

# 塑造高情商领导力

## ——领导力发展四环模型解读与认知

指导老师：贾萌 (Monna Jia)

### 训练对象

- 中高层管理者

### 训练时长

- 2天或2阶4天

### 训练方式

- 内容讲解、提问引导、互动交流、主题研讨、视频分析、案例分享、情景模拟、应用训练、作品点评、复盘反思等方式综合运用

### 训练目标与收益

“领导力”是一个内涵广泛的概念，既包括企业领导力发展机制的构建与实施，也包括领导者与管理者个人的角色认知、心智模式、思维模式、品性修养、管理能力与技巧等。本课程改编自国际著名人力资源管理咨询公司——合益咨询 (HAY Group) 的“领导力发展四环模型”和 MGL 课程 (Make Great Leader)。

通过学习与训练，帮助学友在**知识、认知和智慧**层面：

- 从个人和组织两个角度解读“领导力”的内涵，了解拉姆查兰的领导力阶梯模型和 IBM 公司的 BLM 模型，理解个人领导力与组织领导力之间的逻辑关系；了解 HAY 合益公司的领导力发展逻辑框架，即“领导力发展四环模型”，理解领导力与组织绩效之间的逻辑关系
- 深入学习和理解领导力发展四环模型的核心要素，包括：
  - (1) 管理者的动机与价值观，与不同岗位、不同场景相匹配的动机与价值观类型，剖析管理者内心的真实诉求
  - (2) 四种学习与决策风格，不同风格下的思维模式与行为特征
  - (3) 六种领导风格，不同风格的应用场景和应用智慧
  - (4) 情商模型和十八种情商素质，每种情商素质的分级特征及应用
  - (5) 组织气氛六要素，每种要素的内涵和评估方法等
- 围绕领导力发展四环模型的核心要素，从动机与价值观、学习与决策风格、领导风格、情商素质、组织气氛等维度，对自我领导力和组织领导力进行分析和评估，拟定个人改进计划和组织改进计划，从而提升个人领导力和组织领导力

### 训练要点

#### 一、概念共识：两个角度解读“领导力”

- 自我分析：你更关注“事”还是更关注“人”
- 管理者的角色转型：双重视角、三方博弈、压力传递
- 是什么引发了业界对“能力素质”的关注
- 解开素质的面纱：能力素质冰山模型

- 从个人角度解读“领导力”：虚与实的结合
- 拉姆查兰模型：领导力发展的六个阶段
- 自我分析：作为管理者，你位于“领导力阶梯”的哪个位置
- 从组织角度解读“领导力”：解读IBM的BLM模型
- 领导力的一个逻辑框架：领导力发展四环模型概览

## 二、动机与价值观：最深层次的素质

- 动机：最深层次的素质
- 四种社会动机：成就动机、亲和动机、影响动机、权力动机
- 动机与行为表现之间的匹配关系
- 动机与岗位要求之间的匹配关系
- 自我分析：我的岗位要求与我的动机是否匹配、如何解决
- 价值观：什么是重要的
- 动机与价值观之间的比较关系与相互作用
- 自我分析：我的岗位要求与我的动机和价值观是否匹配、如何解决

## 三、学习与决策风格：输入与输出的思维模式

- 学习风格：接受和学习新信息的思维模式
- 决策风格：运用已获取的信息来帮助决策的思维模式
- 学习与决策风格模型：循环关系
- 不同学习与决策风格的行为特点及优劣势
- 自我分析：我的学习与决策风格自评及改进计划
- 团队分析：团队的学习与决策风格评估、差距分析、期望模式及改进计划

## 四、领导风格：带人成事的智慧

- 行为雕塑：你对待团队成员的标志性动作
- 领导风格：团队管理的行为表现
- 指令型领导风格：“照我说的做！”
- 领跑型领导风格：“跟我来！”
- 亲和型领导风格：“员工优先！”
- 民主型领导风格：“你们怎么看？”
- 愿景型领导风格：“为什么这么做？”
- 教练型领导风格：“我在你身边！”
- 不同领导风格的目标、有效情境及无效情境
- 案例分析：不同领导风格的行为表现与应用智慧
- 自我分析：我的领导风格自评及改进计划
- 综合运用领导风格，提升管理者个人魅力与影响力
- 组织中的领导风格搭配及管理机制建设
- 团队分析：团队的领导风格评估、差距分析、期望模式及改进计划

## 五、情商：情感的智慧

- 关键时刻，你的情感大脑是否遭到劫持
- 情商：情感的智慧
- 情商模型：2-4-18
- 自我意识领域3项情商素质
- 内涵解读与现场演练
- 自我管理领域6项情商素质
- 内涵解读与现场演练
- 社会意识领域3项情商素质

- 内涵解读与现场演练
- 社会管理领域 6 项情商素质
- 内涵解读与现场演练
- 情商素质辞典及分级描述
- 自我分析：我的情商素质自评及改机计划
- 团队分析：团队的情商素质评估、差距分析、期望模式及改进计划

#### **六、组织氛围：工作环境的感受**

- 组织氛围：工作时的感受
- 组织氛围的核心六要素
- 灵活性的内涵解读与示例
- 责任性的内涵解读与示例
- 标准化的内涵解读与示例
- 激励性的内涵解读与示例
- 明确性的内涵解读与示例
- 团队精神的内涵解读与示例
- 团队分析：团队的组织氛围评估、差距分析、期望模式及改进计划

#### **七、反思改进：总结回顾与改进计划**

- 课程内容回顾与逻辑梳理
- 问题交流与答疑互动
- 自我反思与改进计划