

# 领导力与团队管理

## 【课程背景】

这是个不确定性持续发生的时代，很多行业和领域被重新定义，每个人几乎处于一个非常动荡和变化的环境当中，如果我们不能感知这种变化，不能应对这个变化做出调整，那我们跟这个时代是脱离的。特别是管理者会面临更多挑战：

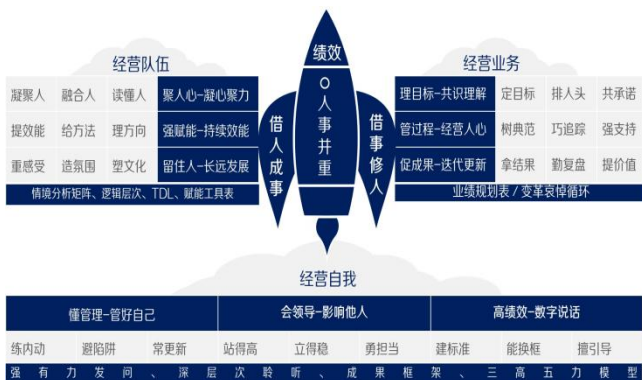
1. 绝大部分管理者处于焦虑忙碌盲目状态，缺乏对管理本质的深刻认识和理解
2. 面对个性化、自由化和更加独立的新生代下属，过去陈旧的管理手法无法引领团队形成共识
3. 传统业务管理模式已经无法影响他人，推动团队实现业务目标以获得真正的绩效

因此提升管理者经营自我、经营他人和经营业务的能力来应对挑战，通过借事修人，借人成事、人事并重来提升绩效，创造价值是本课程的课程逻辑

## 【课程目标】

1. 通过学习能够清晰角色定位，强化管理认知，意识到管理工作中既要经营业务也要经营队伍；
2. 通过学习能够激发自我评估动力，利用能力发展策略工具进行自我诊断，提升自我领导力；
3. 学员能够有意识的通过经营自我、经营队伍和经营业务的能力发展策略学习，提升全面管理技能；
4. 能够应用转化工具辅助分析生成针对性的行动改善计划

## 【知识地图及核心工具】



经营业务		发展目标	经营队伍	
理目标	管过程		强赋能	聚人心
	促成果		留住人	
经营自我				
懂管理	会领导		高绩效	

## 【课程安排】

1. 课程对象：各层级管理人员
2. 课程人数：30人左右
3. 课程时长：2-3天

## 【课程纲要】

课程章节	课程内容	教学目标及方法
发展策略	■ 开场互动	■ 教学目标

	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 入场调查开启学习之旅</li> <li>2. 彼此约定, 学习赋能</li> <li>3. 芝麻开门、课程导入</li> <li>■ 管理者角色认知和价值定位</li> <li>1. 角色认知-借事修人, 借人成事, 人事并重</li> <li>2. 价值定位-经营队伍、经营业务、交出绩效</li> <li>■ 管理者能力发展路径</li> <li>1. 管理者能力发展路径: 经营自我-经营业务-经营队伍</li> <li>2. 提炼管理者能力发展图谱</li> <li>3. 讲解管理者能力发展策略表</li> <li>——自我评估自己的管理能力</li> <li>——同侪教练, 结对交流</li> <li>■ 课程安排及课程目标</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 激发学习兴趣</li> <li>• 导出课程主题</li> <li>• 明确课程目标及安排</li> <li>• 共识角色认知, 清晰价值定位, 了解发展路径</li> <li>• 利用能力发展策略工具进行自我诊断</li> <li>■ 教学方法</li> <li>• 入场调查</li> <li>• 暖场游戏</li> <li>• 讲解提问</li> <li>• 分组研讨</li> </ul>
<p><b>经营自我 人事并重</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 经营自我三大核心能力</li> <li>✓ 懂管理: 练内功、避陷阱、常更新</li> <li>✓ 会领导: 站得高、立得稳、勇担当</li> <li>✓ 高绩效: 建标准、能换框、擅引导</li> <li>1. 懂管理-管好自己</li> <li>(1) 练内功: 两通、三力、四会</li> <li>(2) 避陷阱: 避免管理悖论、谨防权力陷阱、遵循权变理论</li> <li>(3) 常更新: 不断自我更新、加速管理更新、推动系统更新</li> <li>2. 会领导-影响他人</li> <li>- 互动环节: 视频解析</li> <li>(1) 站得高 - 看得远: 魅力领导力-组织具有方向</li> <li>(2) 立得稳-交绩效: 交易领导力-组织绩效提升</li> <li>(3) 勇担当 - 修战略: 战略领导力 - 带领组织到没想到要去但应该去的地方</li> <li>3. 高绩效-数字说话</li> <li>(1) 建标准: 三高团队五力模型解析</li> <li>- 互动环节: 站位评估</li> <li>(2) 能换框: 问题换框 - 思维换框 - 成果导向</li> <li>(3) 擅引导: 深层次聆听 - 强有力发问 - 有效的反馈</li> <li>- 互动环节: 小组技能演练</li> <li>4. 同侪教练</li> <li>——互动环节: 填写能力发展策略表</li> <li>——同侪教练: 相互结对进行交流</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 教学目标</li> <li>学员能够有意识的通过经营自我的能力发展策略学习</li> <li>1. 强化管理就是管自己</li> <li>2. 意识到自我领导力得修炼是影响他人的关键路径</li> <li>3. 深度理解用数字说话</li> <li>4. 能运用工具表形成自己的能力改进计划</li> <li>■ 教学方法</li> <li>1. 分组研讨</li> <li>2. 案例分析</li> <li>3. 自我评估</li> <li>4. 同侪教练</li> </ul>
<p><b>经营队伍 借人成事</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 经营队伍三大核心能力</li> <li>1. 聚人心: 读懂人、融合人、凝聚人</li> <li>2. 强赋能: 理方向、给方法、提效能</li> <li>3. 留住人: 塑文化、造氛围、重感受</li> <li>- 互动环节: 视频观看</li> <li>1. 聚人心-凝心聚力</li> <li>(1) 读懂人 - 理解个性: 读懂代际差异、看见彼此不同、探询</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 教学目标</li> <li>学员能够有意识的通过经营队伍的能力发展策略学习</li> <li>1. 能够让队伍保持方向一致</li> <li>2. 让合适的人做合适的事情</li> </ul>

	<p>深层需求</p> <p>(2) 融合人 - 方向一致: 动机融合、认知融合、行为融合</p> <p>(3) 凝聚人 - 凝心聚力:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 愿景激发能量汇聚</li> <li>✓ 目标引领凝聚人心</li> <li>✓ 基础管理聚拢收心</li> </ul> <p>- 互动环节:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 团队组织能力画报愿景描绘</li> <li>✓ 团队雕塑呈现团队愿景</li> </ul> <p><b>2. 强赋能 - 持续效能</b></p> <p>(1) 理方向-因事不同诊断发展阶段</p> <p>(2) 给方法-因人而异提供管理方法</p> <p>(3) 提效能-能力提升, 动力提升</p> <p>——四阶段能力提升</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D1 阶段的特点、需求、匹配及工作指导</li> <li>✓ D2 阶段的特点、需求、匹配及工作指导</li> <li>✓ D3 阶段的特点、需求、匹配及工作指导</li> <li>✓ D4 阶段的特点、需求、匹配及工作指导</li> </ul> <p>——四阶段动力提升</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ D1 阶段赋能策略及关键点</li> <li>✓ D2 阶段赋能策略及关键点</li> <li>✓ D3 阶段赋能策略及关键点</li> <li>✓ D4 阶段赋能策略及关键点</li> </ul> <p><b>3. 留住人 - 长远发展</b></p> <p>(1) 塑文化 - 文化价值根基: 流程、机制、行为契约</p> <p>(2) 造氛围 - 安心畅所欲言: 乐参与、诚交锋、境宽松</p> <p>(3) 重感受 - 注重感受推动成长: 安全感、信任感、归属感</p> <p><b>4. 同侪教练</b></p> <p>——互动环节: 填写能力发展策略表</p> <p>——同侪教练: 相互结对进行交流</p>	<p>3. 创建宽松团队氛围推动创新</p> <p>4. 能运用工具表形成自己的能力改进计划</p> <p>■ <b>教学方法</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 分组研讨</li> <li>2. 案例分析</li> <li>3. 视频研讨</li> <li>4. 自我评估</li> <li>5. 同侪教练</li> </ol>
<p>经营业务 借事修人</p>	<p>■ <b>经营业务的三大核心能力</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 理目标: 树目标、排人头、共承诺</li> <li>2. 管过程: 立典范、巧追踪、强支持</li> <li>3. 促成果: 拿结果、勤复盘、提价值</li> </ol> <p>——智慧空间: 激发群体智慧, 共创操作要点</p> <p><b>1. 理目标 - 共识理解</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 定目标-分析需求、共同愿景、成长实践</li> <li>(2) 排人头-做规划、捋节奏、分任务</li> <li>(3) 共承诺-上下串联、彼此承诺、唤起行动</li> </ol> <p><b>2. 管过程 - 经营人心</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) 树典范: 标准、发现、树立、</li> <li>(2) 巧追踪: 时机、方法、内容</li> <li>(3) 强支持: 工具、方法、资源</li> </ol>	<p>■ <b>教学目标</b></p> <p>学员能够有意识的通过经营业务的能力发展策略学习</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 在目标管理中让队伍形成共识和理解;</li> <li>✓ 能够立足于队伍成长进行过程管理</li> <li>✓ 能够体系化运作结果管理</li> <li>✓ 并能运用工具表形成自己的能力改进计划</li> </ul> <p>■ <b>教学方法:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 讲解提问</li> </ul>

	<p><b>3. 促成果 - 迭代更新</b></p> <p>(1) 拿结果：结果导向、做完做好、系统思考</p> <p>(2) 勤复盘：肯定、担责、带人</p> <p>(3) 提价值：关注现象-关注行为-关注系统结构</p> <p><b>4. 同侪教练</b></p> <p>—互动环节：填写能力发展策略表</p> <p>—同侪教练：相互结对进行交流</p>	<p>✓ 互动游戏</p> <p>✓ 开放空间</p> <p>✓ 同侪教练</p>
课程总结	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 课程知识点回顾</li> <li>■ 结构性总结：站位分享</li> <li>■ 策略表填写：行动改进计划</li> <li>■ 变革哀悼模型：重新出发</li> </ul>	<p>✓ 变革哀悼循环</p> <p>✓ 能力发展策略表</p>