

从“运动员”到“教练员”

--领导艺术与团队建设篇

王正

课程内容

知识工作者领导力与影响力

认识团队成员的构成，合理构建、定位管理者团队角色

管理团队模拟分析

管理者领导力的转变与提升

MBTI性格观察法与决策原则技巧

审时度势的法则与实用技巧

一年有几个季节？……

“和效”文化视角：

合理合力和谐 和而不同
效果效率效能 效而不极



组织及社会环境（顶级企业/普通公司）

技能（沟通、执行力、领导力、控制、激励…）

组织角色

性格（霍兰德、MBTI、明尼苏达）

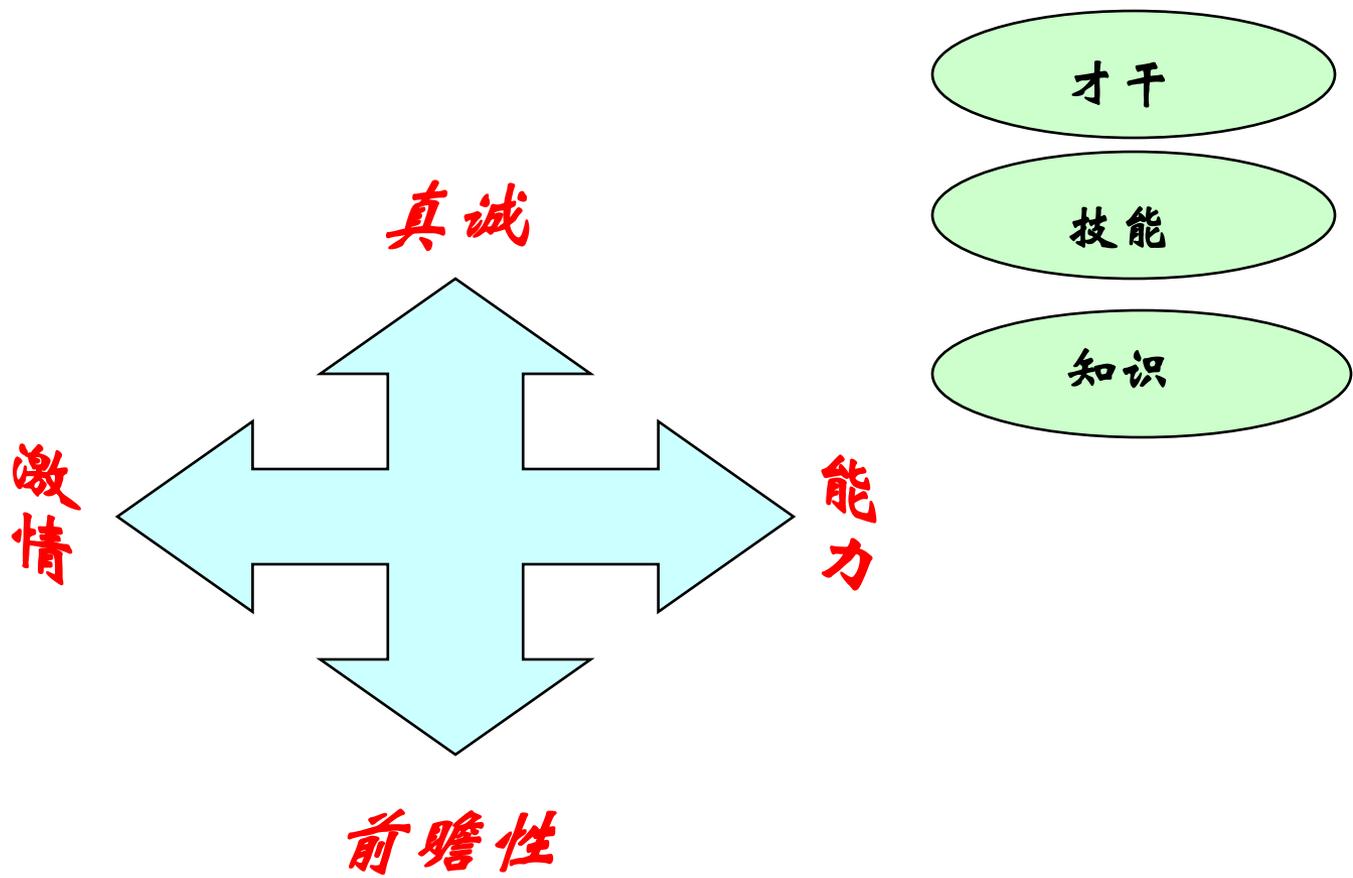
道与德（有道无术，
术尚可求；有术无道，止
于术。善与恶。）

“**管理自己；管理下属；管理组织。**” ----管理者的使命 德鲁克

领导不是职务地位，也不是只有少数人才具有的特殊权利。领导是一种积极互动的、目的明确的人际影响力，它存在于政府、企业、学校、医院、军队、社会团队的各个角落，存在于芸芸众生之中，存在于你我间……………

所谓领导力就是一种特殊的人际影响力。现实生活中的每一个人都会去影响别人、也要接受别人的影响。因此每一个人身上都具有影响力，每一个人身上也都具有潜在和现实的领导力。

权利与非权力影响力



告别超人时代

组织经营环境复杂 人性的不完善 长寿公司的重要机制

法人与原罪 组织是使个人得以完善的重要力量

既要防止组织异化为对个人的桎梏，又要防止个人伸张而导致组织的解体。

团队的生产是源于人性本身的不完善。

团队的功能就是通过组织化力量来超越人性的不完善。

团队结构之团队角色

- 如何理解什么是团队？
- 领导是个什么样子才是“对”的？
- 如何写好《东游记》？
- 全才难得……

子曰：从我于陈蔡者，皆不及门也。

团队的8大角色

行政者
协调者
推进者
创新者
信息者
监督者
凝聚者
完美主义者

团队领导：协调者、推进者

团队创造力：创新者、信息者

团队业绩：行政者、凝聚者、监督者、完美主义者

| | | | |
|-----|-----------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| 行政者 | 务实；顺从； 可靠保守 | 有组织能力、 实践经验；工 作勤奋；有自 我约束力 | 缺乏灵活； 对没有把握 的主意不感 兴趣 |
| 协调者 | 沉着；自信； 有抑制力 | 不带偏见地兼 容各种有价值 的意见，甚为 客观 | 在智能及创 造力方面并 非超长 |
| 推进者 | 思维敏捷；开 朗；主动探索 | 有干劲，随时 准备向传统、 向效率、向自 满自足挑战 | 好激起争端， 爱冲动，易 急躁 |
| 创新者 | 有个性；思想 深邃；不拘一 格 | 才华横溢；富 有想象力；智 慧；知识渊博 | 高高在上； 不重细节； 不拘礼仪 |

| | | | |
|-------|----------------------|-----------------------------|--------------|
| 信息者 | 性格外向；热情；好奇；联系广泛；消息灵通 | 有广泛联系人的能力；不断探索新的事物；勇于迎接新的挑战 | 事过境迁，兴趣马上转移 |
| 监督者 | 清醒；理智；谨慎 | 判断力强；分辨力强；讲求实际 | 缺乏鼓励和激发他人的能力 |
| 凝聚者 | 擅长人际交往；温和敏感 | 有适应周围环境及人的能力；能促进团队合作 | 在危及时刻优柔寡断 |
| 完美主义者 | 勤奋有序；认真；有紧迫感 | 持之以恒；理想主义；追求完美 | 常拘泥细节，不洒脱 |

可以借鉴的人的管理……

管理团队：以身作则，建好班子，团结员工，带好队伍；

用人原则：品德第一，赛马不相马；

员工发展：终身雇佣与终身有可雇佣性；

激励机制：奖励的行为才会被重复，为效率付酬；

薪酬体系：先考虑“是否适合”再考虑“是否合理”。

人的因素第一

从“运动员”到“教练员”

——领导者必须经过的自省与转换

1、从重视专业背景到重视领导才能的转变

懂业务、会管理，越往高层管理就越重要。

组织的高层领导，最重要的职责是校准组织和环境的关系，也就是说要保证组织是航行在正确的航道上；组织的中层领导最重要的职责是校准组织内外各种资源与组织目标的关系的关系，人际关系十分重要，如沟通、冲突、激励等能力；对于基层领导，的职责是保证一件事情能顺利完成的能力，如目标管理/项目管理的能力。

2、跨越运动员到教练员的过渡

——领导力职责的转换

领导是什么？

3、从“自我”到“自己”价值的转变

自我是大部分人呈现给世界的自己的一部分，容易受到伤害，这些人为了外表而活；一斤……

真实的自己：一种“**更高的自己**”，那是你的核心，你的灵魂。大多数时间，你不喜欢听到它的“声音”。但是它知道你真正的价值，真实的“自我”怎轻声细语，而自我则大吵大闹。

4、领导拉动方式的转换

---个人拉动到组织拉动

个人拉动—组织拉动（管理）

领头羊与牧羊人

为什么说他们是组织？

用人成事与组织拉动

**5、领导者的责任方式转换--直接
责任向间接责任的转换（控制方式的变化，最为
艰苦的过程。）**

**6、领导者的心理满足方式的转换--受人喜
欢还是受人尊重？**

7、领导者的自我评价方式

---良将无赫赫之功

8、领导者的视野的转换——海纳百川与心胸

用**师**者王，用**友**者霸，用**徒**者亡。

赢在价值观，赢在领导力。

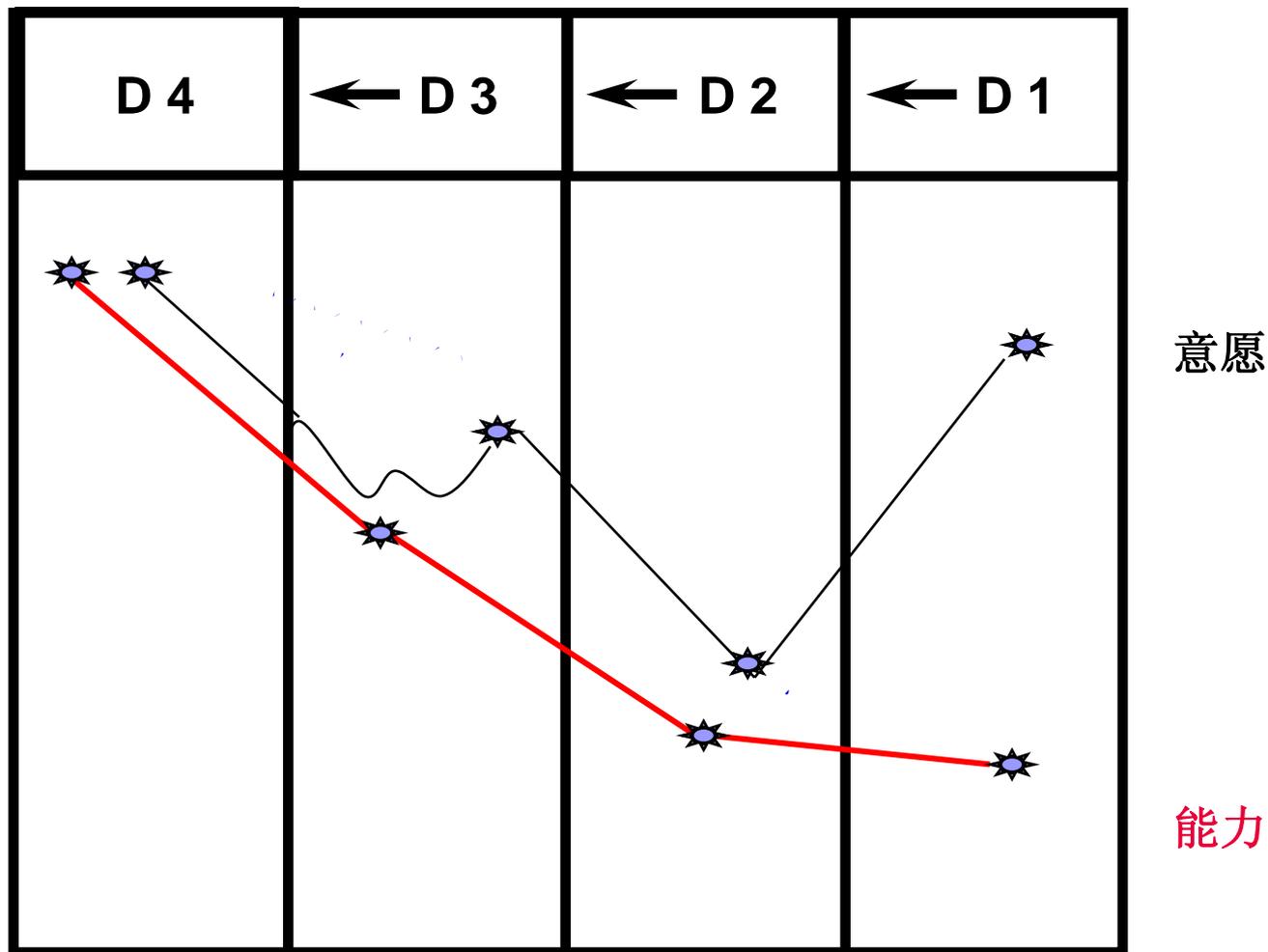
你越是有经验，你越要倾听自己的直觉。跟随你的直觉，但要检查现实，

9、领导者应习惯用**理性思维**替代感性思维

问题的实质是：没被砸晕的猎狗在想什么？逻辑与目标是什么？

“审时度势、攻心为上”
的领导法则与实用技巧
(选讲)

四种发展阶段中的能力与意愿



D1 阶段的需求

- 肯定其工作的热情和可转移的技能
- 明确的目标
- 给予“做好执行工作”的标准
- 个人的表现和效绩是怎样收集和反馈的（评估）
- 在这儿工作的不成文的规定
- 任务和组织的有关情况

D2 阶段的需求

- 目标明确
- 远景清楚
- 经常得到工作反馈
- 进步时得到赞扬
- 确信允许出现错误
- 有人解释为什么
- 有讨论员工顾虑的机会
- 有机会参与解决问题和制定决策
- 鼓励

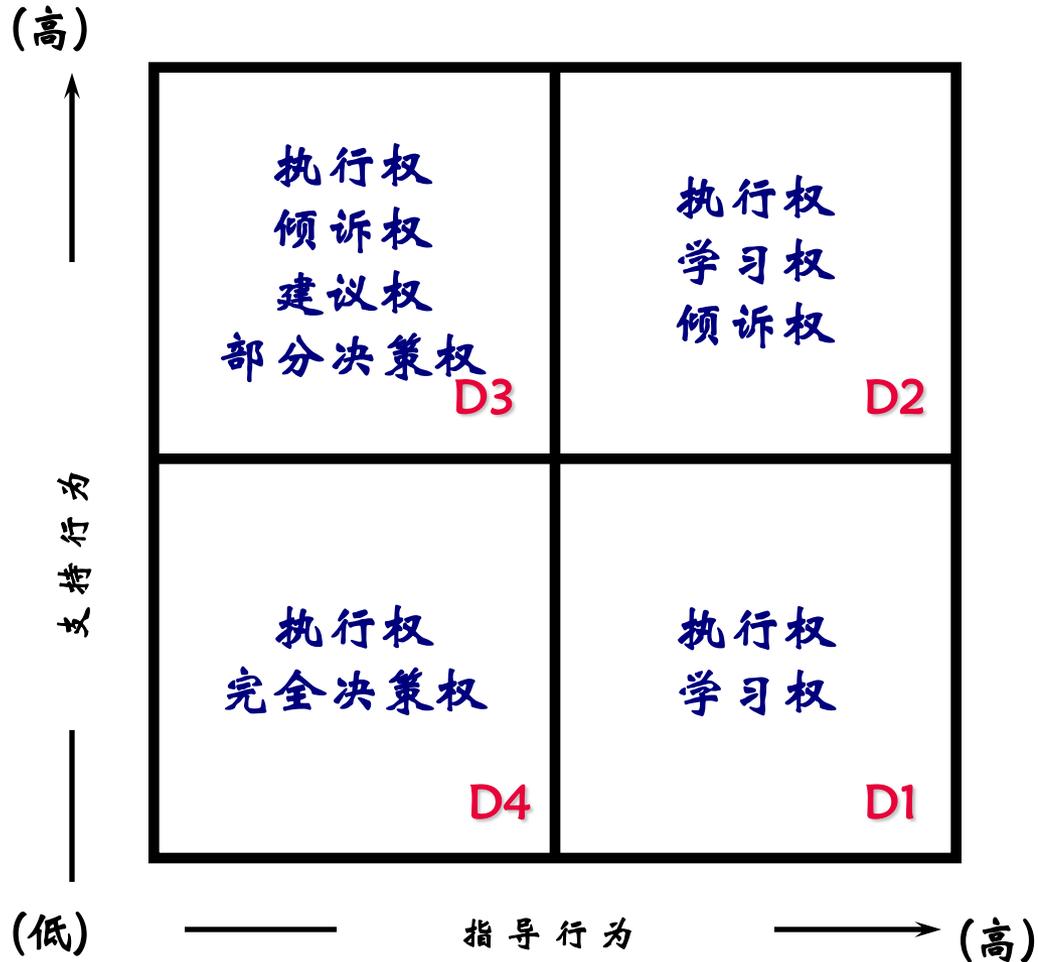
D3 阶段的需求

- 需要平易近人的良师或教练
- 有机会表达顾虑和交流感受
- 希望客观的评价其能力以**建立其自信心**
- **表扬和肯定高水准**的工作能力和工作绩效
- 清除实现目标的障碍

D4 阶段的需求

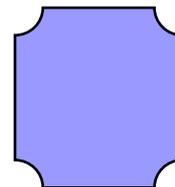
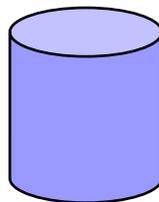
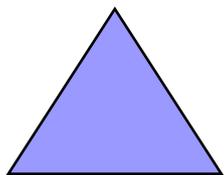
- 变化与挑战
- 需要良师或同事型的领导，而不是一位老板式的领导者
- 受到尊重，其贡献得到认可和感谢
- 自主权
- 信赖和授权

员工期望的“权”力



不同个性气质对沟通的影响及解决办法

为什么不同的人在同一件事的沟通上有这么大的差异？



我们喜欢如何与世界相处

外向(Extraversion):

- 善于交际
- 喜欢外出
- 表情丰富, 外露
- 喜欢交互作用, 合群, 互动
- 喜行动、多样性 (不能长期坚持)
不怕打扰, 喜自由沟通
- 讲, 然后想; 易冲动、易后悔、易受他人影响

内向(Introversion):

- 自闭
- 喜静、多思、冥想 (离群、与外界相互误解)
- 谨慎、不露表情
- 社会行为的反射性 (会失去机会)
- 独立、负责、细致、周到、不蛮干
- 不怕长时间做事、勤奋; 怕打扰
先想然后讲

我们自然注意的信息类型：是什么/可能是什么

感觉(Sensing):

- 通过五官感受世界、注重真实的存在、实际，**直率的**
- 用已经有的技能解决问题
- 喜具体明确
- **重细节**（少全面性）
- 脚踏实地
- 做事有可能的结果、**能忍耐、小心**
- 可做重复工作（不喜新）
不喜展望

直觉(iNtuition):

- 通过第六感洞察世界、注重应该如何，比较笼统，随意（便）的
- 喜学新技能
- 不重准确、**喜抽象**和理论，概念的
- 重可能性，**讨厌细节**
- 好高骛远，喜欢新问题
- 凭爱好做事，对事情的态度易变
- **提新见解、匆促结论**

我们如何做决定并得到结果 出发点

思考(Thinking):

- 分析，用逻辑客观方式决策
- 坚信自己的观点正确，不考虑他人意见
- 清晰、正义、不喜欢调和主义
- 批判和鉴别力
- 规则
- 工作中少表现出情感，也不喜欢他人感情用事

情感(Feeling):

- 主观和综合，用个人化的、价值导向的方式决策；考虑决策对他人的影响
- 和谐、宽容、喜欢调解
- 不按照逻辑思考
- 考虑环境
- 喜欢工作场景中的情感，从赞美中得到享受，也希望他人的赞美

我们喜欢结构严谨的方式还是自由宽松的方式

判断(Judging):

- 封闭定向
- 结构化和组织化
- 时间导向
- 决断，事情都有正误之分
- 喜命令，控制、反应迅速，喜欢完成任务
- 不善适应

知觉(Perceiving):

- 开放定向
- 弹性化和自发化
- 探索和开放结局
- 好奇，喜欢收集新信息而不是做结论
- 喜欢观望，喜欢开始许多新的项目，但不完成
- 优柔寡断、易分散注意

散财足以聚人

律己足以服人

身先足以率人

量宽足以德人

谢谢!