

《管理者的领导力开发》

面对竞争激烈的市场环境，越来越多的中国企业认识到：仅有好的市场机遇，不能保证企业持续长久的盈利；仅有管理的规章制度，并不意味着企业整体能力的提高。要想使企业具有持续的竞争能力，在快速变化的环境中，既能灵活应变，又能保持“内部秩序”，企业需要打造组织的整体能力。为此，企业不但需要能够执行当前战略的团队和人才，还需要为未来培养带领团队竞争的具有领导力的管理者；企业需要把自己打造成为能够培养复制人才的“学校”。这一切的实现，依赖于企业管理者的领导能力。

然而，来自西方的领导力理论以及时髦盛行的以领导代替管理的观点，使面对复杂问题的中国管理者们，在应对以上挑战的操作层面，茫然和无所适从，产生领导力“虚、软、空、和走形式”的种种误解。

中国的企业管理与跨国公司的差距究竟在哪里？中国管理者的领导力应体现在哪儿？中国管理者如何才能有效的借鉴吸收西方的管理手段和方法、打造自己的领导能力？

本课程的目的帮助学员，结合中国转型期的管理实践，从整体和全局的视角理解管理中的领导力，解除对领导和管理作用及方法的混淆和困惑，理解领导和管理不可相互替代，并掌握如何将领导力运用于日常管理工作中，实现最终理想的效果。

课程目标:

课程后，学员将能够——

- 了解“管理”在中国转型期的重要性和局限性
- 理解西方管理理论对中国企业管理的指导意义
- 区别管理能力和领导能力
- 认知（管理者）领导力的实质在于提升组织的整体能力
- 确定中国企业在提升组织能力过程中的阶段性侧重
- 掌握打造“组织能力”的思维和行动框架，有效把握“有序”和“有活力”之间的平衡
- 掌握应对不同情境的领导风格
- 了解管理者“带人”与“做事”面临的不同挑战
- 掌握在群体层面和个体层面，管理者“带人”的方法



传递的核心理念包括:

- 管理者的领导力是带领团队获得成功的渴望和激情释放，它不同于外部压力下的被动行为
- 领导力是使环境和他人发生变化的能力；如果没有看得见的变化，就谈不上领导力
- 领导力不是管理者的单项技能，而是管理者综合素质的体现
- 领导能力的培育不仅仅是技巧的掌握，而是长期内在个人素质的修炼
- 信任是领导力的基础
- 管理者领导力的培养和提升，是在天复一天、具体琐碎的做事和带人过程中实现的
- 领导力课程只属于乐于挑战自我的管理者
- 培养领导力的挑战不在于理解，而在于执行，因为执行需要超常毅力和勇气

课程内容

一、领导力透视：造就“组织能力”的能力

- 管理职能和管理极限
 - ✚ “业务” VS “人员”
 - ✚ “维持” VS “改变”
 - ✚ 管理四项职能中的矛盾与冲突：“秩序”与“活力”
 - ✚ 如何超越管理极限？
- 中国转型期的管理，为什么建立了管理系统，却不能发挥其有效性？
 - ✚ .. 西方人为什么强调“领导”重于“管理”？
 - ✚ .. 为什么韦尔奇强调“领导”时，中国仍在强调“管理”？
 - ✚ .. 管理能力和领导能力不是一回事
 - ✚ .. 中国转型期的三类组织比较
 - ✚ .. 组织能力培育的阶段性重点

二、有效领导力

- 领导力八大要素
- 4E 领导观



- 领导风格倾向
- 情境领导
- 个人领导风格测试分析
- ‘领导’与‘下属’间的期望反思
- 领导风格与环境的匹配（团队类型、任务类型）

三、管理者的领导力量来源

- 有了管理权力，为什么却指挥失灵？
 - ✚ 常被忽视利用的‘权力来源’
 - ✚ 效果比较：正式权力 VS 非正式权力
 - ✚ 非正式权力开发
 - ✚ 非正式权力效果矩阵
- 管理者角色定位与领导力
 - ✚ 做公司/部门的经营者，而不是上级的仆人
 - ✚ 职业化，还是个人关系？
 - ✚ 超越“树木”，看见“森林” / 站在盒子外面思考
 - ✚ 从最利于总体的角度辅助上级
- 管理者权威与领导力
 - ✚ 权威只有表达出来，才有效果
 - ✚ 如何设定权威底线
 - ✚ 如何充分利用知识的力量
 - ✚ 让管理者失去威信的行为

四、打造企业竞争能力

- 新时代企业竞争力源泉
 - ✚ 人力资本的三大特性
 - ✚ 释放被压抑的人力潜能（70%人的潜能在工作中被压抑）
 - ✚ 管理者：你最终无法“控制”下属 / 人非工具
- 中国转型期企业竞争能力基础建设（组织内部建设）
 - ✚ 问题诊断：你的企业（组织）有符合市场竞争/市场经济的硬件和软件吗？
 - ✚ 花大力气建立并维护市场经济的组织秩序（程序和流程）和组织文化/理念

- ✚ 案例：“固化”的效果和意义
- ✚ 首要的不是方法，而是方法背后的理念
- ✚ 清除弱化竞争力的组织障碍
- 高标准业绩导向，着眼于能力培育
 - ✚ 案例（2）：打硬仗团队是这样历练出来的
 - ✚ 绩效差别源于标准不同
 - ✚ 激发人们乐于追求挑战 / 如何让工作挑战成为人们的向往
 - ✚ 坚信团队成员的‘可能性’
 - ✚ 以结果/业绩为导向的行为塑造/再造
- 让成员在实现高业绩中获得乐趣和动力
 - ✚ 让成员从工作中获得个人需求满足
 - ✚ “跳起来摘桃子” / 向自己没有做过的事情挑战
 - ✚ 帮助团队成员建立自信
 - ✚ 为什么激励了明星员工，却带来人才流失？（区别管理员工）

五、塑造环境：让个人与环境的互动积极健康、富有挑战并产生力量

- 领导者：（公司/团队）风气是你的作品
 - ✚ 启示：两只同宗蜜蜂的不同结局
 - ✚ 为什么会有“流水的营盘铁打的兵”？
 - ✚ 培育风气无小事 / 培育风气从点滴做起
- 确定你最期望的风气和行为
 - ✚ 四种企业组织风气的比较和选择
 - ✚ 明确的远景/价值观：意义及对行为的导向作用
 - ✚ 具体化你的思维和表达
 - ✚ 树立风气的四个确保
- 诊断治理（内部）氛围和风气
 - ✚ 为什么坚持规范化管理，却只带来监督效果，而没有使下属产生自觉行为？
 - ✚ 企业缺乏活力的原因
 - ✚ 逐个清除不期望的风气和行为

六、培育个人：让个人与管理者的互动开放坦诚、富有收益并产生反思

- 培养明星团队的责任感和激情



- ✚ “工业思想” VS “农业思想”
- ✚ “带人”与“做事”的不同
- ✚ 看人看其优点
- ✚ 作为榜样的管理者
- 变化时代的关系基石：信任
 - ✚ 为什么信任这样难？
 - ✚ 信任的情感账户
 - ✚ 无法获得信任的管理者心态
 - ✚ 失去信任的管理者行为 / 不能获得信任的管理者行为
- 让一对一的辅导帮助对个人有价值
 - ✚ 沟通形式与沟通内容同样重要
 - ✚ 只有敞开心扉接受外部刺激，人才会发生转变/成长（开放坦诚的对话）
 - ✚ 手把手培养法（新成员）vs 放手式培养法（骨干）
 - ✚ 帮助与依赖心理
 - ✚ 为下属的成功和进步/变化高兴

七、对于管理者，领导是一种选择

- 向自身挑战的选择
 - ✚ 超越自己当明星 / 从“英雄个人”到“英雄团队”
 - ✚ 积极主动意识
 - ✚ 三圈理论
 - ✚ 选择领导，需要回答的5个问题
- 坚定不移的改变和提升自己
 - ✚ 为什么自我评价能力对管理者领导力格外重要？（自我意识）
 - ✚ 欠缺的常识：对人的理解
 - ✚ 社会意识及交友与拜师
 - ✚ 沟通中的悟性 / 在沟通中培养悟性
 - ✚ 领导能力自我评估（情商能力）
 - ✚ 发现 / 找到你的领导力发展瓶颈



课程对象:

具有丰富管理经验、期望提升企业整体能力、提升自身领导能力的公司高、管理者

课程时间:

两天