

领导梯队

——从管理自我到管理他人

主讲：王哲光

课程背景

拉姆·查兰是在全球范围内声誉卓著的公司董事会和 CEO 的咨询顾问，同时也是畅销书作者和杰出的教授。他对商业问题的卓越洞察，以及提出的实用解决方案深受企业领导者的推崇，他所创立的“领导梯队”被誉为“领导力开发的圣经”，通过六个阶段的转型，管理者可以不断提高领导力，以便胜任全新的领导岗位挑战，被众多世界 500 强公司作为领导梯队建设和继任计划的重要训练工具。

随着企业的发展和正常的晋升，一批业绩突出、专业过硬、领导信任的骨干员工被提拔晋升为经理，他们的个人能力毋庸置疑，但同时又恰恰是他们的专业能力，成为担任卓越领导者的最大障碍，专业工作和管理工作有本质的不同，企业经常出现“少了一个业务尖子，多了一个无能的平庸管理者”的现象。原本没有下级而现在管的人更多了怎么办？如何让一群不同性格的人紧密合作形成团队？同一个人始终采取同一种领导方法，这种做法有什么不对？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权的环境，让员工为自己的表现自行负责？怎样发展自己与下属的人际关系？为什么必须像关注客户需求一样关注员工的需求？为什么说沟通的质量决定了上司的影响力？一个主管把自己的角色定位在“解决问题”有何不良后果？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！

作为管理者，如何从管理自我到管理他人，如何顺利转型，本课程采用戴维·梅里尔 (M. David Merrill) 提出的五星教学法，教学活动以讲授、提问、练习、实践、表现来进行，通过聚焦问题、激活旧知、论证新知、尝试应用、融会贯通等环节，强化训练管理者对课程内容和管理问题的理解，获得分析问题解决问题的能力，帮助他们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

- 理解管理者不但要管好自我，更要管好他人，了解自己做和带领他人做需要不一

样的工作技能、时间管理、工作理念的转变；

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 掌握提升领导力的修炼方法，更加高效能管理时间；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 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；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

管理人员

培训用时

4天（每天6小时）

授课方式

采用“五星教学法”，教学活动以讲授、提问、练习、实践、表现来进行，通过聚焦问题、激活旧知、论证新知、尝试应用、融会贯通等环节使学员在完成一个个任务中体验和成长改变心智模式，掌握提升效能和管理技能，从而成为企业需要的卓越管理者。

课程大纲

一、管理者的理念转变——角色认知

1、管理者的六个发展阶段——拉姆查兰的领导梯队理论

- 1) 从自我管理到管理他人
- 2) 从管理他人到管理经理人员
- 3) 从管理经理人员到管理职能部门
- 4) 从管理职能部门到事业部总经理
- 5) 从事业部总经理到集团高管
- 6) 从集团高管到首席执行官

2、做个转型人——领导晋升的三个转型

- 1) 领导技能——培养胜任新职务所需要的新能力，提升领导力
- 2) 时间管理——重新配置时间精力资源，决定如何高效工作
- 3) 工作理念——更新工作理念和价值观，让工作聚焦重点

3、管理者的角色认知

- 1) 管理与领导的区别
- 2) 效率与效能
- 3) 从业务精英到管理高手
- 4) 掉入“领导力”黑洞
- 5) 管理者的十大角色

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：张经理的苦恼

4、管理者的素质要求与能力结构

- 1) 管理者的八大素质
- 2) 管理者应具备的能力结构
- 3) 提升领导力的六大行为

知彼解己、实事求是、要事第一、持续追踪、赏罚分明、培育下属

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：如何不让这样的事情再次发生

二、新岗位的工作要求——工作计划与时间管理

1、以终为始精准目标

- 1) 什么是真正的目标管理
- 2) 制定目标的原则
- 3) 目标制定的程序

目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布

2、从目标到计划

- 1) 目标管理的工作流程
- 2) 制定计划的步骤
- 3) 目标分解落地的步骤

目标设定——目标分解——目标实施——检查实施结果及奖惩——信息反馈及处理

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：同心顺

3、管理不了时间就什么也管理不了

- 1) 时间的特性
- 2) 影响时间管理的因素
- 3) 四代时间管理

4、时间管理的原则——如何做到要事第一

- 1) 列清单——6件事法则
- 2) ABC排序与80/20法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：高效经理人

三、知人善任——诊断与适应员工的胜任度

1、领导者的三大能力

- 1) 诊断、适应、沟通
- 2) 领导者的四大天职

2、领导行为与领导风格

- 1) 情境领导模型

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：卡里的管理方式

- 2) 领导者行为方式的两大脉络——工作行为和关系行为。
- 3) 四种领导风格与下属的准备度

3、如何实施有效的领导

- 1) 如何判定准备度？
- 2) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：如何管理这些员工

4、提升追随者准备度水平的策略

- 1) 领导的有效性，取决于领导者与被领导者之间的关系
- 2) 没有一种具体的领导方式可以保证在任何场合都能奏效
- 3) 针对同一个人不同任务中的表现，采取不同的领导风格
- 4) 评估员工能力和意愿的方法
- 5) 针对员工需求的领导风格——领导风格与员工需求的匹配

四、分配工作——界定和布置工作

1、企业执行难的原因

- 1) 为什么优秀企业制定的目标总能达到？
- 2) 执行与执行力
- 3) 执行力不强的原因
- 4) 企业容易出现的执行方式
变样执行、递减执行、按需执行
肢解执行、牟利执行、恶意执行

2、高效能执行的要素

- 1) 效率与效能
- 2) 高效能执行的要素
职业心态、执行目标、工作流程、工作技巧、执行体系、团队协作
- 3) 执行管理工具——行动日志与行动计划

3、执行任务达成目标的秘诀

- 1) 布置工作七大要素
教学影片《如何布置和接受任务》
- 2) 如何争取执行者支持
- 3) 如何化解执行阻力
教学影片《如何消除执行阻力》

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。

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：界定和分配工作

五、激励员工——激励从心开始

1、激励的心理学规律

- 1) 需求层次
- 2) 双因素理论
- 3) XYZ 理论
- 4) 群体动力场
- 5) 公平理论
- 6) 挫折理论

2、攻心为上——有效激励方式

- 1) 物质激励与非物质激励
- 2) 正激励与负激励
- 3) 基于需求的激励
- 4) 常用的不花钱激励六诀

教学影片：3分钟激励士气

3、负激励——批评员工的策略与技法

- 1) 让下级自己说清楚
- 2) 对事不对人
- 3) 直击要害
- 4) 三明治法
- 5) 响鼓用重锤
- 6) 制止不良行为

教学影片：这样辞退员工对吗？

4、感召和鼓舞员工的技法

- 1) 破除怯场压力
- 2) 塑造声音形象
- 3) 驾驭语言和说故事的能力

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：说故事的能力

- 4) 鼓舞士气的方法

营造氛围、关爱员工、以身作则、公平激励、工作乐趣、领袖魅力、塑造信念

教学影片：激励士气

六、教练辅导——培育与辅导员工的技能

1、当个好教练

- 1) 什么是教练技术
- 2) 教练的四重身份
培训者、辅导者、领导者、教练者
- 3) 教练技术的四大原则

2、培训是企业的发动机

- 1) 培训造就卓越团队
- 2) 从教育走向培训
- 3) 教练关注的焦点——达成目标
- 4) 教练的四项要求与三重角色

3、工作指导四步法

- 1) 安排团队成员
- 2) 介绍操作
- 3) 尝试演示
- 4) 跟进

4、经典教练技法

- 1) 宣讲法
- 2) 演示法
- 3) 研讨法
- 4) 教练法

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：教练七步法

七、绩效评估

1、全面诊断绩效评估

- 1) 四类绩效标准

全面绩效、非全面绩效、卓越绩效、不合格绩效

2) 绩效标准七条线

运营绩效、客户绩效、领导绩效、管理绩效、关系拓展、社会责任、个人专业能力

3) 人的三种潜能

转型潜能、成长潜能、熟练潜能

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：如何评价这样的工作

2、持续改善的起点——绩效评估

1) 绩效管理与绩效考核的区别

2) 职责匹配的原则

职责管理路径、岗位职责匹配、职责匹配工具

3) 常见的绩效考核方法

表现评价法、比较排序法、业绩评定法、关键事件法、工作标准法

360度评价、目标管理、关键业绩指标、平衡记分卡、经济增加值

4) 绩效结果适用的方向

员工发展计划、人事变动、薪酬调整、奖金发放、培训

3、绩效面谈

1) 绩效与潜能的九宫格

2) 造成绩效缺陷的原因

选错人才、让表现不佳者长期留在岗位、不善于倾听反馈意见

不善于界定工作、不适当的工作环境

3) 绩效面谈的步骤

4) 绩效面谈的技巧

4、弥补绩效缺口的方法

1) 监督的心态和必要的控制

2) 监控的主要手段

表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

3) 绩效改善

工具：PIP (绩效改善计划)

八、建立人际关系

1、建立优质的人际关系

1) 建立什么样的人际关系

2) 情感账户

3) 六种人际关系

2、知彼解己的移情交流

1) 获取真实意见的技巧

2) 用心聆听的两个层次

工具：发言权杖

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：同理心沟通

3、消除分歧达成共识的平行沟通

1) 跨部门沟通为什么那么难？

2) 第三种解决方案

3) 统合综效与群策群力

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：当两个部门都没错怎么办？

4、与上级良好沟通的技巧

- 1) 上级最关心的方面
- 2) 聆听与核对任务
- 3) 掌握检核标准
- 4) 确认行动计划
- 5) 不要做挑刺的人——带着方案谈问题
- 6) 口头汇报的原则
- 7) 书面汇报的原则

通过讲授、提问、练习、实践、表现五星教学法演练：3分钟MINI汇报

职业习惯造就卓越人生