

领导力八项修炼——职场发展硬核的技能

【课程背景】

互联网时代，每一位知识工作者，都是管理者。领导力已不再是某些人的专属能力，而成为每一个人生存、发展所需的硬技能。我们可以看到有不少八零后九零后员工开始迈向的管理道路，如果他们都没有接受专业的领导力方面的训练，从某个领域的出色的骨干转到管理方向，仅仅靠管理工作摸索可能领导管理能力之路不仅走得慢，能力发挥可能受到局限。现在的企业碰到的问题是不是越来越多呢？比如：员工越来越难管理？除了基层管理者，中高层管理者领导能力不足？决定企业发展生存的关键是什么呢？如果你想在这个时代抢占先机，活得体面而富有尊严，那么，你应该学习领导力这门课！

【课程对象】 企业各级管理者、项目经理、人力资源主管、市场部经理、企业内训培训师

【课程收益】

1. 了解管理与领导的区别；领导力来自哪里
2. 了解四类领导风格的利弊，并塑造适合自己的领导风格
3. 学会针对不同的人采用不同的领导方法
4. 掌握激励员工的方法与技巧，变“要我干”为“我要干”
5. 掌握有效影响员工行为的沟通技巧
6. 运用授权的技能让自己忙得有价值，让下属做得有激情
7. 掌握打造优秀团队的方法

【授课方式】 PPT 授课，**互动讲授、案例分析、示范展示、学员练习、指导纠偏、场景实操等方式

【课程大纲】

【开营仪式】：讲师介绍，团队分组与风采展示，课前热身

第一讲：什么是领导力

1、领导力是什么：Leadership Challenge 是一些列行为的组合。这些会激励员工跟随领导，不是简单的服从。

2、领导力的定义：

(1) 什么是“领”：“领”是“带领”。因此，从词语的本义来讲“领导”就是“带领引导”

(2) 什么是“导”：“导”是“引导”，这和英文 Leadership 的词根 laed（引导、领路、走在队伍前面）的含义是一致的。

(3) 定义：领导是率领和引导任何组织在一定条件下实现一定目标的行为过程。

3、领导对团队的重要性

(1) 领导者对于团队意味着什么？——领导者决定了团队的一切

领导者的风格决定团队风格

领导进步则团队进步

领导者的思维决定团队思维

领头人的速度决定队伍的速度

领导改变则团队改变

4、领导力是可以（复制）学会的

(1) 误区：领导力是一种感觉

(2) 每个人都可以具备领导力

工具化:西方管理讲究步骤

可复制化：简单易用，随时转移

(3) 员工的执行力等于领导的领导力

执行力是一个伪概念

5、员工的执行力等于领导的领导力

(1) 误区：领导执着于提升员工的执行力，却不知道员工的执行力等于领导的领导力

(2) 如何去做（五遍）

第一遍：交代清楚事项（明确告诉员工需要做什么）

第二遍：要求员工复述（让员工自己重复一遍）

第三遍：和员工探讨此事项的目的（分析这件事儿）

第四遍：做应急预案（让员工分析如果遇到意外怎么办？）

第五遍：要求员工提出个人建议（对这件事，员工有什么想法和建议）

模拟练习：两两一组，角色扮演领导和员工，布置一项工作，然后利用五遍原则，来达成共识。限

时 10 分钟。

6、提升领导力的四重修炼

(1) 建立信任：孔子曰：民无不信立。

(2) 建立团队：团队不是“家”，而是“球队”

(3) 建立体系：指定清晰的规则

(4) 建立文化：统一价值观，确定目标

第二讲：领导和管理的区别

1、核心区动力不同

(1) 管理的核心驱动力是：“怕”

(2) 领导的核心驱动力是：“尊敬”和“信任”

2、工作动机不同

(1) 管理的动机：非个人态度，循规蹈矩，是不越雷池一步

(2) 领导的动机：个人的，积极的，对绩效有帮助有影响的，可以随时去改变的

3、工作方式不同

(1) 管理的方式：强调程序化和稳定性，围绕计划、组织、指导、监督和控制

(2) 领导的方式：强调一种适当的冒险，而这种冒险可能会带来更高的回报

4、从“策略者”到“愿景”者

策略：强调战略技术

愿景：宏伟蓝图

5、从“指挥者”到“说书者”

策略：下达命令，任务

愿景：讲故事

第三讲：沟通视窗

1、什么是沟通视窗：沟通视窗又叫“乔哈里视窗”（Johari Window），是一种关于沟通的技巧和理论，也被称为“自我意识的发现—反馈模型”。

2、沟通视窗的四象限

(1) 公开象限：自己知道，他人也知道的 例如：名人、明星、公众人物

(2) 隐私象限：自己知道，他人不知道的

忘记说的秘密：忘了说的秘密就是“知识的诅咒”

不好意思说的秘密：心照不宣的秘密

DDS（又深又黑的秘密：Deep Daek Secrets，不可告人的部分

(3) 盲点象限：自己不知道，他人知道

(4) 潜能象限：自己、他人都不知道

3、四个象限如何相互转化

(1) 隐私象限——公开象限：自我揭示，主动向他人袒露自己的故事、想法，让他人更了解自己

(2) 盲点象限——公开象限：恳求反馈，请求他人指出自己的盲点

4、象限转化的目的

尽量的扩大自己的公开象限，更好的发挥自己的影响力。

第四讲 管理者角色定位

1、管理的定义：管理就是**别人完成任务

2、管理的特点：

(1) 完成任务

(2) 指导别人

3、 管理者的使命：培养员工，打造有战斗力的团队。

4、 管理者的三大角色

(1) 领导者的角色：领导者是营造氛围来提升业绩的人。

(2) 管理者的角色：管理者是通过别人完成工作的人。

(3) 执行者的角色：执行的核心定义是给出结果。

5、 三个层次的管理者

(1) 上层管理者：营造氛围

(2) 中层管理者：面面俱到

(3) 下层管理者：使命必达

随堂练习：分角色扮演，互动演练管理者的三大角色以及不同层次的管理者的特点分析

第五讲 八项修炼打造卓越领导力

修炼 1、榜样力：以身作则

1. 榜样的力量是无穷的

2. 其身正，不令而行；其身不正，虽令不行

3. 领导者的“六个榜样”

1) 认真得榜样——展示态度

2) 敬业的榜样——展示热情

- 3) 守法的榜样——维护制度
- 4) 负责的榜样——知责、履责、负责
- 5) 执行的榜样——执行 > 能力 > 经验 > 学历
- 6) 学习的榜样——不断学习，不断充电

案例分析：柳传志处罚李勤、违规的车间工人、模范雷军、董事长除外的制度等

问题研讨：你身边有哪些榜样对你影响深远？

修炼 2、学习力：持续提升

1. 互联网时代，领导者学习的必要性
2. 领导者学习的两个不等式
 - 1) 你的学习速度-时代的进化速度=你的竞争优势
 - 2) 你的学习速度-下属的学习速度=你的领导优势
3. 领导者学习的三大策略
 - 1) 功利性学习，让学习不再难以坚持
 - 2) 搭好框架，两年抵上十年
 - 3) 做到可迁移，任何工作都轻松上手
4. 领导者知识技能提升的三大技能：三读法
 - 1) 读书：读书的好处，选书的方法，高效阅读的技巧
 - 2) 读人：读人的好处，如何接触到职场中“高能量”的人
 - 3) 读事：读事的好处，如何高效的了解行业、社会知识

案例分析：飞机上的总经理、知识大爆炸下的职业大洗牌、马云与大师王林、协和医生等

工具：三读法

视频：《微信有什么》

修炼 3、凝聚力：使众人行

1. 描绘愿景

1) 展望未来

2) 描绘图景

3) 感召他人

案例：青岛港的各级愿景

3. 价值观

1) 用日程表说话，员工在观察你的日程表

案例：雷军创业初期用 70%的时间在招人

2) 抓住关键时刻，制造关键事件

案例：王卫处理顺丰快递小哥被打事件

3) 用讲故事代替说教

案例：马云讲开除员工的故事

4) 说出来才有力量

案例：俞敏洪的信件

5) 能考核的才能被重视

案例：环保 KPI

6) 用奖惩捍卫你的价值观

案例：新东方年会《释放自我》风波事件

3. 展示热情

1) 乐观心态

2) 关注圈与影响圈

3) 传播正能量

视频案例：乐观的曹操

4. 锚定目标

1) 目标的价值

2) 目标的设定

3) 目标的分解

4) 目标的管控

案例：万达目标的设定

修炼 4、授权力：激活潜能

1. 授权——授权是解放自我、激励下属、领导团队的必然需要

2. 授权的重要性——领导者不要做“三死干部”

3. 授权的原则

1) 目标明确

2) 因能授权

3) 权责对等

4) 相互信任

5) 有效控制

4. 授权也看下属的胜任度——五种情况

5. 有效授权的七步法

6. 哪些工作可以/不可以授权

案例分析：诸葛亮与刘备、宗庆后的“老牛拖车”、董明珠与朱江洪、马云与张勇等

视频：《乔致庸授权潘为严》

修炼 5、沟通力：用心沟通

1. 如何更好的“说”

1) 让对方听得进

2) 让对方听得乐意

3) 让对方听得合情合理

2. 如何更好的“听”

1) 好领导一定是好的倾听者

2) 倾听的五大好处

3) 高效倾听的“七把飞刀”

3. 如何更好的“反馈”

1) 主动反馈

2) 及时反馈

3) 建设性反馈

4. 领导者如何更好的向下沟通

1) 如何高效的下达指令

2) 如何表扬下属

3) 如何赞美下属

4) 向下沟通的“七让法”

案例分析：纪晓岚的赞美、不配合的老总、董助的汇报、胡歌与导演的沟通等

视频：《诸葛亮如何下达指令》

研讨：什么样的反馈是积极反馈

工具：七让法、倾听的七把飞刀、GPS式沟通等

修炼 6、激励力——营造动力

1. 激励的重要性——工资只能交换员工时间，只有激励才能带来效能

2. 激励必须面对三种员工

1) 喝粥的（物质）

2) 喝酒的（情感）

3) 喝酒的（境界）

3. 有关激励的两个重要理论

1) 马斯洛需求层次理论

2) 双因理论

4. 八大经典员工激励方法

1) 竞争激励

2) 成就激励

3) 荣誉激励

4) 目标激励

5) 赞美激励

6) 负面激励

7) 情感激励

8) 差异激励

案例分析：鲑鱼法则、富士康跳楼后的采访、幼儿园的奖状、海尔的命名权等

工具：奥斯卡颁奖法、赞美的十把飞刀、催情六式、SMART 法则

修炼 7、决断力：终结问题

1. 问题的分析与解决

1) 环境分析——帮您从大角度、多层次的 analysis 中发现关键的问题

2) 原因分析——帮您运用科学、优选的对比法找出**可能的原因与机会

3) 决策制定——为您提供直接解决问题的方案

4) 计划分析——为您设计预防问题、捕捉机会的有效措施

2. 如何**会议进行有效的决策

1) 会议低效的七大原因

2) 会议召开的基本原则：先民主，后集中

3) 会议效果优化的七大绝招

案例分析：棘手的难题、某公司开会议趣闻、中广核董事会见闻

工具：PDCA、会议七步法

修炼 8、教导力：做好教练

1. 部属培育的重要性及必要性

2. 部属培育的三个维度

1) 态度（愿不愿意）

2) 知识（懂不懂得）

3) 技能（会不会做）

3. 部属辅导的四个重要原则

1) 被动辅导 主动辅导

2) 积极辅导 消极辅导

3) 价值辅导 行为辅导

4) 正式辅导 随机辅导

案例：丰田三实主义、饮水机前的训话

视频：教练与孩子

4. 员工辅导的步骤

- 1) 确定对象
- 2) 辅导员的确定
- 3) 询问工作状况
- 4) 辅导计划与实施
- 5) 总结、反馈

案例分析：来自西装店的电话、松下的启示、饮水机前的训话等

工具：OJT 辅导法、教练五步法

-----完-----，以上课纲会依企业实际情况，在授课中会适当的做局部调整。