

《7项核心领导技能通关》

——运用7大核心领导技能带领团队取得巅峰绩效——

主讲：王琦老师

【课程背景】

为什么此培训很重要？

现在，你作为是一位管理者也是一位领导者，正处于一个独特的位置上。这需要你与团队成员、主管还有不同部门的同事，组织外部的合作伙伴等所有人卓有成效的合作，积极的推进组织绩效的攀升。然而管理和领导工作可能充满挑战，例如：

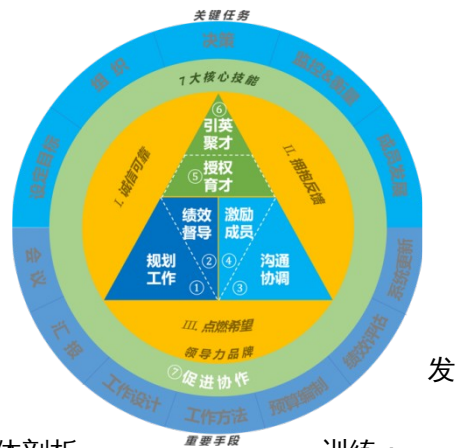
- 感觉时间精力不够用，您和成员忙于各种工作好像处在旋风之中，老板和客户总是“既要……还要……也要……”，甚至有时缺乏清晰的工作目标以及明确的衡量工作进展和结果的措施，大家心中都有一个问题“为什么我们会这么忙？”
- 组织的战略目标清晰宏大，但好像未能透过系统化过程，转化并连结至每个人的绩效目标？
- 绩效目标到底怎么设，方法技巧是什么？又如何跟进，取保在最佳的机会提供有效的辅导，以确保大家绩效优秀且有认同感？
- 分配任务、授权、工作跟进、绩效辅导、激励下属、促进协作……沟通是必修课！怎样才能在各种场景中让沟通增效并建立良好的互动关系？有没有一套统一万用的原则心法、步骤与技巧？
- 激励的核心秘诀和因素有哪些？哪些事情做到底也无法激励部属？有哪些因素是激励杠杆，只要做好这几件事就能放大激励效果？
- 什么事情该授权，什么事情不授权？授权的幅度应该是怎样的？为什么管理者认为在授权，而下属并不这么认为？亦或者下属觉得上级把“不重要的事情丢给我”！正确的授权要点和步骤是什么？
- 你的团队需要什么样的人才？如何能火眼金睛招准人？又如何招聘的时候吸引牛人？
- 领导者在常识协作时会担心踩到彼此的地盘？跨部门伙伴特别难协作，有时甚至会停滞不前或失败！是否有时难以得到团队外部成员或高层支持？

诸如此类的管理困境举不胜举……

本课程结合国内外顶级机构研究成果，侧重发展经理人在管理与领导方面的关键技能。通过本次培训，您可以清晰的解答上述疑惑，对管理与领导技能有系统性发展。

其中主要包括7项核心技能：

- (1) 规划工作
- (2) 绩效督导
- (3) 沟通协调
- (4) 激励成员
- (5) 授权育才
- (6) 引英聚才
- (7) 促进协作



每项技能均从2个维度着手帮助经理人得到有效

发展：

维度1：均按照原理-方法-技巧，从宏观到微观立体剖析

训练；

维度2：均匹配自检-工具-行动指南，帮助经理人从知到行保驾护航。

这些技能既是联在一起的一套体系化训练，也可以根据实际情况单独选择开展主题培训。

【课程收益】

- ✓ 能够拆解自己部门/团队的工作，清晰分工并设定成员目标
- ✓ 能够根据不同员工面对不同任务因人而异的运用 4 中方式进行督导
- ✓ 能够互动 4 宝与沟通 4 步法高效沟通并建立良好的互动关系
- ✓ 能够运用激励成员的 4 大因子与激励会谈的步骤与技巧
- ✓ 能够识别授权良机，并用 5 步骤、4 要素、3 必做开战成功授权
- ✓ 能够运用 3 套件和 3 硬功识别真人才，并吸引精英加入团队
- ✓ 能够运用 7 策略加强影响力，利用 6 个检查点强化伙伴关系
- ✓ 能够运用课程教授的方法与工具制定管理效能的行动指南

【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课程对象】有一定管理/领导经验的部门总监、高级经理、项目经理、团队经理等带人的管理者

【课程时间】3 天（6 小时/天）

【课程大纲】

DAY-1

导入：为什么需要这 7 个技能？它们在管理系统中如何工作？（1.5 小时）

- 1、“管理”都需要做哪些工作
 - 通过体验活动导出管理的 5 大关键任务
 - 澄清 5 大关键任务的含义
- 2、有效开展“管理”有哪些抓手
 - 通过回顾日常工作总结出管理的 7 大重要抓手
 - 与学员讨论哪些抓手平时容易被忽略
- 3、管理者 7 大核心技能简介与发展逻辑
 - 介绍 7 大核心技能的含义
 - 梳理 7 大核心技能之间的关系与发展逻辑
 - 结合 5 大任务和 7 大抓手论述核心能力如何工作
- 4、7 大核心技能生效的前提——梳理个人领导力品牌
 - 通过案例分析要让 7 大技能效果的前提是什么
 - 论述 3 个建立领导者品牌的关键品质
 - 7 大核心技能生效的前提——梳理个人领导力品牌
- 5、课程导入
 - 总结系统管理全景图
 - 学习收益与学习路线图
 - 课程公约与课务安排

教学法：体验总结；案例分析；班/组研讨

案例&工具：《陈生的困惑》；《管理系统全景图》

技能 1：如何确保团队工作任务与分工清晰？（3 小时）

- 1、单元导入：确保工作有序规划的三要素
 - 介绍落实战略三要素
 - 检视个人三要素与公司目标间的联系
 - 自评三要素信心程度与挑战
- 1、确保工作聚焦：从上至下拆解部门/团队工作
 - 从 3 个视角理解团队的工作
 - 界定常规工作与当期重点工作
 - 具像化工作目标与关键挑战
 - 用《部门工作规划》工具记录三大要务
- 2、确保过程及结果衡量：从下至上梳理团队工作主要活动与考核指标
 - 盘点团队日常工作活动
 - 将团队日常工作活动与考核指标或关键目标连接
 - 界定支持团队绩效目标的关键过程指标
 - 用《部门工作规划》工具写出过程及结果指标
- 3、确保权责划分明确
 - 回顾以往分工经验
 - 了解权责划分方法及团队内外人员担责的方法
 - 练习不同情境中如何应用权责划分的方法
 - 用《部门工作规划》进行权责划分
- 4、带入实践
 - 明确主要工作的目标
 - 根据实际挑战列出解决方案
 - 思考要与上级和团队讨论的问题

教学法：案例演示；小组讨论；个人反思；视频支持

案例&工具：《空管流量控制》；《部门工作规划表》

技能 2：如何确保团队成员得到督导取得绩效？（上）（1.5 小时）

- 1、了解并认识团队成员对各项工作的准备度
 - 以学员的成长案例分析员工成长的路径
 - 案例剖析成长路径上中的典型特征与典型需求
 - 从 2 维度认识团队在承接各项工作的状态
 - 练习界定员工成长阶段中的工作状态
 - 结合《部门工作规划表》确定团队成员在各任务中的工作状态

DAY-2

技能 2：如何确保团队成员得到督导取得绩效？（下）（2 小时）

- 2、了解我的督导风格
 - 根据引导完成个人督导风格测评
 - 解析领导者个人督导弹性与惯用方式
 - 剖析领导者个人督导的有效性及其原因
 - 聚焦领导者个人督导误区聚焦在哪些方面
- 3、活化督导效能：对处在不同工作状态的员工有效开展督导的策略
 - 讲解并分析不同的领导行为特征与效果

- 理解 4 种典型的督导方式与技巧精要
 - 体验不同领导方式在督导员工时的“化学效果”
 - 根据《部门工作规划表》中的实际情况制定督导策略
- 4、确保督导取得效果
- 介绍 3 种常见的督导情况，及其中的价值
 - 根据《部门工作规划表》中的实际情况制定督导计划
 - 单元小结

教学法：体验总结；测评反馈；班组研讨；角色扮演

案例&工具：《金吉的成长》；《督导方式测评》；《部门工作规划表》；《督导精要清单》

技能 3：如何运用沟通技能增效并营造良好的工作关系？（2 小时）

- 1、成功领导者的关键秘密
- 通过世界咖啡总结有效沟通的条件、常见挑战与障碍
 - 介绍有效沟通的 2 大目的与 2 大组件
 - 说明单元目标与学习安排
- 2、促进互动关系健康的互动 4 宝
- 认知偏差：发现因认知角度不同易导致错误理解并思考应对方式
 - 听-认可理解：讲授并练习深度聆听与回应技巧以更有效的理解他人
 - 问-激发参与：练习通过有效提问—促进双方交流与思维激荡冲突防范于未然
 - 说-精准表达：学习如何有效掌握精准表达的 2 个方面与技巧
 - 挺-鼓励担责：学习如何抵制越俎代庖的诱惑让下属担责
 - 讲师补充非语言信息的影响
- 3、提升沟通效率的关键技能
- 学习高效讨论 4 步法及要点
 - 学习确保讨论推进 2 技巧
 - 通过案例辨识 4 步骤与 2 技巧的应用
- 4、知行合一有效沟通
- 通过演练将 2 大组组件综合运用
 - 运用反馈技巧持续强化效能提升
 - 单元小结

教学法：示范教学；工作站研讨；案例辨识；角色扮演

案例&工具：《日常沟通的挑战》；《回归正题》；《沟通计划表》；《沟通精要清单》

技能 4：如何确保团队成员工作有更高的投入度？（2 小时）

- 1、人们的动力从哪里来
- 认识产生激励效果的全景图
 - 介绍本次激励技能的模型与学习目标
- 2、排查并减少不满意因素
- 造成不满意的常见 6 个因素
 - 处理或减少不满意因素的 4 种手段
 - 自我评估部门/团队内部不满意因素
 - 制定解决对策与沟通机制
- 3、探寻并增强能激励他人敬业的因素

- 介绍激励因素“1+3”，并强化为什么“1”是基础
- 介绍3大激励因子以及对工作动力的影响
- 讲师演示激励性谈话并运用工具总结技巧要点
- 组织学员运用工具开展技巧演练

4、单元小结并提供额外自我诊断材料

教学法：案例教学；测评反馈；示范教学；角色扮演；

案例&工具：《立明的动力消退》；《激励会谈表》；《动力核查与行动指南》

DAY-3

技能5：如何确通过授权发展和培育下属？（2小时）

1. 授权的原因、内容及对象
 - 探讨领导者不授权/授权无效时的想法、感受与影响
 - 介绍成功授权闭环的5个步骤与学习收益
 - 收集学员挑战，分享自己常见误区
2. 分析并计划授权策略
 - 步骤1：通过案例分析授权的任务
 - 步骤2：通过案例讨论授权不同对象的利弊
 - 分析案例中领导者授权的理由
 - 学员分组使用4个要素来设计授权计划
3. 有效传递授权策略
 - 步骤3：利用沟通4步与互动4宝计划授权沟通
 - 步骤4：探讨为授权成功保驾护航的3个必须做到
 - 步骤5：讲解运用反馈定期进行正式与非正式反馈
4. 总结成功授权的5步骤、4要素、3必做要点与工具

教学法：案例教学；示范演示；小组研讨

案例&工具：《陈东的授权分析》；《授权计划表》；《授权精要提示卡》

技能6：如何精准的招聘到合适的人才？（2小时）

1. 招聘到合适的人才需要什么
 - 有效招聘的3件套
 - 伯乐识才的3硬功
 - 收集学员挑战，分享常见误区
2. 利用3件套做好招聘准备工作
 - 组件1：介绍《岗位说明书》的撰写标准
 - 组件2：带领学员勾勒“人才画像”
 - 组件3：从激励因子视角盘点《组织与团队优势说明》
 - 学员准备准备三件套并答疑
3. 开展高效的面试
 - 讲解并练习与候选人建立良好的交互氛围
 - 运用行为面试法识别候选人的真才实能
 - 结合候选人的生涯与动机向传递“组织/团队优势”
4. 人才加入后的必要动作
 - 让新人快速了解组织的3个动作
 - 第一周的工作清单

- 确保第一个挑战性工作取得胜利

5. 单元小结与答疑

教学法：案例教学；示范演示；小组研讨

案例&工具：《李晨的招聘季》；《岗位说明书模板》；《人才画像模板》；《团队优势模板》；《面试记录表》

技能 7：如何增强影响力并建立持续协作关系？（2 小时）

1. 影响他人以取得成果导论

- 认识及理解 3 大影响要素
- 理解影响力的首要之务“承诺”的 3 个程度
- 运用承诺汇总表，列出需要发挥影响力的案例、干系人及承诺程度

2. 发挥影响力 7 大策略

- 引导大家探讨你所知的增强影响力的策略
- 评估学员现状，总结学员答案与 7 大策略的共识度
- 分享寓言故事，总结主人公用了什么策略影响了关键干系人
- 总结影响力的 7 大策略

3. 将影响力策略进行包装

- 通过示范演示，学习“赢得人心”的包装技巧
- 讲师介绍 3 种常用包装策略
- 邀请学员结合实际案例练习包装技巧

4. 理解伙伴关系

- 观看录像探讨成功伙伴关系的经验与特点
- 了解伙伴关系的架构及 6 个关系检查点
- 认识可用来分析与强化伙伴关系的工具

5. 运用工具维护并增强伙伴关系

- 分别讲解 6 个检查点的价值与要点
- 带领学员评估 6 个检查点的实际使用情况
- 根据评估情况着重讲解学员集中挑战领域的技巧方法

6. 单元小结

教学法：寓言故事；示范演示；班组研讨

案例&工具：《危机四伏》；《发挥影响力清单》；《伙伴关系检查表》

闭场：课程后的实际应用（1 小时）

1. 课程整体回顾

- 引导学员分组运用脑图回顾课程内容
- 分发案例和工具提示卡，补充到课程回顾脑图中

2. 后续安排

- 课程中待办事项答疑
- 利用程工具贴纸安排行动计划

补充说明：

- 1、本课程根据学员实际需要，实际按模块选择排定最终的交付课程；
- 2、本课程 7 个模块若需强化训练，每个独立模块可开展为期 0.5 或 1 天的独立交付课

程。