

## 运筹帷幄 上下同欲-----情景领导力与危机管理

主讲：崔淼

课程背景  
讲座功能  
讲师观点

本课课题深层透视和破解企业经营管理中面临的诸多问题，系统思考团队管理瓶颈如何突破，系统解析提升领导艺术的多种路线图及成功法则，为企业未来发展提供策略性新思维！

本课程为著名企业学者、著名实力派企业管理专家崔淼老师多年管理咨询实战历练核心课程之一，凝聚中国实战顾问指导企业打造核心竞争力的专属版权工具，创研出将领导艺术与团队管理高效融合的独特“领导能力配置学”，“管理效率运筹动力学”。内容精选，案例结合，形式生动，思维互动，强调应用。本专题已做过近百场演讲，反响强烈。

在充满不确定性与复杂性的时代，领导力的本质已悄然改变。它不再仅仅是职位赋予的权力或固有的个人特质，而是一种能够洞察情境、灵活应变并有效引领团队穿越挑战的动态能力。尤其当危机来临，固有的管理模式往往失效，此时，领导者如何诊断局势、调整策略、凝聚人心，成为决定组织存续与发展的关键。为此，本课程旨在为当代管理者提供一套经过验证的思维框架与实用工具。

领导力的研究历经演变。早期聚焦于领导者特质，随后关注领导行为，而对领导环境与对象的系统性研究曾相对薄弱。1969年，赫塞与布兰查德提出的情境领导模型（亦称“赫塞-布兰查德模型”）填补了这一空白，其核心贡献在于强调领导效能取决于领导者、被领导者及具体情境三者的动态匹配。该模型认为，不存在一成不变的“最佳”领导风格，成功的领导应如河流，既有清晰目标，又具备适应地形的灵活性。它倡导领导者与下属建立伙伴关系，其最高境界是成

为“下属所需要的领导”。掌握四种经典的领导风格——教练式、命令式、协商式和授权式，并学会在危机的不同阶段、针对不同的团队成员，灵活切换领导模式。

本课程将深入剖析这一经典模型，并着重拓展其在危机管理场景下的应用。课程帮助管理者掌握两项核心技能：一是精准诊断团队成员针对不同任务所表现出的“工作准备度”，即其能力与意愿的组合状态；二是灵活运用指挥、辅导、支持、授权四种领导风格，以匹配下属的准备度，从而最大化领导效能。全球上千家知名企业，包括 GE、IBM、微软等，已将情景领导力列为高级经理人的常年必修课，因其有效调动员工积极性、建立高效沟通、降低流失率并全面提升团队士气。

然而，在危机情境下，领导力的挑战更为严峻。市场剧烈波动、四代同工（不同代际员工共存）、任务紧急多变已成为常态。传统的命令控制模式或单一领导风格难以应对，领导者必须“随境而变”。本课程将结合大量实际危机案例，引导学员分析绩效下滑的循环模式，研究员工在压力下的状态退化与发展规律，并将领导力聚焦于解决具体的绩效问题。课程不仅传授方法，更致力于推动管理者实现角色转变：从评估者、批评家转向合作伙伴、培训师、支持者和教练。为确保学习成果落地，课程采用案例研讨、小组活动、情境模拟、心得分享等多种互动形式。我们将引入领导力评估工具，帮助学员量化自身领导风格的灵活性及有效性，并通过收集多方反馈制定个性化提升计划。课程包含实践项目规划与现场演练，并建立课后跟踪机制，持续支持学员将所学应用于实际工作，特别是危机应对场景。

期待与领导者一同学习实践与蜕变！危机与机遇并存，掌握情景领导力的精髓，提升危机管理的能力，在不确定的世界中，做一名能够以变应变、引领未来的卓越！

- 1、如何决策决断？如何凝聚人心？如何激励团队？
- 2、如何权变和矛盾冲突处理？
- 3、如何带领团队（团队建设）？
- 4、传授相关的方法和技巧；

- 5、帮助学员改善领导者角色意识；
- 6、明确团队执行力来自于卓越的领导艺术；
- 7、明确提升领导力的最终目标是改善执行环境；
- 8、系统地学习必备领导技巧，提升学员的领导技能；

为何公司的意图在贯彻中层层打折？

管理者如何避免中基层人员频繁变动？

是管理层不想执行吗？还是没有掌握方法？

为什么领导总是没有时间，而下属总是没有工作？

如何构建诚信、感恩、尊重、合作、分享的中高层执行团队？

庞大的部门里人员素质参差不齐，如何建立富有执行力的运作流程？

## 二、授课风格

知名集团企业管理咨询的智慧演绎，千场大型培训的机智锤炼，崔淼老师谈吐幽默，剖析犀利，将理论简洁化、生动化，将实战系统化、形象化；从策略、战术，到动作、案例——全方位为学员拆招解招！专家内行解密，妙语脱口而出，一语道破天机！“寓观念于谈笑间，蕴哲理于诙谐中”，学员在欢笑中学到绝技，在快乐中得到收获与感悟。工作情景体验式、深度咨询式培训，营造出强烈的学习气氛，瞬时内激发学员潜能并付之实践！

## 三、授课形式

以解决提升领导艺术为核心导向的深度顾问咨询式培训，本讲引入“全程体验培训模式”，采用课堂讲述、角色体验扮演、案例分析、游戏体验、互动练习、教练演示、头脑风暴、视频演示等现代培训方法。遵循“好听、好学、好用”独特风格，与“实战、实效、实在”授课原则。使用“六·三·一”比例教学法，即 60%课程讲解，30%互动沟通，10%学员自我训练总结发言，“解剖、思考、提问、互动、训练”教学思省“五合一”法则，分享智慧，授道于悟，道术相兼，寓教于行。

高级讲师深度顾问咨询式培训专有：现场答疑与总结：互动、解答、总结

——学问学问，边学边问（现场解答学员问题）

——有学有思，有思有得（学员总结分享所思所得）

说明：每节课程角色体验扮演、情景模拟等方式增加学员的学习参与性，提高学员的积极性及学习效果。

## 四、讲座对象

总经理、副总经理、各部门经理等企业管理人员

## 五、时间安排

两天，可根据企业具体情况和时间要求调整课程大纲内容。

## 六、讲座大纲

### 第一部分 领导能力

#### 一、关于领导的基本问题

【故事】狼和羊的寓言

- 1.领导与管理的关系和区别
- 2.新经济时代领导能力的变革
- 3.新旧领导者的差异

【案例】从 NBA 中看领导

- 4.领导者的权力与非权力影响

【案例】邱吉尔的领导力

#### 二、几种有影响的领导理论

- 1.三种极端理论

【故事】风和太阳

- 2.费德勒领导模型
- 3.情境领导理论

### 三、领导魅力的修炼

【案例】老顽童理查德·布兰森

1. 人格魅力
2. 思想的魅力
3. 梦想的魅力
4. 厚重的责任感
5. 高尚的品质
6. 理性与激情
7. 冒险精神
8. 做一个平民领袖
9. 幽默的力量
10. 领导要会讲故事

【案例】魅力型领导的典范——林肯

### 四、摩托罗拉的“4e's+1E”领导力模型

- 1、眼力 (Envision)
- 2、魅力 (Energize)
- 3、魄力 (Edge)
- 4、能力 (Execute)
- 5、约束力 (Ethics)

【现在行动】领导能力自我训练要点

## 第二部分 决策、决断

### 一、经理人的战略思维

1. 企业战略的特征
2. 企业战略管理的内容
3. 战略管理的原则导向

【案例】世界级船王的战略抉择

## 二、几个有效的战略决策分析模型

1. SWOT 战略分析模型
2. 波特的五力模型
3. 麦肯锡 7S 模型

【案例】西南航空的战略选择

## 三、科学决策的方法——德尔菲法

1. 德尔菲法的基本特征
2. 德尔菲法的具体实施步骤
3. 运用德尔菲法应注意的问题

## 四、走出决策中的六大陷阱

1. “沉锚”陷阱
2. “有利证据”陷阱
3. “框架”陷阱
4. “霍布森选择”的陷阱
5. “布里丹选择”的陷阱
6. “群体思维”的陷阱

【测试】你是决策高手吗

【现在行动】决策能力自我训练要点

## 第三部分 团队管理能力

【故事】接力棒理论——无边界管理

【故事】蚂蚁军团的威力

### 一、关于团队的基本问题

1. 团队的构成要素

## 2. 高效团队的七个特征

### 二、团队发展的五个阶段及管理方法

#### 1. 团队发展的第一阶段——组建期

【案例】认识你真高兴

#### 2. 团队发展的第二阶段——动荡期

#### 3. 团队发展的第三阶段——稳定期

#### 4. 团队发展的第四阶段——高产期

【故事】蜜蜂的团队理论

#### 5. 团队发展的第五阶段——休整期

### 三、团队中的角色差异

#### 1. 团队成员各角色特征与优缺点分析

【案例】唐僧团队的角色分析

#### 2. 角色差异产生优美的团队

### 四、团队的目标管理与文化塑造

#### 1. 悬谈摸底

#### 2. 初步整理

#### 3. 讨论确定目标表述和行动计划

#### 4. 对目标进行阶段性分解

#### 5. 建立目标责任

【故事】三只老鼠一同去偷油

#### 6. 提炼塑造团队核心价值观

没有文化，就是没有灵魂，管理以文化为基础。

高层是企业文化的缔造者，中层经理是企业文化的传播者和建设者

视频：《士兵突击》新兵入连仪式

【案例】星巴克平等快乐的团队文化

【测试】团队角色自我知觉问卷

## 第四部分 如何凝聚人心

### 一、惩罚有度,完善约束机制

如何凝聚人心

案例：刘备摔孩子

如何树立威信

案例：司马将军诛庄贾“诛贵大，赏贵小”

案例：曾国藩与太平天国

案例：水泊梁山，宋江与晁盖的区别“替天行道”大旗

### 二、增强凝聚力要先增强认同感

如何团队沟通

认同的先后顺序

认同先沟通，沟通先找共同点

如何赢得认同感

## 第五部分 权变才有领导力

### 一、权变艺术

1、角色的权变。

2、距离的权变。

你的能力再强下级认同不了你

唯一的办法就是提升下级的能力和素质

3、心理距离的改变。

零距离是一种非常落伍的概念，这就是距离产生美。

4、方跟圆的权变。

第一，大方小圆

第二，内方外圆

第三，后方先圆

第四，己方他圆

- 5、制度和人情的权变
- 6、特事特办的权变
- 7、原则性与灵活性的权变
- 8、菲德勒权变理论

## 二、矛盾、冲突的处理

- 1、分清单位的矛盾是原则的分歧还是无原则纠纷，原则的分歧优先解决
- 2、新形成的矛盾、最近形成的矛盾还是年深日久的矛盾纠纷，优先解决新矛盾
- 3、空间上来区分，是内部矛盾纠纷还是外部纠纷，先内后外
- 4、分清矛盾是利益冲突还是认识的问题，建议先虚后实
- 5、那就是先明后暗，原因查明的矛盾优先解决

## 第六部分 激励管理能力

### 一、激励的概念、特点及其功能

#### 1. 激励的概念

【案例】如何让猫吃辣椒

【案例】罗森塔尔期望效应——引爆下属工作成就

#### 2. 激励的功能

激励的类型、过程和机制

几个有影响的激励理论

1. 马斯洛的需求层次理论
2. 双因素理论
3. 期望理论

【案例】夏威夷之旅

## 二、有效激励的基本原则

- 1.原则之一：激励要因人而异
- 2.原则之二：奖惩适度
- 3.原则之三：激励的公平性
- 4.原则之四：奖励正确的事情
- 5.原则之五：及时激励

【案例】“金香蕉奖”的启示

## 三、经理人的激励菜谱——低成本点燃员工激情

- 1.不断认可

【案例】不懂激励的主管

- 2.真诚赞美

【案例】：“员工肯定计划”

- 3.荣誉和头衔

- 4.职业发展

- 5.良好的工作环境

- 6.给予一对一的指导

【案例】 韦尔奇的便条

- 7.领导角色和授权

- 8.团队集会

- 9.特殊着装日

- 10.休假

- 11.主题竞赛

- 12.榜样

【案例】 麦当劳的全明星大赛

- 13.目标与愿景

- 14.参与决策及归属感

- 15.人文关怀

- 16.传递激情

## 17.非物质激励下属的N个菜单

【案例】巴顿将军的团队激励管理

【现在行动】员工激励能力自我训练要点

## 第七部分 授权能力

### 一、授权技术：该放手时就放手！该出手就出手

有关授权的辩论

授权的原则

影响授权的权变因素

授权的步骤

授权后的控制技巧

授权的艺术：学会放风筝

### 二、授权的意义、原则和流程

1.授权的意义

2.授权的原则

【案例】领导者应该适当“懒惰”才好

3.授权的流程

### 三、授权准备

1.工作分析

2.授权的类型

3.该授多少权？

4.选择授权人

【故事】不要授权给猴子

### 四、授权沟通

1.明确授权任务和要达到的目的

- 2.明确授受双方的权责关系
- 3.明确授权资源分配方式
- 4.授权沟通时注意传授工作诀窍
- 5.宣布授权的技巧

## 第八部分 危机管理

### 一、危机管理导论

案例分享——危机事件：王石“捐款门”克林顿“拉链门”

企业危机的诱因：

战略错误；内部管理不善

东航“返航门”事件：企业内部管理的诟病

中国企业危机调查

中国有一半以上企业处于中高度危机状态；

中国社会环境下的企业危机特点；

史玉柱：企业的13种死法

看待危机的视角

比尔·盖茨：微软离破产只有18个月；

张瑞敏：经营企业如履薄冰，如临深渊；

任正非：华为总会有冬天。

危机特征：意外性、聚焦性、破坏性、紧迫性

### 二、危机公关

危机公关定义

危机公关策略分析

光明乳业：谁动了我的奶酪？

中外经典危机公关案例对比

- 1) 吉利新能源，你不得不尊敬；
- 2) 苏宁：产权改革的滔天鲸吞
- 3) 小米“商人异化经济政治学”

### 三、日常危机管理

引言：从“危机管理”到“问题管理”

著名公司纷纷倒台：危机管理成为焦点

危机背后玄机何在：危机管理无能为力

如何堵住危机源头：“问题管理”浮出水面

危机风险识别

外部来源

自然灾害

政治法律因素导致的灾难

社会因素引发的危机

技术环境的变化

内部来源

生产过程中的危机

案例：美国的库尔斯公司

- 人力资源管理不当造成的危机
- 财务管理不当导致的危机
- 伊利与蒙牛恶性竞争导致的危机”