发他们的潜能？如何让一群人紧密合作形成团队？主管可以采用哪些心理支持的方法提高员工的执行力？员工的执行力出了问题，是在他们身上找原因还是在主管身上找原因？如何创造一个有责任归属感的环境，让员工为自己的表现自行负责？你依靠什么将下属转变为追随者？——这些问题全部涌现在管理者的面前！本课程提炼两位世界级领导力大师理念精髓，使企业管理者完成从业务精英到管理高手的华丽转身，成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 认识战略的重要性，充分理解企业战略的出发点，学会战略目标分解与工作规划
- 掌握目标设定、计划实施、监督控制等管理方法和工具，完善运营体系，有效支撑战略落地；
- 创建企业执行文化与营造执行氛围，激发执行热情，领悟执行责任；
- 掌握授权的基本原则和技巧，区分不同任务以采取相应授权等级；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 培养和强化领导力、胜任能力以及与之相适应的管理行为。

培训用时

2天，每天6小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏使学员在完成一个个任务中体验和成长，改善心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的领导者。

课程大纲

一、高效团队建设

1、打造幸福感—成为自己的命运舵手

- 1) 人为什么有压力
- 2) 职业还是事业—找寻工作的价值
- 3) 爱岗敬业—和你的工作谈恋爱
- 4) 我是我的选择—主动积极

教学影片《职业还是事业》

心态突破工具：影响圈与关注圈

2、寻找团队归属感的途径

- 1) 企业文化认同
- 2) 和谐人际关系
- 3) 有效顺畅沟通
- 4) 组织激励承诺
- 5) 领导以身作则

3、企业文化同员工的关系

- 1) 什么是企业文化
- 2) 企业文化的层次
理念、价值观、行为要求
- 3) 胜任工作的两大支柱——工作能力与意愿
- 4) 企业文化对意愿的影响

4、我们需要什么样的团队精神？

- 1) 团队凝聚力与团队精神
- 2) 大雁精神、狼性团队、亮剑精神、以人为本、追求卓越
- 3) 低效团队的表象
- 4) 高效能职业化团队特征

演练：通天塔

二、员工激励

1、影响激励的因素

- 1) 激励与激励三问
- 2) 团队士气低下的表现

自信心受打击、压力巨大、厌恶反复做一件事、缺乏耐心、推卸责任、无进取

心

3) 影响员工激励的内因和外因

2、合理而有效的授权计划

- 1) 达成授权绩效协议
- 2) 希望的最终结果是什么？
- 3) 计划中使用的标准或关键步骤是什么？
- 4) 确定必要的任务、职责及时限。
- 5) 辨别可能出现的潜在问题与机会。

案例研讨：如何有效授权

3、提高下属积极性的激励方式

- 1) 物质激励与非物质激励
- 2) 正激励与负激励
- 3) 十大激励方式

4、高效能执行六步曲

理解上级意图、制定执行计划、付诸实际行动、
校正执行偏差、确保执行成果、完善执行体系。

教学影片：执行艰巨的任务

三、战略推动和实施

1、企业战略解读与承接

- 1) 企业战略的重要性与管理者的关系
- 2) 战略 5P 模型

计划（Plan）、策略（Ploy）、模式（Pattern）、定位（Position）和观念（Perspective）

- 3) 企业战略的三个层次：总体战略、经营战略、职能战略
- 4) 使命、愿景、价值观与战略的关系
- 5) 清晰我们的战略

2、拟定工作计划

- 1) 希望的最终结果是什么？
- 2) 计划中使用的标准或关键步骤是什么？
- 3) 确定必要的任务、职责及时限。
- 4) 辨别可能出现的潜在问题与机会。
- 5) 发生问题的原因是什么？

工具：计划分析流程表

演练：如何制定靠谱的工作计划

3、系统思考与高效决策

- 1) 主动管理
- 2) 从线性思维到系统思维——思维流程化
- 3) 决策的标准与评估
- 4) 决策分析与决策过程

工具：决策制定流程表

案例研讨：你们会如何决策

4、企业战略落地实施的基础

- 1) 企业执行体系建立的六大条件

- 企业文化、精细化意识、基础数据、流程检视、规范制度、信息系统
- 2) 执行体系建设的六大标志
 - 制度化、标准化、流程化、督导化、精益化、求新化
- 3) 保障执行力的四大体系
 - 目标与计划体系、流程与监控体系、标准与规范体系、激励与改善体系

四、业务推动

1、目标分解

- 1) 愿景、任务、问题、方针、期望转化为具体目标
- 2) SMART原则：远大的、具体的、明确的、可以达成的、有时间限定的
- 3) 目标拆分、目标定义、完成要素、达成标准
- 4) 绩效目标、项目目标、能力开发目标
- 5) 层级分解目标、绩效考核指标、过程控制目标、时间分解目标
- 6) 保底目标、争取目标、挑战目标

2、工作目标量化与衡量

- 1) 定量指标：以统计数据为主要评价依据，可以用数值表示评价结果的硬指标。
- 2) 定性指标：通过主观评价得出评价结果的软指标。
- 3) 指标名称、指标定义、标志、标度
- 4) 如何量化和衡量目标

案例研讨：这个工作目标为什么没完成

3、进程管控中的动态管理

- 1) 什么是动态管理
- 2) 动态管理要做到：事前计划、事中控制、事后改善
- 3) 掌握真相与收集信息
- 4) 养成汇报的习惯
- 5) 建立反馈机制

4、进程监控与实施

- 1) 员工做你检核而不做你期望的事
- 2) 管控的主要手段：计划、组织、指挥、监督、协调
- 3) 管理控制的方向
 - 工作方向、推动进程、操作流程、工作品质、工作状态
- 4) 监控的主要手段
 - 表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

案例研讨：如何解决这样的难题

职业习惯造就卓越人生