

《情境领导与高绩效团队建设》

【课程目录大纲】

模块一 影响团队：领导力与非权力影响力

- 管理的八个悖论
- 管理者的角色定位
 - ✓ 要解决的问题一：上级要什么——如何从上级的角度看待管理岗位
 - ✓ 要解决的问题二：下级要什么——如何从下级的角度看待管理岗位
- 盖洛普路径：管理者在价值链中的定位
 - ✓ 测评问卷：员工敬业度与工作环境测量
 - ✓ 激发团队动能的 12 个问题
 - ✓ 员工敬业阶梯
- 中层管理者在企业中的角色定位
 - ✓ 侧重“人性”还是“理性”？
 - ✓ 做“好人”还是“坏人”？
 - ✓ 处理哪些 360° 人际关系？
 - ✓ 如何定义承上启下的管理通道？
 - ✓ 如何处理与上级的关系：符合上级期待+赢得上级信任？
- 管理的三个维度：制度流程+技术手段+文化宣导
- 管理要追求人与事的平衡
- 警察 VS 教练：从传统的警察式行政管理到现代的教练式共鸣管理

- 确立领导者地位
 - ✓ 构建上级的领导力
 - 领导和管理的区别
 - 影响力：职位权力与非职位权力
 - 愿意追随的领导者 20 项品质
 - 最重要的四种领导力品质
 - 关于领导力的三个重要结论
 - ✓ 识别下属的追随预期
 - 增加 3 项正向价值
 - 减少 3 项负向损失
 - 模拟练习：识别下属的追随预期
 - ✓ 测评诊断：领导力的七种来源

- 从单向关系，到双向交流
 - ✓ 为什么上级越严厉下属越听不进去
- 与下属统一认知：认知梳理四象限

模块二 领导艺术：因人而异的高效情境领导

- 了解下属成熟度
 - ✓ 基于工作意愿和工作能力的员工发展阶段划分：

- D1 阶段员工需求解析
- D2 阶段员工需求解析
- D3 阶段员工需求解析
- D4 阶段员工需求解析
- ✓ 管理者管理工作的两种行为：指导/支持行为
 - S1 领导风格解析
 - S2 领导风格解析
 - S3 领导风格解析
 - S4 领导风格解析
- ✓ 情景领导力 TP 测评与应用：四种不同的领导方式—指令、教练、支持与授权
- ✓ 掌握下属的成熟度（准备度），运用不同的管理方式
- ✓ 情景领导：根据不同的人、不同的性格、不同的事，采用不同的沟通方式与领导方式
- ✓ 员工状态的发展与衰退：八阶段
 - 员工不同发展阶段的针对性领导策略
- ✓ 既不要督导过度，也不要督导不足
 - 案例练习：20 个情境案例下的最优应对方式
- ✓ 团队不同发展阶段的不同领导方式及情景应用
- ✓ 如何以人为本、用人所长：既不要领导过度，也不要领导不足

■ 引领团队：掌握下属行为特质

- ✓ 选拔人才 3S 模型
- ✓ 四种典型行为风格：PDP
 - 四种风格分别具有哪些优势与劣势，如何改进提高
 - 四种风格分别最容易犯的错误是什么，如何有效避免
 - 如何与四种不同风格员工更好的沟通？
 - 如何向四种不同风格的员工布置任务？
 - 与四种不同风格员工沟通时切忌做的事分别是什么？
- ✓ 团队画布：团队成员的优化
 - 团队的组合与配合
- ✓ 四种管理者行为风格的优劣势分析
 - 团队性格与管理者性格
 - 扬长避短、平衡搭配
 - 调整行为（管理）风格
 - 知己知彼：不同风格的管理者在不同员工眼中的评价

模块三：打造合力 凝聚人心

■ 打造高绩效团队

- ✓ 从管理个体，到领导团队
- ✓ 稳定局面四步骤
 - 支持者、中立者、反对者
- ✓ 高绩效团队的五个特征
 - 缺少信任、惧怕冲突、缺乏承诺、逃避责任、忽视结果
- ✓ 团队成员的彼此信任
 - 缺乏信任的团队表现

- 建立信任的常见方法
- ✓ 敢于承诺的团队习惯
 - 缺乏承诺、无法达成一致的团队表现及原因
 - 有效达成一致的基本方法
- ✓ 培养团队的责任心
 - 领导者如何培养员工的责任心：4+1
 - 团队成员五分法
 - 开除员工：团队破坏者的典型特征
- 激发团队动能
 - ✓ 从单点牵引，到多核驱动
 - ✓ 团队发展四阶段：形成期、动荡期、规范期、高效期
 - 不同阶段的团队重点需求与主要问题
 - 不同阶段的团队管理策略
 - 不同阶段下激发团队动能的关键任务
 - ✓ 如何持续激发团队动能：动能循环
- 有效激励团队
 - ✓ 物质激励与精神激励
 - ✓ 不同人对应的不同激励点
 - 激励动机测评
 - ✓ 激励的四个黄金法则：阐述意义、即时激励、个性化激励、言之有物
 - ✓ 推动积极工作的循环：
 - 内部驱动与外部驱动
 - 目标-需要-行为
 - ✓ 团队激励的 49 种手段
 - ✓ 打击员工积极性的 10 种常见错误