

从拳打脚踢到决胜千里——管理者的带队之道

课程背景：

绝大多数现代企业认为培育核心竞争力的途径就是“建立人才优势”。“人才优势就是企业优势”的论调在这样的企业内部弥漫且根深蒂固，然而“人才优势”由于对关键人才的依赖，在面对复杂竞争环境时难以及时应变，使得企业常常出现如下问题——

为何业务能手组成的团队却无法形成高业绩团队？

为何团队无法形成坚实的“领导力基石 - 信誉”？

管理者该如何发展足够的领导能力来推动团队成长与事业的发展？

针对以上问题设计《从拳打脚踢到决胜千里——管理者的带队之道》的课程。通过打造“组织优势”，改善团队领导力，从团队需求的角度构建起坚实的“领导力基石 - 信誉”，改善团队领导能力以推动团队成长与事业的发展，打造高效能团队！

为了在更短时间内，使用更少资源来创造更大的价值，组织需要强有力但却是灵活的管理者。组织希望领导力准则被每一位员工所理解和运用，而领导者能够采用个性化的、灵活的领导方式去帮助员工的发展。

本课程讨论的是领导者如何找到领导力的真谛，如何激励他人自愿地在组织中做出卓越的成就，如何通过实际行动把理念化为行动，把愿景化为现实，把障碍化为创新，把分裂化为团结，把冒险化为收益；讨论的是领导者如何激发人们抓住挑战性的机会，取得非凡的成功。

课程特色：

实用：针对管理者的实际困难。

系统：在课程内容上，倡导“深度与广度兼顾，实践理论并举”，课程内容注重实用性及启发性，善于从事物本源出发，全面系统解决问题。

生动：综合运用多种培训手段。

课程获益：

- 全面认知并找到自己当前阶段领导力的优劣势，有意愿有针对性地提高领导能力，掌握领导力持续提升的方法、途径。
- 建立领导者的信誉、使自己的行动与团队理念保持一致，激发团队活力。
- 提升领导者的前瞻能力，掌握如何更好传播团队基本价值观和理念，激发他人与自己分享共同愿景，增强团队执行力。
- 培养领导者追求卓越精神，不断更新工作标准，寻找机会带来团队发展壮大，并承担必要的风险。
- 提升领导者激励他人、构建人才体系的能力，增强团队凝聚力

课程时间：2天，6小时/天

授课对象：中层管理人员、新晋管理者

授课方式：案例分析、管理游戏、角色扮演、小组活动等

课程大纲

第一讲：管理与领导的基本常识

一、管理的定义

1、管理的目的

- 2、管理的方向
- 3、管理的方法

二、领导力的定义

1. 领导是在众人迷失方向时，能够指明方向、带领团队向既定方向前进的人。
2. 领导力是让人们自愿追随并达成团队目标的能力。

三、领导与管理的区别

1. 管理重在管行；领导重在管心
2. 管理靠制度约束，领导靠经营，经营人的动力和热情
3. 管理解决确定的事情，领导面对不确定的事情；

四、管理者的整体管理框架

1. 战略目标
2. 商业模式
3. 流程管理
4. 制度设计
5. 组织建设

案例分析：诠释领导者的含义

四、新晋管理者重要管理方向

- 1、抓任务
- 2、带团队

结论：新晋管理者的管理水平表面体现在任务完成情况，实质是团队管理能力。

第二讲：管理者的角色定位及角色转变

一、新晋管理者的角色转变-从独立贡献者到管理他人

1. 工作重心的转变

由个人贡献重心转变为通过他人完成工作，发展他人

2. 时间安排的改变

把更多时间用于新角色（责任）上

3. 工作技巧的转变

由发挥个人能力转变为为他人树立榜样，提高管理水平和领导能力。

二、管理者的角色定位

1. 充满想象力的具体问题的综合解决者
2. 内心燃烧的现实主义者
3. 不为自己的自我主义者
4. 精力充沛的行动者
5. 奋不顾身的决心者

第三讲：管理者四大突破及四大行为方式

一、将团队效能发挥到极致，管理者需要完成四大突破：

- 1、从管自己到带团队的突破：
- 2、从管理人到经营人的突破：
- 3、从指挥到与授权的突破；
- 4、从守城到变革的突破。

二、依据员工的状态采用不同管理方式

- 1、根据能力和意愿，将员工分为四个阶段
D1：能力低意愿高

D2：能力低意愿低

D3：能力高意愿低

D4 能力高意愿高

2、不同阶段员工需要的管理方式

D1 阶段员工需要指挥

D2 阶段员工需要辅导

D3 阶段员工需要支持

D4 阶段员工需要授权

工具：管理方格

第四讲：卓越领导力的三大核心及提升执行力的三大条件

一、卓越领导力的三大核心

1. 意图理解力

把意图转化成方案，把方案转化成结果；要与执行人达成一致，必有相应措施作支撑。

2. 目标分解力

目标的源头是战略，举措的背后是资源。

3. 结果达成力

衡量管理水平唯一的标准就是绩效；

讨论：领导的三个层次

二、员工执行力提升的三大条件

1、意愿：解决动力的问题；

1) 人性意愿定理：人们愿意花时间在自已感兴趣的事物上面；

2) 意愿的第一驱动力：责任

3) 责任归位 4 大方法

2、能力：能力匹配才能做好结果；

1) 对外：客户价值创造能力

2) 对内：流程管控能力

3、资源：内外部资源匹配与整合

1) 解析资源的涵义：

所有能帮我们达成目标的东西；

2) 企业内部资源是有限的，但对资源需求是无限的；

第五讲：领导力的纵向发展阶段及四个发展变量

一、领导者的纵向发展阶段

1. 投机者：

以自己的意志和欲望为出发点

2. 遵从者：

遵守规则、适应环境、压抑自己的欲望

3. 运筹者：

喜欢通过数据解决问题、完美主义者

4. 成就者：

以结果和有效性为导向，有长期目标，寻求关系的相互性

5. 重构者：

善于写作，包容个体差异，洞悉情境和意外情况，寻求独立创造行工作

6. 转型者：

以过程和目标为导向，具有战略目光、系统意识、高度重视特定特殊历史时刻

7. 整合者

认为时间和事件具有象征性、类比性而不仅是线性

二、各阶段发展变量

从视角、时间、反馈、权力四个变量分析各阶段特点

- 1、 单边强制型权力
- 2、 外交型权力
- 3、 逻辑型权力
- 4、 系统效率型权力
- 5、 愿景型权力
- 6、 实践型权力
- 7、 相互改造型权力