
非职权领导力 - 领越之道

—— 教练式领导力系列之 3

本课程旨在做好 3件事：认知转换，技能提升，行为训练。

【课程背景】

几百年来，我们一直都生活在一个神秘的领导之谜中：领导力只是少数人有幸拥有的特殊能力。这种思想已渗透到日常生活之中，因为你时常会听到有人问“领导是天生的，还是后天培养的？”

和其它所有的能力一样，领导能力不是来自于某种遗传基因，它不是普通人无法企及的地位、身份和密码，而是能看得见的一系列技巧和能力，只不过有些人会比其它人的领导能力更强。这又意味着什么呢？这意味着：我们越是把领导力看做是一种天生的禀赋，我们就越是会放弃自己的责任，不去成为本可以成为的卓越领导者；我们越是期待基因学家能帮助我们挑选最优秀、最聪明的基因，我们就越是会逃避个人工作责任。

本课程以波斯纳和库泽斯所著的《领导力》为蓝本，结合德鲁克关于管理与领导力的思想，通过教练式情景模

拟演练的形式，试图让神秘的领导力走下神坛，最终体现在现代领导者的行为模式中。

【课程目标】

- 重新审视自己的领导力，找到领导行为中所存在的优缺点
- 使你的行动与理念保持一致，为他人树立可以信赖的榜样
- 激发他人与你共享共同的愿景，并在愿景的基础上订立目标
- 通过影响力的提升，增强完成工作的持久能力
- 提高自我和下属自我提升的意愿，并在实践中施行

【培训方式】

- 影片教学、案例讨论、情境互动、讲授、知识掌握练习

【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；

-
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
 - **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
 - **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（ Interactive Development Model ），激发学员改变的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

【课程安排】

- 课程时长：2天
- 参训人数：30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不是阶梯教室 / 排排坐模式）
- 授课对象：企业高层管理者

【课程大纲】

Day 1

模块一、开篇 - 课程介绍

- ✚ 课程目标：我们不是来听讲传统领导力知识的；
而是来经历领导力训练，当场提升能力的
- ✚ 课程特性：实战检验、当场剖析、教练指导、立竿见影
- ✚ 课程收获：对自我的新感悟、新理解，及发生行为转变
- ✚ 课程要求：全情投入，真诚参与，突破自我，提升能力
- ✚ 期望管理：沟通期望，达成共识，相互协调，保证效果

模块二、领导力正本清源（ 2 小时）

- ✚ 领导力的本质
 - 职权领导力与非职权领导力

-
- 东西方关于领导力的底层假设
 - 领导力的四个研究方向
 - 领导力不是关于他人而是关于自己，自己承担起改变的责任
 - 非职权领导力框架

🌈 模拟演练

- 情景互动：颠覆性竞争威胁来临
- 领导力模式“色谱图”
- 非职权领导力自我评估

模块三、以身作则（2小时）

🌈 来自德鲁克的教诲

- 领导者扮演的贡献者角色
- 当别人利用自己的输出时，领导才会有效

✚ 工作中的挑战

- 案例：把事情搞黄的小黄
- 在跨部门协作中以身作则
- 互动体验：向左转，向右转

✚ 案例分析

- 崩溃的绩效考核
- 率先垂范的领导者

模块四、共启愿景（2小时）

✚ 战略愿景力

- 愿景 - 使命 - 价值观 - 战略 - 目标
- 什么样的愿景可以激发我们的动力？
- 最佳案例分享：广州贝格集团共启愿景之旅

-
- 创建共同愿景实战五步法
 - 制定激发人心的愿景与战略
 - ✚ 从愿景到目标
 - 想法 Vs. 目标
 - 德鲁克的方法：目标管理与自我控制
 - 管理的实践：自我控制与绩效目标
 - 案例：何去何从的老何
 - ✚ 模拟演练
 - 情景互动：无人战鹰计划
 - 目标愿景能力自我评估

Day 2

模块五、挑战现状（1.5小时）

-
- ✚ 关于改变的 3个基本信念
 - ✚ 3个面对挑战的心理弯道
 - 负向循环圈与正向循环圈
 - 主动积极语言的力量
 - 将注意力放在影响圈
 - ✚ 摆脱昨天，着眼明日
 - 为什么要放弃：关于变革的启示
 - 放弃什么：不再有价值的过去
 - 如何放弃：韦尔奇“数一数二”的思路
 - ✚ 现场检验：“颠覆性”竞争威胁已经临近！

模块六、使众人行（2小时）

- ✚ 领导者的信誉

-
- 信誉：使众人行的前提
 - 建立领导者的信任氛围
 - 情景练习：信任源于了解和接纳
 - ✚ 关键时刻：授权与委派
 - 授权的真正意义
 - 视频学习：工作安排的流程步骤
 - 模拟演练：这个项目交给老王
 - 案例教学：经理背上的猴子
 - ✚ 关键时刻：辅导下属
 - 视频学习：看来你遇到困难了
 - 模拟演练：检验你做师父的能力

模块七、激励人心（2小时）

✚ 激励的核心

- 激励的常见方法
- 破解关于激励的困局

✚ 德鲁克：非物质激励

- 德鲁克：确立目标、消除障碍
- 按照管理志愿者的方式来管理员工
- 测评：14大常见工作障碍

✚ 如何发挥内在激励

- 正确分析员工的工作动机
- 打破负向循环圈，建立积极心态
- 不同下属使用不同激发手段
- 案例研讨：激发存在离职风险的小姚
- 打动人心的称赞与肯定效果的批评

模块八、总结与提升

✚ 反思今天的重要成果

- 要带走的精华
- 我们的行动计划

✚ 行动的意愿提升

- 谁是领导力的责任者
- 开启自我改变的“心门”