

核心团队领导力沙盘

课程背景：

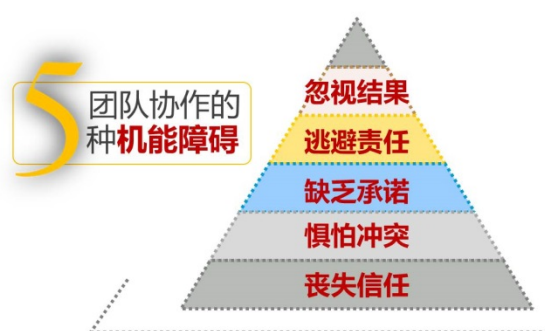
领导力发展是一个没有终点的过程，也不是单个的孤立事件，必须吸纳组织各级人员的参与。领导力是短缺资源，并因为这种短缺，许多企业难以适应全球竞争加剧的时代。领导力发展被看作是长期投资，需要对各级经理人作持续培训、指导、辅导、奖励，并提供源源不断的发展机会。领导力需要随着时事的转化而改变，企业必须随时准备好，重新塑造它们所发展的领导力的内容和重点。

本课程植基于 T.O.C. 制约因素/瓶颈理论，通过认知组织变革中，团队发展产生的制约因素——团队协作的五项机能障碍，学习相应的领导行为与管理措施，打破瓶颈。本课程将帮助管理者通过案例分析和工具演练，深入研究领导力的内在机制，认识到卓越领导力的重要性，建设团队、发展团队，实现自我价值，并提升员工敬业度。

课程收益：

- 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；
- 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；
- 学习变革的周期、领导的风格，从而有效领导变革；
- 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。

课程模型：



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中、高管管理层

课程方式：理论及操作模式讲解、案例讨论点评、运用案例沙盘教具实境模拟演练

沙盘简介（模拟情境背景）

你身为企业并购 FORCE 公司的新 CEO 临危受命，将带领来自各部门的管理者，包括原公司 CEO，财务总监，市场总监，技术总监，销售总监，人事总监，以及生产总监共七人，临时组建的核心团队，引领一场巨大的组织变革。

沙盘课程中会根据企业变革的不同阶段设计若干棘手的关键事件，每个问题又面临不同的选择，并对你的团队成员造成不同影响，而且每个选择都受到领导者资源和精力的限制。你要决定采取什么选择，才能用最大限度地展现你的领导力，将团队拧成一股绳，从而将敬业度调整到最好状态。在做这些决定的时候，需要通过小组讨论获得共识，小组成员能交流各自以往的领导经验，促进团队合作。

课程大纲

案例讨论：漂流中的团队

案例解析：组织变革中关注成功的基本要素

导言：团队协作的五项机能障碍

模块一：自我认知·以身作则

第一讲：领导力与敬业度

一、什么是领导力

二、领导力的组合分析

1. 职位权力
2. 领导威信
3. 激励能力

三、变革领导力的五项行为

1. 以身作则 (Model the Way)
2. 共启愿景 (Inspire a Shared Vision)
3. 挑战现状 (Challenge the Process)
4. 使众人行 (Enable Others to Act)
5. 激励人心 (Encourage the Heart)

四、变革领导力管理团队的六个发展阶段

1. 随机事件
2. 意识期
3. 开始行动
4. 实施期
5. 磨合期
6. 平和期

五、变革管理中的敬业度

1. 什么是敬业度
2. 敬业度波动

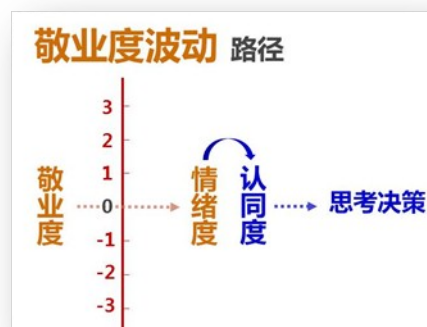
模型解析：敬业度波动路径

第二讲：沙盘推演知识点

第一阶段——随机事件

1. 变革管理中团队必须克服的五种障碍

- 1) 障碍一：丧失信任
- 2) 障碍二：惧怕冲突
- 3) 障碍三：缺乏承诺



- 4) 障碍四：逃避责任
- 5) 障碍五：忽视结果

第二阶段——意识期

1. 建立信任的关键点

- 1) 团队的信任是什么

2) 充满信任的团队特征

- a为共同利益放下小我
- b冲突是对真理的追求
- c协作精神

工具练习：1) 个人经历介绍 2) 集体共同活动 3) 行为风格测试【贝尔宾团队角色测评与解析】

沙盘推演活动：1) 沙盘模拟情境、角色及规则说明

- 2) 第一阶段【随机事件】第二阶段【意识期】

模块二：共启愿景·挑战现状

第一讲：沙盘推演第三阶段——开始行动

一、积极的冲突和争论

1. 拥抱冲突的团队特征

- 1) 会议活跃且有趣
- 2) 汲取众成员意见
- 3) 善解决实际问题
- 4) 讨论成员间分歧
- 5) 形式主义最小化

二、冲突管理

1. 什么是冲突

图表解析：组织绩效与冲突水平关系/情绪/冲突的阶段期

- 2. 复杂冲突解决：干系人分析矩阵（LOBBING 法）

案例讨论：离奇的流氓事件

- 3. 一般冲突解决法
- 4. 沟通：乔哈里资讯窗
- 5. FEP 模型操作

三、团队成员冲突解决的两种工具

- 1. 问题解决导向法
- 2. 立场与需求分析法

四、进行工作关系协调的领导行为

1. 领导二维理论——利克特的四种领导方式

- 1) 剥削式集权领导
- 2) 仁慈式集权领导
- 3) 协商式民主领导
- 4) 参与式民主领导

视频解析：1942

工具：领导行为四分图

2. 情境领导理论

- 1) 领导的有效性函数
- 2) 工作(绩效)准备度的评估
- 3) 关系行为与工作行为解析
- 4) 领导风格的操作准则

工具：情境领导模型

视频解析：亮剑

第二讲：沙盘推演第四阶段——实施期

一、达成承诺的团队特征

1. 制定明确工作方向和重点
2. 公平听取众意见
3. 快速克服不一致，把握契机
4. 高效凝聚力与执行力
5. 必要时果断转向

二、兑现承诺的具体做法

1. 首要目标

工具：团队分解分目标

2. 认同澄清
3. 沟通传达
4. 议事规则

沙盘推演活动：第三阶段【开始行动】、第四阶段【实施期】

模块三：使众人行·激励人心

第一讲：沙盘推演第五阶段——融合期

一、承担责任

1. 承担责任的团队特征

- 1) 落后成员有压力
- 2) 潜在问题互提醒
- 3) 高标严求受尊重
- 4) 相互负责不逃避

二、承担责任的具体做法

1. 责任一对一：公布工作目标和标准

工具：合同法及操作步骤

2. 闪电会议：定期进行简要成果回顾

工具：6步周工作会议法

3. 定期对标：团队嘉奖

第二讲：沙盘推演第六阶段——平和期

一、关注结果

1. 关注结果的团队特征

- 1) 得力人才不流失
- 2) 不注重个人表现

- 3) 团队成功放第一
- 4) 个人得失不计较
- 5) 高度凝聚难解体

二、关注结果的具体做法

1. 建立团队成果广告牌
2. 确保团队最大
3. 奖励集体成就

工具：各种可视化记分板的利用

三、关注结果的关键点

1. 评价团队目标达成的结果
2. 成员实现团队业绩的优先级
3. 成员必须公开阐明结果及达成过程

沙盘推演活动：第五阶段【融合期】、第六阶段【平和期】

总结：克服团队协作五种机能障碍的领导操作管理

▲识人用人·知己解彼

▲冲突管理·协调关系

▲目标管理·及时沟通

▲明确工作·定期对标

▲量化可视·成果广告牌

视频分享：归来的沙克尔顿