

# 《领导力与执行力管理培训》或《打造高效管理者》

## 课程大纲

郭云

### 培训目标：

- 充分理解高中层管理者的角色转变以及管理的含义（构建基础）
- 全方位理解高中层管理者的知识结构、技能结构（把握框架）
- 多角度地训练提升高中层管理者的管理技能（重点训练）

### 培训特点：

以现代科学先进的管理理论为支撑，充分结合中国管理者的管理实践，理论与实战相结合，全身心投入，针对企业实际情况以及企业内部不同需求帮助企业解决问题，善于调动现场气氛，鼓励学员参与，培训生动活跃，气氛轻松愉快，注重实用性，易于应用，深受业内好评。

### 培训方法：

融合现代培训理念，采用顾问式培训方法，有针对性地穿插大量案例和游戏，运用互动交流、角色演练、头脑风暴等多种培训方法，使学员在轻松有趣的过程中达到学习目的。

### 培训时间：

**3天（约21课时）**可以根据受训单位的要求调整和组合

### 培训提纲：

**第一单元 如何看待领导者与领导力？领导力与执行力？**

第二单元 领导风格与团队建设

第三单元 竞争与合作（贡献意识文化的培养与建立）

第四单元 激励与授权

第五单元 有效决策

第六单元 如何做到有效沟通？

第七单元 用人之长

第八单元 时间管理

第九单元 如何提升团队的执行力？

第十单元 如何正确分配组织资源？

### 第一单元 如何看待领导者与领导力？

1. “没有追随者就没有领导者”。如何赢得他们？

领导力的误区

魅力型领导的阴暗面

一个真正的领导的真正的工作任务与责任在哪里？

使命至上

2. “一个组织的目标是让平凡的人做出不平凡的事来”- 瓦片原理

领导者的亏欠

权力与影响力（比较）你的继任人在哪里？如何建立自己的影响力？

学会使用权力；慎用权力（影响力与权力运用成反比）

权力领导与管理的比较

2010年哈佛商学院的论坛说明了什么？预示着什么？

### 3. 领导者的四个能力

### 4. 如何领导和激励知识工作者

“打击下属的士气是轻而易举的事”

从“体力劳动者”到“脑力劳动者”

为什么知识工作者这么难管理？

如何提高知识工作者的生产力？

## 第二单元 领导风格与团队建设

### 1. 领导风格

● 领导者个人表现在思想、方法、意识、魄力、习惯等方面的特点，是领导者的素质和能力的体现

● 是在长期领导实践中形成的产物、受到社会制度与文化的制约。

方格理论给我们的启示

● 每个人都有自己的基本风格，应当知人善任

● 每个人的风格在决策和协调两个方面最为突出

● 提倡风格多样性有个性更要有弹性

● 在不同的工作环境中，应采取不同的风格

### 2. 团队的构成 5 P 要素：

### 3. 成长型团队最需要的六种意识

### 5. 团队角色理论——提升团队执行力的有力工具

● 通常在团队中，有几种角色？

● 你通常扮演何种角色？

成功团队的 8 种关键角色

团队角色的角色启示

不同角色对团队的贡献

——团队中最具创造潜力的角色？

——团队中最具执行力的角色？

——团队中最具判断力的角色？

团队角色搭配：

- 和谐搭配和冲突搭配

组织角色与团队角色互补

团队角色的认知

- 认知自己的团队角色

- 认知别人的团队角色

- 让别人认知自己的团队角色

团队习惯的改变：如何建立良好环境

洛伯定理：

团队管理作用链

5 性格特征与管理

四种性格测试与定位

四种性格与管理（决策、沟通、用人、合作、执行）的关系

应对技巧与策略

### 第三单元 竞争与合作（贡献意识的建立与培养）

1 通过游戏，判断自己的竞争观

- 2 什么是正确的竞争观？
- 3 为什么需要具有正确的竞争观？意义究竟何在？
- 4 如何建立正确的竞争观竞争？
- 5 组织需要管理者贡献什么？
- 6 管理者应如何寻找贡献的内容？  
管理者在工作中首先要考虑的问题究竟是什么？  
对组织的整体绩效和成果，我能贡献什么？
- 7 管理者应采取何种贡献的方式？
- 8 如何才能使组织获得最大绩效？  
阻碍我们做出贡献的原因在哪里？
- 9 晋升应该给予什么样的人？
- 10 重视贡献的本质究竟是什么？
- 11 企业应如何建立贡献文化与贡献意识？
- 12 如何理解和为组织做出贡献？

#### 第四单元 激励与授权

- 1 什么是激励？
  - 罗森塔尔“皮格马利翁效应”：
  - 如果我知道他的需求，我就可以让他去做任何事情。员工士气为何低落？
  - 工作本身：
  - 政策方面：

- 领导方面：
- 环境方面：
- 待遇方面：

员工需要激励时的信号

- 态度方面：
- 行为方面：

## 2、几种常用激励理论介绍

- 马斯洛的需求层次理论（需求会变化）
- 弗隆期望激励理论（期权、生涯规划）
- 麦戈莱伦的成就激励理论（不同人性：因人而异）
- 亚当斯的公平激励理论（霍桑实验：社会人）
- 贺茨伯格的双因素激励理论（维持与激励因素）

## 3、激励问题上的主要错误

## 4、企业经常采取的激励方法以及弊病

## 5、工作设计激励

## 6、金钱奖励

## 7、特别的优秀员工奖励计划

## 8、授权是什么？ 反对授权，理由种种

## 9 授权四步曲

选择授权的 4 个方法

## 10 授权：四要/四不要

常用激励小窍门

## 第五单元 有效的决策

1. 有效决策与正确决策的区别是什么？  
组织里正确的决策多还是有效的决策多？为什么？
2. 如何做出有效而不仅是正确的决策呢？
3. 提出正确的问题与找到正确的答案哪个更重要更困难？
4. 什么决策是最差的决策？
5. 在做决策前，为什么要听意见呢？听什么意见？听谁的意见？为什么呢？  
原因何在？利弊如何判断？
6. 如何才能听到各种不同意见呢？
7. 都同意的时候能拍板决策么？
8. 选择方案的真正难点在哪里？
9. 决策与执行是一个过程还是两个过程？为什么呢？
10. 决策理论介绍
11. 决策制定的风格
12. 群体制定决策的基础
13. 群体思维的特征
14. 群体决策过程的方法
15. 制定决策模式-----一种“开放系统”模式
16. 有效决策的五个要素：
  1. 真正明确要对什么问题做决策
  2. 界定边界条件
  3. 做出正确的妥协
  4. 充分考虑执行的需要
  5. 反馈、检查和调整

## 17 有效决策的五个特征：

1. 真需要做决策吗？
2. 见解为先
3. 鼓励异议
4. 多种备选方案
5. 让未来参与执行的人参与决策

## 第六单元 如何做到有效沟通？

通过几个典型游戏与活动体验感受以下理念：

沟通的本质是什么？究竟什么是沟通？我们真的明白么？

沟通的难点在哪里？为什么说沟通是任何组织永恒的难题？

沟通的基本特点：沟通的成败究竟取决于谁？

沟通和信息是什么关系？

有效沟通的四项基本原则

通过游戏检测自身在沟通行为方法存在的问题：

沟通的技巧：

- 1 如何避免误解？
- 2 处理好四大关系的技巧
  - 如何协调处理与领导者个人的关系？
  - 如何协调处理与领导班子的关系？
- 3 倡导什么样的企业文化？
  - 浮云过眼，
  - 平心静气，

- 善下为王，
- 大直若曲，
- 难得糊涂，
- 借船出海，
- 海纳百川，

常见的沟通误区

有效沟通的事前准备

两种提问的差别

两种表达的区别

金字塔法则

如何了解上级的做事风格

如何了解下级的做事风格

如何了解自己的做事风格

辅佐上级之道

如何推销建议给上级？

## 第七单元 用人之长

- 1 用人之长的理论支撑到底是什么？
- 2 知识社会的特点和对于管理的意义
- 3 知识工作的特征和对于管理的意义
- 4 知识工作者的特点和对于管理的意义
- 5 如何管理知识工作者，知识工作者与组织的关系？

6 用人之长对现代组织的意义是什么？用人之长的本质究竟是什么？

7 训练和培养用人之长的思维模式

怎样做才是正确对待员工长处与短处？我们传统的观念有什么问题？

8 如何发现别人和自己的长处？问四个关键问题

9 我们的绩效考核体系的致命缺陷？

10 如何从用人之长的角度去设置岗位和职责？

11 人力资源的战略管理 人力资源管理的策略

人员甄选和晋升决策 “不要试图去找更好的人！”

人事决策的五项基本原则

人事决策的五个决策步骤

高风险的人事决策

管理者在人事管理的矛盾角色

## 第八单元 时间管理

一、管理者必须面对的四个现实：

二、有效管理时间的四步：

1. 认识与了解时间

时间是特殊的资源

管理者所能拥有的时间很少

2. 记录时间 时间记录表

3. 分析时间 问一个关键的问题：

个人可控的范围：

个人不可控的范围：

#### 4. 管理时间的方法与技巧 -----最简单而有效的办法是什么？

- 事情三分法
- 事情四分法
- 做事三问法
- 时间集中法
- 时间增加法
- 时间倒推法
- 时间封闭法
- 工作日志法
- 一次做好，次次做好

#### 5. 时间管理的本质和终极目的究竟是什么？

### 第九单元 如何提升团队的执行力？

#### 1. 关于执行力的认知

执行力——一个长期被忽视的主题 执行问题的文化原因

什么是执行力？-----管理者做事的有效性

执行力的重要性-----管理者必须面对的永远不会改变的四个现实

#### 2. 执行的原则

#### 3. 执行力的真经

#### 4. 执行力的三个逆向思维的假定

战略假定 措施假定 目标假定

#### 5. 执行力的三化 流程化 明晰化 操作化

#### 6. 建立简单高效的制度执行系统

预算计划 关键职责 业绩跟踪 业绩评估

7. 猴子法则的 7 个要点

8. 执行中容易出现的七个错误

## 第十单元 如何正确分配组织资源？

1 如何对现有产品、业务、服务等进行分类分析？

分成六类：昨日黄花，如日中天，明日之星，

特殊产品，意外成功，自大投资

为什么这样分？如何为它们配置资源？

2 如何对现有业务与创新业务进行判断取舍？

最看中的要素是什么？市场？技术？政策？使命？赢利？

如何获取你需要的信息？如何预测未来？

介绍一个最简单高效的预测未来的方法

3 在做取舍时我们经常出现什么混乱错误的观念心态？

什么是风险？什么是安全？

鸡蛋应该放在几个篮子里？

如何克服人的本性带来的障碍？

4 如何建立着眼于明日的思维模式？

韦尔奇资源配置的经验与体会

必须改变的两个传统思维习惯

5 对待新老业务之间的权衡与安排，有哪些具体的方法？

部门、岗位、人员、任务、预算、考核的具体安排方法

最能干最高效的人应该安排在哪里？

## 6 自我否定的价值在哪里？

为什么要自我否定？否定的究竟是什么？

贝尔实验室为什么能昌盛不衰？

微软推出新产品的速度为什么越来越快？

**IBM** 的制胜法宝是什么？

乐凯，美的，联想的故事

## 7 如何处理保持今日成就和开创未来的关系？

如何正确对待创新、机遇与风险？昨天、今天与明天？

微软离倒闭永远只有 **18** 个月！

人的本性中有一个永恒的危险的主题