

# 《领导力》

## —卓越领导之五力修炼—

### ▣ 课程背景：

本课程结合现有各种领导力理论及实践经验，从原景驱动、团队发展、情景领导、员工激励、目标执行五个方面给学员提供全方位的领导力指导，帮助他们建立属于他们自己的、切实可行的影响他人、达成目标的模式。这个模式很灵活，可以在各种背景下使用，无论你是经营一家公司还是管理一个部门。

---

### ▣ 课程时间：2天（12小时）

---

### ▣ 课堂形式：学员分组，4-6组

---

### ▣ 课程目录：

前言、领导力认识

**驱动力**。特点：团队发展，驱动成长

**影响力**。特点：树立权威，调整风格

**激发力**。特点：潜力挖掘，更上层楼

**执行力**。特点：言出必行，行出必果

**变革力**。特点：勾画愿景，勇于变革

---

### ▣ 课程对象：

中高层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

---

### ▣ 课程大纲：

#### ▣ 前言、领导力认识

一个非常简单的观察结果：担任领导者取决于一个人的观点而不是他的头衔或地位，我们要知道做什么，获取追随者的支持并让结果得到改善。这里有很多领导活动需要我们完成，比如描述愿景、结盟、团队驱动、目标完成等，分析这些活动之间的关系，可以说领导并非其中任意一个活动的结果，而是所有活动系统作用的结果，这些活动纵横作用，所以本章提供了一个领导模型，成为课程内容的纲。

#### 一、领导观

##### 1. 明白需要做什么。

2. 了解某种特定情况下所有起作用的潜在力量。
3. 有勇气采取行动，让情况得到改善。

## 二、组织中的领导模型

### 1. 领导的关键活动

- 领导者：个体
- 他人：团队、权力、风格、结盟、激励
- 任务：愿景、目标、执行

## 三、领导涉及的三种主要能力

1. 构建愿景的能力
2. 激发他人对愿景投入的能力
3. 监督、评估能力（进程管控）

## ▣ 驱动力。特点：团队发展，驱动成长

团队从成立到发展会经历四个阶段，在这个过程中，会呈现出不同的团队状态。所以，领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方。本章将谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取不同的领导方式。

### 壹、 成立期的团队领导

1. 主题：溶入
2. 关键任务：
  - 彼此认识
  - 勾勒愿景、确定目标、明确规则、达成共识

案例分析：请就如下六项团队成立的启动工作进行排序

视频案例：卡特教练的团队启动会有那些优点和不足

### 贰、 动荡期的团队领导

1. 主题：解决冲突
2. 关键任务：
  - 安抚人心
  - 员工参与

### 3. 动荡阶段的冲突处理

视频案例：卡特教练的团队在动荡期的处理方式

案例讨论：客服中心王总在动荡期的员工关系处理。

### 参、 稳定期的团队领导

1. 主题：合作
2. 关键任务
  - 调整不合理的规划
  - 形成团队文化、制度、习惯

#### 四、高产期的团队领导

1. 主题：成绩
2. 关键任务
  - 庆祝成功
  - 变革或挑战更大目标

案例分析：卡特教练的高产期状态

### □ 影响力。特点：树立权威，调整风格

保罗-赫塞以工作行为与关系行为互为纵横轴而导出了一套领导者与跟随者的理论，他认为领导者对跟随者的任何领导模式皆根据跟随者的行为表现而定，而非根据对方的思维作猜测或根据传言下定论。

#### 一、影响权威：

##### 1、法定权力

法定权力即职权，代表了由于领导者在组织中身处某一职位而获得的权力，属第一层次领导。。

##### 2、强制权力

强制权力依赖于领导者是否拥有惩罚或控制的能力，

##### 3、奖赏权力

奖赏权力是一种可以带来积极效益或奖赏的权力。

##### 4、专家权力

专家权力是基于专业技术、特殊技能或知识的影响力。

##### 5、典范权力

典范权力源自个人所具备的令人尊敬的人格特点。

视频案例解析：康熙大帝-周培公获取领导力的过程

#### 二、情景领导

##### 1、团队领导的两种行为

- 工作行为
- 关系行为

##### 2、被领导者准备度

- R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜

任工作又不能被信任。

➤ R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

➤ R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作

➤ R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

**案例：**请列出李明所表现的能力和意愿表现

### 3、 领导者的行为与风格

➤ R1——命令（高任务低关系）

➤ R2——教练（高任务高关系）

➤ R3——参与（低任务高关系）

➤ R4——授权（低任务低关系）

**现场演练：**工作分配时的领导风格调整

**思考题：**领导者在实际工作中如果用错了领导风格，对部属有何影响？

## ▣ **激发力。**特点：潜力挖掘，更上层楼

领导者应通过适宜的激励手段，激发员工内在那些光明、向上的潜质，发挥员工的潜力。激励是团队领导人必备的能力，作为一个团队的领导人,如果懂得激励艺术的话,你的团队士气就会上来。否则,你的团队很快就会垮下去。

### 一、 激励原理

### 二、 员工激励系统

1、内部因素（如报酬、提升、表扬等）

2、外部因素（如个人利益、目标、愿望、成就、信念等）

### 三、 员工激励理论及应用

1、马斯洛的需要层次理论及应用

➤ 如何掌握员工需求

➤ Maslow 理论的各个层次在管理上的运用

**思考题：**各种激励行为的认知测试

2、双因素理论及应用

3、期望理论及应用

3、公平理论及应用

4、强化理论及应用

➤ 要针对强化对象的不同需要采取不同的强化措施。

➤ 小步子前进，分阶段设立目标，及时给予强化。

- 及时反馈。

#### 四、有效激励的四套方法

头脑风暴：学员分享职业生涯中激励他人的成功案例

- 1、激情类激励：目标激励、竞争激励、示范激励、成长激励
- 2、触心类激励：沟通激励、关心类激励
- 3、认同类激励：认可激励、赞美激励、信任激励、宽容激励
- 4、职务类激励：授权激励、考核激励、升职激励、薪酬激励

#### ▣ 执行力。特点：言出必行，行出必果

卓越的领导者一定会通过设定愿景、明确目标，督促执行等手段达成目标。在此过程中，没有目标、领导者将无所从、无所指、无话说，而没有高效的执行，你作为领导者的能力也会大大削弱。本章的高效执行四原则，将提供一个完善的执行系统。

- 一、 目标与执行
- 二、 那一个更重要？那一个更难？
- 三、 为什么执行难-员工行为习惯的改变难
- 四、 真正的敌人-日常事务
- 五、 什么是高效执行四原则

##### 原则一、制定最重要的目标

- 1、确定你最重要的目标
- 2、目标设定与执行结果的关系
- 3、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试最棒的几个想法
- 第四步：定义最重要目标

案例解析：如何聚集最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

##### 原则二、关注引领性指标及计划

- 1、最重要目标产出源在哪里？
- 2、滞后性指标和引领性指标

### 3、如何找到引领性指标

### 4、如何跟踪引领性指标的数据

案例解析：中重地产集团的引领性指标跟踪

### 5、 实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标

案例解析：李明活动团队如何找到引领性指标

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

## 原则三、建立激励性计分表

### 1、教练型记分表与选手型记分表

### 2、记分表就是一个目标视觉化的过程

### 3、运用计分表

- 第一步：选定主题

趋势线、速度表、柱状图、现场图

- 第二步：设计计分表
- 第三步：建立记分表
- 第四步：保持更新

案例解析：联智酒店团队记分表建立过程

## 原则四、建立规律问责机制

### 1、最重要的目标会议两原则

- 最重要的目标会议应该在每周的同一天的同一时间召开。
- 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。

### 2、最重要的目标会议的内容

- 问责：汇报计划完成情况
- 回顾记分表：寻找成功和不足
- 计划：清除障碍，做出新计划

案例解析：中重地产集团的例会问责过程

□ **变革力**。特点：勾画愿景，勇于变革

员工需要领导者勾画愿景、勇于变革，带着他们挑战更大的目标。但你在这样做的时候，改变成为必然，你会遇到各种阻力。本章从设定原景、围绕愿景结盟及为愿景执行三个部分讲述如何发挥领导力，克服阻力，每个部分都会有三个驱动因子，在每个驱动因子里，你会学习两个最佳实战。

## 壹、 愿景

### 1、通过探究设定愿景

- 集思广益
- 放眼全局

### 2、通过胆量设定愿景

- 敢于冒险
- 畅所欲言

### 3、通过检验设定愿景

- 寻求建议
- 寻根问底

案例分享：各知名公司的原景设定

## 贰、 结盟

### 1、通过明晰建立结盟

- 阐述客观原理
- 组织信息

### 2、通过对话建立结盟

- 交流看法
- 善于接受

### 3、通过鼓舞建立结盟

- 善于表现
- 善于鼓励

## 参、 执行

### 1、通过冲劲支持执行

- 有紧迫感
- 主动行动

### 2、通过架构支持执行

- 建立目标
- 提供计划

### 3、通过反馈支持执行

- 解决问题

➤ 善于赞美

---