

【腾龙训】从干将到卓越领导者

主讲：潘鹏

课程背景：

干将强，则企业兴。所以，企业务必要强化带队伍管理者的综合领导能力和素质。通常情况下，企业的管理者，一是“空降”而来，二是“内拔”起来，而多数又以后者为主。内部提拔起来的管理者，他们过去是骨干员工、技术专家，或者是某一方面的业务能手，但是他们没有做过管理，现在企业却要按照管理者的标准来考核他们，从某种意义上说，这是不合适的。因为他是一名优秀的技术人才或业务骨干，不代表他就天生是一名优秀的管理者，要使他成为一名优秀的管理者，企业首先应该教导他是什么角色，他要管理什么，如何带领团队、引导组织等，然后再考核他、奖罚他。这才是企业应该采取的正确做法。正是基于这样的理念，老师开发了这一实用性很强的晋阶式课程。

课程收益：

- 1、实战性：老师来自企业管理第一线，有多年管理和研究、咨询、培训经验。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有用的案例在课堂上与学员分享，给学员启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合管理能力。
- 4、实惠性：课程带给企业和学员的价值，远超企业投入的培训费用，物超所值。

课程形式：

- 1、案例研讨、视频分析，以大量实际案例分析进行“仿真式”学习；
- 2、头脑风暴，以学习小组的形式进行“工作坊”式分享；
- 3、情境模拟，与学员角色扮演，现场进行“演练场”式互动；
- 4、心得分享，以“分享墙”形式随时记录心得收获。

课程时间：

三个阶段，每个阶段 12 小时，共 36 小时。

课程大纲：

第一讲 管理者的角色认知与定位		
主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、破冰：</p> <p>一只狮子率领的一群绵羊，可以打败一只绵羊率领的一群狮子。——拿破仑</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、拿破仑在强调什么？ 2、管理者的水平决定团队绩效的整体水平 3、新形势下的管理现状 <p>二、360度全面认知领导力</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、从宏观视角看领导和管理的区别 2、从微观视角看领导和管理的区别 3、领导与管理对组织的作用 4、领导者和经理人的区别 5、现实中领导与管理水平的发展状态 <p>二、组织中不同层次对管理者的能力要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、技术能力 2、人际能力 3、决策能力 <p>三、组织对管理的立场要求</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、不是“民意代表” 2、不是“沉默羔羊” 3、不是“个人观点” <p>四、管理工作的四项基本准则</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、大是大非讲原则，小事小节讲风格 2、管理之中讲服务，服务之中讲管理 3、工作之中讲理智，工作之余讲情趣 	<p>【情景模拟】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.下属犯错你如何处理 2.下属犯错可以发脾气吗 <p>【视频赏析】：</p> <p>《战马》： 管理无情，领导有爱</p> <p>【角色扮演】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.事务轻重缓急的排序 2.进行科学有效的决策 	<ol style="list-style-type: none"> 1.“迈尔决策”模型 2.情商的五个方面 3.原则性/灵活性 4.罗伯特·卡茨管理技能模型

4、执行政策讲坚决，具体操作讲策略		
五、从业务到管理要避免的工作误区		

第二讲 领导者以“初心”作则

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、谁是激流中的“关键人”</p> <p>1、你是“舵手”，还是“领航员”？</p> <p>2、领导者发挥的是“组织优势”</p> <p>3、卓越的团队共葆“初心”</p> <p>二、让“初心”成为组织的“共同信仰”</p> <p>1、农民起义为什么不会成功？</p> <p>2、“初心”的意义和基本阐释</p> <p>◇ 阐明“我们是谁？”</p> <p>◇ 阐明“我们干什么？”</p> <p>◇ 阐明“我们去哪儿？”</p> <p>3、组织哲学的“三大基石”</p> <p>◇ 核心价值观——信念共识</p> <p>◇ 共同使命——命运共识</p> <p>◇ 共同愿景——事业共识</p> <p>4、给组织注入信念，让团队放眼未来</p> <p>四、共葆“初心”的四个根本性问题</p> <p>1、为什么？</p> <p>2、为了谁？</p> <p>3、成为谁？</p> <p>4、凭什么？</p> <p>五、“初心”指导组织的“六大行动指南”</p> <p>◇ 日程表证明你的注意力</p> <p>◇ 放大“关键事件”</p> <p>◇ 制造故事就是制造影响</p>	<p>【情景模拟】：</p> <p>【视频赏析】：</p> <p>1. 马丁路德金的“我有一个梦想”</p> <p>2. 马云在汉诺威的演讲</p> <p>3. 北车副总裁余卫平在哈佛的演讲《高铁改变生活》</p> <p>【视频赏析】：</p> <p>1、中国绿年会上马云与王健林的“撕逼大战”</p> <p>2、《马云和他的少年阿里》：</p> <p>马云凭什么撑过了难关</p> <p>3、《马云和他的少年阿里》：</p> <p>彭蕾和蒋芳的感悟</p> <p>【演练场】：</p>	<p>1. 系统思考的思维模型</p> <p>2. 初心落地的四个根本性问题</p> <p>3. 宣贯“初心”的“四步装备技术”</p> <p>4. 以身作则的“六大行动指南”</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 明智选择你的呈现形式 ◇ 有针对地测评和提问 ◇ 奖励就是对组织的示范 	激励人心的示范演练	
---	-----------	--

第三讲 目标导向要事第一

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、揭秘时间管理的本质意义</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、时间与我们的关系 2、忙人的告白 3、时间管理的核心是事件管理 <p>二、第五代时间管理法</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、第一象限：紧急而且重要 2、第二象限：重要而不紧急 3、第三象限：紧急而不重要 4、第四象限：既不紧急又不重要 5、应把时间放在哪个象限，为什么？ <p>三、牢记“要事第一”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、拖延不是不勤恳，而是不分轻重缓急 2、判断要事的参照标准 3、第二象限工具与自我管理 4、如何做到要事第一 5、日程表的四项关键步骤 <p>四、“要事第一”的评判标准</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、怎么界定何为要事？ 2、如果做算是第一？ 	<p>【分组游戏】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.撕纸与反思 2.人生的四季 <p>【情景模拟】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.下周你最重要的5件事 2.人生最重要的5件事 <p>【角色扮演】：</p> <p>你的电话铃声响了……</p> <p>【演练场】：</p> <p>双轮矩阵锁定要事</p>	<p>第 五 代 时 间 管 理 法 详 解</p>

第四讲 敬业员工成功路径

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、解析盖洛普路径</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、可预知的企业发展路径 2、成功路径的八大要素 	<p>【现场测试】：</p> <p>Q12 测试表</p>	

<p>3、从路径看内因决定外因</p> <p>4、找到路径中的管理干预区</p> <p>二、解析 Q12 测试</p> <p>1、Gallup 盖洛普全球数据库数值</p> <p>2、敬业员工的四个阶段</p> <p>3、管理者对应需要改变的</p> <p>4、敬业员工的成长旅程</p> <p>三、层级之间的影响</p> <p>1、加入公司，离开经理</p> <p>2、如何看待跨级的影响</p> <p>3、做因才适用的优秀经理</p>	<p>【情境模拟】：</p> <p>1、你是敬业员工吗？</p> <p>2、你是优秀经理吗？</p> <p>3、我们的对标差</p>	<p>对 标 盖 洛 普 路 径</p>
---	---	--

第五讲 领导者的品质	(由此进入第二阶段)
-------------------	-------------------

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、从“将才”到“帅才”的嬗变</p> <p>1、为将和为帅的差别</p> <p>2、楚汉之争：为什么英雄干不过流氓？</p> <p>3、为什么盟军总司令是艾森豪威尔？</p> <p>4、两个英语老师的对比：马云和俞敏洪</p> <p>5、你是牧羊人，还是领头羊？</p> <p>6、卓越的领导者通过比较认清价值</p> <p>二、值得人们信赖的领导者都具备什么样的品质特征？</p> <p>1、古今中外卓越领导者的异同点</p> <p>2、全球领导者品质的统计分析</p> <p>3、人们眼中理想的领导者是啥样？</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 真诚—— ◇ 前瞻性—— ◇ 有激情—— ◇ 有能力—— <p>4、从值得追随者信任开始</p>	<p>【情境模拟】：</p> <p>你心目中理想的上司？</p> <p>【分组讨论】：</p> <p>唐僧是不是一个有激情的人？他凭什么可以领导团队？</p>	

第六讲 因人而异的情境领导模式

主 讲 内 容	演 练 场	工 具 / 方 法
<p>一、领导者的成长路径图</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、领导者的“熔炉” 2、领导理论与模式的区别 3、情境领导的“第一原则” <p>二、领导者的行为与风格</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、领导者的基本行为模式 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 工作行为与关系行为 2、管理者的四种管理风格 <ul style="list-style-type: none"> ◇ S1 告知式解析 ◇ S2 教练式解析 ◇ S3 参与式解析 ◇ S4 授权式解析 3、领导必须“因人而异” 4、领导风格没有好坏只有恰当 5、领导手法强调丰富性 <p>三、领导者如何正确识别下属</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、领导者应如何界定下属？ 2、团队如何才能取得有效的成功？ 3、领导者与下属的动态关系 4、下属工作状态的定义与分类 5、正确评判下属的能力 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 知识（学过没有？） ◇ 经验（做过没有？） ◇ 技能（练的如何？） 6、正确评判下属的意愿 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 动机（想做吗？） 	<p>【案例分析】：</p> <p>王主管的管理问题出在哪里？</p> <p>【视频分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 《亮剑》： 楚云飞可以这样管理下属吗？ 2. 《亮剑》： 李云龙平安战役后是如何授权的 3. 《卡特教练》： 如何让队员绝地反击 4. 《卡特教练》： 当队员对你失去信任之后 <p>案例分析】：</p> <p>办公室主任的烦恼</p> <p>【视频分析】：</p> <p>《角斗士》： 科学的管理过程</p> <p>【情景互动】：</p> <p>我们的领导力到底错在哪里？</p>	<p style="text-align: center;">情 境 领 导 技 术 详 解</p>

<ul style="list-style-type: none"> ◇ 信心（能做吗？） ◇ 承诺（将会做吗？） <p>四、差异化的领导艺术</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、领导风格如何与下属对应图谱 2、情境领导的三步流程 3、成为团队中真正的核心 		
---	--	--

第七讲 领导者的权力与影响力

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、权力和影响力的认知</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、权力等于你可能的影响力 2、领导者为什么会有权 3、下属为什么追随你 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 个人权力 ◇ 职位权力 4、个人权力与职位权力的关系 5、权力不在于多少在于运用 6、权力如何变为影响力 <p>一、影响力的原则与建立</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、影响力的基础 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 对特定群体的归属心理 ◇ 对杰出人物的崇拜心理 ◇ 对行为表率模仿心理 ◇ 对领导权威的服从心理 2、影响力的类型 3、立威造势的七个秘诀 <p>二、领导者的七大影响力类型</p> <p>第一类：专业影响力解析</p>	<p>【视频分析】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 《亮剑》： 赵刚凭什么征服了李云龙？ 2. 《赢在中国》： 何新浩为什么不能动用职位权力？ 3. 《亮剑》： 张大彪为什么跟李云龙干了？ 4. 《黑洞》： 局长如何调整刘振汉 	<p>影 响 力 法 则 详 解</p>

<p>第二类：信息影响力解析</p> <p>第三类：指示影响力解析</p> <p>第四类：职权影响力解析</p> <p>第五类：奖励影响力解析</p> <p>第六类：关系影响力解析</p> <p>第七类：强制影响力解析</p> <p>四、影响力与领导的准确匹配</p> <p>1、影响力与领导的关系</p> <p>2、影响力与下属的匹配</p> <p>3、影响力的两个层级</p> <p>4、没有影响力就没有有效领导</p>	<p>【分组讨论】：</p> <p>1.我们什么时候不能动用职权？</p> <p>2.我们在团队中应如何建立自己的影响力？</p>	
---	--	--

第八讲 当责不让贡献结果 (由此进入第三阶段)

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、厘清“当责不让”的真义</p> <p>1、当责，站在管理最前沿</p> <p>2、何谓“当责不让”</p> <p>3、“当责”与“负责”的区别</p> <p>二、责任在我，问题止我</p> <p>1、缺乏责任，就不会发现问题</p> <p>2、你是组织的左右手还是左右脑？</p> <p>3、自身价值 VS 贡献价值</p> <p>4、是迎难而上还是知难而退？</p> <p>三、放弃“指责”才能“当责”</p> <p>1、团队最要不得“指责”</p> <p>2、“指责”的三大危害：</p> <p>3、化“指责”为“当责”的方法</p>	<p>【视频分析】：</p> <p>1.《赢在中国》： 袁岳的现场问题</p> <p>2.《康熙王朝》： 周培公是如何拿下平凉城的？</p> <p>3.《喜剧之王》： “跑龙套”也要当责</p> <p>4.《亮剑》： 苍云岭之战的对比</p>	<p>1.“责任分散”理论</p> <p>2.“1:99”技术</p> <p>3.RAIC 责任环</p> <p>4.“行为的一致性”理论应用</p>

<p>四、组织中各层面的当责本质</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、高层当责——决策：定原则 2、中层当责——运营：保效能 3、基层当责——操作：讲效率 <p>五、让团队中人人当责</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、群体性失责现象 2、团队责任意识下降的三大主因 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 情境的复杂性 ◇ 从众心理 ◇ 责任的不明确 <p>六、对症破解“责任分散”</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、锁定“一对一”责任 2、管理者率先垂范 3、打造“利益共同体” <p>七、贡献结果是价值体现</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、你是做任务还是做结果 2、领导者必须澄清的执行误区 <ul style="list-style-type: none"> ◇ 任劳任怨 ≠ 执行 ◇ 履行职责 ≠ 执行 ◇ 完成任务 ≠ 执行 ◇ 勇于负责 ≠ 执行 3、定义结果的“三大要素” <ul style="list-style-type: none"> ◇ 可衡量 ◇ 可交换 ◇ 有时效 4、结果导向，自我成就 	<p>【分组讨论】： 为什么会出现三个和尚没水喝的情况？管理中如何避免出现这种情况？</p> <p>【情境模拟】： 老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？</p>	<p>5.台阶式思考法</p> <p>6.“团队工具箱”法</p> <p>7.“接力棒”法</p> <p>8.责商思维“放大器”</p>
---	--	--

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、挑战成就卓越</p> <p>1、挑战是成就卓越的机会</p> <p>2、挑战现状四方面</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 态度上——勇气时刻 ◇ 方案上——外脑革命 ◇ 行动上——步步为赢 ◇ 风险上——实践中学习 <p>3、带着目的去挑战</p> <p>4、勇气时刻 = CVC×I</p> <p>5、让机会从外部涌入</p> <p>二、勇于尝试和冒险</p> <p>1、“步步为赢”的意义</p> <p>2、怎样来做“小小成功”</p> <p>3、认清领域里的机会</p> <p>4、看看你经验之外的世界</p> <p>5、创造性行为的来源</p> <p>6、做有弹性的人和组织</p> <p>三、实施挑战的GAFRP行动五步骤</p> <p>1、目标/问题</p> <p>2、面对现状</p> <p>3、确保成功的关键因素</p> <p>4、资源</p> <p>5、行动方案</p>	<p>【视频分析】：</p> <p>1.《怒海潜将》： 怀才不遇的问题在哪里？</p> <p>2.《赢在中国》： 角色错位引发的现象</p> <p>【案例分析】：</p> <p>1. 电动牙刷给我们的启示</p> <p>2. 用户到底要的是什么？</p> <p>3. 梵高与毕加索的变革成败给我们带来的思考</p>	<p>1、PO 随机诱因法</p> <p>2、GAFRP 行动五步骤</p> <p>3、“剥洋葱”技术</p>

第十讲 教练赋能激励人心

主讲内容	演练场	工具 / 方法
<p>一、理解教练技术的价值与意义</p> <p>1、绩效背后的推动力是什么</p>		

<p>2、推动绩效的三个教练工具</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 目标认同及能量级 ◇ CUP 技术 ◇ SEA 技术 <p>3、 教练式领导者的“持续跟进”</p> <p>二、让绩效飞起来的“一对翅膀”</p> <p>1、 打开水龙头：开放式问题的魔力</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 提问中的“能量线” <p>2、 有力的主导：封闭式问题的运用</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 关注所向，能量所在 <p>3、 更高阶的发问——将批评变为询问技术</p> <p>三、教练式赋能的“三支利箭”</p> <p>1、 深度倾听技术</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 听声 —— 聚焦“事实/观点” ◇ 听音 —— 聚焦“情绪 N' 感受” ◇ 听心 —— 聚焦“需求 N' 意图” <p>2、 有力提问技术</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 开放式导向 ◇ 未来导向 ◇ 如何型导向 <p>3、 赋能的两大反馈技术</p> <ul style="list-style-type: none"> ◇ 积极性反馈的 BMA 技术 ◇ 发展性反馈的 BID 技术 <p>四、使认可个性化</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、明确期望和目标 2、激励的七个要素 3、期望最好的结果 4、激励问卷测评 5、培育你的关系网 <p>五、庆祝价值实现和胜利</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、用庆祝构建大家庭 2、深度激励需要注意区别对待 	<p>【分析讨论】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 你的目标实现了吗？ 2. 我们为什么离梦想越来越远？ <p>【现场练习】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 黄金问题是怎么提出来的 2. 能量层次矩阵的应用 3. 思维冲突的解决 <p>【情景模拟】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 事实还是观点？ 2. 如何解决难题？ 3. 如何反馈绩效？ <p>【小组讨论】：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1、战士们为何能做到“视死如归”？ 2、我们的激励到位了吗？ 	<p style="text-align: center;">行 动 教 练 技 术 详 解</p>
---	--	--

<ul style="list-style-type: none">◇ 个人奖励凸出个性化◇ 集体奖励重在仪式感 <p>3、富有创造性地奖励</p> <p>4、营造仪式感的事件</p>		
---	--	--