

---

# 《哈佛商学院最受欢迎的领导课》

## —— 教练式领导力系列之

本课程旨在做好 3 件事：认知转换，技能提升，行为训练。

### 【课程背景】

我们往往有一种错觉，以为最优秀的领导者应该知道所有问题的答案。他们似乎天生就有准确的直觉，不可抵挡的魅力，高深的洞见，杰出的管理才能，以及激励他人的号召力。他们看上去如此自信，好像不费吹灰之力就能出色地领导众人，高效地管理团队。现实却要复杂得多。



事实的真相是，几乎所有成功的领导人，不管其天份有多高，都会经历一段困惑和不确定的时期——他们也会感到迷茫无助，忧心忡忡，无比孤独。而领导者是否能充分发挥潜能，关键就在于如何应对这段挣扎期。回避困难只会让境况恶化，只有学会退后一步，问对关键问题，才能精确诊断现状，获得洞见，重整旗鼓，再度前进。

本课程依托哈佛大学教授卡普兰同名著述提供的简洁明了，而引人入胜的领导力框架，帮助管理者改进领导效果。领导者可以借

---

助这个框架深入思考自己的工作，从而成功领导你的团队，掌控自己的职场命运。

### 【培训目标】

- 深刻理解领导力的概念，从管理者走向领导者的心态调整
- 学会运用领导力框架模型完成自身问题诊断，找到现实差距
- 帮助领导者树立愿景与目标，并在目标的指引下管理有限时间
- 掌握作为教练的领导者应具备的提问与反馈技巧
- 学习团队管理与继任者计划管理
- 帮助领导者发现自己的盲区、长处及潜力

### 【培训方式】

- 影片教学、案例讨论、情境互动、讲授、知识掌握练习

### 【培训特点】

- **综合运用多种培训方法**：根据课程阶段的不同，实施最能实现该阶段内容的培训方法，重点突出教练技术；
- **实现知识技能转换**：用训练，尤其是有标准的训练加测评工具，实现知识技能的不断锤炼，提高学员学习的热情；
- **实现工作场景应用**：通过当场教练指导，针对学员工作中遇到的实际情况给予提升和突破，达到立竿见影的效果；
- **实现工作氛围打造**：通过独有的交互式打造模式（ Interactive Development Model ），激发学员改变

---

的热情和动力，达成共同改变的共识与承诺，使培训成果在工作中真正得以显现。

### **【课程安排】**

- 课程时长：2天
- 参训人数：30人左右为最佳（为便于演练考虑），最大200-300人（超过70-80人课酬斟升50%-100%，但最好不是阶梯教室 / 排排坐模式）
- 授课对象：企业高层管理者

---

# 课程大纲

## Day 1

### 模块一、领导力正本清源（2小时）

#### ✚ 领导力的本质

- 职权领导力与非职权领导力
- 东西方关于领导力的底层假设
- 领导力的四个研究方向
- 领导力不是关于他人而是关于自己，自己承担起改变的责任
- 非职权领导力框架

#### ✚ 模拟演练

- 情景互动：颠覆性竞争威胁来临
- 非职权领导力自我评估

### 模块二、领导者的目标（1.5小时）

#### ✚ 追随者在追随什么

- 领导者的愿景和目标
- 要事优先的时间管理

#### ✚ 基于达成共识目标的管理

- 责任 -> 贡献 -> 成果

#### ✚ 目标管理与自我控制

- 什么样的目标是好的目标
- 如何实现下属的自我控制（案例：何去何从的老何）

- 
- 互动检验：无人战鹰计划

### 模块三、作为教练的领导者（2小时）

#### ✚ 成为教练型领导

- 教练打造的原理与心法（指南针 - 镜子 - 催化剂）
- 排除下属的心理恐惧（案例：摇摆不定的小姚）

#### ✚ 问好问题的学问

- 开放式问题与封闭式问题
- 模拟演练：问题的开放性训练
- 发问的正向性与启发性
- 测评：发问的6个维度

#### ✚ 接受反馈与给予反馈

- 建设性回应与批判性回应
- 情境互动：我是对的！
- 回应的工具：照镜子
- 案例：贝格案例解读
- 情境演练：谢谢你的反馈

## Day 2

### 模块四、授权给继任者（1.5小时）

#### ✚ 领导者的责任

#### ✚ 卓有成效的授权

- 破解管理者不愿授权的 6个心结

- 
- 授权的真正意义
  - 不应授权的 4件事
  - 来自德鲁克的教诲
  - ✚ 挑选与选拔继任者
    - 案例：GE如何选到的韦尔奇
  - ✚ 继任者培养计划
    - 案例：为什么总是不提拔我
    - 情境演练：我是个好师父么？

## 模块五、团队管理（1小时）

- ✚ 认知团队
  - 团队与群体的不同
  - 团队发展阶段（练习：把脉我的团队）
- ✚ 双赢思维
  - 影响圈与关注圈
  - 思维 -> 行为 -> 结果
- ✚ 大局观
  - 我们的共同目标（案例分析）
  - 谁应该承担起责任
  - 领导者的责任
- ✚ 在协作中换位思考
  - 团队协作的三个层次（旁观 - 自我 - 双赢）

- 
- 跨部门协作中的八大现象剖析
  - 换位思考与信任账户
  - 情境游戏：渐趋佳境的团队

## 模块六、率先垂范（1.5小时）

- ✚ 领导者的信誉
  - 建立信任的四种方法
  - 模拟演练：说到做到
  - 模拟演练：称赞与批评
- ✚ 发现我们的价值观
  - 关于自我的底层假设与目标设定
  - 价值观排序与自我形象设立
- ✚ 建立领导者的信任氛围
  - 率先垂范承担责任
  - 模拟演练：增进了解练习
  - 练习：我是一个什么样的领导者

## 模块七、发挥潜能（1.5小时）

- ✚ 发现我们的盲区
  - 周哈里窗与管理者的贡献
- ✚ 发现我们的长处
  - 何谓长处（发现长处的三个角度）
  - 发挥长处（案例分析：听话好用的老王）

- 
- 案例：剧院经理与女明星
  - 练习：长处识别练习
  - ✚ 发挥我们的潜能
    - 做最好的自己

## 模块八、总结与提升

- ✚ 领导力的总结
- ✚ 你要带走的精华
- ✚ 你要行动的要领