

《领越®领导力》

卓越领导者的五项行为

主讲：王雷军

【课程介绍】

领越®领导力最早产生于 1983 年，源自于詹姆斯·库泽斯和巴

里·波斯纳的研究项目。他们想要了解当人们“处于最佳状态”下时会如何表现。然而前提条件是，要想了解这些最佳的行为表现并不一定要采访那些卓越组织中的明星人物。在研究中，他们的假设是从普通民众的卓越行为表现也能够找到成功的模式。

詹姆斯·库泽斯：汤姆·彼得斯公司的荣誉退休主席，该公司是帮助组织使用领导力培训和解决方案来创造一个新工作化环境的专业服务组织。

巴里·波斯纳：圣克拉拉大学列维商学院的院长和领导力教授。

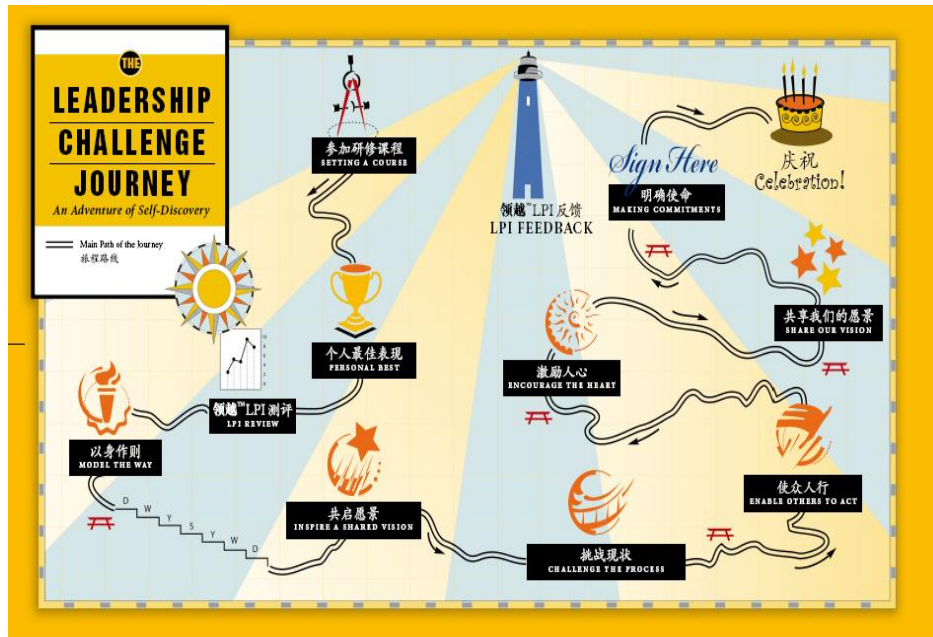
詹姆斯和巴里被国际管理委员会提名成为很有声望的威尔伯·麦克菲勒奖 2001 年的获奖者，这使得他们跻身于肯·布兰佳、彼得·德鲁克、爱德华·戴明、汤姆·彼得斯、斯蒂芬·柯维等大名鼎鼎的以前获得此项奖的人士之列。

【课程原则】

- 领导力提升是每个人的事情；
- 领导力是一种关系；
- 领导力的提升，是一种对自我的发展；

- 领导力是可以通过学习而获得的；
- 领导力的提升是一个永远没有终点的过程。

【课程收益】



领越®领导力课程是领导力实战的指导课程,会帮领导者们解决

以下问题:

- 作为一个领导者，指导我们行动的价值观是什么？
- 我如何才能最好地为他人做出榜样？
- 我怎么才能提高自己能力,感召大家向共同目标前进？
- 我如何才能创造出一种有利于革新和冒险的环境？
- 我如何才能铸造一支团结向上的团队？

- 我怎样才能授权和分享信息的同时保持相应的责任？
- 领导如何建立信誉，领导他人所需要自信来自哪里？
- 我怎么做才能把动力和激情带给我的团队？

【课程特色】

- 大量的案例分析

课程中使用大量的国际、国内案例，并结合组织的实际状况进行深入地分析和推演，从而大大提高学员的实战能力和解决组织的实际问题。

- 互动、体验式教学

通过体验式的活动，在实践中学习。课堂气氛活跃，充分调动学员的积极性，开发学员的思维和智慧。充分体现成人教育的特点。

【授课方式】

主题讲授+分组讨论+案例分析+情境模拟+角色扮演+反馈指导

【课程对象】

企业中高层管理者

【课程时间】

完整版 2 天 (12H)

【课程内容】

领导力的本质就是如何动员他人自愿的在组织中做出卓越的成就，就是领导者如何通过努力带领团队把组织理念化为行动，把愿景化为现实，把障碍化为机会，是如何创造一种氛围让团队在此氛围下抓住极富挑战性的机会取得非凡的成功。自上世纪 80 年代初，库泽斯和波斯纳一直致力于领导力的研究工作。通过研究数千个个人最佳领导事迹，他们发现所有领导者的经历中存在着共同的习惯行为，并将这些行为提炼出来，形成了“卓越领导五种习惯行为®”：**以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行、激励人心。**

以身作则



以身作则

领导者应该找到自己坚信不疑的信念，用行动为别人树立可以效仿和追随的榜样。领导者应该言行一致，用他们的行动和行为去赢得人们的尊重、信誉和领导力。

共启愿景



共启愿景

领导者应该能够看到组织的未来，对这个目标的实现充满了激情。通过他们潜移默化的影响力，能使他人积极地自愿参与到组织的愿景中来。好的领导者能为愿景注入活力，让团队每个成员对明天充满期待和无尽的动力，加强团队凝聚力。



挑战现状

没有任何一个组织通过安于现状取得成功，作为领导者就是要不断追求卓越精神，寻找机会带来团队和组织的壮大和发展，并勇于承担风险。他们能够想到未来的各种可能性勇于尝试，将挑战、不确定、混乱、改变和彷徨转变为积极的结果，积小胜为大胜取得最终的成功。



使众人行

在通往成功的道路上，我们不是孤独的旅行者，所有人的成功才是我们领导者真正的成功。要用团结合作的精神打造团队，让团队每个人都有归属感。要让团队共同参与决策、制定目标，建立良好的互动关系，建立一支高效执行力团队



激励人心

每个人内心都有被人认可的渴望，领导者就是能够认可团队中每个人所做的贡献，使他们充满激情，保持希望与决心，对工作充满了自豪与自信，让团队中每个人都觉得自己像英雄一样。这样才能够建立一种集体的认同感，强化

人们的奉献精神。

九、课程大纲

第一部分 解读领导力

一、领导力的认知

1、领导力的作用

如果一个人没有领导力，他将如何自我驱动、自我激励、精进职业发展？

如果一个团队没有领导力，它将如何打造凝聚力、执行力、战斗力，优化团队表现？

如果一个组织没有领导力，它将如何落实组织战略，推动变革创新，实现愿景绩效？

2、什么是领导力

动员他人为了共同的愿望而努力奋斗的艺术。

——詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳

3、领导与管理的区别是什么

管理的关注点在哪里？

领导的关注点在哪里？

二、学习领导力的原则

领导力是每个人的事

领导力是一种人际关系

领导力是可以通过学习获得的

领导力的工具就是你自己

领导力是一个持续发展的过程

三、卓越领导者五种行为

以身作则

共启愿景

挑战现状

使众人行

激励人心

四、领导行为的测试

第二部分 以身作则

一、学习目标

明确自己的价值观，找到自己的声音。

使行动与共同的价值观保持一致，为他人树立榜样。

二、“以身作则”测评反馈

三、课堂讨论：受人尊敬的领导者品质有哪些？

四、领导者的信誉

1、信誉的来源

信息源可信度的构成要素：

值得信任/专业能力/激情

2、信誉对组织的影响

领导者高信誉度时，员工的表现有哪些？

领导者低信誉度时，员工的表现有哪些？

思考：领导者如何才能获得信誉？

什么才是具有信誉的行为？

领导力第一法则：DWYSYWD（言行一致）

3、视频；领导者信誉的体现

4、课堂训练：心声与信念留言

五、明确价值观

1、员工的不同表现

高承诺度员工的表现

低承诺度员工的表现

无承诺度员工的表现

2、课堂练习：价值观测试

3、价值观清晰度与组织承诺度的关系

六、领导者如何践行“以身作则”

1、案例：如何保持一致的行动与理念为他人做榜样

2、课堂练习：如何践行组织价值观

七、以身作则结束语

第三部分 共启愿景

一、学习目标

展望未来，想象就令人激动的、崇高的各种可能。

描绘共同愿景，感召他人为共有的愿景而奋斗。

二、“共启愿景”测评反馈

三、愿景的认知

愿景是引导员工去哪里的。

愿景勾画了一个明确的未来图景。

愿景能够让大家热情似火、精力充沛地为这个目标而努力奋斗。

愿景为日常决策提供指导，是人们对准正确的目标，而不会导致工作目标相互冲突。

四、愿景五要素

更高追求

卓尔不群

图景描绘

面向未来

共同利益

某知名企业愿景案例分享：

五、如何创建愿景

回顾过去

发现主题

设想未来

引发想象

六、课堂练习：找出你心中的画面（组织或部门的愿景）

七、课堂练习：如何用愿景感召他人

八、共启愿景结束语

第四部分 挑战现状

一、学习目标

通过捕捉创意和从外部获取创新方法来指导改进的机会。

进行尝试和冒险，不断取得小小的成功，从实践中学习。

二、“挑战现状”测评反馈

三、挑战现状的四个方面

态度上：勇气时刻

方案上：让机会从外部涌入

操作上：小小成功

风险上：从实践中学习

四、勇气时刻

勇气时刻=CVC×I

Core：核心的

Value：价值观

Challenged：被挑战

I:我要行动

五、从外部获得想法

冒险并从错误中学习

帮助员工去冒险并从错误中学习

六、赢取小小成功的关键行动

细分问题

作出示范

简单易行

从易开始

积累认同

勤于尝试

提供反馈

庆祝胜利

七、课堂练习：在你的专业领域中有哪些机会？

机会/障碍/借鉴/小小成功

八、做个有弹性的人

什么是弹性：

有弹性人的表现：

有弹性人的特点：

专注/正向/主动/有序/灵活

九、挑战现状结束语

第五部分 使众人行

一、学习目标

通过建立信任和增进关系促进合作。

通过增强自主意识和发展能力来增强他人的实力。

二、“使众人行”测评反馈

三、员工有能量时刻的表现有哪些？

四、员工无能量时刻的表现有哪些？

五、如何给员工赋能

1、赋能是释放员工自身的力量（知识、经验和动力），并集中这些力量为组织获得积极的成果。

2、赋能是创造一种组织氛围，释放员工已有的知识、经验和动力。

3、等级文化和赋能文化的区别

4、赋能的关键要素

信息共享

设置边界

发挥自主

六、使众人行结束语

第六部分 激励人心

一、学习目标

通过表彰个人的卓越表现认可他人的贡献。

通过创造一种集体主义精神来庆祝价值的实现和胜利。

二、“激励人心”测评反馈

三、课堂对话：

你对哪一次激励印象最深刻？

为什么你对那次激励印象最深刻？

四、思考：激励人心的错误看法

五、如何去了解员工的需求

六、思考：员工在职场上受到过哪些刺激？

正面刺激？负面刺激？

七、正面激励的 3A 流程

Action:描述行动

Actor:提炼动机

Appreciation:表达认可/感谢

八、负面激励的 AID 流程

Action:描述行动

Impact:告知影响

Demand:提出要求

九、激励人心四原则

盼望最好结果

个性化地认可

集体庆祝

亲自参与

十、激励人心结束语

第七部分 课程回顾与总结