

# 360

## 前言：

本建议书为规划贵司各职级管理人员提升 360 度卓越领导力的六项修炼技能所制作，主要之目的在于建立一支钢铁般的干部劲旅，对公司的发展带来一定的帮助。

本案经我司依据贵公司的课程需求情况，拟订本培训规划书，以为施行之依据。我司希望能为贵司贡献一份力量，同事也希望能在领导力培训方面做深入的探讨。

## 课程规划的说明

据调查，在当今全球竞争加剧的时代里，组织领导者的领导力缺乏是一个全球性问题，其中中国是缺乏领导力人才比例最高的国家。有 47% 的被调查公司认为他们缺乏领导力人才，并且中国有 61% 的公司认为，之所以没有办法去推行储备、培养领导人的计划，是因为他们没有人培养。而有 60% 的被调研公司认为，就算有人培养，也不知如何去培养。

那么，中国组织的领导者有哪些特点？如何提高中国组织的领导者的领导力？为了帮助企业、个人澄清领导力方面的误解，寻找到有效培养领导力的途径。

领导力(Leadership Challenge)可以被形容为一系列行为的组合，而这些行为将会激励人们跟随领导去要去的地方，不是简单的服从。根据领导力的定义，我们会看到它存在于我们周围，在管理层，在课堂，在球场，在政府，在军队，在上市跨国公司，在小公司直到一个小家庭，我们可以在各个层次，各个领域看到领导力，它是我们做好每一件事的核心。一个头衔或职务不能自动创造一个领导。关于领导力的研究首先是从领导研究开始的。从 19 世纪末 20 世纪初着重研究领导者人格特质的[领导特质理论](#)，到 40 年代探寻领导者在领导过程中的具体行为以及不同的领导行为对部属影响的领导行为理论，60 年代的研究与领导行为有关的情境因素对领导效力的潜在影响的[领导权变理论](#)（情境理论），以及之后的[领导归因理论](#)，交易型与转化型理论等，逐渐从领导者的人格特质和行为等个体研究扩展到整个组织情境交互作用的影响。

要成为一位有效的管理者，领导力是主要的关键，管理的意义在于透过他人有效率的完成工作，但要让部属发挥潜力，全心投入，却非领导难竟其功，领导的地位来自权利，更来自魅力，如何妥善运用，达到带人带心的境界，而领导的好坏，来自被领导者的表现，对于不同的对象，运用不同的方式，即为一重要的课题，其次，领导者需要有远景，使命，策略与梦想，并且能够并愿意将这些想法传递下去，使部属充满希望与成就感，更必须透过赞美，肯定与奖励激发工作的动力，引导变革的产生，再者，组织的工作氛围，组织的文化，乃至组织的成功与否，都与领导文化及领导风格有绝对的关系，本课程的目的亦在于此，剖析领导的角色，领导之于组织的重要性，对组织绩效，组织氛围产生的影响，魅力领导的来源与特质，不同领导情境的技巧，带心与激励的处方，务使全面提升的结果，能够适应企业目前以及未来的需要。

## 课程目标：

- 革新观念、提升思维，实现从管理能力向领导才能的升华。
- 把握管理者与领导者的区别，掌握管理与领导力的区别
- 掌握感召力-吸引部属追随的能力，学习领导者的权利来源，以及情商的修炼
- 掌握教导力-面对面的情境领导力，掌握情境领导的应用
- 掌握组织力-影响群体组织的能力
- 掌握决策力-建构可持续发展的能力，学会领导决策技巧
- 掌握执行力-达成绩效的执行力

- 掌握学习力-预应布局与学习成长能力

## 课程特色：

- 针对领导力实际情况上之必要共通课题研究其相关的基本原则、方法及概念。
- 尊重人性及管理科学精神为核心；辅以精心设计的案例，分组讨论、演练，分享以及针对性的活动，是兼顾有效性、实用性及组织效益的企业主管训练课程。
- 针对管理阶层所需具备的管理能力，做系统化的培养，架构最完整；切合管理阶层的任务与定位，是可灵活应用的主管训练课程。
- 协助管理者在面对挑战与问题上，讨论与分享意见，不仅具备管理实务的概念，亦从彼此分享及个人经验中学习，易于落实与应用；系以实务应用为导向的课程。
- 扁平式的课程架构，单元间脉络相承，相对呼应，藉以建立整体性的管理概念。
- 以参与受训人员的知识、智能及经验为主，采取多元化教学方法进行意见交流及研讨，以达到相互启发的目的。

## 讲师风格：

- 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 由实际演练中得到随学即用的效果。

## 学员对象：

- 基层，中层管理

## 授课时数：

- 2天12小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

## 课程大纲

### 第一单元：重新定义领导力

- 一. 领导与管理的不同？
- 二. 领导与管理的关系
  - 领导与管理的差异
  - 领导与管理的联系
  - 领导与管理的本质
- 三. 领导力的内涵与定义
- 四. 领导力内涵的演绎
  - 领导力是影响他人的过程
  - 领导者的性格决定其领导风格。
  - 情境是领导力发挥作用的前提
  - 不同情境下做出不同的领导行为
- 五. 领导工作过程
  - 领导要让员工满意

- 优秀领导者的综合素质
- 领导方法和领导艺术体现领导力

## 六. 卓越领导力的六项修炼

- 感召力-吸引部属追随的能力
- 教导力-面对面的情境领导力
- 组织力-影响群体组织的能力
- 决策力-建构可持续发展的能力
- 执行力-达成绩效的执行力
- 学习力-预应布局与学习成长能力

## 七. 双驱动领导力构建-成就卓越个人与组织

- 个体领导力的结构-情境技术
- 群体领导力的结构-方向+承诺

## 第二单元：感召力-吸引部属追随的能力

### 一. 领导者的魅力来源及特质

- 自信
- 坚定的愿景
- 叙述愿景的能力
- 追求愿景的强烈决心
- 彻底了解自己的天赋专长且善用
- 领导远见(Purpose)
- 领导热情(Passion)
- 自我定位(Place)
- 优先顺序(Priority)
- 人才经营(People)
- 领导权力(Power)

### 二. 领导者的权利来源

- 领导作风
- 建立领导地位
- 地位权利来自于有效的向上管理和合理的向下管理

### 三. 地位权力与个人权力

- 地位权利来自职权
- 个人权利来自感召力（来自跟随者的跟随意愿）

### 四. 最佳的权力基础

- 运用地位权力
- 培养个人权力

### 五. 领导者权利与跟随者

- 试跟随者准备度恰当运用权利
- 领导权利与组织和谐

### 六. 个人权利的不同要素

- 先天性要素-领导特质所塑造的一种魅力
- 修炼性要素-经过自身修炼而具有的气质
- 经验性要素-从漫长的领导实践经验中提炼出来的领导技巧、领导手段和领导智慧。

### 七. 感召力修炼

- 具有坚定的信念和崇高的理想
- 具有真诚、以身作则、勇于负责的高尚人格
- 具有代表公司的伦理价值观和臻于完善的修养
- 时时展现高质量的形象和行为规范
- 高度的自信，乐于挑战，对所从事的事业充满激情

### 八. 领导情商修炼

- 搞清楚自己想当什么样的人。
- 听取反馈，了解自己现在是什么样的人。
- 设计一个明确的填补差距的计划。

- 反复不断地练习，直到成为自觉行为。
- 从他人那里寻求反馈和评估。

## 九. 情商新模型与修炼

- 自我意识
- 自我管理
- 社会意识
- 关系管理

## 第三单元：教导力-面对面的情境领导力

### 一. 从学习型组织到教导型组织转变

### 二. 制胜的基因：良性教导型组织的循环

- 成功的组织从自我学习与教导开始
- 高绩效活动是依据良性教导而建立
- 知识与组织需要的特质与行为

### 三. 跟随者状态评情境领导与跟随者准备度

- 定义跟随者分类
- 跟随者准备度变量分析
- 跟随者准备度周期分析
- 领导者的效能因素
- 跟随者状态之动态关系
- 跟随者状态的评估方法及工具
- 案例分析

### 四. 动态领导模式理论-情境理论

- 工作行为与关系行为的分析
- 领导风格的分析
- 权力基础与相对应的领导风格分析
- 实施情境领导的3个步骤
- 情境问题综合研讨
- 案例分析

### 五. 与跟随者建立伙伴关系

- 建立伙伴关系的步骤
- 建立伙伴关系的关键
- 如何有效解决分歧

### 六. 情境领导下的领导风格实战运用

- 指导与分派
- 教练与倾听
- 激励与反馈
- 授权与控制
- 案例模拟演练

### 七. 部属的剖析与学习需求的掌握

- 对症下药→部属的人格剖析与对策
- 部属学习需求的掌握→组织成长的需求分析
- 职务的需求分析→工作的需求分析
- 个人成长的需求分析→职业生涯规划

### 八. 部属培育的三大支柱

- OJT(在职培训-On the Job Training)
- OFF-JT(脱产集中培训- Off-the-job Training)
- SD(自我发展- Self Development)

### 九. 标准教练流程

- 精准目标
- 理清现状
- 关键价值链
- 确认教练需求和目标

- 商定具体开发要求
- 制定详细的教练计划
- 完成教练任务，开展教练活动
- 活动回顾与绩效改善计划

## 第四单元:组织力-影响群体组织的能力

### 一. 组织能力为何重要?

- 企业持续成功 = 战略方向 X 组织能力
- 组织能力的战略成功的作用
- 组织能力源于企业成长的过程，是组织独特的DNA

### 二. 什么是对的战略发展方向?

- 知觉：对企业本身所处环境之变化趋势的认识
- 规划：企业面对环境变化的基本因应构想
- 实践：实现战略之高度行动力（资源）
- 回馈：关键差距与修正

### 三. 如何系统地打造组织能力

- 由外而内的思考
- 分析自身环境——制定正确的战略方向；
- 依据战略方向，明确两三项与战略最直接相关的组织能力

### 四. 组织能力提升

- 员工能力-找对的人，招聘，人才培养体系
- 员工思维-真正关心的，追求的，重视的事情
- 员工治理-权利-信息-流程

### 五. 找对人：制胜团队的必要条件

- 如何具备挑选人才的能力
- 建立对人才的信任
- 注重并开发员工的价值

### 六. 保留与淘汰双管齐下-留才

- 人才匮乏带来的恶性循环
- 留才的关键因素-巩固（激励、尊重、独特价值主张）
- 内部轮岗-提升中层能力
- 及时处理低绩效员工

### 七. 员工思维打造-两个大核心方面-虚实结合

- 内在驱动（使命、愿景、价值观）
- 塑造共同的愿景
- 强化团队成员价值观的认同
- 强化组织成员共识
- 提升团队运作共识、默契与习惯
- 提高个人及组织团队的行动力
- 外在驱动（考核、激励、晋升）

### 八. 员工治理打造

- 权责：企业应该授予员工多少责权，要视企业的发展阶段和强调的组织能力而定。
- 信息：指公司给员工提供及时、有用的信息，让员工能够做出对的决策、采取对的行动。
- 流程：设定一套流程对员工高效率高质量地完成任务很重要

### 九. 改善组织边界-无边界管理

- 直垂边界-上下级
- 水平边界-不同职能部门
- 外部边界-企业与企业的客户、和供应商
- 地理边界-区分市场区域

## 第五单元：决策力-建构可持续发展的能力

### 一. 领导者的未来课题

- 创新-策略方向问题

- 变革-实践路径问题

- 决策-组织效率问题

## 二. 卓越领导的首要任务-决策

- 决策：有效领导的本质，一个基于情境的决策过程。

- 好决策的唯一标记是“持续成功”

- 完美招待从做好决断开始

- 作好决策必备的几在因素

- 全面的市场信息

- 不断学习的心态

- 敢想敢做的胆量

- 良好的管理理念

- 灵敏的市场判断力

- 优秀的决断“智囊团”

- 详细的力量对比分析

- 不同的意见

## 三. 决策力培养的三个阶段

- 准备(界定范围)

- 决策

- 执行与调整

## 四. 透过案例来掌握-决策程序

- 确认问题

- 定义决策标准

- 发展解决方案

- 分析评估并选择方案

- 执行决策方案

- 评估决策效果并修正

## 五. 决策的工具运用（依据案例，选出解决方案）

- 决策矩阵法

- 十等级法

- 加权指数法

## 六. 决策潜伏问题的分析（讲授）

- 预估行动将遇的障碍

- 建立问题分析与决策的良性循环

- 如何断定决策实施成效

# 第六单元：执行力-达成绩效的执行力

## 一. 执行力-达成绩效的执行力

- 组织发展与执行力

- 被忽略的课题——执行

- 策略与现实间出现鸿沟的问题探讨

- 何谓“执行并完成任务”的能力

- 何谓“实现企业既定策略目标”的能力。

- 执行力的衡量标准

## 二. 建构执行力的重要行为

## 三. 企业的存在目的-绩效

- 主管为何需要执行力

- 部门欠缺执行力衍生的弊端

- 主管执行力的四个构面

- 建构组织信任的基础

- 了解你的企业与员工

- 实是求是与论功行赏

- 传授经验与培育部属

- 知人善任并适才适所

#### 四. 执行力三大流程-找对的人

#### 五. 执行力三大流程-设定策略方向

- 策略流程策略与绩效管理鸟瞰
- 与部属沟通部门目标—你多久与部属沟通你设定的目标
- 分析达成绩效的正面因素及负面因素
- 分析加速因子及摧毁因子
- 从组织绩效落实至个人绩效
- 获得团队的共识与支持

#### 六. 执行力三大流程-主导营运

- 有效控制
- 检视计划和其实行的过程之偏差。
- 控制的原则—掌握执行的状况：经由检查、测试、调查、观察掌握现状与标准的差异性。

### 第七单元：学习力-预应布局与学习成长能力

#### 一. 打造组织再成长的动力

#### 二. 破除影响组织成长的惯性，

#### 三. 破除组织学习的智障，把握机会

#### 四. 什么是敏锐学习力

- 是一种快速学习，
- 从经验中正确地学习，
- 并且能将所学到的经验很好地运用于新的，
- 富有挑战性的领导力情境中的能力和意愿
- 敏锐学习是个人领导力之母

#### 五. 敏锐学习的 5 个核心要素与修炼

- 自我认知
  - 能够洞察自我、清楚地了解自身的优势和劣势、清除盲点
- 心智敏锐
  - 接受复杂事物，以独特和不寻常的方式考察问题，充满好奇并能在不同的概念之间建立新的连接方面所能达到的程度
- 人际敏锐
  - 以开放态度对待他人，享受与多样人群互动，理解他人的独特优势、利益和限制，并利用他人有效完成组织目标方面所能达到的程度
- 变革敏锐
  - 不断探索新的选择和解决办法，并对领导组织变革感兴趣等方面所能达到的程度
- 结果敏锐
  - 在被挑战所激动，能在第一时间，和/或在困难情况下通过智慧和激励他人来交付成果方面所能达到的程度。