
战略突破

企业发展与员工成长的中枢神经管理——

-- 3D 领导力

▣ 课程背景与课程特色

这不是一门普通的领导力课程。您首先必须思考，企业成长最关键的原动力是什么？

毫无疑问的，企业的成长与发展需要各种资源，当然，资源越丰富越好；但是，不要忘记了，**所有的事情都是人做的**，不论您有再多的资源，假如一个企业不具备优秀的人才，那再多的资源也无法做有效的整合和利用，最终仍然是失败。我们可以从2009年上半年，国内国航，东航，南航三家航空公司亏损近780个亿的数字去明白，在这个半垄断的行业里，这三家航空公司缺少什么资源？是土地？现金？还是市场？我相信，大家知道，它们什么都不缺。那它们究

竟缺少什么呢？不要忘了，如果用国际的管理信用评级标准来检查，这三家航空公司已经要全部宣告破产了。

但是，人应该做什么？从哪里着手？**从企业发展的角度而言，这不外乎三件事：定战略，抓业绩，发展团队。**

更有甚之，国内的四大国有银行，在上市之前，竟然有所谓的“不良资产”数千亿之多；什么原因？国有银行缺什么？

从上面这段简单的例子，我们不难认真严肃的思考，究竟企业要怎么做，才能获取足够而优秀的人才呢？于是，我们来请教大家三个问题：

1. 姚明将来会是一个好的篮球教练吗？但是，假设，姚明将来退休后，如果他希望成为中国的篮球国家教练呢？
2. 但是，总有一天，姚明会退休，姚明会生病，，，不管是什么原因，总有一天姚明会离开我们，对吧？那我们的下一个“姚明”从哪里来？我们如何拥有 **100** 个姚明？
3. 如果企业要基业长青，管理人员不成长，那企业如何能成长？

□ 课程目标：

通过实用性的案例剖析，研讨，与实作，使学员更好的理解和掌握：

- ◇ 阐释 **3D** 领导力的深蕴内涵
- ◇ 从管理者自我成长与挑战的高度，展示在每一个领域里领导者不可缺少的经营管理知识与技能
- ◇ 掉过头来，从实战的角度出发，学员对自己工作职责的认识与评估，应该建立起哪些“行动”纲领？而不是永远是空洞的“观念”洗脑。

◇ 他山之石，可以攻错。透过学员彼此的交流，提供最直接而尖锐的机会，让学员互相观摩，并且比较彼此在管理能量上的差距，从客观的价值呈现里，深层次的激发职业经理人主动的危机意识。

□ 课程大纲：

究竟是哪三个 D?

D *Develop the business;*

D *Develop the team;*

D *Develop yourself.*

我们用这三个 D，来检查企业里核心管理人员的工作能力，并且给他们指出具体而清楚的努力方向。

(A) 发展事业—定战略，抓业绩 Develop the business

壹，企业如何建立可持续方法的优势—突破，创新；从管理的角度，领导者应该做什么？

贰，专业技术；除了电视购物的销售，您具备了专业的团队管理知识和能力吗？

参，SWOT

肆，Key Success Factor

伍，Focus

(B) 发展团队 Develop the team

壹、 高绩效团队的九个特征

贰、 团队的作用

1. 团队代表什么？
2. 团队与群体
 - 角色扮演：认识企业的部门价值
3. 团队行为曲线
4. 团队陷阱：一群员工在一家企业工作，所以，他们就是一支团队吗？
5. 部门价值：在咱们公司里，哪一个部门最重要？
6. 有效团队的要素

参、 高绩效团队的建设的原则

原则 1：目标管理：您的工作目标有哪些？

1. 目标管理的角色
2. 目标管理与数字游戏
3. 什么是目标管理？
4. 目标管理的 SMART 原则
5. 分析与讨论 1：如何得到一个好目标
6. 分析与讨论 2：但是，如果他不好好“领导”，您怎么办？
7. 分析与讨论 3：依时间的长期，短期，你认为自己面对团队的管理工作的目标而言，哪一个最重要？

8 . 行动计划模板

9 . 计划，文字游戏？

10 . 分析与讨论 1：监督 v.s. 授权

11 . 分析与讨论 2：过程，还是结果比较重要？

原则 2：恰当的领导

1 . 团队领导的特质

2 . 领导者的三种技能

3 . 领导能力的价值演绎

4 . 领导的基本特质：

▫ 领导远见 (**Purpose**) —— 分析与讨论 1：想不想要有远见？

▫ 热情(**Passion**) ——分析与讨论 2：热情：谁怎样发现了新大陆？

▫ 人才经营(**People**) ——一个案研讨

▫ 优先顺序(**Priority**)

▫ 自我定位(**Place**)

▫ 领导权力 (**Power**) ——一个案研讨

原则 3：相关的技能

1 . 高效团队存在的基础

2 . 团队成员之间的技能要有互补性

3 . 团队内部要互相学习彼此的技能

4 . 创造学习型组织

5 . 讨论：领导者需要什么技术技能？

原则4：有效的组织结构 --- 企业的制度与企业文化

12 . 大家都知道咱公司的制度了吗？

13 . 领导者喜欢制度不？

14 . 怎样才能把我儿子弄进这家单位去？要多少钱？

15 . 部门主管是不是能以身作则的捍卫制度？

16 . 制度是绑人的？约束人的？有没有启发性的制度？

17 . 企业文化的要素

18 . 企业文化的定义：咱公司有企业文化不？

□ 企业文化就是写在墙壁上的标语，口号吗？

□ 让员工把墙壁上的标语背下来，咱企业就有企业文化了？真的？

□ “打造”企业文化，怎么做？

19 . 企业如何建立起健康的责任文化

20 . 如何建立公司文化？

原则5：培养相互信任的精神

原则6：一致的承诺：团队承诺的4个方面

原则7：分享成果

1 . 明确工作的成果是什么

-
2. 根据个体的贡献进行评估和激励
 3. 以群体为基础进行绩效评估
 4. 分享团队成果

原则8：开放的沟通

1. 创造一个便于沟通的环境
2. 利用先进的交流工具
3. 端正沟通态度
4. 团队领导带头
5. 有效沟通：案例分析与讨论

原则9：外部的支持

1. 目标分享
2. 让外部认同
3. 不断沟通
4. 吸收创新想法
5. 解决团队问题的路径

(C) 自我成长与发展 Develop Yourself

一，权力的来源—您如何让客户购买您的产品？您如何让下属认同您？

二，人际关系？在单位里，要学会做事，先学会做人？

三，情商 EQ 的五大学习领域

四，如何建立自己在团队里的魅力？

四、 总结与分享