

《魅力领导力——领导科学与艺术提升》

(2—3天、每天6小时)

课程描述：领导一个企业或单位需要多种素养：情商、智商、胆商缺一不可。而最为重要的是管理者的领导艺术和水平、技能技巧。光靠个人魅力去领导部属的时代已经过去，人管人总是不够的。所以要改为制度和文化，品行和能力，智慧和思维管人，这些都是企业管理实践中绕不开的话题。本课就是针对这些实际问题设计并进行教学的。相信学员会从中体会到、感受到讲师的良苦用心。想一件最基本的事情，你也许就想通了，为何这件工作你怎么都搞不定，不是弄得天怨人怒就是后患无穷？为何换了另外一位领导去处理，就风平浪静，皆大欢喜？

课前赋词：《满江红·领导艺术》

领导艺术,调动士气及时雨。用人术，重在思维，合情合理。团队管理成大气，下属亟需多鼓励。外圆内方兴利除弊，靠凝聚。

做企业，要提升；管理者，水和鱼。做行业尖兵，磨练自己。领导艺术技能高，体恤部下多给予。把思想工作做到家，创奇迹。

第一节：《创新思维与正确决策》

互动思考 1：现在发生海难，一游艇上有八名游客等待救援，但是现在直升飞机每次只能够救一个人。游艇已坏，不停漏水。寒冷的冬天，刺骨的海水。游客情况：

请将这八名游客按照营救的先后顺序排序，这是一个没有标准答案的领导决策题目，理由各自不同。

1、打开空间创新思维：

1) 打开空间求发展；企业重在管理----疏通理顺；管理创新重在决策---点头摇头；决策决断重在选择---上还是下；选择重在打开空间---成还是败

2) 四个转换：由用小看大到用大看小-细节看事发展看人；由排斥差异到重视差异--逆我者亡和同舟共济；由单向思维到多向思维--窥斑见豹；由单脑思维到多脑思维--集体协作力量具大；

3) 对待差异；排斥差异最落后-武大郎开店；容忍差异当员工-性格差异；重视差异当经理-各尽所能；制造差异当高管-物尽其用；

4) 内脑加外脑；毛泽东为何喜欢讲故事和写诗歌；空间要存储足够的资讯——联想和提醒

今天的社会中的可怕事件——联想和提醒；5) 四个考虑；选择合适的事与选择合适的人同时考虑

管理制约与激励措施同时考虑；制造差异与共同愿景同时考虑；借助外脑和用好内脑同时考虑。

6) 内外因的6个关系；外谋内断是分工---人尽其才物尽其用；外多内少是人数---外面的业务多，内部矛盾少；外先内后是程序---统一对外，里应外合；外放内收是思维---放权信任与收敛自律；外辅内主是责任---分工不同职责所在；外上内下是角色---有主有次绝不错位；

2、缩短时间果断决策：

1) 决断与领导：经理应该救谁？—老婆和老娘同时落水

2) “布里丹选择”的局限：“布里丹选择”是最优选择；“布里丹选择”是最乱选择；

“布里丹选择”是最慢选择

3) 排序的能力：决策难在选择，选择难在标准；标准难在排序，排序难在理智。

4) 后退的优势：由最优决策到次优决—管理梯队的思考；由一次决策到多次决策—诸葛亮会的重要性；决策要及时,机遇要抓住—两害取其轻的决策思维

5) 避免“布里丹选择”： 管理者一要提高“情商”； 二要提高“胆商”；

三要提高“智商”

6) 领导者的情、智、胆商提升：自知之明,自我管理；识别他人,沟通协调。

7) 领导者要用人所长：高智商+高情商——周恩来；高智商+低情商——蒋介石；

低智商+高情商——小布什；低智商+低情商——陈永贵；高智商+高情商+高胆商——克林顿、毛泽东、朱熔基、普京、曼德拉

3、关注结果提高绩效：

1) 避免任务导向：领导者要避免任务导向

2) 决策的四个重要：过程没有结果重要-学习的目的是在于提高；目标没有目的重要-提高的目的是效益提升；成本没有价值重要-投资在于管理价值提升；效率没有效益重要-网点很多很广但没效益

3) **决策的思路要完整**：根据目的选目标—什么样的人可以参与大客户的交流和交际；根据目标选途径—选会喝酒的、会说话的，会唱歌的，会跳舞的；根据途径选对策—喝酒不醉、说话对味、唱歌绝对、跳舞不累、挨骂不退

课后小结：打开空间换思维，颠覆传统四转换；

左脑右脑齐动员，内因外因不能乱；

选择就怕布里丹，果断决策善拍板；

思前想后要周全，情商智商加大胆。

第二单元：更新观念与激励艺术：

课前互动思考：《观念的重要性》情境：你们正乘一艘科学考察船航行在大西洋的某个海域，考察船突然触礁并迅速下沉，队长下令全队立即上橡胶救生筏。据估计，离你们出事地点最近的陆地在正东南方向 100 海里处。救生筏上备有 15 件物品，除了这些物品以外，有些成员身上还有一些香烟、火柴和气体打火机。

现在队长要求你们每个人将救生筏上备用的 15 件物品挑选 5 件携带。

1、领导魔法，重在激励：

1) **刘备为何成功？** 激励让人人成为先进—“胡萝卜”加“大棒”的领导方式

2) **由硬管理到软领导**；由控制到激励；由管理到领导；由领到导的重点转移

案例分析：老邓垂帘听政的领导艺术--枪指挥党

3) **先我后他的激励方法**：激励要先我后他--库提斯的魅力；激

励自我才能激励他人——刘翔的速度、姚明的高度；激励是互相的，激励的群聚效应—汶川地震

4) 史密斯的自我激励：论文“c”刺激的欲望；越战的生存法则；偏执狂才能发展。

永远做第一人

5) 机车的启示；火车跑得快，全靠车头带；全靠车头带，火车跑不快；激励的重点是自我激励；是每一个人的自我激励

6) 领导与追随的互动；两种认知，两种结果—先知先觉，后知后觉，不知不觉

为什么“强将手下无弱兵”--李云龙他的敢拼敢死的士兵。

为什么“将帅无能，累死三军”--国民党军队为何溃败？

相互激励的重要性--红军长征途中的激励

7) 为何运动员超常发挥：

激励讲逻辑性，激励讲艺术性；激励要有重点，激励更要及时；激励不能完全依赖日历；

动机与结果要一致-怨言牢骚的人为何业绩比较差？自以为是的人为何管不好人？激励是信号、反馈、评价、强化--领导的言谈举止行事风格就是最好的激励

8) 领导要先激后励：追随是双向的，互动的；领导交换理论给我们的启示；

领导者与追随者交换什么；相互激励是现代领导的本质特征

2、先心后智，双重激励：

1) **领导激励要先心后智**：潜能不激励变无能，潜能受激励变显能；显能才能变效能，点燃激情与开发潜能；军队如何激励人的心智？

2) **权威性谎言的作用**：安东尼罗宾的走火实验--赞美技巧的效应；传统文化的负面影响-内敛的负面；先进文化的积极作用-为何人们喜欢美国；天蓝-与自然的和谐；人淳—与现实的和谐；笑容—与自己的和谐

3) **尊重人比关心人重要**：对人心的激励 :对人的尊重 对人的信任；对人的赞赏 对人的理解；对人的支持 对人的关心

4) **先正后负的激励艺术**：正激励与负激励-正面表扬与打击讽刺；“末日管理”的妙处-做好自己目前的工作

5) **心智双重激励的互动**：艺高人胆大，胆大人艺高-赵本山为何可以买飞机？财大气粗与气粗财大-小沈阳没出名前是什么人

3、先分后合，分合有序：

1) **分合有序的激励艺术**：激励与约束的分合-赛车为何要规定行车线路？激励对象的分合-点式思维的正激励、扩散思维的反激励;激励手段的分合-物质与精神结合，公开与私下结合;激励制度与激励艺术的分合-因人而异，因事而异。

2) **先激励个体，后激励群体**：案例：韦尔奇的亲笔信，个性化的趋势；华为的业务激励——善于庆祝团体的胜利;某企业突破业绩的激励——老板写博客，物质奖励、精神奖励并驾齐驱。

3) **不害人不愚人**：红塔山选人用的忠告：要了解人的需要“山高人为峰”；激励的手段-先单一后综合-公务员为什么如此热？需要→动机→行为→目标--激励的四个着力点

4) 先制度后艺术： 激励机制与约束机制; 复制更多的柳传志、任正菲、王石、马云; 制度是共性的，制度是刚性的；制度是透明的，制度是公正的

4、保健激励，持续胜利：

1) 激励的审美疲劳： 激励的审美疲劳:案例：婚姻的7年之痒和无奈;激励为何失灵？“保健”的重要性; 领导者要找到激励和保健的节奏感

课后小结：更新观念重激励，业绩提升靠管理；

先我后他多表扬，争先恐后比一比；

车头车箱齐发力，超常发挥皆欢喜；

先分后合讲秩序，审美疲劳要吸取。

第三单元：沟通认同与领导艺术

1、沟通艺术与认同：

1) 赢得认同才是目的： 外求共同点，内求共鸣感；深求认同感，实求影响力;让他们自动自发自愿。

2) 角色差异与团队管理： 企业里的八种人：实干家,推进者，外交家,智多星，监督者,完美主义者，协调者,凝聚者

2、权变艺术与认同：

1) 进入角色与转变角色：

2) 领导者要有领导力： 是用人之人不是做事之人-发挥人的最大效益；是教练员不是运动员-不要错位；关注组织绩效而不是个人绩效-别经常说让老子来；提升领导能力而不是专业能力-领导与专家的区别

3) 掌握好度就是艺术： 调能力距，调心理距-与下属心理贴近；

离不是越大越好-层级管理不是做官当老爷；也不是越小越好-上下不能不分主次高低；领导者的权力、能力与魅力-让下属心服口服

4) 方圆兼顾的艺术：大方小圆，内方外圆-规定与执行；后方先圆，己方他圆-对顾客态度

邓小平的方圆艺术-深圳特区的圈定与发展；“三商”并举的功力-冲破左的观念、农村联产承包责任制

5) 五个分清与五个先后：原则分歧与无原则纠纷-副手间的相处；利益冲突与认识分歧-舍得与获得；年长日久与新近形成-对人对事的差异；内部矛盾与外部矛盾-领导班子之间的分歧；原因查明与原因不明-判断和处理方式的正确与否

6) 你属于哪一类型？命令型的对象：不会干，不想干；推销型的对象：不会干，但想干

参与型的对象：已会干，不想干；授权型的对象：既会干，又想干

3、善于用权与认同：

1) 权力就是影响力：

2) 软权力的几个来源：品德权、个性权，业务专长权；资历权，绩效权，管理专长与领导专长；毛泽东的软权力，邓小平的软权力，江泽民的软权力，胡锦涛的软权力、习近平的软权力

3) 领导者要善于授权：授权的艺术 授权的目的；授权的原则 授权的时机；授权的分寸 权力的制约；给被领导者以权力和能力

4) 权力与权利： 领导者与追随者；权力与权利的平衡；管理者的社会责任；管理者的伦理道德；“职员跳槽”给我们哪些启示

4、共建愿景与认同：

1) 领导行为的五个方面：以身作则；群众认同；领导变革；善于激励；共建愿景。

2) 给领导者的建议：一调角色，二调距离，三调情境，四调方圆，五调纠纷。

课后小结：沟通认同领导术，角色差异掌握度；

有的放矢分准类，赢得好感当好头；

授权多少有讲究，责任分明争优秀；

以身作则搞改革，共建愿景好名留。

第四单元：转变方式与用人艺术

1、领导重在用人才：

1) 领导者是用才之才：诸葛亮的事必躬亲-《用人七法》；人才也会因为自己的才华而置自己于死地----低调做人；

2) 领导人才的特点：善于识别人才；人口、人力、人才与领导之才；领导人才是用才之才；

为人才创造条件；为人才创造环境；领导特质论的进一步探讨

3) 用人才的六个方面：识别人才与选拔人才；使用人才与管理人才；培养人才与留住人才

4) 用人不疑与用人要疑：第一级：尊重事实 处事冷静；第二级：廉洁奉公 身先士卒；第三级：谦虚谨慎 业绩突出；第四级：部下信服 管理有方；第五级：企业精神 无招胜招

5) 善于识别人才：六个效应：远因效应,近因效应；刻板效应,马

太效应；光环效应,投射效应

6) 识别人的四个途径:根据绩效识别人；根据行为识别人；根据经历识别人；根据倾向识别人

7) 善于留住人才：制度留人的重要性；待遇留人 事业留人；环境留人 感情留人

8) 善于培养人才：

2、领导者的几大特质：

1) 领导者有特质吗？既智慧,又勤快-万科王石；大智慧,不勤快--阿里马云

很勤快,不智慧--某地产戴总；不智慧,不勤快--某物流总裁

2) 蒙哥马利用人模型：第一种人：智慧又勤快—适合搞管理，中基层的管理，第二种人：智慧不勤快--适合当领导；第三种人：勤快不智慧--最讨厌，应该把他们赶走；第四种人：不智慧不勤快--让干就干，不让干坚决不干

3、领导加管理的艺术：

1) 领导与管理的权变艺术：

2) 由管理到领导的四种境界： 悔恨惋惜的管理-只会活在昨天的领导；光说不练的管理-重管理不重经营的领导；亲历亲为的管理-只是注重结果的领导；大而化之的管理-愿意抓大放小的领导。

3) 用人理念的转变： 由控制到激励 -担虑不如放权；由管理到服务 -务虚变成务实。由权力到权利 -强硬不如给利益；由过度到适度 -多看下属

好的地方；少一点管理,多一点领导-做好自己才能要求别人

4) 领导方式的转变：由复杂化到简单化-决策信息的传播；由刚性化到柔性化-制度的人性化；由显性化到隐性化-个别批评与当众批评；由英雄主义到平民化-别太把自己当成领导；由科学化到艺术化-插柳不让春知道的技巧

5) 由复杂化到简单化：

6) 由刚性化到柔性化：硬权力到软权力：性领导的优势-菲律宾阿罗约和阿基诺三世时代的国际地位；性化的大趋势-中国的国际关系

结论和讨论： 左脑+右脑 内因+外因 智商+情商

软权+硬权 用人+用己 保健+激励

激励+约束 制度+艺术 艺术+科学

领导+管理

课后小结：诸葛用人有七法，识人用人事业大；

由表及里看本质，承担重任压不垮；

留住人才是学问，转变观念就不怕；

复杂变得简单化，刚中带柔部下夸。