

领导者的五项修炼

主讲：潘鹏

课程大纲：

第一讲 永葆初心——领导者的信念系统修炼

主讲内容	形式/方法
<p>一、导入：大势观澜识“英雄”</p> <ol style="list-style-type: none">1、英雄气短，领袖长青2、时代的激流中谁是“关键人”？3、组织发展的三个“驱动阶段”4、新常态下的领导力现状5、领导者的水平决定了组织的整体绩效水平 <p>二、确立自己的领导哲学，矗立起组织的“灯塔”</p> <ol style="list-style-type: none">1、全球调查：受人尊敬的领导者品质<ol style="list-style-type: none">2、信誉的来源3、领导哲学的“三大基石”<ul style="list-style-type: none">◇ 核心价值观——信念共识（是什么？）◇ 共同使命——命运共识（为什么？）◇ 共同愿景——事业共识（去哪儿？）4、给组织注入信念，让团队放眼未来5、人们希望从领导者身上看到什么 <p>三、明道力行，以身作则</p> <ol style="list-style-type: none">1、以身作则做什么？2、以行动体现你的信念3、领导是来做的，不是来当的4、用以身作则使众人行的六项指南<ul style="list-style-type: none">◇ 日程表证明你的注意力◇ 放大“关键事件”◇ 制造故事就是制造影响◇ 明智选择你的呈现形式	<p>【情景模拟】：</p> <ol style="list-style-type: none">1.迷雾中开车2.激流中谁是领导者？ <p>【小组讨论】：</p> <ol style="list-style-type: none">1.每个人的领导力时刻2.我们从成功经验中得到的启示 <p>【视频赏析】：</p> <ol style="list-style-type: none">1、《勇敢的心》：华莱士凭什么激发起义军的斗志？2、《中国合伙人》：为什么成东青是新梦想的领导者？3、《战马》：两难中的决策4、纪录片《归来的哈克尔顿》5、《寒战2》：

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 有针对性的测评和提问 ◇ 奖励你倡导的 	香港警务处长如何以身作则
--	--------------

第二讲 慧眼冰鉴 —— 领导者的知人善用修炼

主 讲 内 容	形 式 / 方 法
<p>一、领导者如何辨才用人？</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 一号会议室测试：发现你的洞察力 <ol style="list-style-type: none"> 1、知人善用的前提 2、如何衡量执行者的工作 3、有效结果的意义与界定 4、执行者成熟度的两大要素 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 成功与否取决于能力 ◇ 有效与否取决于意愿 <p>二、如何界定执行者的能力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、知识（学）——的辨别与界定 2、经验（做）——的辨别与界定 3、技能（绩）——的辨别与界定 <p>三、如何界定执行者的意愿</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、动机（想）——需求的引导与驾驭 2、信心（能）——真实性的甄别 3、承诺（将）——让执行者全力以赴的艺术 <p>四、执行者成熟度的图谱与评鉴</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、成熟度动态关系（成熟度图谱） 2、能力是基础，意愿是调节器 3、执行者成熟度的“三个一” <ul style="list-style-type: none"> ◇ 工作—职责—任务活动 ◇ 时间轴 ◇ 情境条件 4、执行者成熟度的评估方法及工具 5、执行者 R1-R4 四阶段状态的解析 6、执行者成熟度评估的注意事项 	<p>【情景模拟】： 我们如何界定下属的表现</p> <p>【案例分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、“失街亭”的问题所在 2、美国成败的历史与制度 <p>【视频分析析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、《地球反击战》：你会招聘罗斯凯斯加入行动吗？ 2、《黑洞》：当手下面对难题时的表现 3、《赢在中国》：商业实战中的曾花算 R 几？ <p>【演练场】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、我们如何评判能力 2.优秀领导者要关注什么？

第三讲 因变而变 —— 领导者的领导风格修炼

<p>一、领导者的行为与风格</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、跨越“一时成功”与“长期绩效”的鸿沟 2、检验领导者成功的指标是什么？ 3、领导者的根本行为分析 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 工作行为 ◇ 关系行为 4、领导行为与领导风格矩阵分析 5、领导风格四象限 <ul style="list-style-type: none"> ◇ S1 低关系/高工作——告知式 ◇ S2 高关系/高工作——推销式 ◇ S3 高关系/低工作——参与式 ◇ S4 低关系/低工作——授权式 6、卓越领导者的风格剖析 7、领导风格的适应性诊断 <p>二、因变而变的风格与情境的匹配</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、行业特征和领导风格的关系 2、组织规模和领导风格的关系 3、团队发展阶段和领导风格的关系 4、工作情境和领导风格的关系 <ul style="list-style-type: none"> 5、因变而变领导力的“三个步骤” 6、卓越领导者的成功秘诀 <p>三、因人而异的风格与成熟度的匹配</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、领导风格与执行者成熟度的关系诊断 2、领导风格与执行者成熟度匹配图谱 3、激发组织正向成长的路径 4、正面约束的“六个要素” 5、成为团队中的“真核” 	<p>【测试问卷】： 领导风格现场测试</p> <p>【角色扮演】： 我的领导风格</p> <p>【视频赏析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、《角斗士》：领导者是怎样产生的 2、《卡特教练》：如何让队员绝地反击？ 3、卡特教练：队员对你失去了信任之后 <p>【讨论互动】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、领导者到底该怎样正确地领导 2、现实中的领导力往往容易错在哪里？
--	--

第四讲 立威取势 —— 领导者的影响力修炼

主 讲 内 容	形 式 / 方 法
---------	-----------

<p>一、权力——领导者影响力的“基石”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、权力从何而来？ 2、认知权力的构成 3、权力 = 权 + 力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 权 = 所掌控的资源 ◇ 力 = 能产生的影响 4、权力的两大要素 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 个人权力 ◇ 职位权力 5、权力关系与执行者成熟度匹配图谱 6、权力的“六大比较” <p>二、领导者的七大影响力类型</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、专业影响力 2、信息影响力 3、指示影响力 4、职权影响力 5、奖励影响力 6、强制影响力 7、关系影响力 <p>三、横向致胜的 360 度影响力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、警惕组织中的横向影响力 2、诊断合作与抵制的“八大问题” 3、抓住影响力的“三个关键” 5、领导者的 360 度影响策略 6、领导风格、成熟度与影响力的匹配图谱 	<p>【角色扮演】： 我的权力导向</p> <p>【视频分析】： 1、《赢在中国》：贺新浩为什么不能动用职权？</p> <p>2、《寒战》：刘杰辉的影响策略的实战运用</p> <p>【情景模拟】： 1、构建组织中的“奖励超市”</p> <p>2、我们到底有多少奖励策略</p> <p>【测试问卷】： 你的团队的稳定度现场测试</p>
---	--

第五讲 基业长青——领导者的系统架构修炼

<p>一、理解组织系统的价值</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 毛刺事件与管理系统 <ol style="list-style-type: none"> 1、基业长青的秘诀 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 系统—心智—行为—事件 2、人与组织系统的互动关系 3、组织系统可以让普通人成就卓越 	<p>【案例分析】：</p> <p>1. 七人分粥的体系问题</p>
---	---

4、系统 = 要素 + 联系 + 结构

◇ 要素 —— 与体系互为依存

◇ 联系 —— 产生 $1+1>2$

◇ 结构 —— 决定功能和结果

5、抓住组织系统中的“支点”要素

二、科学打造组织的管理系统

(一) 打造组织管理系统之一—— 榜样

1、员工的好和坏都是学来的

2、管理中的“贴标签效应”

3、榜样的设置法制

(二) 打造组织管理系统之二—— 制度

1、导致管理不利的三大机制现象

2、解决制度影响管理的三大问题

3、制度是帮助员工而不是限制员工

(三) 打造组织管理系统之三—— 监督

1、解决缺少监督而影响管理的问题

2、YCVA 闭环监督法则

3、检查的 3+3 平台

(四) 打造组织管理系统之四—— 奖惩

1、制度有力+监督有力+奖罚有力=管理有力

2、如何科学进行奖惩

3、让员工在“奖励超市”自由选择

(五) 打造组织管理系统之五—— 文化

1、系统从改变信念和行为开始

2、四招落地管理文化

◇ 显化于物 —— 氛围营造目视明

◇ 内化于心 —— 理念传播有实招

◇ 外化于行 —— 言行一致落实好

◇ 固化于习 —— 习惯养成最重要

3、影响管理文化的三大因素

◇ 面子文化——

◇ 熟人文化——

◇ 中庸文化——

三、总结：打造组织系统的领导者最终要做什么

2.英国“囚犯船”的问题与解决

3.“米格 25”效应

4.象棋残局的启示

【演练场】：

1.马云的 99 年起家和 15 年汉诺威的两个演讲对比

2.“中国绿”年会上马云与王健林的 pk 分析

【情境模拟】：

毛刺事件与管理系统

【视频分析】：

1.《赢在中国》：

面对违逆队长的现象，你如何解决？

2.《皇家卫队》：

如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？

