

房企职业经理人必修课：

《团队领导-三箭洞穿领导力》

—将军三箭定天山，壮士长歌入汉关—

▣ 课程目标：

“将军三箭定天山”典出《新唐书·薛仁贵传》，后以“三箭定天山”谓大将武艺高强，声威服人。本课程借用此成语并结合现有各种领导力理论及知名房企实践经验，从团队驱动、情景领导、员工激励三个方面给学员提供领导力指导，帮助他们建立属于他们自己的、切实可行的影响他人、达成目标的模式。

▣ 课程时间：1天（6小时）

▣ 课堂形式：学员分组，4-6组

▣ 课程目录：

- 前言、领导力认识
- 一、团队领导：驱动箭
- 二、情景领导：神机箭
- 三、员工激励：冲宵箭



▣ 课程对象：

中高层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

▣ 课程大纲：

▣ 前言、领导力认识

一个非常简单的观察结果：担任领导者取决于一个人的观点而不是他的头衔或地位，我们要知道做什么，获取追随者的支持并让结果得到改善。这才是我们应有的领导观，本章从观点、概念、人物案例等方面以点带面，让学员对领导力有一个全面的认识。

一、领导观

1. 明白需要做什么。
2. 了解某种特定情况下所有起作用的潜在力量。
3. 有勇气采取行动，让情况得到改善。

二、领导不是管理

三、早期的领导风格

1. 民主
2. 独裁

案例讨论：结合地产行业的知名领导者，谈民主与独裁的优缺点及适用时机。

四、从保罗-赫塞看领导

1. 准备度
2. 领导风格

五、从《西游记》看领导

1. 方向明确、懂得授权
2. 角色齐全、综合平衡
3. 用人所长、容人之短

六、从《汉武帝》看领导

1. 没有规矩，不成方圆
2. 团队中破坏性最大的人

□ 一、团队领导：驱动箭

领导团队的过程就像医生看病人的过程一样，先诊断，后开方。本章将谈到了如何诊断团队的发展阶段，根据团队发展的不同阶段，可以采取适宜的管理方式。你需要克服诸多困难，披荆斩棘，驱动你的团队走向高产阶段。

壹、成立期的团队领导

- 1、主题：溶入
- 2、关键任务：
 - 彼此认识
 - 勾勒愿景、确定目标、明确规则、达成共识

案例分析：请就如下六项团队成立的启动工作进行排序

视频案例：卡特教练的团队启动会有那些优点和不足

贰、动荡期的团队领导

- 1、主题：解决冲突
- 2、关键任务：
 - 安抚人心
 - 员工参与
- 3、动荡阶段的冲突处理

视频案例：卡特教练的团队在动荡期的处理方式

案例分享：万科客服中心王总在动荡期的员工关系处理。

参、稳定期的团队领导

- 1、 主题：合作
- 2、 关键任务
 - 调整不合理的规划
 - 形成团队文化、制度、习惯

案例分析：从万科和龙湖看制度化建设的重要性

四、高产期的团队领导

- 1、 主题：成绩
- 2、 关键任务
 - 庆祝成功
 - 变革或挑战更大目标

案例分析：卡特教练的高产期状态

□ 情景领导：神机箭

保罗·赫塞以工作行为与关系行为互为纵横轴而导出了一套领导者与跟随者的理论，他认为领导者对跟随者的任何领导模式皆根据跟随者的行为表现而定，而非根据对方的思维作猜测或根据传言下定论。这里强调权变与调整，如神机般。

一、影响权威：

1、法定权力

法定权力即职权，代表了由于领导者在组织中身处某一职位而获得的权力，属第一层次领导。

2、强制权力

强制权力依赖于领导者是否拥有惩罚或控制的能力，

3、奖赏权力

奖赏权力是一种可以带来积极效益或奖赏的权力。

4、专家权力

专家权力是基于专业技术、特殊技能或知识的影响力。

5、典范权力

典范权力源自个人所具备的令人尊敬的人格特点。

视频案例解析：康熙大帝-周培公获取领导力的过程

二、情景领导

1、团队领导的两种行为

- 工作行为
- 关系行为

2、被领导者准备度

- R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信任。
- R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。
- R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作
- R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

案例：请列出李明所表现的能力和意愿表现

3、领导者的行为与风格

- R1——命令（高任务低关系）
- R2——教练（高任务高关系）
- R3——参与（低任务高关系）
- R4——授权（低任务低关系）

现场演练：工作分配时的领导风格调整

思考题：领导者在实际工作中如果用错了领导风格，对部属有何影响？

□ 员工激励：冲宵箭

领导者应通过适宜的激励手段，激发员工内在那些光明、向上的潜质，如冲宵箭般，释放员工的潜力。激励是团队领导人必备的能力，作为一个团队的领导人，如果懂得激励艺术的话，你的团队士气就会上来。否则，你的团队很快就会垮下去。

一、激励原理

二、员工激励系统

- 1、内部因素（如报酬、提升、表扬等）
- 2、外部因素（如个人利益、目标、愿望、成就、信念等）

三、员工激励理论及应用

1、马斯洛的需要层次理论及应用

- 如何掌握员工需求
- Maslow 理论的各个层次在管理上的运用

思考题：各种激励行为的认知测试

2、双因素理论及应用

3、期望理论及应用

3、公平理论及应用

4、强化理论及应用

- 要针对强化对象的不同需要采取不同的强化措施。
- 小步子前进，分阶段设立目标，及时给予强化。
- 及时反馈。

四、有效激励的十种手段

头脑风暴：学员分享职业生涯中成功激励他人的成功案例

案例总结：地产行业常用的激励方法
