

中高层干部卓越领导力修炼与发挥

王明·王·但九王

【课程背景】

这是一个管理者太多，领导者紧缺的时代？

领导者究竟应该做什么？

如何让员工自动自发全力以赴工作？

如何让员工都敢于承担责任？

如何让骨干独挡一面？

如何让员工潜力爆增？

如何让管理者放松心情、解放自我？

在不确定的复杂新时代，一个企业最大的危机、最大的威胁、最大的问题，不是来自外部环境，更不是来自竞争对手太强，而是来自于内部。

从内部来看，首先来自干部，来自组织骨骼不强，干部太弱。

如果将企业组织视为一个有机体，那么企业家就是大脑，员工是手脚，而干部则是承上启下的腰部，所以，“正确路线确定以后，干部就是确定因素。”

而许多管理干部并非管理类专业出身，而是因工作出色，由专业技术岗位提拔到管理岗位上来，因此常常沿袭过去的工作和行为模式。对于管理，他们经常依靠零散的经验 and 感觉，并没有真正形成系统的、科学的、实操性的管理技能。

本课程给出一个管理干部管理工作的全景图，通过课程内容的全面实施、分享与交流，帮助管理干部全面理解管理内涵，由内而外的提高自己的知识与技能，帮助管理者实现从“优秀到卓越”的转变与升华从而全面提升自己的管理绩效。

【课程收益】

- ◎使管理人员洞悉组织管理的原则，分清自己的新角色定位与职责
- ◎推动管理者塑造与企业发展配备同频的心智模式，提升管理者职业素养和核心管理能力
- ◎知道管理者应该做什么，应该按什么流程进行管理，应该承担什么职责

- ◎掌握自我管理的方法，学习时间管理的方法与工具，安排好日常工作
- ◎学会应用目标来管理团队，并将愿景转化为具体工作目标去执行
- ◎掌握激励下属的方法，点燃员工的热情，并帮助员工调整情绪，减轻压力
- ◎学习如何成为一个优秀的管理者，建立领导权威、指导下属，并给予工作授权
- ◎全面认知沟通真谛，掌握高效沟通的 PAC 技巧，建立组织内无障碍的沟通环境
- ◎掌握出色的团队领导能力，因人因事而异，学习情境领导艺术，增强自己的领导魅力
- ◎课程系统和创造性的将做人、做事、做管理之间的哲理进行了有机的整合与提炼，为学员提供了一些有价值的工作思路、经验借鉴、有效方法、指导工具等，具有很强的实用性和可操作性等特点

【授课方式】

- ❖ 体验训练：亲身体验，在感同深受中理解课程主题
- ❖ 教案解读：最新案例分析，深刻剖析与解读
- ❖ 视频欣赏：贴近主题的影视互动，震撼的画面冲击大脑与心灵
- ❖ 分组讨论：表达个人见解，聆听同伴体验
- ❖ 实战演练：学以致用，现场模拟，将知识转化为能力

精彩点评：找出管理中的误区，直接给予触感的顿悟

【课程用时】

12 小时（2 天）

【课程纲要】

第一讲：卓越领导力修炼与发挥——心智模式与角色定位

思考：人是被管理的还是被影响的？

结论：管理自己影响别人

1、稻盛何夫领导力的启示

人生/工作的结果=思维方式*努力*能力

自问：付出不亚于让任何人认的努力

2、当下管理者的常见特征

- 1) 迷茫、悲观
- 2) 浮躁，借口
- 3) 麻木、排斥

思考：为什么企业最大的危机是干部危机？

1) 企业最大危机是干部缺乏使命感，干部激情衰退竭（不愿意持续奋斗）

2) 企业最大的威胁是干部责任感的缺失

3) 企业最大的挑战是干部不学习，职业能力停滞，领导力不足

解决之道：责权利三位一体/责任胜于能力/责任心修炼

3、领导者心智模式：智者不惑（认知）仁者不忧（品性）勇者不惧（能力）



4、职领导走出四圈：舒适圈、恐惧圈、学习圈、成长圈

- 1、学会深度思考，抓住事情的本质
- 2、去掉经验主义是成功第一步
- 3、从客户哪里找到答案
- 4、开放，跟专家、团队优秀的人学习
- 5、思维决定行为、行为形成习惯、习惯形成性格、性格决定命运

5、变革时代的自我管理：变化，改变就是唯一出路

2022年温柔而坚定：向阳而生，由内而外

6、照镜子：普通领导者 VS 优秀领导者

- 1) 时间管理上
- 2) 做事习惯上
- 3) 安排用人上
- 4) 能力提升上

7、卓越领导者的 360 度角色定位管理

传统领导者：向上负责、向下管理、

当下领导者：（向内而生、向上管理、向下负责、向内建团、向外服务）

第二讲：做最有价值的管理者——目标管理能力

此节解决管理者：目标模糊、效率低下、运营不清、计划不周、检查不到、执行不力、团队绩效低下等问题。

1、企业发展三角型模型解析（企业、员工、客户闭环）

反思：为谁创造价值？创造什么价值

2、目标与结果什么关系（因果）

3、 高效时间管理的关键技能

1) 实操“土豆”技术：清单的习惯

2) 实操“青蛙”技术：关键的要务

3) 实操“番茄”技术：专注的力量

4) 有所为有所不为： 赋能的能量

4、 管理者执行力问题根基:含糊文化、面子文化、人治文化

5、成长型企业当下干部管理执行现状面面观：

执行前：语文&数学、作文&表格

执行中：情感&制度、对人&对事

执行后：感觉 &标准、道德&交换

6、卓越企业管理路径：人治(情感)---法治（制度）--文治（文化）

7、高价值目标绩效管理的四环十二步模型

1) 定目标（拆目标、通目标、晒目标）

2) 追过程（做回顾、给辅导、挖进度）

3) 评结果（先自评、主管初评、隔级主管复审）

4) 做复盘(照镜子、改进与提升、重新出发)

5) 工具：SMART、NASA、5W2H、鱼骨图、头脑风暴、PDCA、BEST甘特图、深耕法等的使用

6) 彻底学会绩效面谈法

（谈业绩、谈表现、谈困难、谈期望、谈目标、谈改善措施）

第三讲：卓越领导力修炼与发挥——左手管理右手领导

【测试】你是个领导吗？

1、管理与领导的区别

2、领导力的本质（定义）

什么是领导力/领导力与权力/领导 VS 管理

【互动】你最反感领导者那些不良行为？

3、领导特质

你喜欢什么样的领导者/扩大你的影响力/领导者的 6P 特质

4、领导=“领”+“导”“领”的修炼（王阳明“内圣外王”借鉴）

- “领”是刚、是阳，“导”是柔、是阴。“领”：领先、领帅、领跑。

- 【互动】团队管理失去员工信任的内幕？

领导者最忌讳的 10 个行为：不懂装懂、朝令夕改、刚愎自用、言而无信、推过揽功、假公济私、亲历亲为、处事不公、情绪暴躁、拉帮结派

5、卓越领导者的五个习惯

1) 以身作则：理念沟通、言行一致

2) 共启愿景：展望未来，感召他人

3) 挑战现状：寻找机会，努力探索

4) 使众人行：促进合作，善于分享

5) 激励人心：表彰贡献，庆祝胜利

6、“导”的艺术

引导——方向/教导——技能/疏导——情绪/督导——进度/激导——需求

7、领导式教练式辅导

认识你的员工：合适的人才会产生期望的结果

用好你的员工：不同的人应该安排不同的工作内容和授权等级

激励你的员工：只要能够激励他们的意愿，他们才会努力拼命工作

训练你的员工：只有他们具备完成任务的本事，他们才真正可以把事做好

挽留你的员工：让每一个优秀的员工都能留在您的团队力持续发挥优势创造价值

8、实操：情境领导力使用

【演练】ABC 案例互动、领导视频观摩、性格测试表等

第四讲：卓越领导力修炼与发挥：有效沟通和协作

1、沟通的内涵和要素

持续新认知：沟通不在乎在说了多少，关键在于对方理解和接受了多少

【沟通】通情达理

【案例讨论分享】王经理和小刘的工作回顾

2、沟通你不了解的窗口模型（团队信任和畅通的内幕）

3、沟通的5大障碍

4、实战高效沟通五步法

1) 理解为先

2) 达成共识

3) 形成承诺

4) 持续跟进

5) 肯定或改进

5、沟通必备提升技术

1) 望、闻、问、切

2) 备注:四种技能的训练和性格的测试

6、处理团队沟通的三种方式

7、知己知彼：团队成员性格的解剖

8、开会的会前、会中、会后的实施

9、向下沟通：要有心肝

a、向下沟通创造情境

b、与下属沟通5种时机和方式

c、向下沟通常规问题解决策略

◇ 有质量批评的7个原则

◇ 赞美四部曲

◇ 训练这些话术让你受人尊敬

第五讲：卓越领导力修炼与发挥——激活铸造高效团队

本节可解决管理者现状：团队成员抱怨多、管理阻力大、工作执行不畅。团队成员只谈任务，不谈工作成果，缺乏积极和主动性。

- 2) 向下属布置工作时应有清晰有时概括
- 3) 扬善于公庭，规过于私室
- 4) 培养骨干，带动一片
- 5) 让下属参与决策过程
- 6) 培养下属四要素：我学、我做、我教、我放手
- 7) 抓好在职培训：打一仗，进一步

5、高效授权的 7 个原则

总结：最强的腰部三大超越

- 1) 超越你的优秀（谦逊、空杯、危机、学习）
- 2) 超越你的部门（理解、团队、大局）
- 3) 超越你的位置（价值、“三于”、向上）

【课程结束】

- 一、重点知识回顾
- 二、互动：问与答
- 三、行动：学习总结与行动计划
- 四、企业领导：颁奖
- 五、企业领导：总结发言
- 六、合影：集体合影

【后续落实】

企业学习分享交流会相关表单赠予