

“卓越领导力”课程大纲（2天版）

讲师：张冬明

【课程背景】

美国盖洛普（Gallup）调查指出，65%的离职员工其实是想离开自己的上级，然而，作为一名中高层领导，也常常会感到迷惑：

每天都陷身于具体事务而忙累不堪，但却得不到下属和上级的认可？

我的下属总是不能胜任他的工作，工作结果总不能达到预期？

团队效率低下，凝聚力不强，执行力差？

与员工沟通产生障碍？

……

中高层领导谈到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。

掌握足够的管理知识就是一个优秀的领导吗？

在一个领导岗位并拥有相应权利，就是合格的领导吗？

真正的领导靠的是激发、影响，而不是控制！平庸的领导控制下属，绩效往往事与愿违；卓越的领导激发和影响下属，绩效常常超出预期。一个优秀、卓越的领导者要带出有战斗力的团队，必须具备正直的品行、创建活力的团队文化并能够激发、影响和成就他人。

本课程设计重点在以企业运营管理角度为出发点，结合老师十五年上市企业高管实践经历、十年管理咨询和培训案例提炼，从管理和领导的基础差异分析开始，从认知、角色、技能尺度与自身修炼等四个方面出发，根本上帮助领导者提升团队凝聚力与执行力，实现打造高绩效团队的目标。

【培训对象】

企业中高层管理人员

【课程目标】

1. 掌握领导者的角色和职责要求，清晰自我定位。
2. 掌握作为一名合格的领导者应具备的素质和能力，实现管理者向领导者的过渡。
3. 掌握团队管理过程中的恰到好处领导方法，提升领导力。

【培训时间】

2天（6小时/天）

【培训方式】

1. 针对性：根据参训企业行业及学员特点，针对性选择案例分析。
2. 系统性：启发学员逻辑思维潜能，独立思考解决方案，针对性点评。
3. 实效性：对企业存在的问题进行实践演练，实效解决困惑问题。

【课程大纲】

第一单元 管理与领导

一、管理是什么

1. 科学管理发展的三个阶段
2. 管理的本质

二、管理与领导

1. 做正确的事与正确的做事
2. 突破创新与维护规则

三、领导者角色

1. 团队方向的引领者
2. 人际与资源的平衡者

3. 信心与理念的推动者

四、卓越领导力

1. 领导力的本质

- 1) 影响和成就他人
- 2) 内在坚强而非外在招摇

案例：著名企业家的领导力认知

2. 卓越领导者的特质

- 1) 为职位的需求而学习和改变
- 2) 领导力的多维度体现
- 3) 领导力是天性与实践的综合
- 4) 面对不确定性的未来

讨论：愿意追随的领导者

3. 互联网时代 VUCA 情景下的领导力挑战

第二单元 领导之术——领导团队的技能与尺度

一、团队制度与文化建设

1. 团队制度建设

1) 修路理论

案例：如何制止迟到现象

- 2) 标准基础之上是艺术
- 3) 价值观的量化体现
- 4) 防止破窗效应
- 5) 知识管理

2. 团队文化建设

1) 管理者的信念与价值观

案例：西班牙马拉松赛

视频案例：不讲事实的代价

2) 文化怎么落地？

案例：年轻一代 90 后的文化观

二、人才管理艺术

1. 识人与选人

- 1) 人的差异性
- 2) 没有超人
- 3) 中庸之才，皆由训习

讨论：选笨人还是选聪明人？

2. 合理用人

- 1) 木桶理论之误
- 2) 因人设事与因事设人
- 3) 用人所长，量才适用
- 4) 容人之短，给人才撑一把伞

讨论：重德还是重才？

3. 有效留人

- 1) 用人厚养之道
- 2) 有效激励——满足感

案例：麦当劳的留人艺术

4. 人才培养

- 1) 是不是人人都可培养？
- 2) 培养的时机与方式
- 3) 先做规矩，再做系统，最后提效率

案例分析：辅导员制度

三、有效授权艺术

1. 授权的优势与弊端
2. 授权的界限在哪里？

案例：松下的授权之道

3. 授权的六个层次
4. 授权与监督
5. 授权的常见误区

讨论：真正的权限来自哪里？

四、高效沟通

1. 领导者的沟通重心在于上级与平级

- 1) 读懂他人
- 2) 贡献出发

讨论：倾听的边界在哪里？

2. 与下级沟通的原则与技巧

- 1) 坦诚与事实
- 2) 态度与内容
- 3) 理解下级的情绪和反馈

案例：如何面对一个怒气冲冲的下属？

第三单元 领导之道——领导者自身的修养

讨论：格局是什么？

一、认知提升

1. 认知是推演和判断能力

案例：慧聪网和阿里巴巴

2. 必须掌握的创新思维
3. 培养洞察力

- 1) 好奇心是基础
- 2) 思维网络构建

二、领导者的基础品质

1. 被信任是根基

案例：德鲁克的忠告

案例分享：导致高管失败的性格缺陷

2. 取得下属信任的途径

- 1) 付出信任
- 2) 分享信息
- 3) 利益的优先权
- 4) 倾听的力量
- 5) 移情与同理心

三、领导者的职业化

1. 憧憬未来，激发活力

- 1) 描绘共同的愿景目标
- 2) 找出人们为之奉献的理由

- 案例：任正非讲故事**
- 2. 乐观的情绪传递
 - 案例：宋志平面对压力**
- 3. 以身作则
 - 1) 践行价值观
 - 2) 正确对待关键事件
- 4. 打破常规，关注未来
 - 1) 主动猎寻外部机会
 - 2) 有明确目标的挑战
- 5. 积极主动，强烈的问题意识
 - 1) 否定现状
 - 2) 现地现物，持续改善
 - 3) 绩效管理的本意
 - 案例：拯救日航的力量来源**
- 6. 充沛的精力是应对繁重、复杂工作的基础
 - 1) 旺盛的精力来自哪里？
 - 2) 如何激发下属的潜在精力？
- 7. 勇担责任
 - 案例讨论：下属犯错到底责任在谁？**