

# 《团队领导力》

## 模块一 影响团队：领导力与影响力构建

- 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？
- 如何构建信任
- 管理者需要扮演的政治角色
- 优秀管理者的重点工作：
  - ✓ 重点项目/事项关键期
  - ✓ 人事/项目平稳期
- 管理者的时间分配：管理工作五分法
  - ✓ 筹划、分派、执行、待办、备忘
  - ✓ 案例研讨：销售经理的一天
  
- 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

## 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
  - ✓ 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
  - ✓ 既不要督导过度，也不要督导不足
    - 案例练习：不同情境案例下的最优应对方式
  
- 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
  - ✓ 团队画布：团队成员的优化
    - 团队的组合与配合

### 模块三 领导方法：打造合力 凝聚人心

- 领导方法：授权、反馈、辅导、激励
  - ✓ 四大领导方法之一 —— 授权
    - 小组讨论：分配工作的好处与障碍
    - 分配工作考虑的三大要素
    - 通过目标进行激励
    - 结果预期与行为期望
    - 澄清绩效期望
    - 设定行为标准：后果和利益
    - 明确绩效期望值
      - 清晰行为与结果的期望值
      - 定界限
    - 分配工作的六步骤
    - 如何交代复杂的工作目标（项目任务）
    - 分配工作的要点
    - 案例练习：乔治的汇报
  
  - ✓ 四大领导方法之二 —— 反馈
    - 反馈的价值和意义
    - AID 反馈流程
    - 案例练习：乔治的反馈（二）

- 反馈的误区
- 正确的反馈是恰到好处的领导力展现
- 每个人希望被关注的方式是不同的
- 提供积极的、强化的反馈：关注出色的工作或付出的努力
- 提供发展性的反馈
  
- ✓ 四大领导方法之三 —— 辅导
  - 三个需要辅导的典型场景
  - KASH 辅导模型
  - 辅导的定义与误区
  - 辅导下属的四个阶段：诊断、定位、辅导、监督
  - 工作表现的五个驱动因素
  - 员工的四个发展阶段
  - 绩效辅导六问题
  - 团队成员五分法
  
- ✓ 四大领导方法之四 —— 激励
  - 物质激励与精神激励
  - 不同人对应的不同激励点
  - 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 50 种方法
  - 团队激励的 49 种手段
  - 打击员工积极性的 10 种常见错误