

赋能领导力

北京易明管理咨询有限公司：田俊国



领导力的新范式



范式跃迁的时代：一切都已经或正在被重新定义

重大假设改变催生领导力转型

环境：快速变化的环境决定了领导者不再具备纵览全局、乾纲独断的能力

被领导者：工业化时代的员工是工具假设已经不成立，取而代之的是员工作为联盟者、合伙人

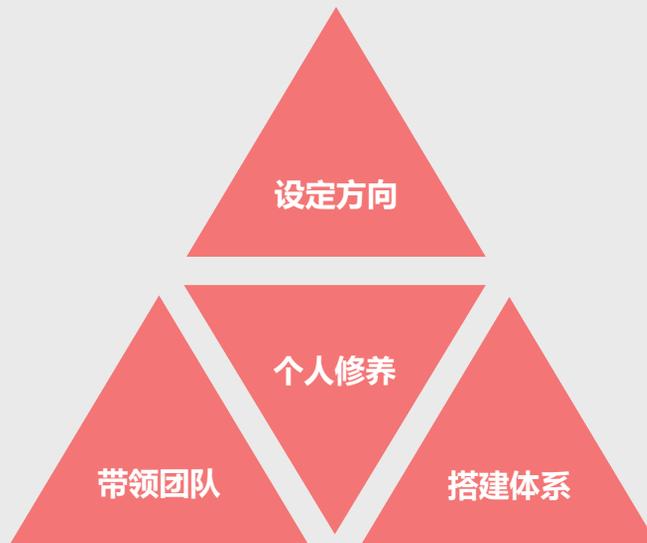
赋能领导力的五大要素



带人：以员工**成长**、**成就**为要的充分**授权**！

做事：生物进化式的有**套路**的持续**迭代**！

领导者的重要职责



《赋能领导力》架构



抓业务能力

业务设计

引领变革

解决问题



带队伍能力

化解冲突

教练下属

团队学习



自身发展能力

发展人脉

传播思想

反思提升

体系化能力：方法技能贯穿始终，使领导者成为有套路将资源整合成绩效的人。

如何成为赋能领导力

渐变：不要妄想一蹴而就，逐渐演变

自变：不要妄想改变他人，自身做起

围棋：农村包围城市，星星之火，可以燎原

趋势是必然的，做勇敢的人

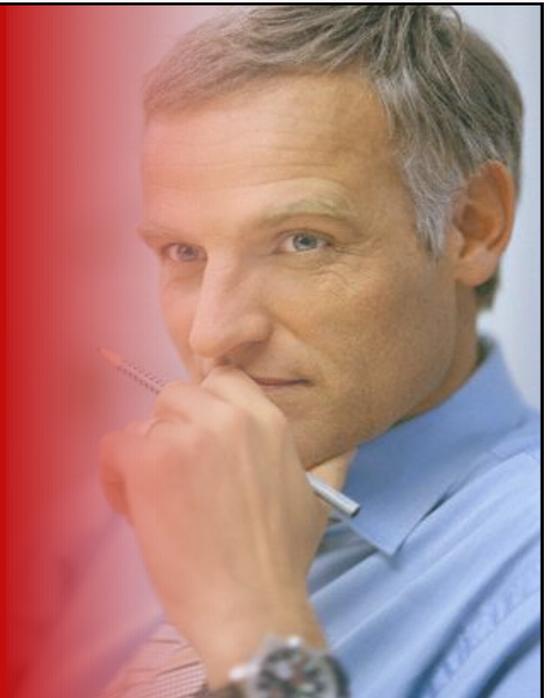
永远不要怀疑，一小群有思想、肯付出的人能改变世界。事实上，世界正是这样被改变的！

——人类学家玛格丽特·米德 (Margaret Mead)



什么是领导力？

思考：什么是领导力？如何衡量一个人的领导力？



领导力是成功让人改变的能力



改变

成功改变认知、激发情感、动员行动的能力。

@北京易明管理咨询有限公司 2017

然而，人们很难改变

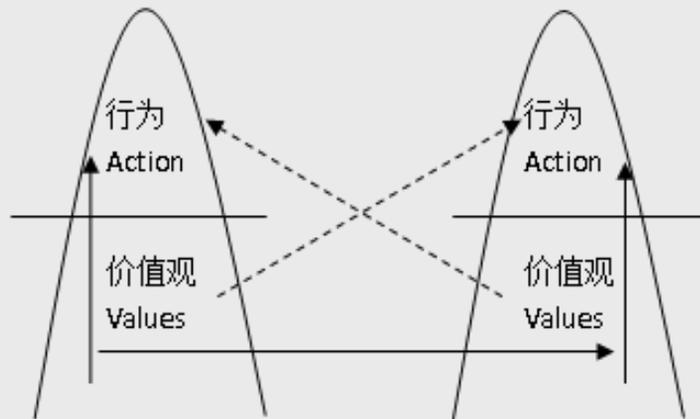


- 每个人都以自己的认知做决策
- 每个人的认知都是基于自己看到和听到的形成
- 人们对不清楚的事实按照自己想象来假设
- 人们的认知基于他们自己的价值判断
- 不同人对同样的事情可能有不同的认知
- 认知一旦形成，便很难改变



@北京易明管理咨询有限公司 2017

改变的误区



人只有自己想明白才会改变，任何积极而持久的改变都是自内而外的

@北京易明管理咨询有限公司 2017

伤害最大的两句话



■ 我是对的：

为自己辩解，证明自己是对的，逼迫对方承认错误。

■ 这都是为了你好：

打着“为了你好”的旗号，试图控制对方。

~~有一种冷叫你妈妈觉得你冷。

人人都想控制别人，厌恶被别人控制！放下控制欲，探索和支持价值观，把选择权给对方。

@北京易明管理咨询有限公司 2017

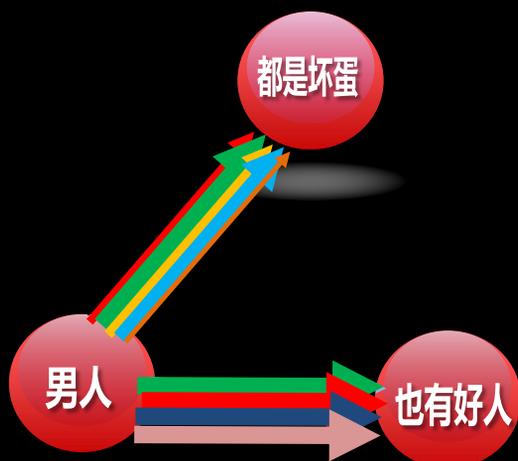
为什么呢？认知的背后是能量的投入



要投入 **能量**

@北京易明管理咨询有限公司 2017

联结的形成与教练的主张



相互影响的三个轮子



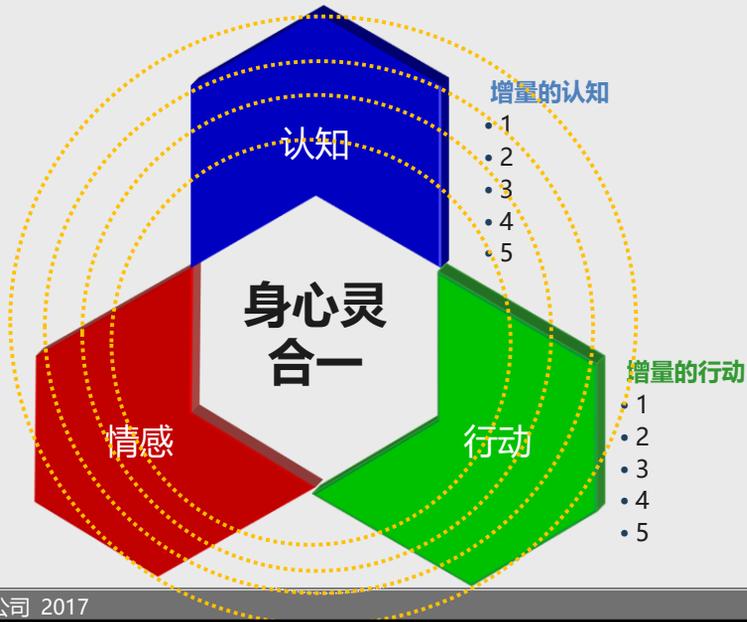
@北京易明管理咨询有限公司 2017

故事：他是如何克服演讲恐惧的？

觉察：

三驾马车在你或朋友身上的体现，分享给身旁的伙伴。每人5分钟。

你能找到自己的Δ吗?



玩转行动学习

北京易明管理咨询有限公司：田俊国



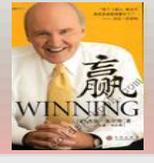
他们凭什么创造奇迹——杰克韦尔奇



杰克·韦尔奇：原通用董事长兼CEO，1981年4月-2001年9月间，通用市值由**130亿美元**上升到了**4800亿美元**，**排名从第10提升到第1**。全球《财富》500强中有超过1/3的CEO都是从通用走出。在全球经济衰退的2001年，公司利润为令人咋舌的141亿美元，每股盈利1.41美元，比2000年增长11%。



通用电气与我年少时麻省塞勒姆隔邻的一间杂货店其实没有什么大分别。
在GE，我不能保证每个人都能终身就业，但能**保证让他们获得终身的就业能力**。



GE宣布行动学习是GE改变成‘**全球思想、快速转变组织**’的主要策略。引入行动学习前，通用的国际性业务占18%，实施行动学习后，很快这个数字就超过了40%。
韦尔奇担任CEO的二十年中，举办了**280次**此类课程，他每次都参加授课。唯一例外也是刚做完心脏搭桥手术。每次他都讲2-6个小时。



@北京易明管理咨询有限公司 2017

通用论行动学习



■通用电气的**成功变革**是与克劳顿维尔管理发展中心的**卓有成效的领导人员培训**分不开的。……行动学习是把GE改变成‘全球思想、快速转变组织’的主要策略。——杰克·韦尔奇

■我认识到在克劳顿维尔发生的事情（应用行动学习）与发生在整个通用电气公司中的事情一样具有**革命性的意义**。我们已经发现了一种方法，把具体职能型的管理者转变为**跨职能**的人才，把个人主义者改变成**团队合作者**，把人们的**关注重点**从自己的部门转移到**客户**身上。——詹姆斯·L. 诺埃尔

■要使一块木头燃烧，必须把它加热到一定的温度。最初的加热需要外部的能量，当这块木头燃烧之后，它能够**自持并放出光和热**。——尤力奇

■当我们遇到一项愚蠢的制度或决定时，我们不再只是思索，也不再只是白眼一翻、与世沉浮，我们会高喊：“**群策群力来解决它！**”……群策群力计划为每个人赋予了**权利、责任和信心**。——罗塞纳·博得斯基

@北京易明管理咨询有限公司 2017

他们凭什么创造奇迹——郭士纳



路易斯·郭士纳，IBM公司董事长兼首席执行官，被称为电子商务巨子。从未涉足过IT业的郭士纳，仅用两年的时间就摘去了IBM亏损的帽子，而且在随后的十年间，成功地将IBM从制造商改造为一家以电子商务和服务为主的技术集成商。1993年，IBM收入\$630亿，亏损\$88亿。2002年，IBM收入\$870亿，盈利\$75亿。



“请问您何德何能从一个卖薯片的跃升为IBM总裁？”

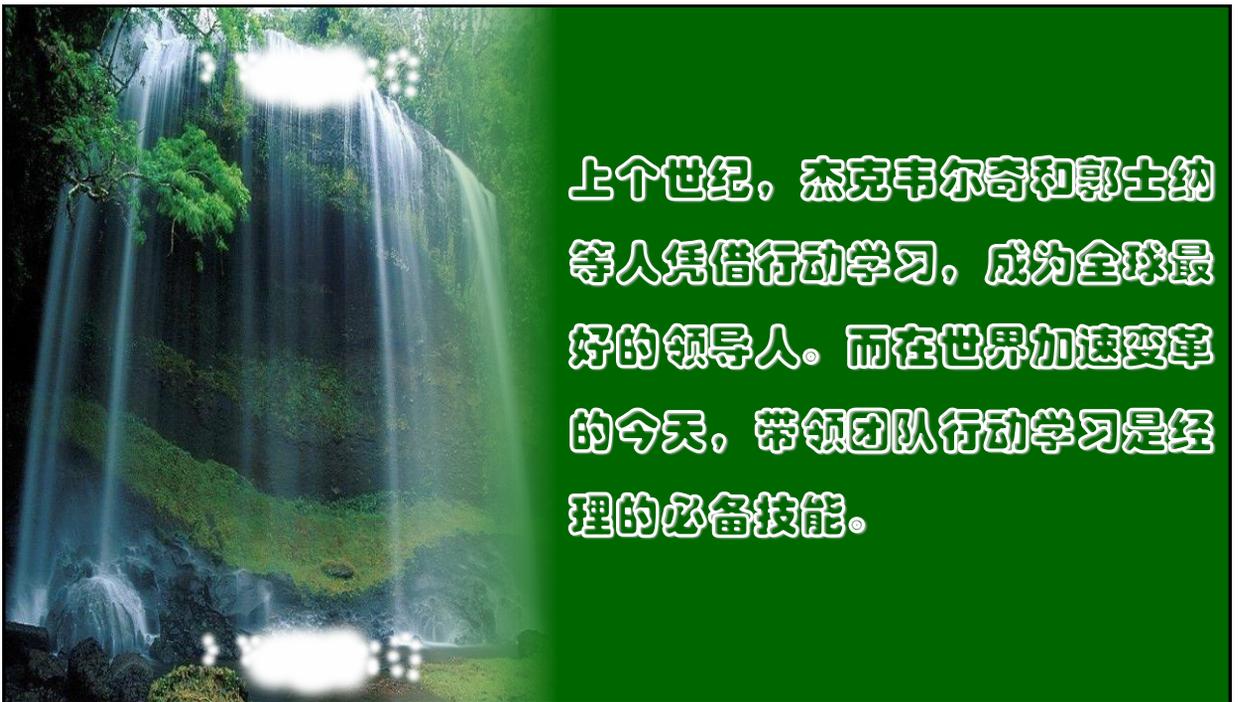
郭士纳一脸轻松地回答说：“反正都是卖chip的。”



从一开始我们便下定决心要采用最好的学习方法，着手改变企业文化，通过行动学习的方式帮助一切工作走向正轨。



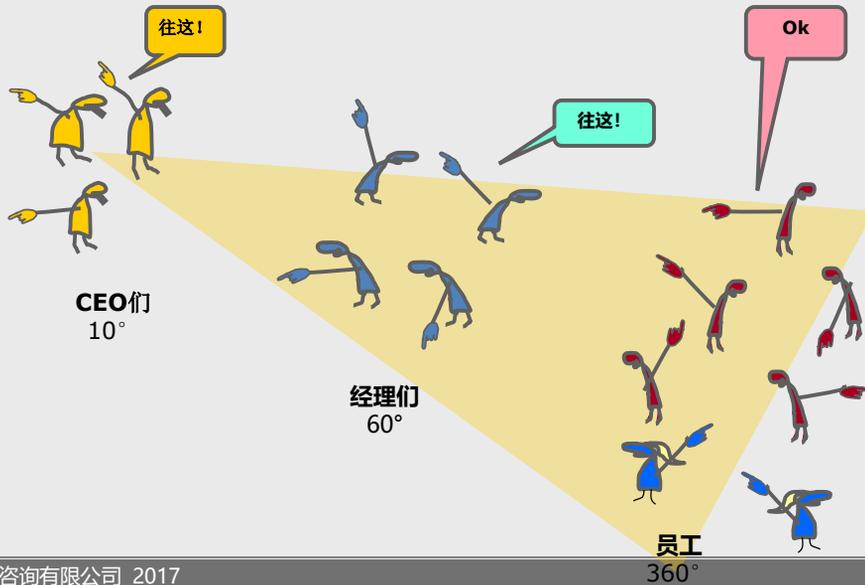
@北京易明管理咨询有限公司 2017



上个世纪，杰克韦尔奇和郭士纳等人凭借行动学习，成为全球最好的领导人。而在世界加速变革的今天，带领团队行动学习是经理的必备技能。



行动学习推动组织变革



@北京易明管理咨询有限公司 2017



行动学习发展个人领导力

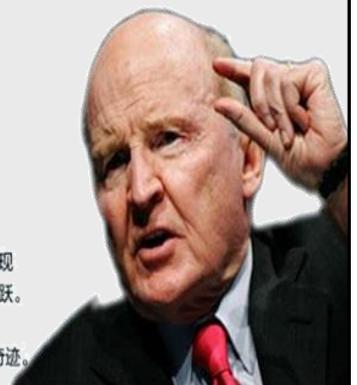
杰克·韦尔奇亲自授课的五大作用

- 了解业务和发现问题
- 建构和推行自己的施政方略
- 个人魅力展示
- 发现优秀人才
- 增强核心团队的凝聚力

Jack Welch
杰克·韦尔奇

最受尊敬的CEO
全球传奇CEO
美国当代最成功最伟大的企业家

他，GE前CEO，任职期间，带领GE实现销售额从250亿美元到1110亿美元的飞跃。18年间，杰克·韦尔奇领导着通用电气公司，创造了收入和收益的一个又一个奇迹。

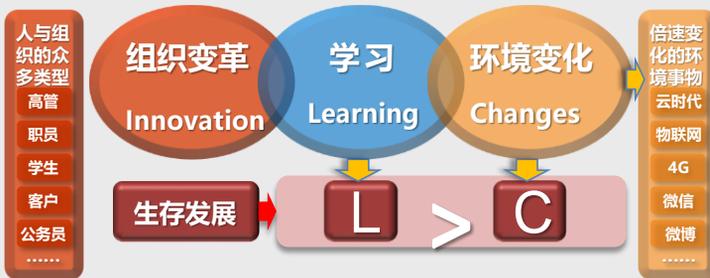


《杰克·韦尔奇自传》、《领导力循环》、《通用电气案例》、《行动学习——塑造组织领导力》、《支撑》等书籍中记载了大量的GE当年推广运用行动学习的情境。

@北京易明管理咨询有限公司 2017



行动学习发展个人领导力



学习推动第四次产业效率革命

- 第一次——个体效率革命：泰勒、戴明
- 第二次——团队效率革命：德鲁克等
- 第三次——组织品牌定位革命：特劳特、迈克波特
- 第四次——组织变革效率革命：？

一个组织的学习能力，以及把所学迅速付诸实践的能力，是组织的终极竞争优势。——杰克·韦尔奇

@北京易明管理咨询有限公司 2017



行动学习在用友



@北京易明管理咨询有限公司 2017





- 实践是检验真理的唯一标准，有效果比有道理重要
- 社会科学理论应该在实践中发展：边学习、边创新、边应用
- 世界咖啡给我的启示：把握精神实质
- 门派之争该洗洗睡了



2 规模应用

依赖外力进行的行动学习是没有引擎的飞机

- 用友大学：专业、系统、规模、持续
- 有群众基础才可持续：农村包围城市
- 依靠组织内生力量进行：催化师队伍
- 简单有效才能规模复制
- 持续强化才能真正有效



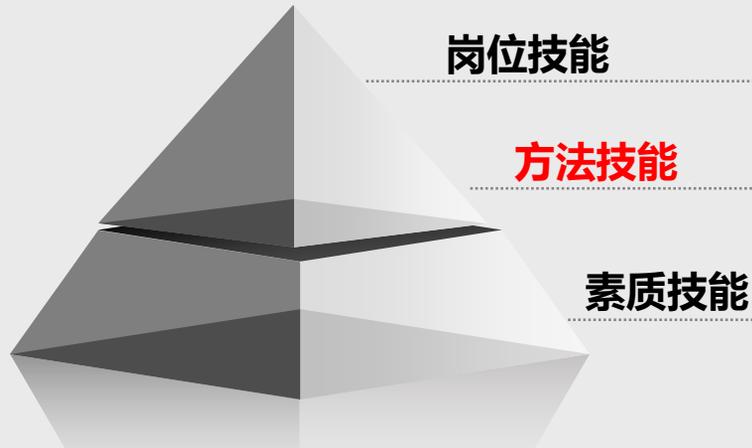
@北京易明管理咨询有限公司 2017



3 方法技能



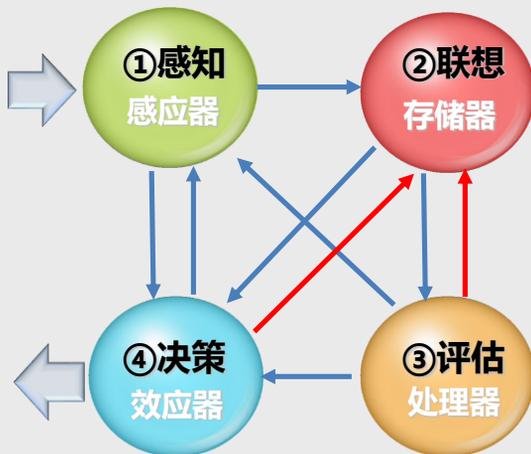
方法技能是组织智慧的核心



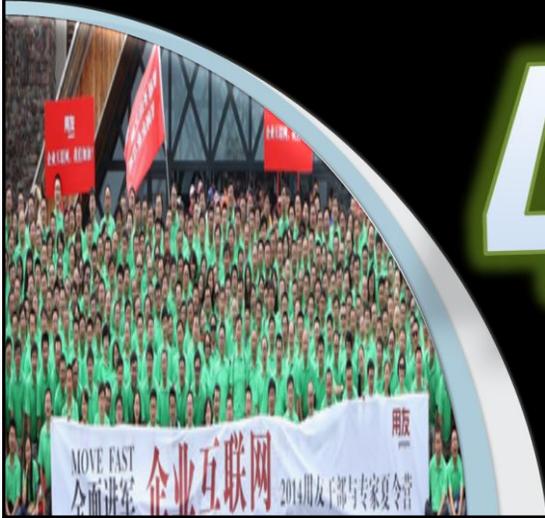
方法技能：能迁移到多种应用场景的结构化工作方法和学习方法。



从个体学习看方法技能



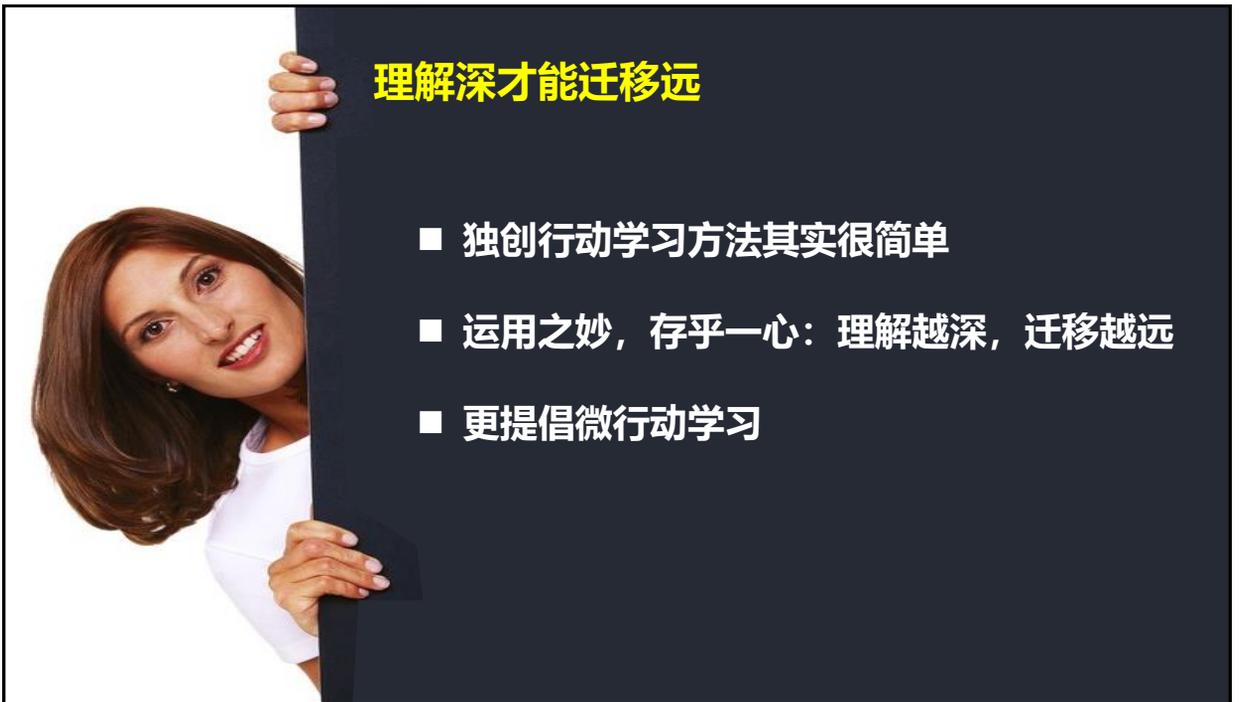
从经验到方法是人类快速进化的动力，也是制约更快速度进化的障碍！



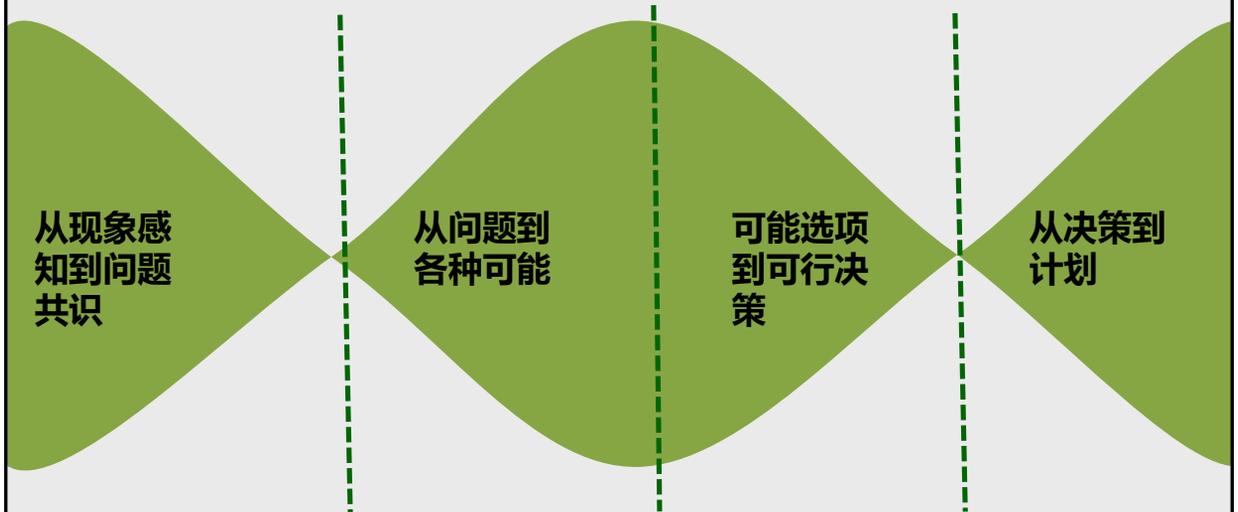
4 信手拈来

理解深才能迁移远

- 独创行动学习方法其实很简单
- 运用之妙，存乎一心：理解越深，迁移越远
- 更提倡微行动学习



团队思维过程解析

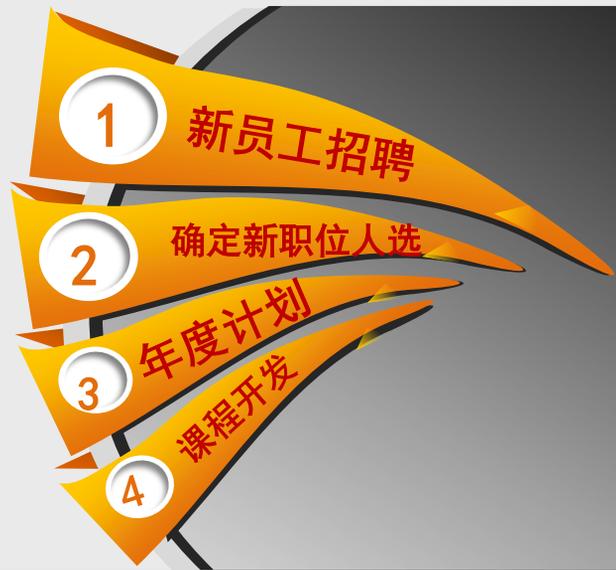


@北京易明管理咨询有限公司 2017

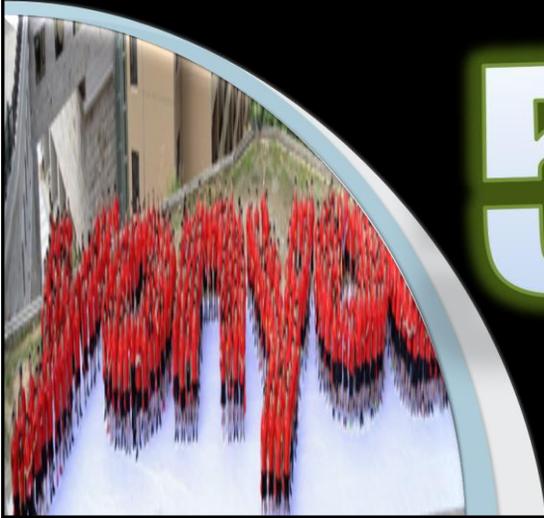
信手拈来的行动学习



凡是团队一起工作的情境，行动学习总能派上用场。只有不愿意采用行动学习的工作人，没有行动学习派不上用场的时候。

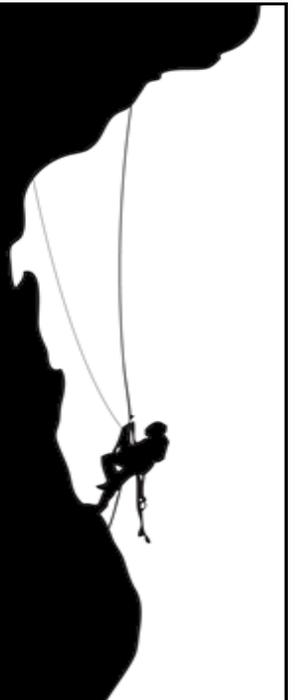


@北京易明管理咨询有限公司 2017



5 融入工作

- 行动学习可以是一种工作方式，可以改变组织文化
- 团队工作的时候行动学习总能派上用场
- 业务主管们自己就可以自行开展
- 行动学习属于这个时代
- 谁用谁知道：如人饮水冷暖自知
- 工作中修行，修行中工作



有什么样的洞见，就有什么样的应用

- 团队合作新模式：团队工作的场景总能起作
- 解决问题方法论：方法技能才是组织智慧的核心
- 时代精神很需要：行动学习属于这个时代
- 群众基础是关键：农村包围城市的策略



行动学习给我五大馈赠

成就感1：整个组织的推广和应用

成就感2：每年独创的行动学习方法

提升1：对讲师境界的领悟和授课风格的改变

提升2：对方法技能的实质有深刻理解

提升3：自信心大幅提升



什么是行动学习?

行动学习就是利用一种有效的流程和工具，把散落在不同参与者脑海中关于某一主题的智慧加以析取和整合，而这个析取和整合的过程和结果又能够让组织和所有参与者从中受益。——田俊国



北京易明管理咨询有限公司 **田俊国**



手机: 18611286186

公众号: 老田培训讲坛