



《领导力与团队建设》

学员手册

主讲人 张明生

张明生老师简介



- 原世界500强企业高管
- 《可复制的绩效模式》创始人
- 上海进念管理咨询有限公司董事长
- 原海航集团人力资源部总经理
- 海南航空公司人力资源部总经理
- 中国新华航空公司人力资源部总经理
- 扬子江航空公司副总裁
- 首届中国人力资源高峰论坛专家
- 美国领越领导力认证讲师
- 智慧NLP教练认证导师
- 埃里克森教练技术认证讲师
- 英国利物浦咨询高级顾问
- 清华大学启迪之星（上海）创业导师

课程内容

团队打造



第一章

领导艺术



第二章

落地计划



第三章

第一章 团队打造

管理的本质

没有____，就没有管理。

员工不会做你希望的，只会做你____的。

千里之行，始于____。



高级成熟

现状



目标

路径

体验活动：人才测评



角色分工

内部考核



外部监督

团队激励

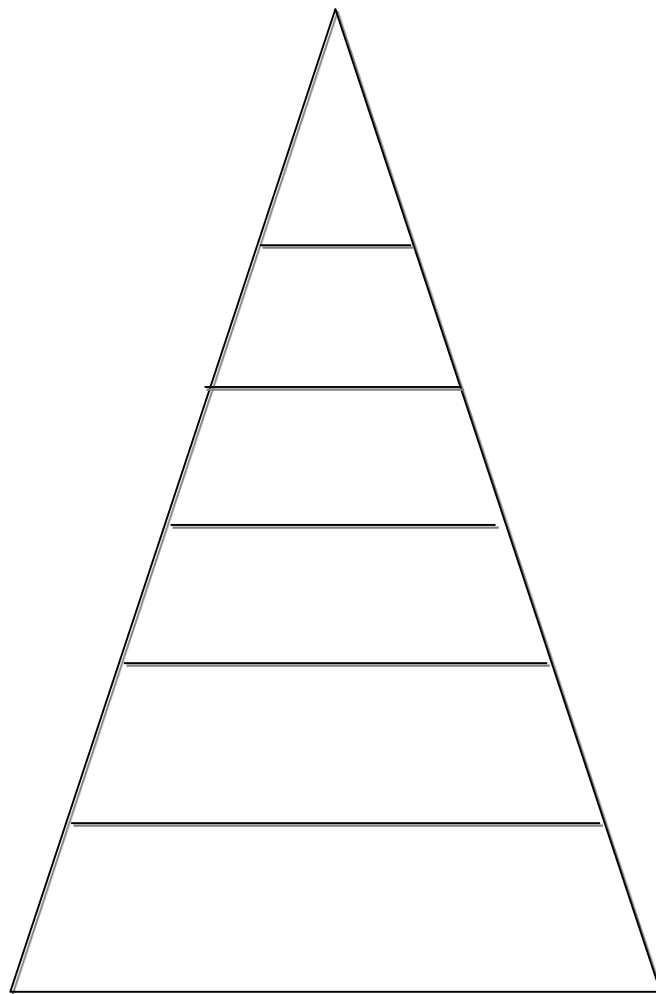
小沙盘：设置团队目标

1、团队的目标是什么？

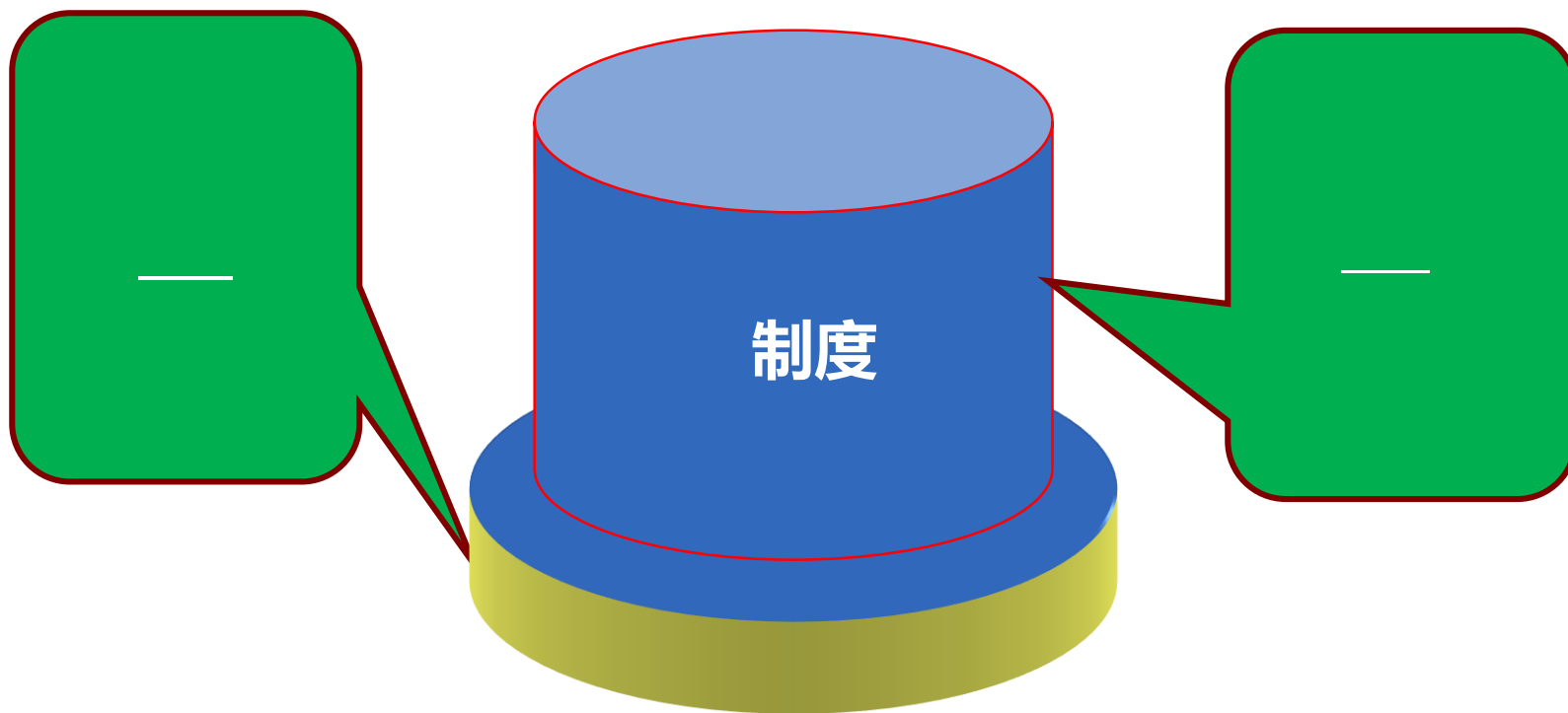
- 想要拿第几名
- 为什么要拿这个名次
- 拿多少分才能达到目标

2、如何达成目标？

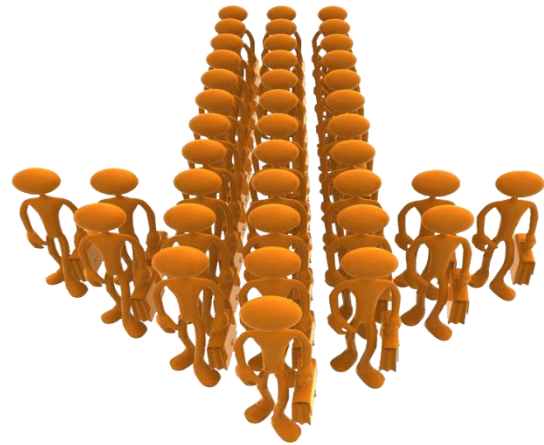
- 分解目标
- 绩效考核
- 激励机制
- 监督责任



制度与文化



如何打造团队



落地

对照团队建设体验，反思自己工作团队

- 1、2人一组，分享自己所在团队建设状态，成功的地方在哪里，不足的地方在哪里。
- 2、如果团队动力不足，问题在哪里，你应该如何去去改变。
- 3、倾听者帮助他提点建议。
- 4、每轮5分钟，共10分钟。



第二章 领导艺术

案例：彭经理的困惑

彭经理是一家公司研发部经理。工程师出身，业务精湛、高度敬业，一直是公司技术权威。正因如此被提拔为研发部经理。当了研发部经理后，彭经理信心满满，相信凭自己技术权威一定完成研发部的年度目标。他更加潜心于技术研究，亲自主持重大的研发项目。但是，研发部内部管理混乱，优秀工程师流失严重。彭经理则认为，技术人员不足，更应该自己顶上去，于是他夜以继日地奋斗在研发岗位上，甚至过度劳累病倒了。半年过去了，研发部技术人才青黄不接，公司整体研发项目无论是数量还是质量都在下降，与年初预定的研发目标相去甚远。董事长很不满意，警告他限三月内扭转局面，否则公司将考虑换人。彭经理怎么也不明白，自己技术上这么精，这么拼命地干，为什么还管理不好一个研发部。

讨论：彭经理的问题在哪里？如果你是彭经理，你应该如何做好研发部经理？

讨论：彭经理的角色定位

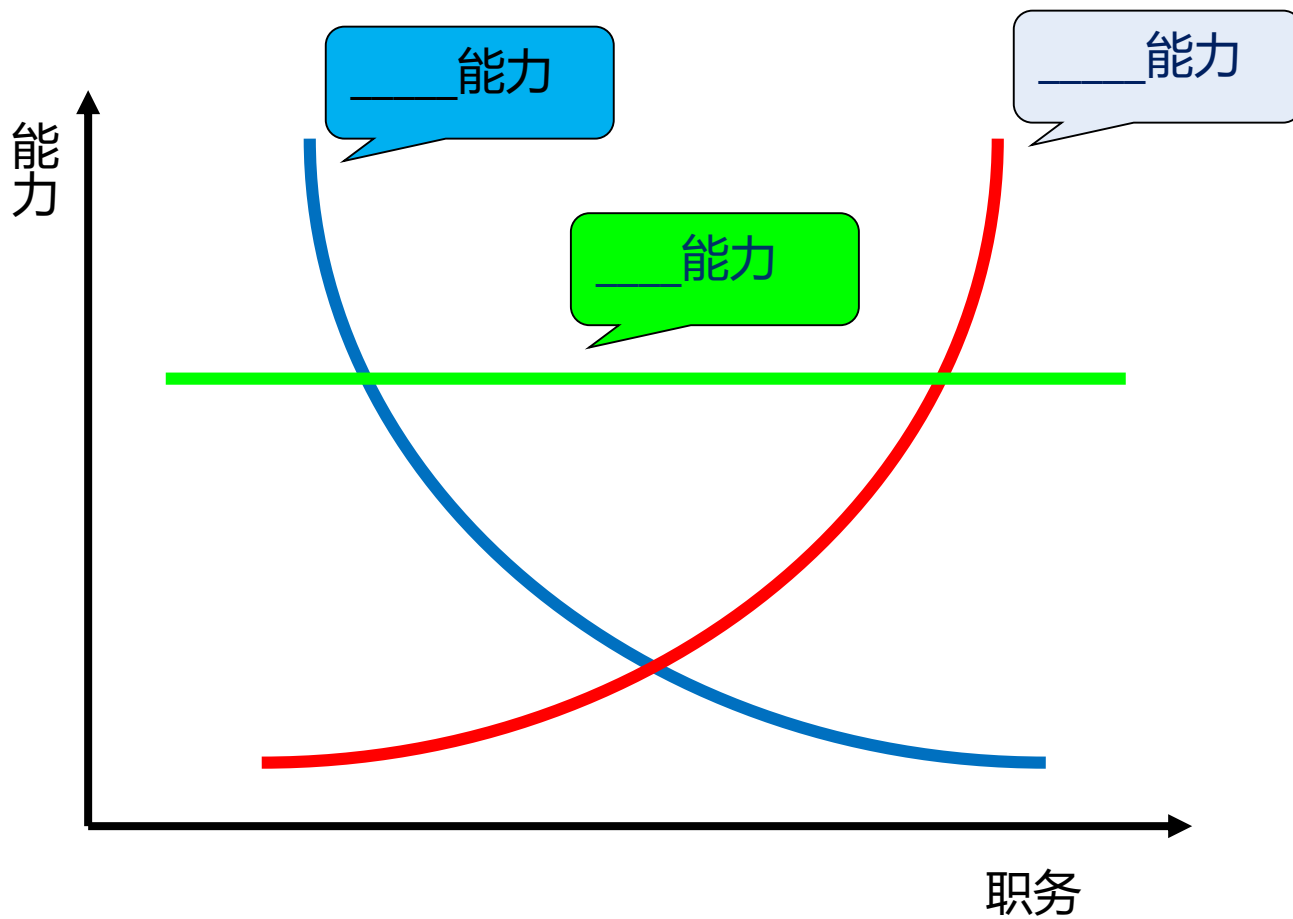
彭经理 是谁	他的目标是什么	他现在做的什么	他应该做什么

管理者常见的六大误区



1. 拘于____, 忽视____
2. 专注业务, ____管理
3. 名为师傅, __教徒弟
4. 上推____, 坐标飘移
5. 亲力亲为, 放弃____
6. 死盯缺点, 缺少_____

罗伯特.卡茨模型



管理者角色转型

管理角色



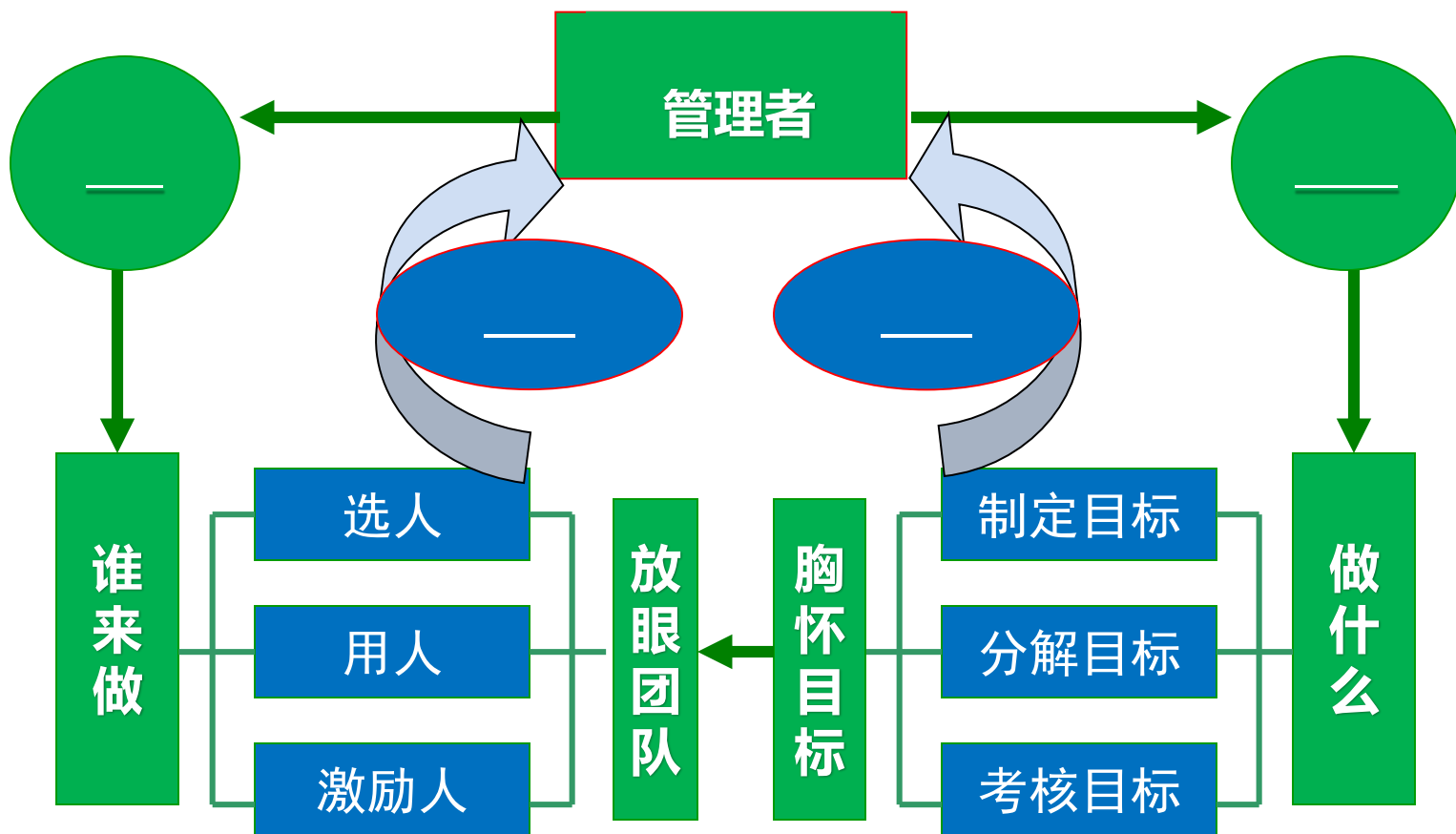
角色转型



管理者角色认知




管理者的角色定位模型



管理者角色定位层级



 每个状态的工作重点不一样

角色定位的五种层级

等级	工作状态	工作方式
1.0	用_之力	靠自己努力完成团队任务
2.0	用-之力	靠团队成员的力量完成任务
3.0	用人之__	集中大家的智慧，群策群力，共同完成任务
4.0	用人之___	统一大家的思想，心往一处想，齐心协力完成任务
5.0	用人之____	共启愿景，将大家的愿景统一到团队的共同愿景上来

落地：反思我的工作定位

我是谁	我目前在哪个层级	我希望进入哪个层级	应该如何改变

课程回顾



学习时的痛苦是暂时的，
学不到的痛苦是终身的。

——哈佛大学校训

第三章 落地计划

行动计划

我的感悟 (培训后发生理念上的改变)		
我的收获 (回去可以应用的工具和方法)		
我的 行动 计划	回去后第一件事做什么?	
	一周内做什么?	
	三月内达成什么目标?	