

《卓越领导力》

——卓越领导者的八项修炼

「课程背景」

人心难聚、队伍难带、积极性难调动确实成了我们管理干部工作中的头等难题，如果依靠过去的惯性思维、单靠行政式管理手段、显然不能解决问题。因为管理者有两个工作的内容，一个是“人”，一个是“事”。有两个原因使得人比事重要：首先，事是人做的，人的问题不解决，事的问题会一再出现；第二，所有的资源都要通过人来发挥作用，但是人又是最复杂、最难领导和管理的。人的复杂表现在于他不是理性的，而是感性的，不是静止的，而是变动的。外界诱惑越来越多，人的价值观越来越多样化，需求越来越五花八门，领导与管理的难度就空前提升了。

「课程亮点」

本培训讲座结合领导力与管理艺术研究最新成果，挖掘了一些最奇妙的激励人心、凝聚人心、打动人心、管理人心等等方面的内容，提供了日常管理中应该遵循的行为方法，也对工作中问题难题解决做出了最好的指导，帮助管理干部了解员工的内心感受，即使给不了员工更高的职位与更多的红票子，也要全力调动员工积极性激发其工作热情以便干好工作，同时帮助管理干部培养自己的领导素质，最大限度地发挥自己的领导才能，从而提升单位整体效能！

「适用对象」所有单位的高层管理、中层管理、后备干部等。

「授课方式」采用启发互动式教学、课堂演讲、视频观看、游戏及经典案例分享、现场练习、小组讨论、角色扮演等

「授课时间」2天，6小时/天

《卓越领导力》课程大纲

模块一：团队引领者——牵引力

1、第一项修炼：以梦导人

- ◇ 员工不怕吃苦，员工怕看不到希望；员工不怕受累，员工怕看不到未来。领导者带队管人首先要方向引领，让员工看到希望。

2、第二项修炼：以身率人

- ◇ 身先足以率人，律己足以服人，其身正不令而从，其身不正虽令不从；
- ◇ 员工不看你怎么说，员工看你怎么做；员工不看你说什么，员工看你做什么，身教大于言教；

3、第三项修炼：以权管人

- ◇ 制度为尺：用制度规范行为（制度管理是保障）
- ◇ 文化为魂：用文化统一思想（文化管理是长效）

4、第四项修炼：以理服人

- ◇ 当管理者面临抵制的时候，你不是要强硬改变他的行为，更多的是改变他的想法和意念。强令不如说服，达理不如通情，让下属心悦诚服才是最重要的。

5、第五项修炼：以制激人

- ◇ 管理是顺应人性，而不是改变人性，让员工追求快乐，逃避痛苦。员工在趋利避害，趋乐避苦的过程中自然选择自动自发。

● 模块二：组织领导者——影响力

孙子曰：欲治兵者，必先选将；将有五德：智信仁勇严

1.智（不断学习，提高能力）

- ◇ 经验是负债，学习是资产，过去成功的经验，有可能是未来失败的原因。
- ◇ 学历代表过去，能力代表现在，学习力代表未来，学习力决定了竞争力。

2.信（言而有信，赏罚分明）

- ◇ 员工为什么不愿意听你的，因为他不信任你，你经常说话不算话。
- ◇ 威信—罚上立威，赏小取信；诚信—言而有信，一诺千金；

3.仁（宽容尊重，爱护下属）

- ◇ 水至清则无鱼，员工犯的错误如果是非战略的大错，没有必要严责，要适当包容；给别人留下台阶的同事，也是给自己铺一条路；
- ◇ 不要以为你是领导，就可以高高在上，就可以不尊重下属，尊重是相互的，
- ◇ 在情感上，爱兵如子；在纪律上慈不掌兵；可以心慈，但不要手软；

4.勇（敢于拼搏，承担责任）

- ◇ 拼搏的勇气：缺啥不能缺士气，没啥不能没骨气，领导的状态决定了员工的状态。

◇ 担责的魄力：员工不看你怎么说，员工看你怎么做。

5. 严（严于律己，宽以待人）

◇ 如何处理宽和严的关系：当上级对下属严格管理时，会带来下属的抵触抱怨反抗；当上级对下属亲情管理时，管理者丧失领导权威，怎么办？

● 模块三：修己达人者——自控力

1. 领导者的修炼之：谦卑利他

突破自我，走出小我，成就大我。

克服三大病症：自我—本位主义；自大—老大主义；自私—利己主义；

2. 领导者的修炼之：躬身自省

我是一切问题的根源

建立内省的文化，化解团队内耗

3. 领导者的修炼之：身心双修

案例：从《西游记》感悟领导艺术

4. 领导者的修炼之：慎独修己

建立敬畏之心：不与，不终，不胜

解析：领导者的成长六个阶段

5. 领导者的修炼之：严格自律

职场如江湖，江湖有规矩

知道能做什么重要，知道不能做什么更重要

● 模块四：团队培育者——胜任力

一、学习力是胜任力之根

1. 每天进步 1%——总结反思+持续改进

- 2.在实践中学——实践出真知
- 3.立足本职岗位——干什么学什么
- 4.学会拿来主义——复制+改良=创新
- 5.学会读无字之书——读书+读人+读事
- 6.站在巨人的肩膀上——学古人+学今人

二、教导力是胜任力之本

- 1、因人而异，选择不同的方式
- 2、师傅带徒弟，在岗培训 OJT
- 3、师傅带徒弟，辅导员工六步骤
- 4、师傅带徒弟，离场测试七步法

● 模块五：带队用人者——组织力

一、知人善任：择其长避其短

- 1、识才之眼：诸葛亮识人七观
- 2、用才之能：四品员工模型分析
- 3、用人有方：用人的五个方面
- 4、合理搭配：优化组合，取长补短

二、心服口服：从口服到心服

- 1、权力的本质：稀缺与依附
- 2、合法权：领导认可+民心所向
- 3、示范权：行为示范+信念输出

三、凝心聚力：凝聚团队共识

案例解析：孙权如何凝聚团队共识

四、价值统一：思想指引行为

案例解析：构建统一人心的价值观

五、团队制胜：构建卓越团队

1、各就各位：德者居上，能者局前，智者居侧，劳者居下

2、因材施教，根据不同的员工采用不同的领导方式

● 模块六：人际协调者——沟通力

一、如何与上司沟通协调

案例研讨：从“三打白骨精”看孙悟空的沟通能力

1、如何汇报工作

汇报工作的两个核心，三个要点，三个阶段，五个时机

2、如何发表建议

案例研讨：从“粟裕斗胆直陈”看如何与上司沟通

3、如何请示工作

让上司做选择题，不要让上司做问答题

二、如何与下属沟通协调

1.及时引导，启发下属；

2.接近下属，分享信息；

3.引而不发，逐步推进；

4.征询意见，参与决策；

● 模块七：绩效推进者——执行力

1、从“传达型”到“落实型”转变——承上启下去执行

◇ 把高层领导的想法变成现实，把目标变成结果，这个过程中关键在于抓

落实，领导者如何带好团队抓好落实，从四个维度来解决这个问题。

2、从“面子型”到“原则型”转变——坚守原则去执行

- ◇ 中层干部不要做“老好人”，你不得罪少数人，就会得罪多数人；
- ◇ 中层干部当“坏人”，团队才有执行力——执行到位
- ◇ 高层领导当“好人”，团队才有凝聚力——团队稳定

3、从“保守型”到“开放型”转变——创新思维去执行

案例解析：毛泽东思想战无不胜的秘诀

4、从“努力型”到“得力型”转变——全力以赴去执行

情景案例：24秒惊天大逆转

5、从“业务型”到“管理型”转变——带动团队去执行

- ◇ 抓业务而不是做业务，懂业务更要懂管理
- ◇ 让员工成为业务高手，让自己成为管理高手

6、从“任务型”到“结果型”转变——结果导向去执行

如何衡量干的结果如何？

有效评价团队的贡献 12字方针

● 模块八：团队激励者——激发力

1、关于激励的基本认知

解析：激励的核心内涵

2、影响员工行为的因素分析

解析：员工的激励信号

3、如何调动员工的积极性

案例解析：宋江如何驱动团队

案例解析：红军团队的激励模式

4、激励的期望原理

期望原理的内涵分析

案例解析：关羽为什么忠诚与刘备

5、优化组织制度，激发团队活力

案例解析：让有能耐的人吃肉

案例解析：如何保证公平和效率？

6、两种物美价廉的激励方式

解析：表扬与批评的艺术