

# 卓越领导力六项修炼

## 【课程大纲】

■ **课程对象：**中高层管理

■ **课程时长：**2天（12小时）

■ **课程目标：**

1、掌握如何诊断下属的准备状态；

2、掌握如何统驭下属的领导风格；

3、掌握如何教练下属的有效方法；

4、掌握如何激励下属的实用技巧；

5、掌握如何有效授权的控制技巧；

6、掌握如何提升领导者领导魅力。

■ **版权证书：**



---

## ■ 课程特色：

企业教练+情景体验+头脑风暴+角色扮演+分组互动+案例解析

## ■ 课程内容：

**【开营仪式】**：讲师介绍，团队分组与风采展示，课前热身

### 第一讲 如何影响跟随者的绩效

#### 1、员工心目中的领导

- (1) 拙劣领导者的个人画像
- (2) 从企业寿命看领导功过

#### 2、新型领导角色的变迁

- (1) 从策略者到"远景"者
- (2) 从指挥者到说书者
- (3) 从系统的构建者到变革者

#### 3、领导与管理的区别

- (1) 强调效率—强调结果
- (2) 接受现状—强调未来
- (3) 注重系统—注重人
- (4) 强调控制—培养信任
- (5) 运用制度—强调价值观
- (6) 强调方法—强调方向
- (7) 注重短期目标—强调长远发展
- (8) 避免不确定性—勇于冒险
- (9) 要求员工服从标准—鼓励员工进行变革

---

(10) 运用职位权力—运用个人魅力

#### 4、领导的 6 P 特质

(1) 领导热情 (Passion)      (2) 领导远见 (Purpose)

(3) 优先顺序 (Priority)      (4) 自我定位 (Place)

(5) 人才经营 (People)      (6) 领导权力 (Power)

#### 5、影响力产生的原因

(1) 权力因素 (传统、职位、资历)

(2) 非权力因素 (品格、能力、知识、感情)

#### 6、实施影响力的方式与过程

(1) 建立信任

(2) 高效沟通

(3) 适应变化

#### 7、权力等于你可能的影响力

(1) 职位权力

(2) 个人权力

#### 8、领导者的绩效来源

**【小组讨论】** 影响团队绩效的因素有哪些？最重要的是？

(1) 领导者

(2) 下属

---

(3) 环境

## **第二讲 领导关系：是资源，也是杀手**

### **1、哪种领导者更受上司的赏识**

(1) 智商

(2) 情商

### **2、四种不同领导者命运**

(1) 智商高情商低（怀才不遇）

(2) 智商低情商高（贵人相助）

(3) 智商高情商高（人生得意）

(3) 智商低情商低（人生失意）

### **3、“管理”你的老板**

(1) 优势互补——于领导长处之外发挥自己的特长

(2) 赞美上司——融洽上下级之间的关系

(3) 迂回进言——让上司接受你的意见

(4) 担责分忧——让上司少操心

### **4、处理同级关系的“3 C 原则”**

(1) 沟通(Communication)

(2) 协调(Coordination)

---

(3) 合作(Corporation)

## 5、领导和下属是绩效伙伴

(1) 要赢得下属的信任

(2) 要信任下属

## 6、吸引追随者的四个条件

(1) 赋予梦想

(2) 正直性

(3) 公平性

(4) 可靠性

**【培训总结】** 小组讨论（头脑风暴）、个人分享

-----  
**【午休】**

**【课前热身】** 室内拓展项目或热身操

## 第三讲 六项修炼打造卓越领导力

### ■ 修炼一：诊断

#### 1、确定任务的三个阶段

(1) 确定职位与角色

(2) 布置任务与目标

(3) 行动计划与方案

---

## 2、衡量下属准备度的两把尺子

- (1) 能力（会不会做）
- (2) 态度（想不想做）

## 3、下属的四种准备度

**【案例研讨】** 分析案例中角色所代表的的能力与意愿度

- (1) R1：没能力没意愿（绩效最低）
- (2) R2：有能力没意愿（需要激励）
- (3) R3：没能力有意愿（需要培训）
- (4) R4：有能力有意愿（绩效最高）

## 4、三种类型的下属分析及对待

- (1) 人财（自燃型）
- (2) 人才（难燃型）
- (3) 人裁（不燃型）

### ■ 修炼二：统驭

#### 1、领导风格的自我诊断

**【课堂测试】** 领导风格自测问卷

#### 2、两种不同的领导行为

- (1) 关系行为（指导性行为）

---

(2) 工作行为（支持性行为）

### 3、四种不同的领导风格

(1) S1：命令式（高工作，低关系）

(2) S2：说服式（高工作，高关系）

(3) S3：参与式（高关系，低工作）

(4) S4：授权式（低关系，低工作）

**【情景模拟】** 四种不同领导风格

**【培训总结】** 小组讨论、分享及老师总结

---

**【课前热身】** 团队风采展示，热身操

#### ■ **修炼三：教练**

**【小组讨论】** 为什么要培养下属？

#### 1、营造学习成长的环境

(1) 企业刺激主管（正面支持）

(2) 主管强化员工（正面影响）

(3) 员工绩效反馈（综合提升）

#### 2、通过教练改变员工的行为

(1) 改变知识

(2) 改变技能

---

(3) 改变态度

### 3、教练四步骤流程

(1) 你观察，我示范

(2) 你试做，我指导

(3) 你汇报，我跟踪

(4) 你复制，我倍增

### 4、教练下属需求分析

(1) 从任务角度分析培训需求

(2) 从绩效角度分析培训需求

(3) 从前瞻性角度分析培训需求

### 5、教练下属的形式与方法

(1) 有效教练下属的四阶法

(2) 高效陪同作业教练流程

(3) 沟通中教练者的行为准则

**【案例研讨】** 员工在不同情境下需要提供教练时怎么做？

(4) 日常教练的三个关键

### ■ 修炼四：激励

**【小组讨论】** 下属什么时候需要激励？

---

## **1、关注下属的工作动力**

- (1) 有能力
- (2) 没愿意

## **2、需求理论**

- (1) 马斯洛的需要层次论及应用
- (2) 阿尔德佛的需要层次理论及应用
- (3) 赫兹伯格双因素理论及应用
- (4) 弗鲁姆期望理论及应用
- (5) 亚当斯公平理论、挫折理论及应用

## **3、激励模式**

- (1) 需要与动机的概念与区别
- (2) 人的激励模式

## **4、激励原则**

- (1) 目标原则
- (2) 物质与精神结合原则
- (3) 引导性原则
- (4) 合理性原则
- (5) 明确性原则
- (6) 时效性原则
- (7) 正负结合激励原则
- (8) 按需激励原则

## **5、激励方法**

- (1) 保障因素 (加薪 奖金 福利 股权分红 假期)

---

(2) 激励因素 (竞赛 晋升 特殊成就奖 责任与地位)

### 【团队共创】

(1) 根据调查了解一家企业的福利方案及员工的反映，运用所学知识对其进行评价；

(2) 根据某企业的现状，通过小组研讨，为企业制订一个适合的激励方案，用到全部或部分激励原理。

### 【培训总结】 小组讨论 (头脑风暴)、个人分享

---

### 【午休】

### 【课前热身】 室内拓展项目或热身操

#### ■ 修炼五：授权

【案例研讨】 诸葛亮的失败启示？

【自我评估】 我需要授权吗？

#### 1、有关授权

- (1) 什么是授权
- (2) 授权的核心点
- (3) 授权的益处

#### 2、授权的原则

---

(1) 因事设人，视能授权原则

(2) 责权对应原则

(3) 逐级授予原则

(4) 信任原则

(5) 有效控制原则

### **3、管理者的五种权力运用侧重**

(1) 硬实力（法定权 奖赏权 强制权）

(2) 软实力（参与权 专家权）

### **4、授权的四个步骤**

(1) 确定任务

(2) 选择授权人

(3) 进行授权

(4) 授权后的追踪

### **5、授权后的控制技巧**

(1) 目标追踪

(2) 反馈控制

(3) 撤回授权

## **■ 修炼六：魅力**

**【小组讨论】** 领导魅力不足主要表现在哪些方面？

### 1、营造领袖人物的两把宝剑

(1) 能力

(2) 根性

### 2、六个非常重要的“能力”与深度解析

(1) 洞察力 (2) 思考力

(3) 决策力 (4) 组织力

(5) 影响力 (6) 执行力

### 3、七种非常重要的“根性”与深度解析

(1) 沉稳 (2) 细心

(3) 胆识 (4) 积极

(5) 大度 (6) 诚信 (7) 担当

**【结营仪式】** 复盘总结、小组讨论与分享、团队颁奖与合影

### 【经典案例】



