

# 团队领导力——沙盘模拟

## 课程背景：

领导力无处不有、无处不在，远自几千年前的原始部落，近至当代社会，大到民族、国家、组织、企业，小至班主，家庭，小孩们的玩乐群伴，你都能看到、感知到领导力的存在和领导力的现象，但我们要将他说明清楚想明白却又不容易。因为领导力发展是一个没有终点的发展过程，也不是单个的孤立事件；从不同角度你看到的是不同的领导力，从不同的时间、地点和情景中，人们需要的又是不同的领导力。

在这种情况下，我们如何来学习领导力，应用领导力来驾驭我们的组织、我们的事业和我们的生活呢？我认为从团队领导力开始，因为有组织有人的地方，就一定会需要团队管理团队领导，他是理解应用其他领导力的基础。

本课程以领导行为学派库泽斯的团队领导力理论为主线，通过组织变革的行为，穿越团队协作的五项机能障碍，一边插入领导技能，另一方面又插入领导力评个修为理论，再学习团队领导力的过程中，顺路学习领悟了西方最主流的五大领导力学派的理论、技术和方法。

## 课程效益：

- 认识领导力和团队合作的重要性，使自己团队的行动与团队共同理念保持一致；
- 学习了解团队和激发团队的潜能；
- 建立领导者的信誉、提升领导者的前瞻能力，以身作则，为团队树立榜样；
- 提升领导者带团队的能力，激发共同愿景，追求卓越；
- 让领导者使团队形成相互信任、良性冲突、兑现承诺、提升责任、聚焦结果的氛围；
- 以领导行为为主线，学习领导技能与领导修为，用有效的领导风格领导团队变革；
- 激发领导者突破现状，提升激励他人的能力，带领团队迎接挑战。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中高层管理者

**课程方式：**沙盘模拟+理论讲解+案例讲解+视频+演练

## 沙盘情境模拟背景：

你将模拟并购后的东策科技公司新 CEO 杨阳临危受命，引领一场巨大组织变革，带领来自各部门，临时组建的团队，穿越迷雾，成功变革。在变革的中遇到的每个问题，你将采取什么选择，将团队拧成一股绳，从而将敬业度调整到最好状态。在你做决定的时候，需要通过讨论获得小组的共识，因此小组成员能很好交流各自以往的领导经验，并促进团队合作。

## 课程大纲

**视频：**领导力之路——从康熙如何选择接班人看什么是领导、领导者素质

1. 领导力简述
2. 管理和领导区别——目标不同、权威根源不同、权威能否转授不同、汇报对象不同
3. 领导力的本质
- 4. 怎么学习领导力**
  1. 从追随者的角度学习领导力（领导特质）
  2. 从领导者的角度学习领导力（领导行为）
  3. 从科班体系的角度——一体两翼模型
  4. 从学习与修炼的角度：渐修、顿悟，沙盘与实践

## 第一讲：初到团队期——沟通价值观

### 一、高效团队与团队领导的标准——高效团队的认知

1. 领导力的认知

2. 团队领导——团队知识、见识、胆识、行为
3. 突破高效团队的5层基本障碍
4. 需要九种性格特质中的最少三类人组成团队（没有完美的个人，但有完美的团队）

## 二、高效团队建设的基础

### 1. 知己识彼的工具

- 1) 贝尔宾角色测试软件
- 2) 贝尔宾角色分析模型
- 3) 五型领导风格分析模型
- 4) 情景领导力分析模型

### 2. 团队协作的技术

- 1) 团队冲突化解技术
- 2) 团队成员互相信任技术
- 3) 角色定位与认知技术

## 三、张曼琳的领导风格理论——五型领导力

1. 老虎型
2. 孔雀型
3. 猫头鹰型
4. 无尾熊型
5. 变色龙型

## 四、高效团队的特质——任务\使命\风格与能力的匹配举例

1. 亲近顾客战略团队
2. 产品领先战略团队
3. 运营卓越战略团队
4. 产融互动战略团队

**案例分析：**海底捞亲近顾客团队、华为产品领先团队、京东运营卓越团队、和君咨询产融互动团队。

## 第二讲：意识期——以身作则

### 一、什么是有效的团队领导

1. 明确价值观——明确自己的价值观，告诉别人我是谁
2. 践行价值观——使行动与价值观保持一致，为他人树立榜样

### 二、有效的领导特质与领导行为

1. 历史的探索
2. 反复的验证——真诚、前瞻性、洞察力、有能力、有激情

### 三、践行价值观的四个方面

1. 时间安排
2. 关键事件
3. 规则和目标
4. 奖励和惩罚

**视频分享：**曾国藩与李鸿章（正面），洪秀全与杨秀清、石达开（反面）

### 四、以身作则的三个步骤

1. 撰写“信念留言”——找到理念与心声
2. 与团队成员分享与讨论——共享理念与心声
3. 付诸行动，树立榜样——实现以身作则

**案例分析：**曾国藩创建湘军、东策科技

**演练：**向你的团队讲一个故事、创一番事业，如何让人跟你走

**讨论：**领导力是让人跟你走的能力，这能力的核心要素是什么？

### 第三讲：启动期——共启愿景，开始行动

**概述：**领导者能够帮助大家看清未来的样子，这个未来要让大家感到兴奋，让人们对未来充满期待。领导者要将大家共同的愿景描述出来并转化为具体的目标和任务。

#### 一、共启愿景的两项承诺

1. 展望未来，理想与愿景

2. 聚焦目标，使命与责任

**视频分享：**宋江的招安之路

**问题思考：**为什么大家不愿意跟随宋江招安？

**视频分享：**洪秀全的愿景

**问题思考：**太平天国失败的根本原因？

**点评及讲解：**设置愿景的误区

**视频分享：**马丁路德金的“我有一个梦想”

**问题思考：**马丁路德金建立的愿景好在哪里？

#### 二、好的愿景要具备的五个要素与制作流程

1. 理想

2. 独特

3. 画面感

4. 面向未来

5. 共同利益

**练习：**我的愿景演说

**练习：**关于团队的愿景，整理一篇演讲稿，并当众朗读，打分及点评

#### 三、从愿景到具体目标（结合实际工作目标进行练习）

1. 如何设定共同目标

2. 如何分解团队目标

3. 如何发挥目标的激励作用

**案例分析：**洪秀全领导力分析，毛泽东领导力分析

**练习：**分析你曾经的上级领导，他给了你什么愿景吗？请讲出过程中的真实故事和事件

### 第四讲：实施期——挑战现状

**概述：**商业环境越来越不确定，唯一不变的就是变化，领导者需要通过寻找各种机会进行创新，并通过尝试冒险进行变革。

#### 一、挑战现状的两项承诺——创新、变革

**互动练习：**创新型领导者的具体行为，创新背后的领导能力是什么？

**感悟：**《道德经》人法自然，自强不息，以《易经》领导力的核心思想总结

#### 二、引领变革

**案例分析：**2000年联想集团打造运用卓越团队、从PC进入互联网、IT企业服务变革的结果。

**互动讨论：**变革失败的原因

**点评及讲解：**科特变革八步

**小组互动：**勇气、借鉴、小小成功；我的挑战现状方案书

**案例分析：**为什么成功的是马云？

1) 领导者的格局与视野

2) 领导者的创新与变革

## 四、创新与变革背后的领导力是洞察力与思维力

1. 洞察力、思维力与决策力
2. 团队成果=团队能力 X 团队努力 X 决策思维方式

案例分析：张朝阳与马云、东策科技杨阳与熊杰

讨论：做正确的事与正确地做事

小结：通过洞察力训练去提升机会、变革改进寻找机会，通过挑战现状的日常行为与领导行为理论\动能\转换

## 第五讲：推动期——与众人行

概述：领导者需要通过他人来完成目标，他们要识人识己，知人善任，建立高效协作的团队。并且通过高效的检查和辅导，增强他人的能力和意愿。

### 一、使众人行的两项承诺

1. 强调共同目标与信任
2. 促进协作
3. 授权与自我管理
4. 增强他人（赋能）

### 二、判断员工的绩效准备度

案例研讨：员工对领导的心理需求

1. 如何判断员工的绩效准备度——工作能力与意愿的分析
2. 员工绩效准备度的判定办法及工具
3. 绩效准备度的四个级别
4. 绩效准备度的动态关系
5. 员工绩效下滑的表现及成因
6. 影响绩效发挥的因素

### 三、赋能团队成员的七项关键行为

### 四、灵活且有效的领导管理方式（情景领导力）

案例研讨：不同员工为什么需要不同的领导方式

1. 员工发展的四个阶段
2. 情景领导的四种风格——指挥型、辅导型、支持型、授权型

### 五、团队领导力中的重要能力——教导力

1. 团队的终极路线——为产品而倒逼人品的逆路径方向
2. 工匠是师傅带徒弟训练出来的
3. 团队的知行合一是领导教导出来的

### 六、教导力传承出的组织学习力

1. 整合式学习力优化团队知识结构
2. 赶超式学习力打造团队竞争优势
3. 反思是学习力实现团队自我超越

## 第六讲：鼓动期——激励人心

概述：工作总是枯燥乏味的，要想达成目标，你必须学会激发他们的主动性和创造力，点燃他们的工作热情。比薪水更有效的激励是出团队成员的潜能和创造性。

### 一、胡萝卜原理与领导力本质

1. 高效的团队在于你能否创造出胡萝卜文化
2. 胡萝卜激励的两个点——表彰个人、集体庆祝

### 二、胡萝卜激励的五个方面

1. 制定清晰的标准

2. 盼望最好的结果
3. 个性化的认可别人的贡献
4. 培养集体主义精神
5. 树立榜样

小组练习：设计一个激励你下属的活动

### 三、员工准备度与情景领导技术

案例分析：柳传志与杨元庆，东策科技杨阳与唐琪

讨论：四种领导风格的适用情景，讲你身边的故事

讨论：四种基本风格：告知型、推销型、参与型、授权型

### 四、突破高效团队建设的5道坎

1. 丧失信任——对你这个人的不信任，他还会相信你所说的话吗？
2. 惧怕冲突——信任太薄了，害怕遇到冲突，害怕遇到冲突就会打破这种信任
3. 缺乏承诺——信任但不认同你的目标，没有取得下属的承诺
4. 逃避责任——在团队中，团队成员之间会不会承担责任，相互提醒？
5. 无视结果——团队成员是否将自己的成果、团队的目标放在第一位？

### 五、突破高效团队建设5道障碍的技术与方法

1. 团队坦诚优缺点教练技术
2. 冲突 CSC 模型
3. 冲突六层因果逻辑分析模型
4. 组织领导力的方法和技术
5. 目标管理的结构

案例分析：东策科技公司

演练：你最辉煌与最落魄消沉的时刻

## 第七讲：恒动期——不断更新

1. 团队领导力的固化与升级
2. 组织领导力原理
3. 组织领导力的几个核心要素
4. 个人不断更新的行为与思维方式

1) 领导者成果=能力×激情×思维方式

2) 领导者身理、心理、心灵、精神、社交与情感的更新

案例分析：毛泽东三湾改编红军是如何固化、加强和升级了党对红军的领导力

练习：分析你曾经的上级领导，在他们的领导行为中发现了他们将领导力修炼提升到组织的行为修炼吗？请讲出过程中的真实故事和事件。

课程总结：

1. 领导力修炼
2. 领导力的内在能力与品格修炼
3. 领导力的外在行为修炼

案例分析：曾国藩初建湘军成败分析

讨论：中国文化环境下的领导力修炼经典——儒家、法家与道家