

《权变领导之道》

——领导力第一课：瞬间洞悉员工状态，灵活调整领导策略——

主讲：王琦老师

【课程背景】

为什么此培训很重要？

常见的管理/领导力培训都强调“**我对下属做什么**”，本课程则是关于“**我和下属做什么**”。强调领导者从“上司、考核者、裁判、纠正者”转变为“伙伴、协调者、教练、支持者”。

大多数管理者在带领团队达成目标的过程中，管理行为随机性较多。而实现效能改进，不仅要提高关注度并刻意练习，更要遵循正确的原则，配合被验证的方法，运用实际策略，最终通过系统工具实现卓效提升。

你是否遇到过如下挑战：

- 有的下属一点就通，有的带起来特别费劲？
- 有的下属存在“挑活”的现象，愿意干的使劲干，不愿干的就避开？
- 有的下属推一步走一步？
- 有的下属绩效不错，平时也不用督促，但好像“不甘心做我的下属”或“难以控制”？
- 授权一项任务，有时候成了“大撒把”，有时候又嫌我追的太紧？

这就是本课程的目的所在。课程突破了其他类似主题的课程，从管理者实际工作场景切入，识别团队成员在不同情况下的取得工作进展的突破点；结合管理者自身的管用管理方式进行反思，进行管理与领导效能提升，让领导者具备“随机应变”的能力，和下属结为伙伴关系共同发展。

【课程收益】

- ✓ 了解你在管理与领导增效的规律与本质
- ✓ 掌握诊断员工在具体工作上 2 维度的表现状态
- ✓ 诊断领导者自己在领导状态，理解领导优势、盲区，制定改善措施
- ✓ 掌握 4 种典型的领导状态使用精要
- ✓ 建立促进下属发展的伙伴关系

【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】 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】 2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

DAY-1

导入：今日领导力的挑战是什么？ (30 分钟)

- 1、走进领导力
 - 领导力的概念与本质
 - 领导的2个境界
 - 卓越的领导之道有何特征
- 2、课务宣导
 - 说明课程结构与学习安排
 - 申明收益与规则
 - 协助学员建立明确的收益期待

教学法：寓言反思；班组研讨；个人反思

案例与工具：《溪流的启示》；《课程结构图》

模块 1：面对不同的下属、不同的任务，如何瞬间了解其的工作状态？ (3.5 小时)

- 1、揭示下属工作状态的基本规律
 - 介绍观察工作状态的2个维度
 - 理解工作状态的4个特征
 - 揭示各特征背后的需求
- 2、瞬间诊断下属的工作状态
 - 学习诊断下属工作状态的步骤
 - 学习诊断下属工作状态的技巧
 - 初步练习诊断工作状态
 - 通过案例掌握动态诊断工作状态
- 3、将技能运用与实际
 - 利用工具盘点岗位主要工作任务
 - 评估团队成员各任务的工作状态

教学法：案例分析；小组讨论；个人反思

案例与工具：《金晶的任务》；《诊断提示卡》；《督导计划卡》

模块 2：面对下属不同的工作状态，都有哪些有效的领导方式？ (2 小时)

1. 认识 2 种领导行为
 - 通过视频理解 2 种领导行为
 - 通过案例辨识 2 种领导行为
 - 引导学员列出 2 种领导行为实例
 - 找出错误的实例及原因
2. 理解 4 种领导方式
 - 揭示 2 种领导行为的概念与逻辑
 - 通过逻辑图理解 4 种领导方式
 - 理解 4 种领导方式的主要特征
 - 聚焦 4 种方式的领导意图

教学法：观影分析；绘图教学；小组讨论

工具：《领导方式矩阵》；《领导方式精要提示卡》

DAY-2

模块 3：如何确保 4 种领导方式能灵活使用？ (2.5 小时)

1. 4 种领导方式的使用精要
 - 分组提炼 4 种领导方式的使用精要
 - 对比正确的使用精要，分析差别背后的原因
 - 分析 4 种领导方式的异同点及揭示的逻辑
2. 确保 4 种领导方式得到能力发展
 - 组织小组开展实例演练
 - 邀请代表公开演练
 - 讲师点评并利用使用精要做正面演示
 - 强化 4 种领导方式的使用技巧

教学法：小组研讨；角色扮演；正面示范

工具：《领导方式精要提示卡》

模块 4：实战辅导如何精准的学以致用？如何防止员工退步？ (3.5 小时)

1. 搞清楚自己倾向的领导状态
 - 主持开展测评
 - 分析倾向使用的领导方式
 - 分析使用领导方式的灵活程度
 - 分析使用领导方式的准确度
 - 分析失误较多的领导方式
2. 匹配与不匹配
 - 体验领导方式与员工状态的匹配与否带来的影响
 - 总结不匹配的主要 2 种状态
 - 总结 2 种状态在实际工作中的影响
3. 与下属建立伙伴关系
 - 处理当领导与下属就工作状态有分歧时如何处理
 - 学习利用伙伴关系会谈表建立伙伴关系
4. 将技能运用与实际
 - 运用督导计划卡设定督导策略
 - 运用督导计划卡开展督导计划

教学法：测评分析；班级演练；个人反思

工具：《领导行为分析测评》；《匹配活动卡》；《督导计划卡》

闭场：课程后的实际应用 (30 分钟)

- 1、总结课程内容
- 2、开展学习效果测验
- 3、制定行动计划

活动：脑图共创；集体测验；个人反思

工具：《思维导图》；《案例测试集》；《行动计划表》