

乌卡时代领导者的五项核心修炼

“求职看公司，离职怨领导！”这句话鲜明地指出领导力对组织长久稳定发展的重要性。一位成功且有效的领导者不仅能有效留住关键员工，而且能通过激发员工的潜能，改善业绩表现，为组织创造价值。研究表明，投资进行领导力培训的组织，其绩效将提高百分之三十三。

那么，什么是成功且有效的领导力？根据世界著名管理大师肯尼斯·布兰查德博士的研究，领导力归根结底是一种影响人的能力，通过改善员工的态度，提高员工的能力，来有效提升组织的绩效水平和生产力。

这个概念看上去很简单，但其中蕴藏着一个经常被忽视的道理：针对不同的员工，领导者需要因人而异，因材施教！更深层次的道理是：同一个员工在不同的目标、任务或工作环境中，领导者的领导方式也不同！这就是“领导者的五项核心修炼”的核心理念基础。没有“最好”的领导型态，只有最适合的领导型态！

【课程特点】

- 1、系统专业、逻辑严密**——通过三项核心体系和五项训练，专注员工行为改变和绩效提升；
- 2、成果化、应用化**——为组织打造领导力体系，进行领导力训练，非讲授领导艺术；
- 3、工具化、系统化**——为组织提供一套诊断团队、管理行为改变、领导风格改善、匹配团队、教练辅导下属的方式、方法和工具；
- 4、案例丰富，贴近实际**——大量结合使用学员自己的案例；接近实战，在演练中学习。每个理论教授部分，都会有演练、角色扮演等支撑着，使学员不会感觉到是在学习一些空洞和遥远的理论，而感到乏味。
- 5、形式多样、快乐学习**——2天课堂理论讲授和演练、训练、角色扮演、视频、讨论、体验、共创等互动环节交替着。

【培训方式】

“领导者的五项核心修炼”课程的授课形式中，大约有 40%是理论讲授部分，另外 60%是训练、演练、角色扮演、视频、讨论、共创等互动环节，以帮助学员尽快理解、掌握、使用“领导者的五项核心修炼”模型。

【培训对象】

本培训方案适用于中高层管理者、向高层提升的中层管理者、向中层提升的基层管理者

【课程大纲】

前导内容：（课程开始之前学员完成）

学员基本情况线上调研

领导力自我测评

个人领导力案例/被领导案例-书写

领导力提升项目行动计划跟踪表第一部分（完成下属基本情况信息梳理）

前言

这个单元介绍了领导者的五项核心修炼模型的目标以及五练四化三核心打造团队领导力的核心胜任力。你将从课前作业中了解到如何使用行动计划和领导型态测评工具，来获得最大的培训收益。

思考领导问题

领导者的五项核心修炼之目的

培训计划一览

从培训中获得最大收益

单元一——未来领导力

管理的两大核心

共行领导者三大核心能力

诊断部属

因变而变

匹配团队

领导，成功的领导与有效的领导

共行领导者核心理念

团队领导力五项核心修炼

训练 1-诊断团队

训练 2-管理行为

训练 3-领导风格

训练 4-匹配团队

训练 5-教练辅导



本节说明：你将了解到，在当今迅速变化的组织和环境中，什么是有效的领导力。你将了解到变化怎样影响成长，同时明白在变化过程中需要花时间去反省，需要往后退一步，观察你所管理的员工，聆听他们的对话，因为如果没有听到员工所关注的内容，那么组织整体的目标就会偏移。你将发现，在发展员工、处理冲突及推动变革时，灵活性和适用性是很重要的。

单元二——第一项核心修炼：诊断部属成长阶段

部属诊断的维度：

部属的五个成长阶段

五个成长阶段 - G1（充满激情的初学者）

五个成长阶段 - G2（陷入迷茫的学习者）

五个成长阶段 - G3（徘徊犹豫的熟练者）

五个成长阶段 - G4（独立自主的完成者）

五个成长阶段 – Explorer（不断突破的探索者）

部属诊断的方法模型

部属诊断模拟演练

案例：张晓行升迁潜力的案例

诊断你的实际下属的成长阶段

本节说明：诊断部属成长阶段是领导者所需具备的一种核心能力，帮助领导者通过衡量员工在当前目标或任务环境下的工作能力及工作意愿，来决定采用最恰当的领导型态。这个单元中，你将了解到怎样辨认员工在相关目标、任务和情境中的表现特质，以确定员工所在的不同成长阶段，从而选择使用多少指导行为和多少支持行为，来帮助该员工发展相关的技能、主动性、自信、才能，以及对组织成功做出贡献的能力。我们将重点讨论四个员工成长阶段的各自强项和需要，练习怎样诊断不同的成长阶段，你将建立自己的“成长阶段故事”来教导其他人学习领导者的五项核心修炼模型。

单元三——第二项核心修炼：管理行为训练

解析管理/领导行为

工作行为-关注任务

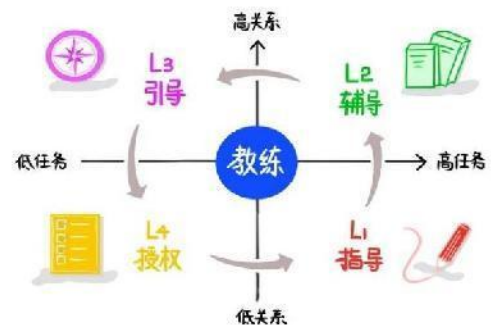
解析工作行为：目标、计划、职责、传授、时限、优先、评估

关系行为-关注关系

解析关系行为：倾听、赞赏、分享、互信、询问、解释、促成

管理行为训练

本节说明：有效的管理行为/领导行为包括—关注任务的行为和关注人（关系）的行为——两种基本行为。关注任务的行为（工作行为）影响并控制做什么事情以及如何做。关注人（关系）的行为（关系行为）发展领导者与部属之间的相互信赖与尊重，这会增强部属对某一目标或任务的积极性与信心。



单元四——第三项核心修炼：领导型态灵活性和有效性

领导型态的分析维度

五种领导型态—指导、辅导、引导、授权、教练—特点

五种领导型态之间的区别

五种领导型态的决策风格

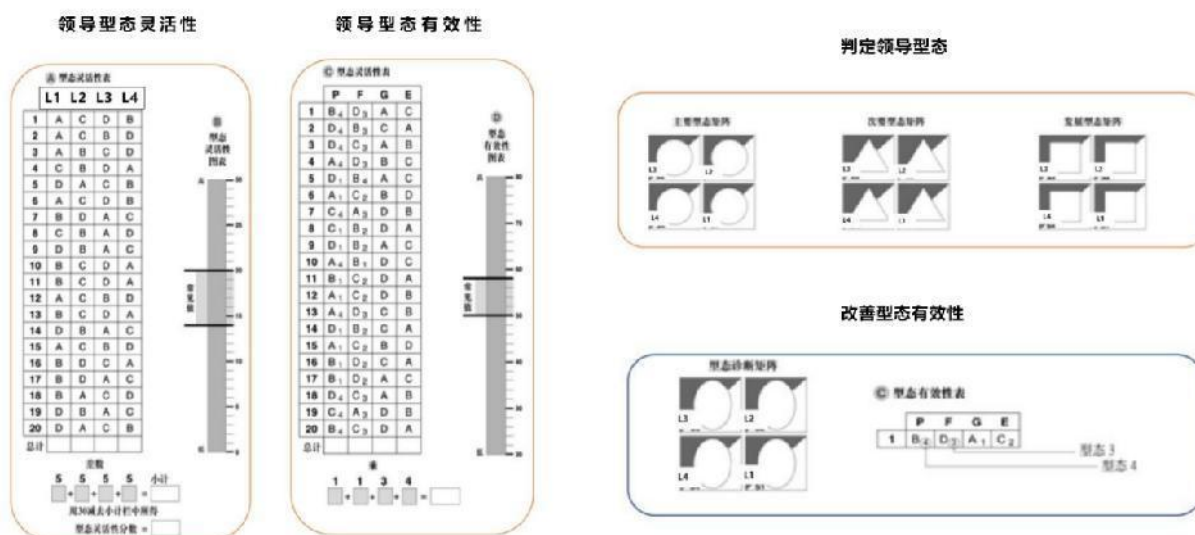
领导风格演练

本节说明：灵活性是一种能力，让领导者能自如地使用完全不同的领导型态；有效性是对领导型态灵活运用正确结果的体现。五种领导型态——指导、辅导、引导、授权、教练——将针对前四种领导风格逐一展开，详细解说；第五种领导风格-教练，将会在后面专章讲解。

通过对关注任务的行为和关注人（关系）的行为的关注度高低的分析，从而构成四种领导型态；而对人的从内至外的全面关注，将构成第五种型态，你将学习哪些行为对于提高员工的工作能力和工作意愿最为重要，并且通过演练使用这五种型态，去强化对于每种领导型态的深入理解。

单元五——领导风格测评

领导者行为灵活度和有效性测试、训练和分析



领导者的五项核心修炼自我测评——型态灵活性评估表分析

领导型态灵活性如何？

领导型态有效性如何？如何判定领导型态和风格？如何改善领导型态的有效性？

单元六——第四项核心修炼：匹配团队

领导型态与成长阶段相匹配

领导者的五项核心修炼模式

管控过度与管控不足

选择活动：目标、任务和情境 – 我在何处管控过度或管控不足

领导型态匹配目标、任务和情境录像

“匹配”与“不匹配”训练 – 型态 1,2,3,4

“匹配”与“不匹配”活动 – 心得

匹配：

型态 1 与成长阶段 1 相匹配

型态 2 与成长阶段 2 相匹配

型态 3 与成长阶段 3 相匹配

型态 4 与成长阶段 4 相匹配

“匹配”与“不匹配”演练

演练运用领导型态 1：领导型态 1 清单+演练领导型态 1 – 脚本

演练运用领导型态 2：领导型态 2 清单+演练领导型态 2 – 脚本

演练运用领导型态 3：领导型态 3 清单+演练领导型态 3 – 脚本

演练运用领导型态 4：演练领导型态 4 – 脚本+领导型态 4 清单

本节说明：在这个单元中，你将练习怎样根据不同的成长阶段选择使用不同的领导型态。你将学到怎样在既定的目标、任务和情境中使用正确的领导型态，从而帮助员工提高主动性、胜任力和自信心。你也将体会到不同成长阶段中的管控过度、管控不足、不匹配的领导型态所带来的后果。

单元七——第五项核心修炼：教练下属，建立伙伴关系

建立伙伴关系及步骤

演练：“建立伙伴关系”

解决关于成长阶段的分歧及解决分歧的步骤

第五种领导型态-教练型态

教练对话的基本建构模型-GROW 模型

教练的能力 1-深度倾听训练

教练的能力 2-强力提问训练

教练的能力 3-有效反馈训练

发展周期和退化周期、控制退化的步骤

“一对一”会谈

会谈中六个转化式问题演练

教练工具的运用：

平衡轮和逻辑层次的运用

本节说明：这个单元中，你将了解到怎样通过教练下属，建立伙伴关系来开启沟通，与员工在如何一起高效工作的问题上达成一致。你将了解到怎样让员工一起参与制定目标，对应该采用的领导型态达成共识，以帮助员工实现相关目标。你将学习怎样使用“建立伙伴关系练习”，去诊断你所管理的员工的成长阶段。

我们通过演练教练的三项核心能力——深度倾听、强力提问、有效反馈，密切关注员工的工作绩效表现，以有效地处理好发展和退化的问题。

单元八——精通之旅

开启你的领导者之旅

邓宁-克鲁格发展路线图

部属第五个发展阶段-探索者

精通之旅

单元九——系统性复盘及行动计划

为了把所学技能运用到实际工作中去，进而成为一个团队领导者，你要明确关键行动，并且制定一个行动计划。你也将熟悉领导者的五项核心修炼工具箱中的工具，以帮助你把领导者的五项核心修炼的技能运用到实际工作中去。

给下属教授领导者的五项核心修炼模型

领导者的五项核心修炼后续行动计划及实操作业：领导力提升项目行动计划跟踪表第二部分
与下属建立合作伙伴关系

设定目标-一件做得好的工作是什么样子？

诊断发展阶段

确认我目前的领导形态，及未来适合的领导形态，是否需要改变？

确认未来 4-5 个适当的领导行为

确定今后将如何、多频繁的保持联系

学习利用“会话开场白”

与下属进行 1 对 1 会谈，完成一对一会谈纪要

思考你的学习

五个显著迹象：达标纲要 – 关键行动菜单