

《部署的培养与授权技巧》

主讲：王吉凤

【课程背景】

| 会培养与授权的领导 | 不会培养与授权的领导 |
|-------------------|------------------|
| 领导谋发展，步步高升 | 自己忙得不可开交，员工喝茶看报 |
| 管理幅度越来越大，越来越受领导重视 | 当了管理者，常常是“被管理” |
| 下属独挡一面 | 自己一马当先 |
| 团队众志成城 | 自己分身乏术 |
| 高效团队，共同进取 | 执行效率不高，天天牢骚 |
| 新员工快速成长，老员工不重复错误 | 新员工成长慢，老员工犯同样的错误 |

【课程背景】

- (一) 掌握情境领导力针对不同员工采用不同赋能方法
- (二) 掌握命令型领导方式的三大法器
- (三) 掌握辅导型领导方式的五大步骤
- (四) 掌握导主型领导方式的一个口诀
- (五) 掌握授权型领导方式的四三四法
- (六) 通过绩效面谈不断促进员工进步
- (七) 掌握团队赋能三法打造高效团队

【课程特色】

测评、讲解、案例、讨论、讲授、演练等

【培训对象】

班组长、基层管理干部、中层管理干部

【课程时间】

6小时-12小时

【课程大纲】

第一章 为什么要培养部署？

- 一、案例导入：大郎炊饼
- 二、三个角度看部署培养
 - (一) 个人角度
 - (二) 员工角度
 - (三) 组织角度
- 三、部署培养的作用

第二章 如何进行部署培养？

- 一、情境领导力基本概念
 - (一) 情境领导力背景案例分享
 - (二) 四种情境状态
 - (三) 四种领导模式
 - (四) 不同情境使用不同领导方式
- 二、情境领导力——员工准备度
 - (一) 如何主观判断员工的能力？

- 1.给员工展示能力的平台
- 2.如何日常工作中甄别员工能力？

(二) 员工准备度评估维度

- 1.能力（知识、技能、经验）
- 2.意愿（信心、动机）

三、情境领导力——领导方式

(一) 命令型（指导型）领导方式的三大法器

- 1.松下布置任务法
- 2.有始有终汇报制
- 3.5WHY 问题发现

(二) 辅导型领导方式的五大步骤

- 1.说给你听、做给你看，你说我听，你做我看，给予反馈练习

(三) 民主型（支持型）领导方式的一个口诀

- 1.案例导入：大郎炊饼
- 2.BEM 模型
- 3.从哪些方面支持员工？

(四) 授权型领导方式四三四法

- 1.领导者的分身术——授权
- 2.工作事项的四种情形（不应授、可以授权、应该授权、必须授权）
- 3.授权铁三角：预期的结果；相应的制衡；明确的权力
- 3.有效授权的四种方法（授权目标；选择对象；充分沟通；追踪进展）
- 4.注意事项

练习：情境领导沟通模拟演练（调研问题场景设定、模拟演练与点评）

四、情境领导沟通训练——绩效面谈

(一) 绩效面谈基本原则

- 1.以帮助下属成长为中心
- 2.一切向前看的基本原则
- 3.以事实为根据，以改善探讨为主题的基本原则

(二) 如何提高绩效面谈效？

- 1.双方的软、硬件准备
- 2.提前的问题分析与思考
- 3.沟通中的心态与状态
- 4.沟通后的跟进与辅导
- 5.正反馈、负反馈

训练：绩效面谈实战

训练：如何解决元老病？——元老面谈

训练：如何领导 90 后？——激励机制的设计

第二章 梯队建设与部署赋能

一、人才就是生产力

- (一) 案例导入
- (二) 人才的重要性

(三) 人才定义：团队需要什么样的人？

一、人才梯队建设

(一) 人才识别

1. 员工技能评估表
2. 员工技能提升表

(二) 人才盘点

1. 九宫格
2. 人才梯队建设

(三) 人才培养

(四) 人才发展

二、团队赋能法

(一) 思想的盛会——读书会

1. 读书会的目标
2. 读书会的流程
3. 快速阅读工具——思维导图

(二) 案例学习

1. 哈佛案例教学法
2. 标准案例写作法
 - 2.1 案例四叶草结构
 - 2.2 案例标题五写法
 - 2.3 案例内容二部分

(三) 经验萃取

体验经验萃取

1. 经验萃取的魔力
2. 经验萃取的一个中心两个基本点
3. 如何用工具进行经验萃取
 - 3.1 经验需求灯塔
 - 3.2 库伯经验学习圈与经验萃取循环图
 - 3.3 经验模型化（归类分组五技法；归纳推理三顺序；四种提炼法；运用现有理论）