

房企职业经理人必修课：

《团队建设-雄师之裂变与崛起》

——“千人同心,则得千人之力；万人异心,则无一人之用”——

🔥 课程背景：

能用众力,则无敌于天下矣；能用众智,则无畏于圣人矣，此话出自于孙武，先贤很早以前都知晓作为一个领导者需要通过别团队的力量来达成自己的目标。但在实际的工作中，我们很多经理人做了多年的管理却无法带出一支令人满意的团队，他们在提高团队绩效方面用尽了心思却也总达不到预期的效果。如何才能快速地把握团队并带领团队创造出佳绩，就是本课程需要讲述的？

🔥 课程时间：1天（6小时）

🔥 课堂形式：学员分组，4-6组

🔥 课程设计：

- 裂变 特点：认知团队、思维转换
- 崛起 特点：风起云涌，披荆斩棘
- 领导 特点：顺时而动，随机而变
- 激发 特点：潜力挖掘，更上层楼

🔥 课程目标：

- 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，本课程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，可以采取不同的管理方式；
- 建立影响力，发挥领导力，培养成为具有影响魅力的优质领导者；
- 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。我们将从激励的原理及技巧方面，告诉你如何掌握人性特点，带人带心，激发部属工作意愿，提升工作士气；

🔥 典型工具收益：

- 团队四个发展阶段的管理主题与关键任务；
- 获得影响力与领导力的七种权力，四种领导风格；
- 十种常用员工激励技巧；

🔥 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、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：

□ 第一章、裂变

特点：认知团队、思维转换。在本章节中，没有过多的理论说教，主要从一些案例的问答互动中明确一些团队建设中的基本问题的答案，向学员呈现出一个好的团队的整体画面。以此帮助我们重新认识团队，只有思维的转变了，才能为进一步带领团队打个基础。

一、 从俞敏洪和李阳看团队领导者。

二、 建一个团队需要多长时间？

三、 团队中需要多少人？

四、 团队与群体的区别是什么？

五、 团队中破坏性最大的是什么人？

视频案例：汉武帝之宝刀伤手-看团队中破坏性最大的人
杰克-韦尔奇关于对团队破坏性最大的人的答案

六、 某位业绩优秀者不感兴趣或不愿对团队建设做出承诺怎么办？

七、 团队成员有所保留、消极回应怎么办？

八、 某位团队成员同时对两个团队负责怎么办？

九、 高绩效团队的特征

乱炖西游：戏说西游人物，唐僧，八戒、悟空、沙僧解析团队的特征

互动环节：从足球场看高绩效团队的特征

□ 第二章、崛起

特点：风起云涌，披荆斩棘。任何团队的兴起都会有一个过程，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

案例讨论：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

▣ 第三章、领导

特点：顺时而动，随机而变。本课程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。本章的理念是领导者对跟随者的任何领导风格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。总之，对方的行为才是领导风格施行的根据。

一、认识领导

1. 管理者和领导者的区别
2. 道格拉斯理论
3. X理论和Y理论
4. 早期的领导风格
5. 两种风格的人物代表

互动环节：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。

二、领导与影响

领导者拥有以下五种权力：

法定权力、强制权力、奖赏权力、专家权力、典范权力

视频案例解析：康熙大帝-周培公获取领导力的过程

参、领导与团队

- 1、识别追随者的两个尺度
 - 生产力
 - 士气
- 2、团队领导的两种行为
- 3、四个不同阶段的四种团队领导方法
 - 第一种领导方式——命令式
 - 第二种领导方式——教练式
 - 第三种领导方式——支持式
 - 第四种领导方式——授权式

情景演练：学员角色扮演，实演四种领导方式的沟通要

▣ 第四章、激发

特点：潜力挖掘，更上层楼。激励,是团队管理者必备的能力。作为一个团队的领导人,如果懂得了解并挖掘员工需求，然后按需采取适宜的激励手段,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

4、公平理论及应用

5、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
