

团队领导力修炼

课程时间：

2.5 天

课程对象：

总经理、高层领导者、中层管理人员

课程背景：

“一头狮子带领的一群羊能够打败一只羊带领的一群狮子”，一个好的领导者可以提高一个组织和部门的竞争力。常言道“工作好不好，关键看领导”，领导者的工作职责和重点是什么？领导者必须是个好演员，把握自己的角色是关键。

领导者必须知道“如何从大量的具体事务中脱身，使自己不再冲锋在前？”，领导者也必须明白“如何将老板的意图上传下达，带领自己的团队圆满完成任务？”，当他们面对越来越多的管理事务，他必须知道如何安排好时间，提高效率……本课程将帮助管理者理清工作的思路，提高工作的条理性，提高部门工作效率，令其逐步体会到管理工作的成就感和快乐感。

一般来说公司的战略都很好，想法、创意都不错，只是管理者在执行的过程中发生了偏离。其原因在于这些管理干部大部分都是半路出家，他们没有受到专业的管理的培训，缺乏管理技巧和管理技能，在工作过程中凭借自己的经验和阅历去执行，从而导致执行过程中的偏差和失误。

怎样才能克服这种情况呢？林俞丞老师调研了数十家企业的数百名管理者，根据他们的管理痛点，定制化打造一门课程叫：团队领导力修炼，旨在帮助众多企业管理人员全面提升领导能力，解决企业团队管理效能不足的问题。

课程收益：

1. 修炼自我，完善自我认知
2. 全面提升带团队能力
3. 认识到培训下属的重要性、方法与步骤
4. 加强同事间沟通与合作，创造积极、融合的工作氛围
5. 学会正确的激励团队的方法
6. 有效处理团队融合和团队冲突问题
- 7.

课程大纲：

引言：新经济时代的团队领导者的六大基本素养

第一部分：管理自我（一天）

课程纲要：

一、认知升级，优秀领导者自我修炼之道（时长：1小时）

（一）、组织经营环境发生了巨大变化

- 1、资源红利不在，从稀缺经济到过剩经济
- 2、战略新常态，从高速发展到中速发展
- 3、模式转轨，从工业经济到信息经济窗口期
- 4、基础的变迁，移动互联网时代商业环境的三大转变

（二）认知升级，走出旧有的自我

- 1、团队认知升级是企业升级的前提
- 2、打开认知阈，从未来回看今天
- 3、新经济时代的基本认知：VUCA

（三）领导者思维转换

- 1、从乘客思维到司机思维
- 2、从个人英雄到关照全局

3、从完成任务到贡献成果

授课方式：情境案例研讨+视频案例+角色互动

课程目标：

- 重新认知组织环境发生的变化
- 帮助团队建立新认知
- 完成基本思维转换

二、 角色转换，完成从管理到领导的身份转型（时长：45分钟）

情境案例：刘总的转变

1、 领导者角色与领导者角色之差异

课堂研讨：领导者与领导者

2、 高效领导者首先是合格领导者

3、 优秀领导者的角色转换

对上：经营者的替身

对下：责任承担者

对同级：内部客户

4、 领导力六大核心内涵

5、 高效领导 7 大关键行为

授课方式：情境案例研讨+课程讲授

课程目标：

认知领导者的正确角色

了解领导力核心内涵

学习领导力有效行为

三、领导者核心思维之责任思维（1小时）

1、责任是执行的前提、是领导力的基石

2、责任思维就是领导者的基础思维

3、承担责任两大定律

4、问对问题才能负起责任

5、责任修炼三部曲

6、思维训练工具：QBQ

授课方式：案例研讨+角色扮演+团队共创

课程目标：

- 了解承担责任对个人及企业的意义
- 改变思维承担责任，学会问正确的问题
- 在公司内部打造责任文化
- 学会使用 QBQ 工具

四、领导者核心思维之结果思维（1小时）

- 1、领导者首先是提供公司要的结果
- 2、什么是任务，什么是结果
- 3、结果定义三要素
- 4、做结果的方法：外包思维法、锁定底线法
- 5、结果思维落地执行工具：周计划、日结果

授课方式：案例分析+课上练习+工具应用

课程目标：

- 做任何事情前，学会做结果定义
- 熟练使用周计划、日结果工具
- 学会向团队要结果，并检查落实
- 给企业提供一套结果管理工具

五、领导者核心思维之整体绩效思维（45分钟）

- 1、关注全局与整体，从战略高度看部门成果
- 2、站在更高的层面思考问题
- 3、一切工作源自战略
- 4、不断地检验自己工作与战略目标的契合度
- 5、德鲁克：领导者的八大结果领域
- 6、贡献思维三原问：
 - 我为组织贡献了什么？
 - 我还能组织贡献些什么？
 - 我如何为组织做出更大贡献？

工具：先验贡献检讨模板

授课方式：思维演练+案例研讨+工具应用

课程目标：

把团队的思维聚焦到整体贡献上

凡事从贡献的角度思考，首先问：我为公司贡献了什么？

在公司内部打造价值贡献文化

六、领导者核心思维之统筹协作思维（1小时）

- 1、互动：角力游戏
- 2、做工作就是要学会弹钢琴、牵牛鼻子
- 3、统筹规划，合理安排
- 4、区分轻重缓急，统筹的前提
- 5、思维训练工具：关键事项安排表、网络计划与关键线路
- 6、协作前提——换位思考
- 7、问对问题，关心他人需求
- 8、把管理变成服务

授课方式：游戏互动+案例讲解+课上演练

课程目标：

帮助发现部门矛盾产生的根源，解除部门之间不配合的烦恼

学会高效率的统筹工作并抓住关键

学会主导工作，站在全局角度主导与自己有关的工作事项

第二部分：管理团队（一天）

一、依心理流程管理团队（1小时）

- 1、盖洛普 Q12——员工敬业度的 12 级台阶
- 2、团队领导基本功，了解员工的心理和动机
- 3、不同员工的定制化心理需求菜单
- 4、从 Q12 梳理出的 8 大有效团队管理行为

授课方式：工具讲授+案例分析

课程目标：

了解员工心理流程

学会掌握员工心理需求

掌握有效团队管理行为

二、有效团队沟通技巧 (2 小时)

1、沟通的模式分析

全封闭沟通模型

哈里窗户分析

2、人际沟通媒介

人际沟通的四种媒介

人际距离与心理映射

3、克服沟通障碍

沟通障碍的种类

沟通障碍的产生

4、同理心沟通技巧

LL 伤害

L 忽略

H 照顾

HH 充分尊重

5、有效沟通五大基本技巧

1 观察

2 倾听

3 回应

4 表达

5 发问

6、不同情境下的沟通技巧

指令下达的沟通技巧

如何与上司沟通

如何与下属沟通

与员工面谈的沟通步骤

有效沟通的关键

授课方式：视频观看+案例研讨+角色演练

课程目标：

了解沟通原理

学习不同情境下的沟通技巧

三、高效团队建设（1.5小时）

- 1、没有完美的个人只有完美的团队
- 2、深入了解团队目标，和团队共进退
- 3、认知冲突，和谐处理
- 4、造高绩效的团队文化氛围
- 5、高效团队协作五步法
- 6、换位思考，站在他人角度看问题
- 7、建立内部客户价值链——以他部门为客户

授课方式：团队共创+视频课程+互动演练

课程目标：

认知团队的意义

识别冲突模式并学会处理冲突

了解团队协作技巧

四、员工培养辅导（1.5小时）

- 1、成人学习规律与学习流程

2、部署成长的四大前提

前提之一：自我觉知

互动练习：照镜子

前提之二：标准迁善

工具：九段结果标准

前提之三：明确路径

工具：学习成长路线图

前提之四：良好环境

3、部署培育的两大法则

AIDI 法则

系统法则

4、部署培育的三大基本方式：OJT\OFF-JT\SD

5、OJT 部署辅导

情境案例：阿三离职案的启示

OJT 的实施六大流程

OJT 实施的效果保障

互动练习：OJT 模拟互动演练

授课方式：互动演练+案例分析+视频观看

课程目标：

了解成人学习规律

学会部署培育的基本方式

掌握 OJT 辅导技术

第三部分：激励他人（半天）

一、激励理论和原理（30 分钟）

- 1、强化理论
- 2、马斯洛需求层次理论
- 3、双因子理论
- 4、公平理论
- 5、激励理论比较

员工激励的原则

二、员工激励的一般原则（45分钟）

- 1、激励要因人而异：实战中员工激励的基础--个体差异的了解

案例：参会画家，企业家每个人都认为不像自己

- 2、奖惩要适度

案例：某国营单位的科研人员跳槽

案例：某民营企业的军训处罚

- 3、激励的公平性

案例：某民营企业做不大的原因，人情风，留不住人才

案例：某著名民营火腿肠企业“亲友犯错加倍惩罚”

- 4、奖励正确的事

案例：培训加班受奖励现象

案例：没有绩效考评制度老实人吃亏

- 5、制造落差，有差别才有动力

三、员工激励的高级原则（45分钟）

- 1、激励员工从结果均等转移到机会均等，努力创造公平竞争环境

案例：吴士宏的成长道路

- 2、激励要把握最佳时机

案例：某民营企业老板倡导“8小时以外的关怀”

案例：金香蕉奖的来历

- 3、激励要有足够力度
- 4、激励要民主、奖罚分明
- 5、物质奖励与精神奖励相结合，正负激励即奖励与惩罚相结合

案例：送喜报到家里去

案例：小孩抢糖的故事-价值观

- 6、构造员工分配格局的合理落差

实践实操：建立员工的个性化需求档案

四、学会使用心理资源激励（45分钟）

案例剖析：老董事长的奖金发放智慧

- 1、心理资源激励是员工良好状态的源头
- 2、影响激励效果的员工四大心理：攀比心理、期待心理、心理偏差、欲望层级
- 3、和激励有关的四大心理效应：德西效应、罗森塔尔效应、皮革马利翁效应、期待效应
- 4、心理资源激励的六大方法

授课方式：案例研讨+情境演练+工具实操+知识讲授

课程目标：

了解激励的理论及相应原则

学会根据场景做激励菜单

学会利用心理学效应灵活激励团队