

领导力提升

授课老师：晏世乐

【授课方式】

课堂讲授、案例分析、讨论练习、实景体验、选边辩论、心理测验、游戏参与等。

【授课时间】

0.5—1天，5—6小时/天。

【授课对象】

管理人员。会根据授课对象，适当调整授课内容（侧重点）。

【课程大纲】（课程大纲仅为课程部分内容纲要，具体内容见课程讲义）

课前达成共识，确保培训效果：学习为己、学乐精神、空杯思想、学以致用。

一、领导概述

（一）领导的概念。

《中国企业管理百科全书》：“领导是率领和引导任何组织在一定条件下实现一定目标的行为过程。”

（二）领导者概述。

1、领导者的工作：确定方向、激励员工，带领组织成员创造更大绩效。

2、领导者的重要性。【案例】鲑鱼效应。拿破仑：一头狮子领导的一群绵羊可以打败一头绵羊领导的一群狮子。

二、领导力的定义及组成

(一) 领——率领，定战略、求方向，需要决策力，能够确定使命、愿景、价值观……

(二) 导——引导，带队伍、聚力量，需要影响力，能够影响团队成员，共同实现目标。

(三) 领导力=决策力×影响力。

【案例】毛主席：领导工作千头万绪，只有两件大事：一是出主意做决策，二是用干部用人。

三、决策力的提升

(一) 决策的4个要素：目的——为什么？目标——干什么？途径——怎么干？对策——怎么变？

1、4个要素的相互支撑能够提高决策的完整性、可行性和有效性。

2、修正决策的逻辑与制定决策的逻辑相反。

(二) 科学、民主决策相结合。

1、“策”是出主意、想办法；“决”是下决心、做决定。

2、决策程序：“先策后决”。

3、决策原则：“多策少决”。

4、“策”需要：发散（辐射）思维。【案例】蜜蜂和苍蝇。【建议】发扬民主作风，集思广益。

5、“决”需要：聚焦（收敛）思维。【案例】房谋杜断。集装箱。

（三）依法决策。

1、实体合法。【案例】我国土地使用权拍卖第一槌。

2、程序合法。【案例】任正非。刘强东VS马云。

（四）富有预见、把握全局。

1、预先对情况发展的趋势作出判断。【案例】福特汽车。马后炮！

2、牢固树立全局一盘棋的思想。【建议】跳出来、“关起门来当领导”。【案例】子贡救人拒绝奖赏VS子路救人收受牛只。吴士宏《逆风飞扬》。

（五）把握时机、敢于担当。

1、善于抓住机遇，当机立断。“当断不断，必受其乱。”【案例】欧元钱包。

2、敢于承担风险、敢于担负责任。【案例】有限理性VS完全理性。张瑞敏。

（六）高度自信、情绪稳定。

1、增强自信，赢得公信。“如果你觉得别人伟大，那是因为你跪着！”【案例】小绳拴大象。爷孙赶驴。

2、情绪不稳——暂缓决策。极喜时莫与人物，极怒时莫与人书。【案例】唐太宗从谏如流（魏征）。

(七) 重在优先排序。【案例】蒙牛“吨位决定座位”。
烧钱大战。又好又快 VS 又快又好。

(八) 重视问题、超越问题。

1、坚持问题导向。【建议】放下架子、扑下身子，深入调研。

2、超越问题，目的优先。【案例】移民罪犯。

(九) 创新决策。

克服思维定势。解放思想，独立思考，敢于生疑、质疑、解疑。【案例】公安局长和老头下棋。

(十) 提高决策力的途径。

1、勤于学习。【案例】牛顿。“学习研究型”、“专家学者型”的领导干部。

2、勤于思考。增强敏锐的感知力与判断力。

四、影响力的提升

(一) 影响力的组成及使用原则。【案例】《孟子》。

1、组成：职位权力（硬权力）、非职位权力（软权力）、激励能力。

2、使用原则：先用软权力，后用硬权力；多用软权力，少用硬权力。

(二) 职位权力。

健全制度、加强监督、奖罚分明。

1、以制度管人，而非人管人。【案例】德国闯红灯。
华为：“以奋斗者为本！”杰克·韦尔奇的活力曲线。

2、规章制度存在的问题及对策。

(1) 问题：长官意志。对策：民主。【案例】《猫鼠游戏》：弗兰克·阿巴内尔。

(2) 问题：模棱两可。对策：明确。【案例】插队。
多报销的士费、酒店费。

(3) 问题：生搬硬套。对策：结合实际。【案例】郭沫若：“吃狗肉是为长人肉，而不是为长狗肉。”

(4) 问题：朝令夕改。对策：成熟稳定。

(5) 问题：有令不行。对策：令行禁止。【建议】以身作则。【案例】破窗理论。陈赓。

(三) 非职位权力。

1、提升品德修养。领导无德，何以服众？【案例】《哈佛商业评论》。

(1) 守信誉。“言必行，行必果”。

(2) 公正。“公生明”。

(3) 无私。【案例】“功不独居，过不推诿。”

(4) 自省。“吾日三省吾身”。

2、提高专业技能。领导无才，何以驭众？

3、创造实际业绩。实际业绩是威信的保证。

4、修炼个人魅力。

(1) 仁爱。【案例】“仁爱士卒，士卒皆争为死。”

(2) 自信。自信才有感召力。

(3) 谦虚。【案例】李嘉诚。

(四) 激励能力。

1、激励的作用。

工作绩效=能力×动机激发。

管理大师德鲁克：所谓现代管理事实上就是人力资源管理。【案例】松下幸之助。

2、激励的定义和原理。

(1) 激励就是激发鼓励，激发人的内在动机，鼓励人朝着所期望的目标采取行动。

(2) “需求产生动机，动机引发行为”。激励的本质就是满足需求。【案例】猎狗和兔子。马斯洛“需求层次论”。

3、激励的实用方法。

分清是非，正确的行为用正面激励去强化，错误的行为用负面激励去避免。【案例】韦尔奇。

前提：了解员工需求，对症下药。【案例】兔子钓鱼。董明珠设置员工意见箱。扶贫对象 VS 老厂长的雕塑。

(1) 满足生理需求。

第一，薪酬激励。马克思：“人们奋斗所争取的一切，都同他们的利益有关。”【案例】任正非：“钱分好了，管理的一大半问题就解决了。”

第二，奖励激励。“重赏之下必有勇夫”。

(2) 满足安全需求。

第一，安全生产。【案例】“断指经济”。

第二，福利保险。【案例】抚养逝世员工的小孩。

第三，依法签订、解除劳动合同。【案例】兔死狐悲。

(3) 满足社交需求。

第一，团队激励。

倡导团队精神，营造一个有愿景、有激情、有凝聚力、亲密和谐、友爱融洽的团队。

一是团队关心员工。【案例】建立员工生日档案。

二是引导互相关心。【建议】组织恳谈会。【案例】蒋介石。

三是树立共同的敌人。【案例】如何开展拓展活动？

第二，沟通激励。

一是积极主动。我们中国人 85% 都是被动的。【提问】领导和下属，谁更应该主动？

二是不要自私。【案例】吸烟。

三是不要自大——倾听。

第三，感情激励。“士为知己者死，女为悦己者容”。

【案例】吴起爱兵。刘备苦心留住徐庶心。陶华碧。

第四，宽容激励。“容言”、“容过”、“容异”。【案例】齐桓公不计前嫌用管仲，“绝缨会”，尼克松用基辛格。

(4) 满足尊重需求。

第一，尊重激励。君之视臣如草芥，则臣视君如寇仇。

【案例】萧伯纳 VS 玛莎。

第二，欣赏激励。

一是善于使用尊称。

二是记住对方名字。【案例】与习近平同志合影。

第三，赞美激励。

人人都需要赞美。【案例】100顶高帽子。

我们对别人的评价，对他的行为会有引导作用。【案例】罗森塔尔效应。

赞美的技巧：一是表达出来。【案例】水电八局“他应该知道吧？”二是赞美公式（话术）：行为（具体）+感受+评价（定性：动机、能力、品质、身份）。

赞美的形式：亲笔卡片、特殊奖章、光荣榜（公司走廊）、上级见面、媒体宣传（公司刊物）、庆功会（家属参加）……

第四，鼓舞激励。拍拍肩膀永远比从后面揣几脚更能激励员工。【案例】卡耐基的成长故事。

第五，支持激励。【案例】没有过程，哪有结果。

第六，信任激励。

一是领导信任下属，下属才能放开手脚大胆干。【案例】秦武王的承诺。公开公司相关信息（内刊、报栏）。

二是信任等于不乱猜疑，但不等于没有监督。【建议】按制度监督。

第七，授权激励。

一是授权可以激励下属，培养下属。【案例】两个不同的县长：宓子贱 VS 巫马期。

二是授权可以借助别人的力量来实现自己的目的。

【案例】聪明的男孩。

要求：知人善任，授权有度，控权有方！【案例】建立有效内审机制。

第八，晋升激励。“人往高处走”。破除论资排辈的观念

【案例】条条道路通北京。

(5) 满足自我实现需求。

第一，愿景激励。【案例】华为“阳台晒钱”。乔布斯：“你是想卖一辈子糖水，还是跟着我们改变世界？”阿里——让天下没有难做的生意——蔡崇信。

第二，目标激励。目标管理。目标设定 SMART 原则。

【案例】1953 年耶鲁大学对毕业生 25 年的跟踪调查。

第三，绩效激励。绩效目标制定、绩效辅导沟通、绩效考核评价、绩效结果应用、绩效目标提升。

第四，竞争激励。

一是人人都有不服输的精神，都希望获胜。【案例】查尔斯·施瓦斯巧用竞争，提高产量。

二是没有竞争就没有压力。【案例】微信的发明过程。

三是竞争可保持一种积极向上的氛围。

第五，危机激励。“今天工作不努力，明天努力找工作”。

第六，工作激励。

一是工作的重要性。让下属明白工作的重要性，激发下属的成就感。【案例】乔布斯论开机时间。阿里年会。

二是工作的丰富性。通过丰富工作、轮岗等方式，使员工得到更多锻炼，不断成长进步，对自己职业发展充满期待。【案例】宝钢推广一专多能。

三是工作的全程性。【案例】摩登时代。

四是工作的参与性。让员工提出疑问、参与决策。

【案例】高手安排工作请君入瓮！

五是工作的自主性。给员工更大自主权。【案例】多样化安排工作时间。

六是工作的挑战性。

七是工作的透明性。

八是工作的趣味性。对工作进行再设计、把工作环境创造得有趣味。【案例】网络游戏。

第七，培训激励。【案例】韦尔奇关于残忍领导的定义。华为的全员导师制。

第八，榜样激励。与空洞的说教不同，榜样的力量在于行动，行动比语言更能说服人。【案例】马云。

4、激励的原则。

(1) 激励别人之前首先要能够自我激励。【案例】古人云：“己身不正，虽令不行”。陈赓为什么离开蒋介石？

(2) 激励的方向应与组织目标吻合，戒南辕北辙。“奖励得当，种瓜得瓜；奖励不当，种瓜得豆！”【案例】渔夫、蛇与青蛙的故事。

(3) 激励下属必须及时，戒拖延滞后。及时激励的有效率为80%，滞后有效率为7%。

(4) 激励要持续进行。

(5) 激励要公平。公平是最大的激励。管理者一定要公平，宁可不奖励、不处罚，也不要一碗水端不平。

第一，以制度促公平。

第二，以民主促公平。

五、领导艺术

一切从实际出发，因地制宜、因时而变、因人而异，因势利导、平衡协调、量力而行，根据不同的情况和具体条件，采取不同的领导方式。