

《领导力与执行力》内训篇

——打造血浓于水的高效团队

主讲人：齐磊

【设计原理与思路】：1.领导力的打造与执行力提升需要转变观念、训练行为，固化习惯。
2.统一思想，启发学员触类旁通，在工作中做到知行合一。

课程背景 讲

企业发展到一定阶段后，依靠老板单打独斗的时代已经一去不返，现在的企业必须靠团队取胜，靠科学与规范的管理。加上长期以来社会文化的影响，我们很难再靠机会和资源的关系来侥幸获胜。于是团队的建设与管理显得日益重要，团队建设就是需要解决目前企业发展中的种种障碍，完成从个人能力到团队能力的转变，实现振作、合作、协作的要求，达到一加一大于二的效果。

如何来建设与管理我们的团队呢？做好团队建设首先有三个观念：1.团队建设不是老板一个人的事情，需要全员参与，共同努力。2.团队建设不是一蹴而就的瞬间行为，而是需要长期的建设与维护。3.团队建设容易，但管理却不易，科学管理使得团队协作更高效。所以要解决团队的问题就要从理念上宣讲，让大家明白为什么这样做，观念的宣讲实际上是思想的引导，从思想上让大家认识到怎么样是对的，怎么样是错的。以此去衡量自己的行为模式是否符合标准。改变团队的现状一是改变思维习惯二是改变行为习惯。而训练，尤其是针对性地训练改变的是大家的行为习惯。只有这样的改变才是真正的改变。接下来就是将所有的改变进行固化与延续，靠的是机制，是管理模式。

课程分为两个部分：一、团队的建设。二、团队的管理。团队的建设首先要从团队的概念开始，让我们清晰地认识“团队”区分出“团队”“团体”“群体”，清晰是统一的基础，只有先清晰才能更加和谐统一。团队的管理是在团队建设的基础之上，让团队协作更加融洽，团队组织更紧密，团队精神更卓越。

要把企业建设成为一支高效、和谐、有凝聚力和战斗力的团队，首先要抓好“头”，俗话说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，领导的人格魅力对员工具有一种感召力和榜样作用，员工如果能以拥有这样的领导为荣，团队精神与企业凝聚力必然得到弘扬和巩固，企业的潜在创造力才能得到发挥，所以领导者本身的素质与技能对团队的影响非常深远。其次抓好团队的“心”人在一起未必是团队，只有心在一起才是真正的团队。心往一起想，劲才能往一起使，心的凝聚源于目标的统一，用人不如用心。最后要抓好团队的“魂”，团队精神是团队高效的重要保障，没有魂一切皆无，做好团队精神的塑造是团队永恒的追求。

本套课程更多的是站在企业变革的角度看企业该如何做，团队该如何做。让团队成员统一思想，统一声音，统一动作，转变团队成员的认识，调动团队成员的积极性，凝聚团队成员的斗志，从而实现卓越团队的速成。

课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对前一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程内容：

课前：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲：领导力启蒙-----优秀团队有标准、有方向、有力量

课程内容：

一、什么是团队？

优秀团队的三个要素：a 勇于承担责任的领导

b 清晰明确共同目标

c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

二、团队、团体、群体的区别

1.互动讨论三者的区别

- 2.提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合
- 3.团队与团伙的区别
- 三、视频案例：士兵突击
 - 1.思考：这个组织是不是团队？
 - 2.如果你是班长你该怎么做才称职？
 - 3.反思工作中的不足与改善措施
- 四、管理的核心：复杂问题简单化 简单问题弱智化
 - 1.案例：毛泽东打天下
 - 2.经营与管理的思维转变
 - 3.规律和人性是管理的任督二脉
- 五、团队的角色定位与分析：高中基层的定位、特点与管理方式
- 六、管理者的团队管理要求：容人之量 御人之道
 - 1.王：力挽狂澜的领导能力
 - 2.天：清晰明确的文化导向
 - 3.地：确保绩效的机制规范
 - 4.人：不折不扣的高效执行
 - 5.和：严丝合缝的高度协作

第二讲：团队领导力解析-----定位与定权

- 一、领导力是影响力；
 - 1.获得下属的追随
 - 2.获得上司的赏识
 - 3.获得平级的支持
- 二、领导的三种状况；
 - 1.阳奉阴违
 - 2.阳奉阳违
 - 3.自奉不违
- 三、领导力的“五权”
- 四、视频案例：周培公带兵
- 五、团队领导者的角色定位
 - 1.做放大镜不做大气层
 - 2.做司机不做乘客
 - 3.做教官不做保姆
 - 4.做冲锋号不做集结号
- 六、团队领导者的管理原则“两讲三做”
 - 讲清结果、讲清后果
 - 做检查、做奖罚、做机制
- 七、韩非子的领导“七术”

众端参照、必罚明威、信赏尽能、一听责下、疑诏诡使、挟知而问、倒言返听

第三讲：团队领导力之文化-----让团队具备卓越的灵魂

- 一、企业文化正名

企业文化不是标语、不是口号、不是手册、不是活动
企业文化不是设计出来的
企业文化是沉淀和提炼出来的

- 二、 企业文化是价值观影响行为的力量
- 三、 价值观是判断标准：三观
 - 1.判断是非的标准，是非观
 - 2.判断优劣的标准，优劣观
 - 3.判断得失的标准，得失观
- 四、 案例：佛教的文化管理
- 五、 认识企业文化：六只猴子的案例
 - 1.文化是潜规则，制度是显规则
 - 2.文化是从领导集团开始的
 - 3.员工不是按规则办事，而是按照潜规则办事
- 六、 视频案例：军队如何做文化
- 七、 团队文化落地五化
 - 1.仪式化：仪式不是形式，是信以为真环境
 - 2.行动化：让员工当运动员不做观众
 - 3.故事化：道理随风而去，故事深入人心
 - 4.可视化：听到+看到=意愿
 - 5.常态化：构建水下冰山不是一朝一夕
- 八、 团队文化提炼的五步骤

第四讲：团队领导力之机制-----让团队具备卓越的行为

- 一、 案例：六兄弟分粥
 - 1.机制的目的是平衡
 - 2.机制的效果是无中生有
 - 3.机制需要人性化设计
- 二、 案例：私营船主运送犯人的案例
 - 1.机制可以改变人
 - 2.人没有好坏，关键看用了什么机制
 - 3.考核什么得到什么
 - 4.文化是软激励，机制是硬激励
- 三、 建立机制的原则
 - 1.复制团队：低标准、严要求
 - 2.客户价值：流程化、标准化
 - 3.体现文化：上接文化、下接行为
- 四、 机制选题的方法
 - 1.经常出现集体性错误的地方
 - 2.经常出现重复性错误的地方
 - 3.新员工经常咨询的问题
 - 4.客户经常反映的问题
- 五、 建立机制的方法
 - 1.案例归纳法

- 2.分工协作法
- 3.标杆示范法
- 4.措施改进法
- 六、 企业做机制训练工具

第五讲：团队执行力-----让领导指令变为结果

- 、 执行的假象
 - 按照职责做事
 - 按照任务做事
 - 按照态度做事
- 二、 执行就是拿结果
 - 结果的标准：有时间、有价值、有证据
 - 结果的思维：底线思维、外包思维
- 三、 做结果的方法
 - 1.复述承诺法
 - 2.分解法
 - 3.重点法
- 四、执行人才的特点：百分百责任
 - 视频案例：谢昆山
 - 百分百责任思维操练
- 五、执行人才的三大标准：
 - 1.信守承诺
 - 2.结果导向
 - 3.永不言败
- 六、 工具训练
 - 个人成长战略表：公司战略与个人战略的结合
- 七、 5R 执行模式：打掉能人体系、企业精彩持续
 - 1.结果定义---经营计划
 - 2.一对一责任---关键岗位职责
 - 3.过程检查---业绩跟踪
 - 4.即时奖惩---业绩评估
 - 5.改进复制---改进复制

第六讲：团队执行力-----战略执行互动训练

- 、 案例分享讨论：你身边的陆强华
 - 1.如果是你，你会怎么做？
 - 2.案例的剖析和分步解决
- 二、 有效沟通



1.价值 40 万的测试题

2. 沟通模型

三、 九段秘书案例

1.开会的关键要素准备

2.开会的过程控制

3.开会内容的持续跟踪

四、管理沟通互动训练

1.分组 PK

2.角色分工：高层、中层、基层

3.公布规则

4.练习开始

5.总结分享