

卓越领导力修炼与高效授权

主讲：王哲光

课程背景

自负是一种过分膨胀的自我意识，是实施有效领导的主要绊脚石。领导力专家史蒂夫斯(Rosie Steeves)说，“绝大多数组织都有这样一个人，他过度自负，盲目自信，缺乏客观的自我认识，以致造成一种非常消极的氛围，人人深受其害。”工作中自负的人并不罕见，特别是优秀的公司中更为常见，基于良好的教育背景和强大的公司平台，管理层会拥有天然的优越感，他们总觉得自己各方面都比别人强很多，可能会固执己见，唯我独尊，控制欲和权力欲极强，自己认为是对的就一定是对的。如果在工作中经常有这种自负心理，对管理者以后的发展会有很大的影响。

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。管理者的领导力修炼需要内省自察，对标卓越领导，寻求更高的突破与成就。

企业中的授权往往流于形式，经理人缺乏授权意识和授权技巧，特别当他们本身都可能没有获得足够的授权时，久而久之就会出现不愿授权或无人可授的现象。在产品同质化、竞争白热化的今天，仅仅尊重员工和人性化管理是不够的，如何最大限度的发挥员工的能力甚至是激发他们的潜能才能在金融危机下的竞争中立于不败之地。在新的时期，如何授权和有效激发下属员工的潜能是一种全新的管理理念和管理模式，有数据显示，大多数的员工在工作中只发挥不到70%的能力，如何激励和培育他们是摆在所有管理者面前的最大问题！

本课程提炼世界级领导力大师理念精髓，结合中国企业管理层特点，帮助管理者提升领导力，找到高效授权的方法，成为卓有成效的领导者。

课程目标

- 培养和强化领导力、影响力理念、胜任能力以及与之相适应的领导与管理行为；
- 消除自负带来的影响，正面引导领导者从优秀迈向卓越；
- 掌握成为EQ高手的技术和成为有能力影响他人的领导者；

- 学习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；
- 提高执行中的布置任务技巧，懂得高效授权与跟进。

授课对象

管理人员。

培训用时

1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，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为卓有成效的领导者。

课程大纲

一、卓越领导力修炼

1、卓越领导的自身修炼

- 1) 领导力就是影响力
- 2) 从优秀迈向卓越的自我修炼
不断学习、自我检讨、听取意见、尊重他人
寻找标杆、用人所长、挫折训练、平等待人
- 3) 卓越领导者的十大特征
聆听、[同理心](#)、医治、醒觉、说服、
概念化、先见、管家、委身于他人成长、构建社群

2、提升领导力的途径

- 1) 提升领导力的六大行为要求
知彼解己、实事求是、要事第一
持续追踪、赏罚分明、培育下属
- 2) 成为获得下属信任的领导
以身作则、诚实守信、表里如一、言行一致、有勇有谋、成果鉴证

[教学影片：领导的艺术](#)

3、卓越领导者的情商修炼

- 1) 情商的定义
- 2) 情绪对个人和团队的影响
- 3) EQ 高手的特质
- 4) 情商修炼的五大方面
自我觉察、情绪控制力、自我激励、认知他人情绪、处理人际关系

二、授权是领导的必然选择

1、授权是领导的重要手段

- 1) 授权的定义与好处

- 2) 不授权的代价
- 3) 管理是因他人而成事的艺术
- 4) 避免掉入“领导力黑洞”
- 5) 授权中的领导角色

案例研讨：授不出去的权

2、高效能授权的原则

- 1) 事前事中事后的原则
- 2) 能力对应的原则
- 3) 授权不推责的原则
- 4) 放手不放神的原则
- 5) 以任务标准和要求为沟通基础的原则

3、高效能授权的步骤

- 1) 事先想好
- 2) 授权谈话
- 3) 获得对方承诺
- 4) 会议与文字明确
- 5) 公示
- 6) 明确表示支持对方的工作

三、评估与确定被授权者

1、确定被授权者的准备状态

- 1) 如何判定准备度？
- 2) 如何判断员工的意愿
- 3) 能力和意愿之间是怎样相互影响的？
- 4) 四种授权方式

案例研讨：授对了权吗

2、适合授权的领域

- 1) 重点培养对象或具有牵头领导能力
- 2) 能够胜任或经培训能够胜任工作且有时间
- 3) 常规性的任务、标准化的任务、短期性的任务
- 4) 不重要的任务、操作性的任务

工具：授权任务清单

3、高效能授权的前提

- 1) 是否准备好授权
- 2) 授权之前要问的问题
- 3) 找什么样的人来授权

四、高效授权的技巧

1、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

2、授权中的动态管理

- 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) 养成下属汇报的习惯
- 5) 建立反馈机制

3、授权之后的跟进

- 1) 监督的心态和必要的控制
- 2) 管理者如何跟进
- 3) 管理者要问什么

职业习惯造就卓越人生