

《高绩效团队建设和部属培育》

----打造血浓于水的高效团队

主讲人：齐磊

课程背景

1. 领导的指令总会打折，走偏，导致战略不落实
2. 每天自己特别忙，下属却无事可做
3. 自己很厉害，下属不成长
4. 给了马儿吃草，马儿也不跑，很想去激励下属，总是事倍功半
5. 安排完工作，下属还总是出现执行问题
6. 执行中，检查多了太辛苦，检查少了，问题多
7. 相同错误重复犯，按下葫芦起来瓢
8. 你让他执行，他希望快乐，你让他加班，他要去约会
9. 工作中，抱怨委屈多，推诿扯皮多，就是责任承担少
10. 规则与人情，平衡特烦恼

课程目标

- 能够阐述中基层管理者四大职能；
- 能用自己的语言阐述 5R 执行模式的相关要点；
- 能够运用 4A 工具当堂完成模拟练习；
- 能够运用课堂知识当堂完成标准版的周计划；
- 能够阐述授权 7 个层次
- 当堂能够完成九段的模拟测试
- 描述辅导 grow 模型，当堂完成相关练习
- 能够描述 OJT 辅导流程

课程运营

1.分组：课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。

2.小红旗：设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。

3.分享：每半天结束，所有学员都会领到分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，

由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为5有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。

4.互动：课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。

5.纪律：课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

课程大纲

第一讲：高绩效团队的核心要素

课程内容：

一、高绩效团队的4大核心要素 LORD 模型

1. 一位能够激发人心的领导
2. 一个清晰明确共同目标
3. 一套团队成员共守的规则
4. 一种追求卓越的执行能力

工具：高效工作的4A工具

方法：头脑风暴法的3步流程

方法：制度落地3步骤

研讨：用4A工具完成现场指定研讨

二、高绩效团队的三个统一

1. 统一思想
2. 统一声音
3. 统一动作

视频案例：士兵突击

方法：下属主动反馈的6大时机

口诀：“三守”职业标准

三、团队的角色定位与分析：高中基层的定位、特点、价值、责任

四、中基层管理者的4大定位

1. 做放大镜 VS 大气层
2. 做教官 VS 保姆
3. 做司机 VS 乘客
4. 做啦啦队 VS 发布会

方法：3给一不给

工具：激励设计表

第二讲：团队发展 D1 阶段——组建期下属培育

、 组建期团队特点；

1. 目标不清
2. 分工不明
3. 关系不稳

二、组建期下属培育风格：指挥型；

- 1.定目标
- 2.做分工
- 3.塑权威
- 4.OJT 辅导方式

三、目标制定

- 1.目标的原则 8 字方针
- 2.目标的金字塔模型
- 3.目标——计划——行动——结果

四、指挥型领导的 5R 工作模式

- R1，结果清楚
 - R2，责任明确
 - R3，检查有力
 - R4，激励到位
 - R5，改进复制
- 方法：复述承诺法
方法：两讲三做法
工具：节点管控表
工具：周报周计划

五、权威塑造

- 1.合法权
- 2.强制权
- 3.报酬权
- 4.专家权
- 5.典范权

视频案例：五权应用分析

第三讲：团队发展 D2 阶段——震荡期下属培育

一、震荡期的团队特点

- 1.冲突关系
- 2.氛围变化
- 3.人心动荡

二、震荡期的下属培育方式：教练式

- 1.调人心
- 2.破冲突
- 3.造氛围

三、教练式辅导

- 1.3 大核心技能：听、问、反馈
- 2.grow 辅导模型
- 3.绩效面谈的 6 步骤

四、营造氛围的 9 个小锦囊

五、化解冲突的 5 种状态

- 1.合作、竞争、妥协、回避、迁就
- 2.不同情景的使用特点

第四讲：团队发展 D3 阶段——规范期下属培育

- 一、 团队规范期特点
 - 1.关系初步稳定
 - 2.能力逐步提升
 - 3.意愿尚需改善
- 二、 规范期的下属培育
 - 1.做激励
 - 2.铸文化
 - 3.建机制
- 三、 机制建立
 - 1.机制建立的意义
 - 2.机制建立的方法
 - 3.机制推广的方法
 - 4.机制建立者
- 四、 铸文化“五化”
 - 1.仪式化：仪式不是形式，是信以为真环境
 - 2.行动化：让员工当运动员不做观众
 - 3.故事化：道理随风而去，故事深入人心
 - 4.可视化：听到+看到=意愿
 - 5.常态化：构建水下冰山不是一朝一夕
- 五、 做激励 12345
 - 1.激励的 1 个中心
 - 2.激励的 2 个基本点
 - 3.激励的 3 个原则
 - 4.激励的 4 个方式
 - 5.激励的 5 个结合

第五讲：团队发展 D4 阶段——执行期下属培育

- 一、 团队执行期的特点
 - 1.稳定和谐
 - 2.能力全面
- 二、 执行期的培育方式：授权式
 - 1. 抓重点
 - 2. 做授权
- 三、 重点工作法
 - 1.四象限法
 - 2.问题预防 4 步骤
 - 3.GTD 工作法
- 四、 授权
 - 1.授权的 3 大要素：人、式、事
 - 2.授权的 7 个层次及相应特点

课程回顾 课程结束