

# 《中基层管理者之剑-四维情景领导力塑造》

目标学员：基层管理者，中层管理者

课程课时：2天（6小时/天）

培训形式：案例研讨、情境模拟、角色扮演

人数限制：30人/班（标准版为小班制）

## 【课程收获】

- 充分理解管理者的理事和领导力的内涵；
- 掌握情景领导风格，提高团队管理活力和有效性；
- 通过团队沟通的学习，建立团队沟通平台和对下沟通的技能；
- 通过学习有效激励技巧，灵活运用激励刺激模型；
- 团队问题团队解决，掌握问题描述，问题分析，问题解决的步骤和流程；

## 【课程特色】

管理其实就是团队管理。而且，管理没有对错，只有面对事实解决问题，达到想要的目标。我们都知道，管理其实是人、物、事三者的辩证关系，不同的组合就会得到不同的结果，而管理就是确保人与事物的最佳组合，而且通过对人的管理，让事物做的更到位，处理的有规范，有有效。可见，对人的管理是管理的重点。

人是理性的，同时又是感性的。多样性的人使用一种管理手段，就会出现很大的问题，所以，对人的管理不能简单粗暴，要灵活，多样，有效。团队中的员工就是我们所说的人类对象，一般来说，员工都是有思想的，控制肉体不如引领训导他们的思维，让学员自动自发的工作，积极的创造。这就需要对我们的管理者塑造有效的领导力。

什么是领导力？领导力就是影响团队成员愿意付出的推动力。这里面包含影响力和积极性，而且这两者都是相辅相成的，影响力的正确发挥一定可以刺激员工的积极性。所以，提升领导力其实就是提升影响力，就是激发和引领的能力。所以，良好的领导力必须塑造完美的影响力。在实际管理中，影响影响力发挥的因素来自两个大的方面：一是法定的权力；二是管理者自身魅力。法定的权力有大有小，是管理赋予的惩罚权，管理权，当然了，也有有权力没有影响力的管理者，可见，光有法定权力不行，还必须魅力。

管理中，管理者魅力的发挥应该有套路的，必须具有一定释放魅力的能力，比如情景领导风格沟通能力、激励能力、团队问题解决能力。我们称为四维领导能力。



时间	主题	内容
900-920 1	1、课程导入	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 入场调研&amp; 漫游挂图</li><li>■ 画出：我心目中的管理者</li></ul>
第一天 910-1010	2、领导力探索与公式	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 团队的属性<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 团队的理解</li><li>✓ 团队成员分析</li></ul></li><li>■ 管理的本质</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 管理的理解</li> <li>✓ 管理对象的分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 员工大脑思维分析</li> <li>◇ 刺激思维规律</li> </ul> </li> <li>✓ 管理的两种风格 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 理事：强制与约束</li> <li>◇ 管人：刺激与启发</li> </ul> </li> <li>■ 激发动机是管理的法宝 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 引领训导（领导）是激发动机的能力 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 领导力公式：影响力+目标</li> <li>◇ 举例解释领导力公式</li> </ul> </li> <li>✓ 影响力塑造因素 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 权力</li> <li>◇ 魅力</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ 魅力塑造手段（能力） <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 情景领导风格塑造（分情景释放魅力）</li> <li>✓ 团队沟通力</li> <li>✓ 团队激励能力</li> <li>✓ 团队问题解决能力</li> </ul> </li> </ul>
1010-1600	3、情景领导力风格塑造	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 情景领导力风格解析 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 情景领导风格模型</li> <li>✓ 情景领导风格模型要素分析</li> </ul> </li> <li>■ 情景领导力模式的关系图 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L1 告知型：高工作，低关系</li> <li>✓ L2 参与型：高工作，高关系</li> <li>✓ L3 推销型：高关系，低工作</li> <li>✓ L4 授权型：低工作，低关系</li> <li>✓ 领导风格测试及解读</li> </ul> </li> <li>■ 影响领导力发挥的因素：准备度 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 意愿</li> <li>✓ 能力</li> </ul> </li> <li>■ 准备度水平 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ R1:无能力，无意愿</li> <li>✓ R2：无能力，有意愿</li> <li>✓ R3：有能力，无意愿</li> <li>✓ R4：有能力，有意愿</li> <li>✓ 准备度案例分析</li> <li>✓ 准备度水平应用注意事项</li> </ul> </li> <li>■ 领导风格与被领导者准备度的对应关系冲突的场景 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ R1-L1</li> <li>✓ R2-L2</li> <li>✓ R3-L3</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ R4-L4</li> <li>✓ 领导力风格适应度测试</li> <li>✓ 领导力适应度案例分析</li> <li>■ 情景领导风格的应用 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L1 区域应用 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 指令下达技能</li> <li>◇ 监督技能</li> <li>◇ 转化 L1 的思维</li> </ul> </li> <li>✓ L2 区域的应用 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 多解释原因</li> <li>◇ 一起制定策略</li> <li>◇ 能力辅导</li> </ul> </li> <li>✓ L3 区域应用 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 说服接受</li> <li>◇ 提升认同</li> </ul> </li> <li>✓ L4 区域应用 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 目标不授权</li> <li>◇ 行为授权</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>1600-1700</b> 第二天 <b>9 : 00-10 : 30</b></p>	<p><b>4.团队沟通力提升</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 团队沟通的理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 团队沟通的公式</li> <li>✓ 团队沟通追求的公开视窗</li> </ul> </li> <li>■ 对下沟通的能力 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 换位思考</li> <li>✓ 提问</li> <li>✓ 倾听</li> <li>✓ 故事力</li> </ul> </li> <li>■ 换位思考 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 换位思考理解</li> <li>✓ 换位思考关键点</li> <li>✓ 换位思考视频分析</li> <li>✓ 换位思考三法宝</li> <li>✓ 换位思考训练</li> </ul> </li> <li>■ 提问力 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 提问的问题类型</li> <li>✓ 提问的技巧 <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ 少说 WHY，多说 WHAT</li> <li>◇ 学会追问</li> <li>◇ 结构化提问工具：ORID</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>■ 倾听 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 倾听测试</li> <li>✓ 倾听 3R 法则</li> <li>✓ 倾听的要点解析</li> </ul> </li> <li>■ 故事力 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 生动的故事呈现力及要素</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 呈现故事视频分析</li> <li>✓ 管理故事三不讲</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>10:30- 12:00</b> 下午 <b>1400-1500</b></p>	<h2 style="text-align: center;">5.团队活力与激励模式</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 激励的理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 激励三要素</li> <li>✓ 激励驱动过程</li> <li>✓ 马斯洛需求层次理论解析</li> </ul> </li> <li>■ 团队激励两方面 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 物质激励</li> <li>✓ 非物质激励</li> </ul> </li> <li>■ 非物质激励的方法 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 情绪控制</li> <li>✓ 赞美</li> <li>✓ 批评</li> <li>✓ 其他方式</li> </ul> </li> <li>■ 情绪控制 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不轻易表现情绪</li> <li>✓ 改变自我</li> <li>✓ 领导态度</li> </ul> </li> <li>■ 赞美 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 赞美注意事项</li> <li>✓ 赞美的层级</li> <li>✓ 赞美第三极 BIC 法则</li> <li>✓ 练习：赞美的 BIC 法则</li> </ul> </li> <li>■ 批评 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 批评的原则</li> <li>✓ 一分钟批评四部曲</li> <li>✓ 练习：一分钟批评</li> </ul> </li> <li>■ 其他方式及探讨 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 其他方式分享</li> <li>✓ 其他方式探讨</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>1530-1700</b></p>	<h2 style="text-align: center;">6.团队问题分析与解决</h2>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 团队问题分析与解决理解 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 团队问题解决定义</li> <li>✓ 团队问题解决要素</li> </ul> </li> <li>■ 团队问题分析与解决流程 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 问题界定</li> <li>✓ 原因分析</li> <li>✓ 团队共创</li> <li>✓ 关键路径绘制</li> </ul> </li> <li>■ 问题界定 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 问题理解</li> <li>✓ 问题描述及规范</li> <li>✓ 练习：现场描述一个符合规范的问题</li> </ul> </li> <li>■ 原因分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 直线思维与结构化思维</li> </ul> </li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 原因分析工具：问题风暴</li><li>✓ 问题风暴实施</li><li>■ <b>团队共创</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 个人头脑风暴</li><li>✓ 小组头脑风暴</li><li>✓ 组织分群</li><li>✓ 提炼归纳</li></ul></li><li>■ <b>关键路径绘制</b><ul style="list-style-type: none"><li>✓ 关键路径绘制要素分析</li><li>✓ 关键路径绘制举例</li><li>✓ 练习：绘制问题策略关键路径</li></ul></li></ul>
--	--	--