



共赢领导力 ——提升领导能力的五种技术

主讲 章义伍

提升领导能力的五种技术

- ❧ 诊断技术
- ❧ 弹性领导技术
- ❧ 激励技术
- ❧ 教练技术
- ❧ 授权技术



第一讲 领导透视：理想领导者的特质(上)

- 员工心目中的领导
- 新型领导角色的变迁
- 领导者的六个基本特质
- 关于领导权利和技术
- 领导绩效的三个因素

员工心目中的领导

- ☛ 下属对于拙劣领导的负面反映
- ☛ 从企业寿命看领导功过
 - 1.企业的平均寿命只有12.5岁
 - 2.企业运行的第十年是关键年

企业发展的两种作用力

1. 推力

——系统化、规范化、制度化

2. 拉力

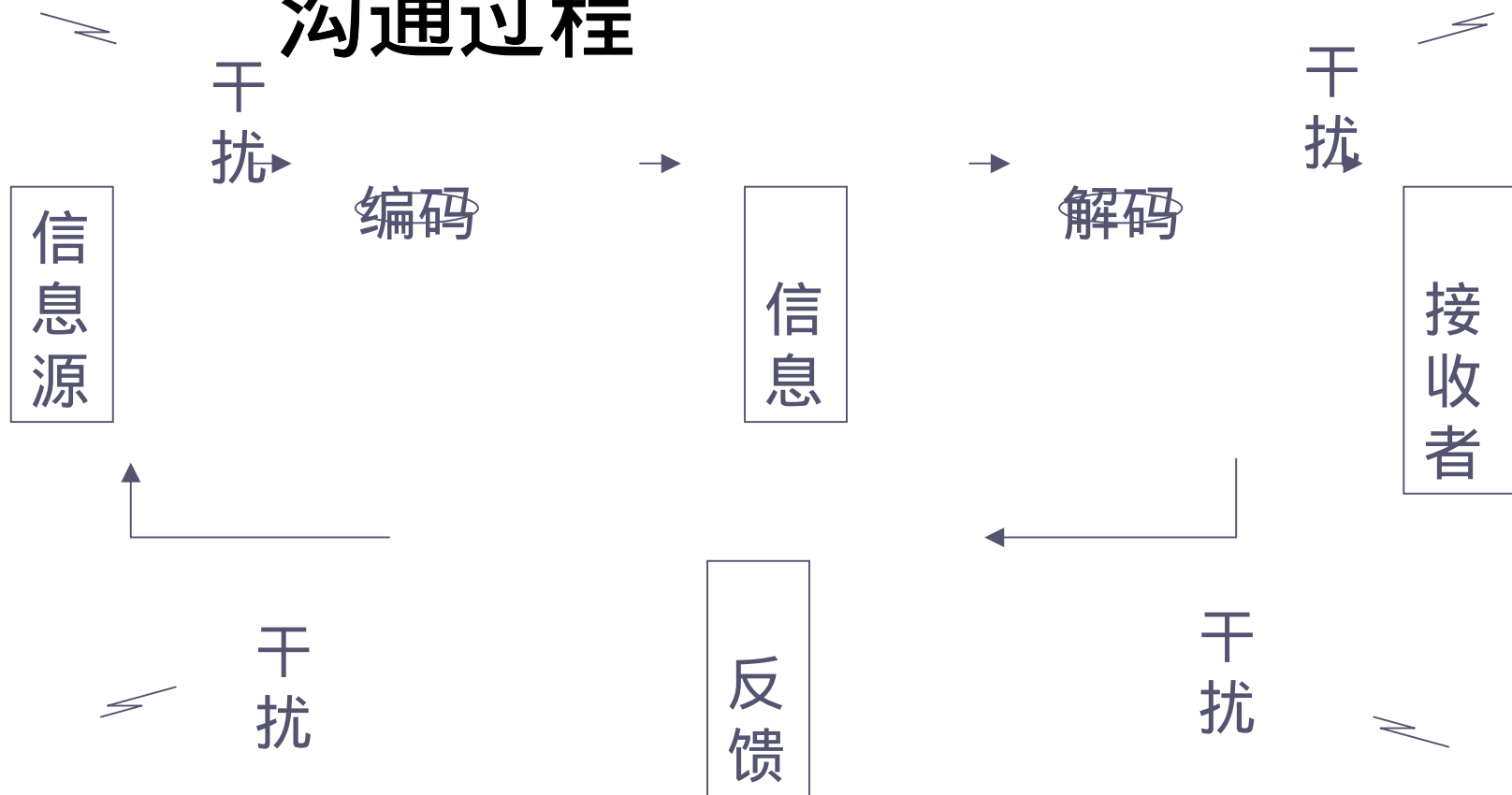
——领导者的领导风格、个人魅力、
权力威信



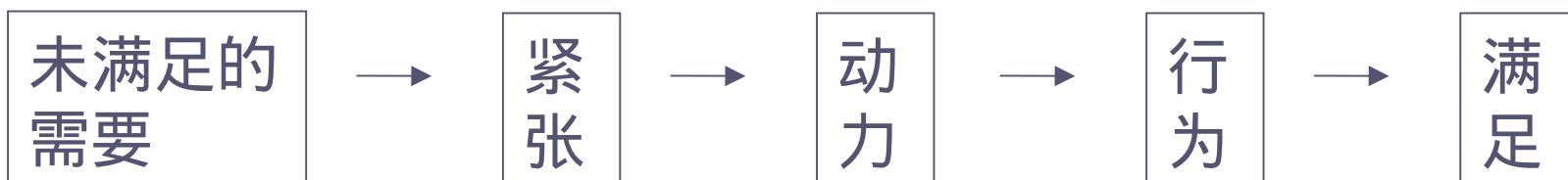
中层领导者应具备的12项技能

- ☛ 决策管理
- ☛ 时间观念
- ☛ 授权的技巧
- ☛ 沟通的技巧
- ☛ 目标管理
- ☛ 绩效评估
- 激励的技巧
- 教练技巧
- 管理变革
- 会议管理
- 领导风格
- 团队建设

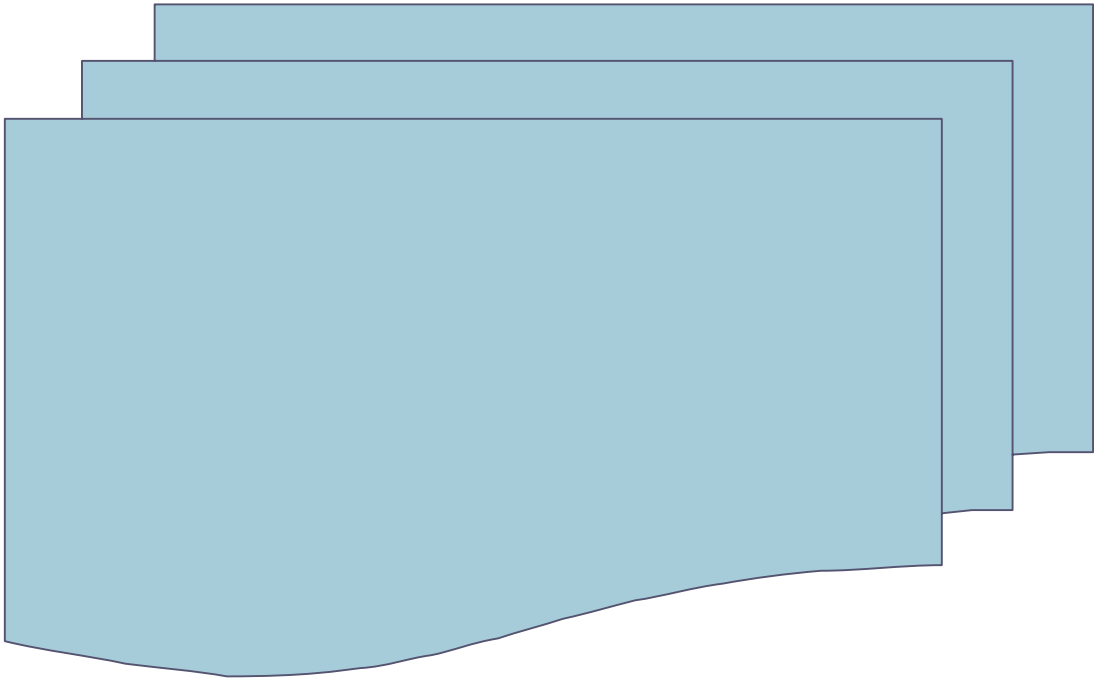
沟通过程



激励过程



好领导者应该具备的技能



技术技能
思维能力
人际关系能力

领导角色的变迁

- 领导是一个影响的过程

在讨论领导过程中，不再为领导而谈领导
领导者与管理者是两个不同的概念

关于领导研究的突破

- 把环境加入领导过程
- 把领导和管理区别开

管理者与领导者的区别

管理者	领导者
强调的是效率	强调的是结果
接受现状	强调未来的发展
注重系统	注重人
强调控制	培养信任
运用制度	强调价值观和理念
注重短期目标	强调长远发展方向
强调方法	强调方向
接受现状	不断向现状挑战
要求员工顺从标准	鼓励员工进行变革
运用职位权利	运用个人魅力
避免不确定性	勇于冒险

管理的四个要素

- 计划
- 组织
- 指导
- 监督和控制



新型领导角色的变迁（一）

从策略者到“愿景”者

第二讲 领导透视：理想领导者的特质(下)

- 领导者的角色转变（二）
- 领导的6P特质
- 领导权利和权术
- 领导者绩效的三个因素

好的远景应有的条件

- 理想性
- 可衡量性
- 统一性
- 吸引力



领导者的角色转变（二）

从指挥者到说书者

领导者的角色转变（三）

从系统的构建者到变迁者

领导的6P特质

- 领导远见(purpose)
- 热情(passion)
- 自我定位(place)
- 优先顺序(priority)
- 人才经营(people)
- 领导权利(power)



依赖性强弱取决的条件

- 你掌握的资源是否重要
- 你掌握的资源是否稀缺

权利的五个层面

强制性权利

奖赏性权利

法定性权利

专家性权利

参照性权利

权利的运用技术

- ✓ 合理化的方式
- ✓ 友情的方式
- ✓ 结盟
- ✓ 谈判
- ✓ 硬性指标
- ✓ 高层的权威
- ✓ 规范的约束

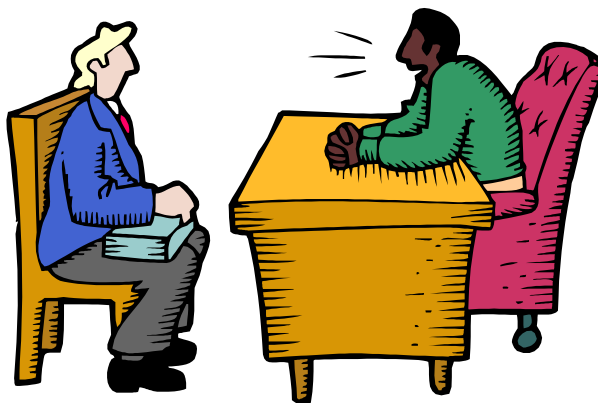


领导绩效的三个因素

领导者

下属

环境



影响权术选择的全面因素

- 1.领导者相对权力的大小
- 2.领导者自身的目的
- 3.任务的成功概率
- 4.企业文化



第三讲 领导关系：是资源，也是杀手（上）

- ☛ 领导关系是一把双刃剑
- ☛ 四种不同领导者的命运
- ☛ “管理”你的老板

领导关系是一把双刃剑

❖ 领导者的绩效

——取决于三个要素：领导者、下属、环境

❖ 领导的能力

——技术能力、人际技能、思维能力



衡量领导者是否被上司赏识的两个量度

● 智商

● 情商



智商的涵义——



领导者认识事物、
解决问题和创造性活动
的能力。

情商的涵义——

情商是人们准确地
评价、表达、调整和发展自己的情绪的能力。



四种不同领导者的命运

- ☛ 智商高，情商也高：春风得意
- ☛ 智商高，情商低：怀才不遇
- ☛ 智商低，情商也低：平凡一生
- ☛ 智商底，情商高：贵人相助

智商不足补情商

国外衡量领导者的指标

- 外部顾客满意度

- 内部顾客满意度

案例

- 某公司招聘，来了五位应征的人员。这位考官对应征者说了同样一句话：“把你的外套挂在衣架上，然后坐下。”其实并没有衣架和椅子，是考官出的一道题，想看看他们有什么反应……

“管理”你的老板

在领导者长处之外发挥自己的特长

1.主角与配角

2.形成互补型组合

赞美上司，融洽上下关系

- ☛ 认可你的上司
- ☛ 把上司说急
- ☛ 迂回进言
- ☛ 替上司担责分忧

向上司提意见的技巧

- ☛ 先肯定，后否定
- ☛ 用请教的方式
- ☛ 迂回进言
- ☛ 提意见时要将问题和方案打包

赞美上司，融洽上下关系

- 认可你的上司
- 把上司说急
- 迂回进言

4. 替上司担责分忧

第四讲 领导关系：是资源，也是杀手（下）

- 处理同级关系的“3C原则”
- 同级领导关系
- 处理同级间的冲突
- 领导和下属是绩效伙伴
- 吸引追随者的四个条件

领导者处理同事关系的观念

- 同事是帮手不是对手
- 同事是伙伴不是冤家
- 同事是兄弟不是路人

处理同级关系的“3C原则”

- ☛ 沟通(Communication)
- ☛ 协调(Coordination)
- ☛ 合作(Corporation)

同级领导协调的方式和手段

- 通过会议方式协调
- 规定内部的操作流程
- 通过目标和计划来协调
- 通过特定的部门来协调
- 设置特别岗位来协调

同级领导关系六貌

☛ 利人利己

☛ 损人利己

☛ 损己利人

☛ 两败俱伤

☛ 独善其身

☛ 好聚好散

建立一种双赢的领导关系

- 要从品质着手
- 最好的双赢是合作
- 制定一种双赢的协议
- 要动用奖惩的策略

如何处理同级间的冲突

作用：

积极的

消极的



处理冲突所采用的五种策略

- 1、竞争
- 2、合作
- 3、回避
- 4、迁就
- 5、折中



领导和下属是绩效伙伴

- 要赢得下属的信任
- 要信任下属



吸引追随者的四个条件

- 赋予梦想
- 正直性
- 公平性
- 可靠性

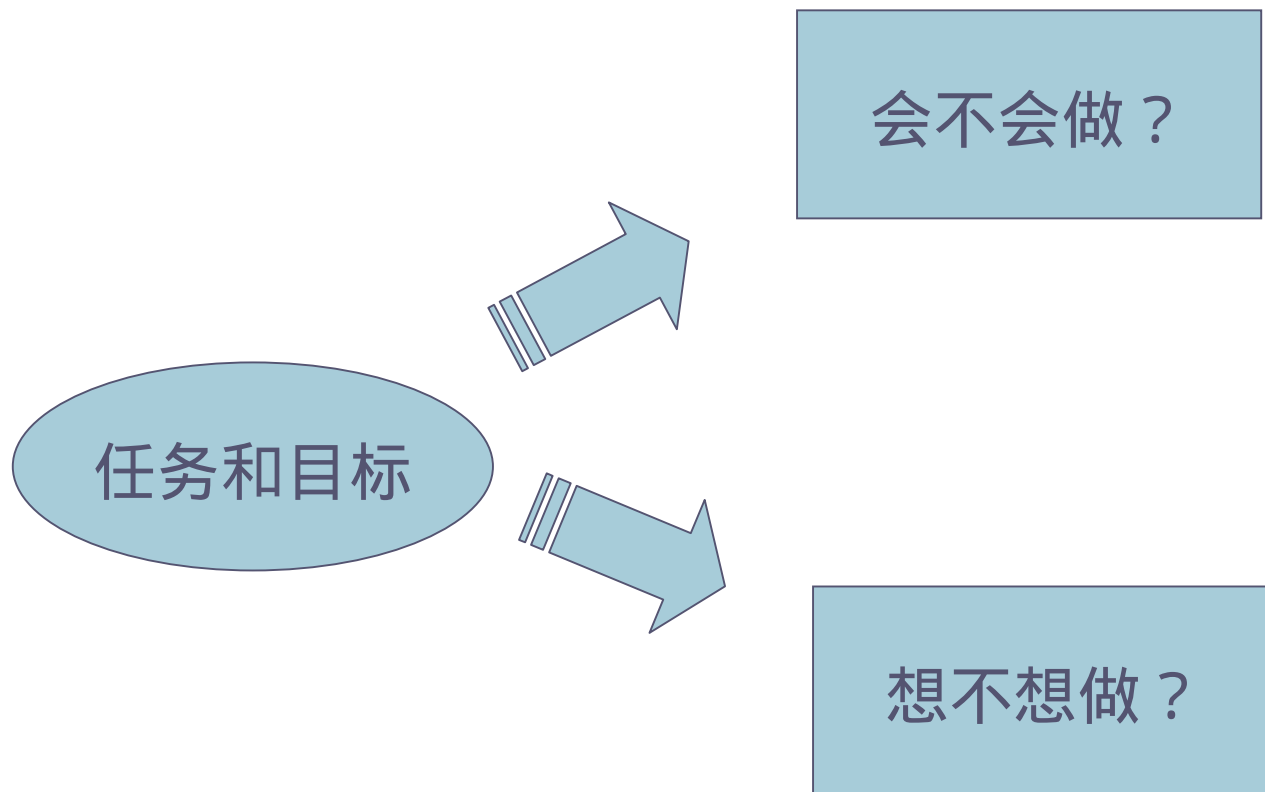


第五讲 诊断技术：下属的成熟度如何（上）

- ☛ 衡量员工发展层次的两把尺子
- ☛ 员工发展的四个层次
- ☛ 员工发展层次的案例诊断
- ☛ 三种不同类型的人才特征

确定任务的三个阶段

- 确定职位角色
- 布置任务和目标
- 可行的行动计划和方案



两种因素影响下属能否完成工作

衡量员工发展层次的两把尺子

☛ 工作能力

1. 知识
2. 技能
3. 经验

☛ 工作意愿

1. 信心
2. 动力



人员离职的负面效应

- 直接的金钱损失
- 使企业形象受损
- 打击留下员工士气
- 人才在同行中跳动
- 多是优秀人才离开
- 再招聘要资金投入
- 将走走一群



员工发展的四个阶段

- 能力低，意愿较高
- 能力高一些，意愿非常低
- 能力较高，意愿或高或低
- 能力高，意愿也高

第六讲 诊断技术：下属的成熟度如何（下）

- 案例分析：诊断员工的发展层次
- 三种不同层次的人员

案例

- 刘峰个案... ..
- 李慧个案... ..
- 唐纳个案... ..

员工分类表

分析角度	员工类型		
	人财	人在	人灾
工作的主动性	属于自然型，不需要上司给他指示，就能主动工作，起模范带头作用	不是自然型的人，而是难燃型的人财，所以积极性不高。	属于不燃型的人才，他的存在本身就是一种多余
创造的价值	能够给公司带来财富并创造更高价值，对于公司的贡献大于公司给他的收入。	人在的贡献大约等于他所获得的收入	破坏性大于他的贡献性，个人收入少一点都不行，做了一点事就要向别人广播。
其他	在企业中是真正工作的那部分人，所以把他称为干部，就是干活的一部分。	看别人的指示以后，才去做事的人称为看部，就是看别人再行事。	存在本身是一种多余，所以被称为砍部，就是应该砍掉的那一部分。

员工离职的原因

- ❖ 不良的沟通
- ❖ 不公平的对待
- ❖ 缺乏培训 and 发展的机会
- ❖ 薪酬偏低
- ❖ 企业的环境不佳



保留员工离职的方法

- 争取做到让好人出头
- 保持沟通管理的畅通
- 营造学习的环境
- 员工满意度调查
- 公平待人
- 排除不良的风气
- 分散股权留人才



关于对待附加值不同的人的建议

1. 保护上层20%的人财
- 2、 激励中层管理者
- 3、 限制10%的底层员工



第七讲 统驭技术：选择你的领导风格（上）

- 两种不同的领导行为
- 四种不同的领导风格
- 解释领导模型
- 领导风格案例研究
- 弹性使用四种领导风格

指挥性行为

如何给下属布置工作

做什么

为什么做

什么时候完成

在哪里找到资源

谁可以提供帮助

怎么样去做

花多少钱



指挥性行为的特点

- 强调建立结构
- 组织
- 提供忠告
- 监督



支持性行为

问

听

鼓励

解释



Leader（领导）新解

- ☞ L-----Listen聆听
- ☞ E-----Educate教育 教练
- ☞ A-----Assist协助
- ☞ D-----Discuss讨论
- ☞ E-----Evaluate评估
- ☞ R-----Respond负责



四种不同的领导风格

第八讲 选择你的领导风格（下）

- 领导模型分析
- 个人领导风格的诊断
- 四种领导风格的共同特点
- 四种领导风格的弹性运用

领导风格的选择

- 野牛群首领模式
- 大雁群飞模式
- 倡导授权式的领导风格

领导风格测试分析

员工的发展阶段	匹配的 leadership 风格
D1阶段	命令式
D2阶段	教练式
D3阶段	支持式
D4阶段	授权式

领导形态分析结果表

测试得分	分析结果
$S1=3, S2=3, S3=3, S4=3$	最佳领导方式
$S1+S2$ 偏高	命令式或教练式风格，业务和专业很强，倾向于以任务和目标为导向，指标性行为偏多，支持和授权不足
$S3+S4$ 偏高	支持性行为教多，倾向与以支持为主
$S3$ 偏高， $S4=0$	支持式风格，比较开明，但授权不够，需要做些调整

四种领导风格的共同特点

- ☛ 都需要设定目标
- ☛ 都需要注意观察并跟踪下属的绩效
- ☛ 都需要在绩效跟踪的过程中适时的给予反馈

四种领导风格的弹性运用

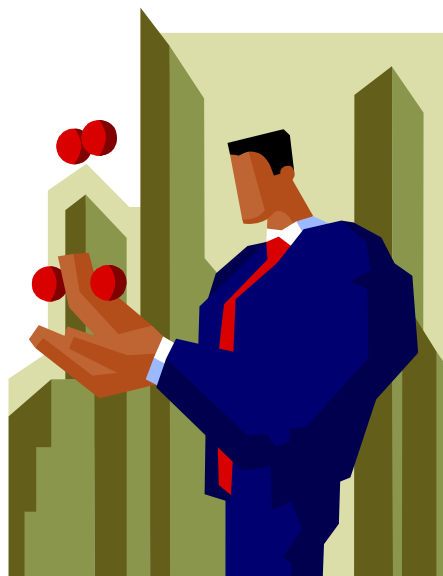
角色改变应注意的问题

做一名弹性的领导者



反馈的技巧

- 正面的反馈
- 修正性的反馈
- 负面的反馈
- 没有反馈



第九讲 教练技术：造就精英下属（上）

- 为什么要培养下属
- 创造一个成长的环境
- 教练做什么
- 通过训练来改变人们的行为
- 教练的四个步骤

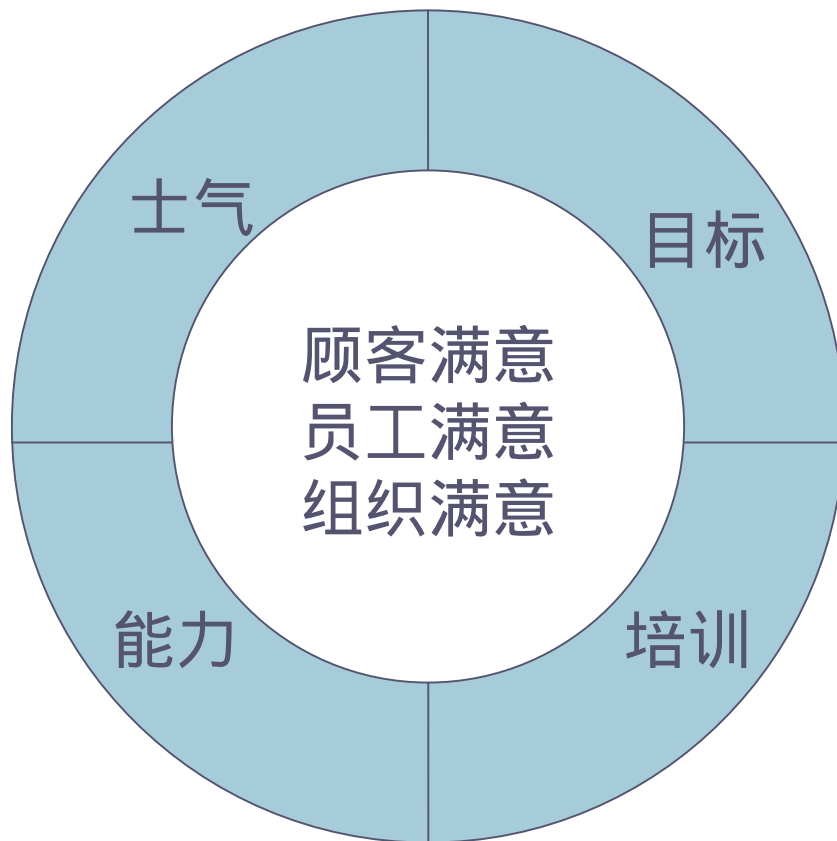


员工发展层次图

为什么要培养下属

- 培养下属有利于提高绩效
- 培养下属有利于留住人才
- 培养下属有利于提升整个团队的能力

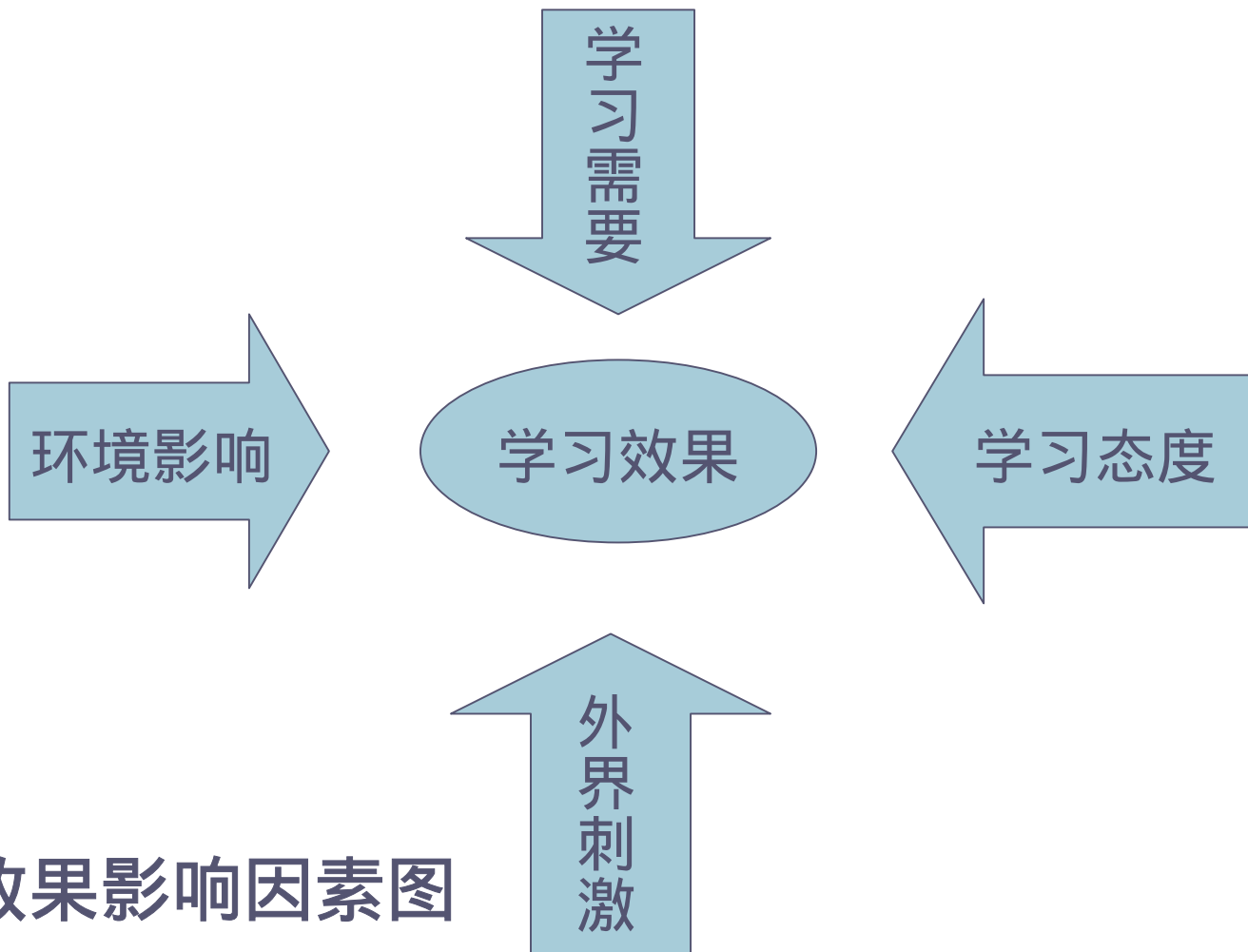
团队的新解释



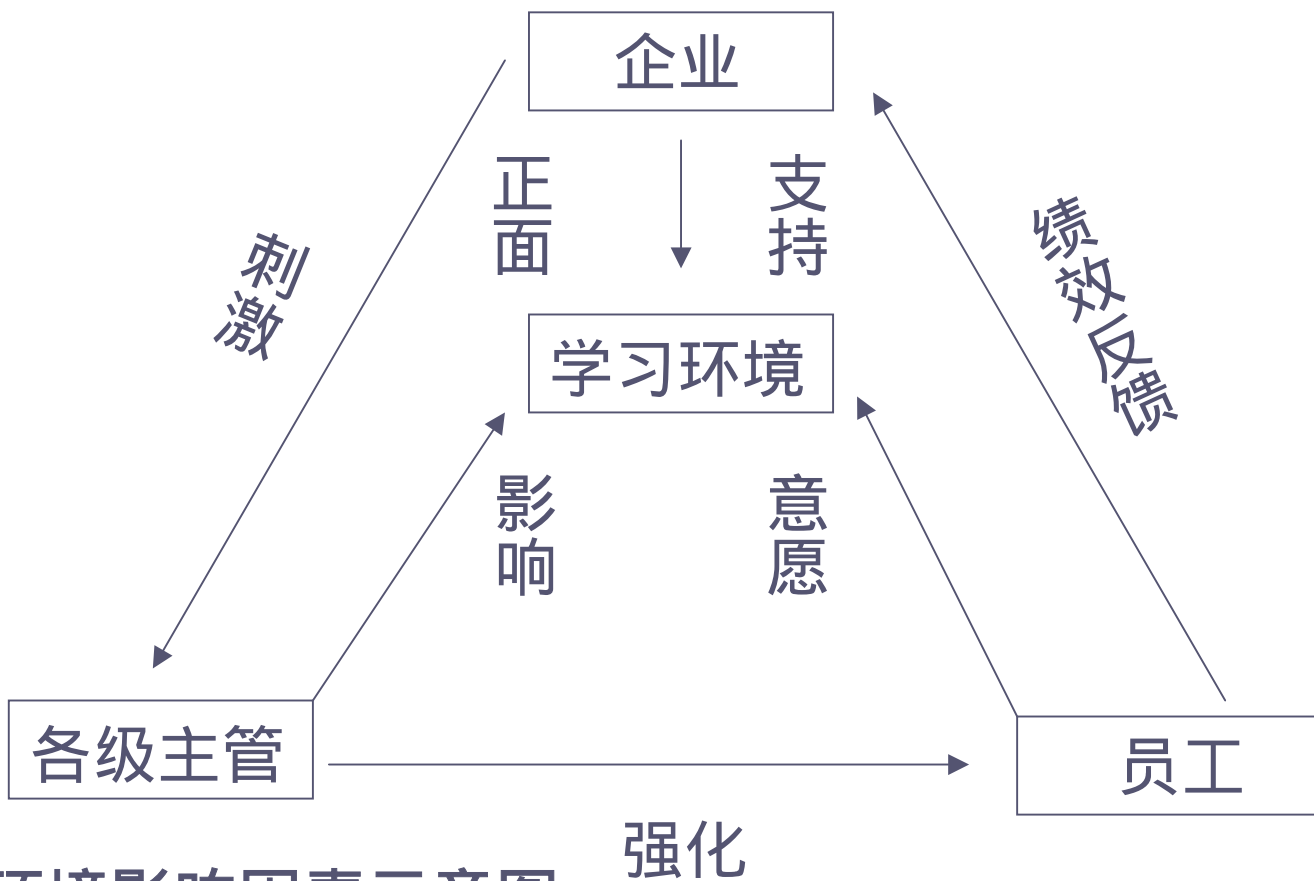
影响学习效果的因素

- 学习态度
- 学习需要
- 外界刺激
- 环境影响





学习效果影响因素图



学习环境影响因素示意图

培育下属的原因（一）

- 主管的职责是教员工成为钓鱼高手
- 找人才不如留人才，留人才不如造人才
- 在人身上投资总能得到最高回报

培育下属的原因（二）

- 辅导下属成长是水涨船高
- 造就人才可以使其分担自己的重任
- 成功领导的意义：充分利用下属资源
- 最接近领导的人关系到领导成败程度
- 以他人培育自己的心态培育下属成长

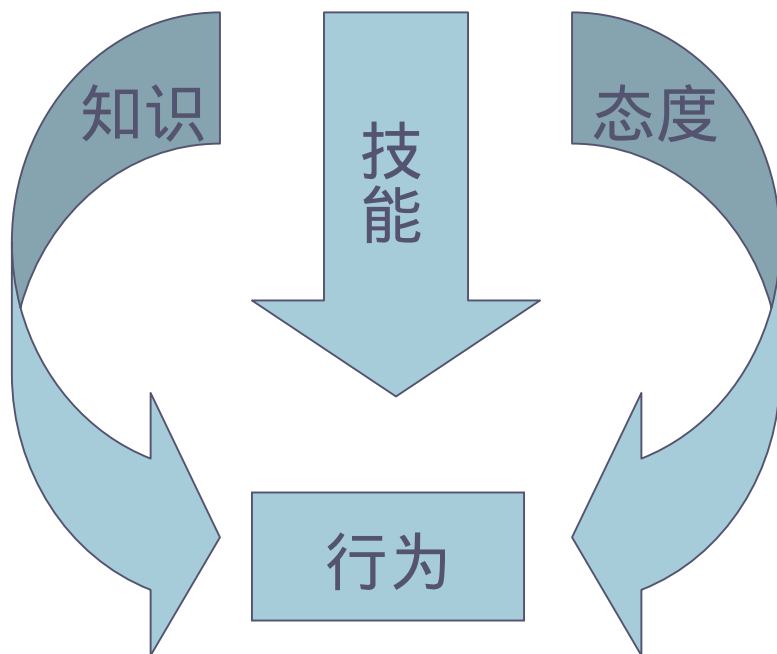
第十讲 教练技术：造就精英下属（下）

- 创造下属成长的环境
- 教练应该做什么
- 通过训练改变行为
- 教练的四个步骤

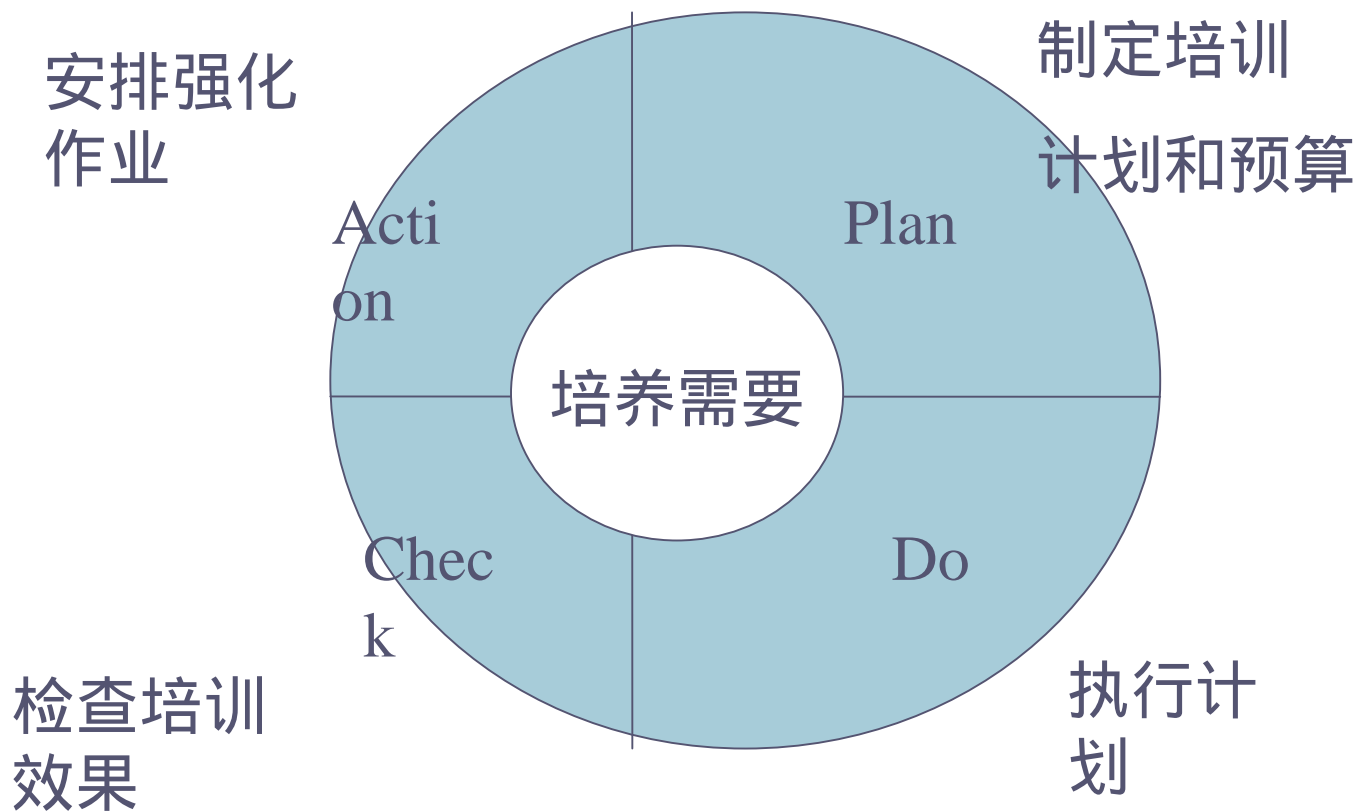
如何做一名合格的教练

- ❖ 教练应该非常关注员工的职业生涯
- ❖ 根据员工和业绩找出需要加强的培训项目
- ❖ 给予员工培训前的辅导
- ❖ 应该在培训后聆听员工的感受，协助受训员工制定课后目标及行动计划
- ❖ 给予员工充分的学习时间

行动演变构成图



培养下属的PDCA原则



教练的四个步骤

- 准备
- 呈现
- 试做
- 追踪



行动演变的过程

- 1.观念变，态度就会变
- 2.态度变，行为跟着变
- 3.行为变，习惯随之变
- 4.习惯变，人生必然变



训练的方式和方法

1. 职前训练

2. 在职训练

3. 发展训练



呈现

1. 讲究标准而不是速度

➤ 分解

➤ 放慢速度



试做

- 随时认可他的进步
- 有耐性



追踪

要想维持标准必须不断追踪

培育人是从观念改起

第11讲 激励技术：提升下属的工作意愿（上）

- ❖ 激烈信号：员工们怎么了
- ❖ 关注下属的工作动力
- ❖ 金钱在激励中的作用



员工消极症状表

	员工需要激励时的信号
症状1	需要付出额外努力时表现出不合作
症状2	不愿自动做额外的工作
症状3	迟到、早退或旷工，而没有令人满意的解释
症状4	午餐时间拖长，尽量逃避工作
症状5	不能按时完成工作
症状6	不能达到要求的标准
症状7	常抱怨鸡毛蒜皮的琐事
症状8	工作出问题时报怨别人
症状9	拒绝服从指示



激励与员工发展阶段关系图

意愿

工作动力来自于需求

- 第一层次：生存需求 需要钱
- 第二层次：安全需求 需要稳定工作
- 第一层次：社交需求 得到大家认可
- 第一层次：尊重需求 为了获得成就感
- 第五层次：自我实现 为了挑战性

内在动力和外动力

- 内在动力：自我内在的驱动力
- 外在动力：领导者领导的风格
和方法对他的影响

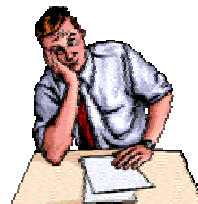
内在动力和外动力相一致时才起到作用

激励的循环图



满足

需求



追求
目标



动力

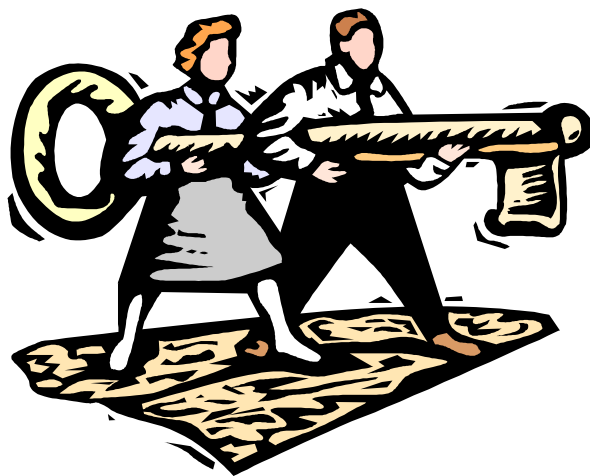


影响动力的三种方法

威胁激励

奖励激励

个人发展的激励



动力3C

协作

满意

决择



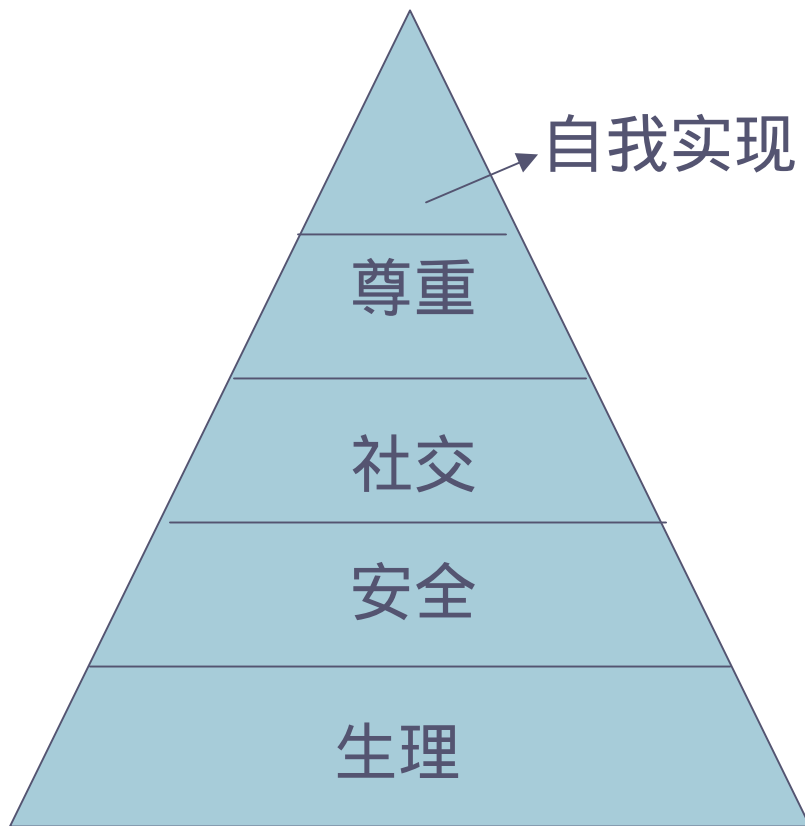
赫茨伯格的双因素理论

- 激励的因素（跟工作的内容相关）
- 保健的因素（跟工作的环境相关）

第12讲 激励技术：提升下属的工作意愿（下）

- 不同层级领导者的需求排序
- 四种类型下属的激励技术
- 常用的十种激励活动
- 激励的策略

不同层次领导者的需求排序



高级主管眼中的需求排序

排序	对自己	对中层主管
1	成就感	薪水
2	进步	进步
3	工作兴趣	被赏识、肯定
4	薪水	工作兴趣
5	责任	安全感
6	职务成长	地位

了解员工工作动机的方法

- 观察员工的工作
- 进行员工满意度调查
- 跟离职员工坦诚交流
- 让员工自己描述理想工作环境的样子
- 要经常进行行走管理

四种类型下属的激励技巧

- 指挥型的激励技巧
- 关系型的激励技巧
- 智力型的激励技巧
- 工兵型的激励技巧



常用的10种激励活动

- 竞赛
- 旅游
- 职业发展
- 股权分配
- 增强责任和地位

- 加薪
- 奖金
- 福利
- 特殊成就奖
- 晋升

激励的策略

- 针对性原则
- 适度性原则
- 及时激励的原则
- 激励具有“抗药性”



第13讲 授权技术：该放手时就放手（上）

- 有关授权的辩论
- 授权的原则和影响授权的权变因素
- 授权的前期准备

授权是什么

授权的核心点：授权是分配任务而不是分配权利。根据分配任务的大小，确定授予权利的大小。

授权的益处

- ✔ 集中精力办大事，并使主管有时间学习新的技能
- ✔ 提升下属的士气和信心
- ✔ 帮助建立有效的人际关系，改善上下级关系
- ✔ 有益于信息传递，提高工作效率
- ✔ 有助于培养下属的才干

授权的心理误区

- 权力主义倾向
- 工作主义倾向
- 怕失去控制



授权的范围

据统计：

高级主管有60%~85%的事情，
中级主管至少有50%的事情，
基层主管至少有35%的事情，
可授权授权下属去做。

授权的原则

- 有目的的授权
- 因事设人，视能授权
- 责权对应原则
- 逐级授予原则
- 信任原则
- 要有效的进行控制
- 及时奖励



授权的原则和影响授权的权变因素

- ☛ 因事设人，视能授权
- ☛ 责权对应原则
- ☛ 逐级授予原则
- ☛ 信任原则
- ☛ 有效控制原则

授权的四个步骤

- 明确任务
- 选择人员
- 明确沟通
- 进行授权后跟踪



授权的前期准备

- 企业本身要为授权做好准备
- 相干观人员要为授权做好准备
- 标准化任务
- 强调授权的气氛

什么事情需要授权

- 日常性的工作和重复性的劳动
- 企业性强的工作
- 企业爱好
- 发展的机会



哪些事情不可以授权

- 人事或者机密事务
- 指定决策的事务

第14讲 授权技术：该放手时就放手（下）

- 授权四个步骤
- 控制下属的技巧
- 授权应注意的若干问题

授权的目的

- 希望受权人直接完成任务
- 借机会培养受权人
- 通过任务评价受权人



明确沟通

- 明确沟通的内容
- 沟通时注意传授工作诀窍
- 宣布授权的技巧



控制下属的技巧

- 命令跟踪
- 反馈控制
- 撤回授权



跟踪时需要注意的要点

- 所有必须的资源要随时到位
- 看到任何问题不必亲自解决
- 工作完成认可授权人绩效

跟踪过程中应注意的事项

- 不要威胁下属
- 不要摆出恩赐的姿态
- 不要对问题过分敏感
- 不要当众批评下属
- 避免无休止的检查



领导者要避免立项授权

➤ 不要做慈悲老人，

增加下属的依赖

➤ 赏罚分明



名言

心若改变，你的态度跟着改变；
态度改变，你的习惯跟着改变；
习惯改变，你的性格跟着改变；
性格改变，你的人生跟着改变；
在顺境中感恩，在逆境中心存
喜乐，认真活在当前下。

——马斯洛