

《卓越班组长承上启下实战研讨》

【课程简介】

作为基层干部，在承上启下方面，你是否遇到以下困惑和尴尬：

自己认为是按照上司指示去做的，上司却认为你自以为是；
辛辛苦苦准备好久写的工作汇报，上司却认为你不知所云；
你卖力把想法建议对上司说半天，上司却认为你逼他接受；
上司批评冤枉了你，你申诉解释，上司却认为你受不了屈；
上司越过你指挥，你好心提醒他，上司却认为你在指挥他；
虽然与部属在一起工作多年，却未必真正了解部属的需求；
部属有困惑有心事，私下里相互传播，也不愿意与你交流；
干部把布置工作当完成，部属把完成工作当结果，全乱套；
团队士气低落经常情绪化难合作，干部却不知道怎么激励；
你认为说清楚了，部属也以为听明白了，做起来却不对了；
部属遇事懒思考又没辙，啥事都来问你咋办，你应接不暇；
因担心部属做不好，你不敢授权亲力亲为，常忙得团团转；
部属心不甘情不愿，你无有效说服他的办法，常压而不服；

。 。 。 。 。 。

通过学习本课程，你可以听懂上司的语言，了解上司的需求，理解上司的期望，谅解上司的难处，学习到与上司相处的正面思维和实战技巧，让你跟随有道、辅佐有方，成为上司心目中的好部属。你可以通过与部属日常交流，全面了解部属的信息，深入理解部属的想法和期望，学习到与部属相处的正面思维和实战技巧，让你领导有道、带兵有方，成为部属甘心拥护跟随的好上司。

【适合人群】

领班、带班、工段长、班组长、储备干部等基层管理干部。

【课程时长】

精编版：12小时/2天

【培训方式】：

理念引导、要领解析、案例研讨、故事启发、录像教学、分组讨论、技能测试、导入情境、角色扮演、团队游戏、小组竞赛、现场评分、即时激励、现场答疑、实战实用。

【学习收益】

令上司欣赏的七个特征、令上司讨厌的九个行为、接受任务的八个技巧、接受挑战性任务的五要和五不要、如何上有政策、下必有对策，化解越级指挥的八个技巧、向上司汇报工作的六个技巧、向上司提交建议的六个技巧、化解被上司冤枉的七个技巧、辅佐上司的六大要领。

识人七招与观人八法、指导四阶段及五要点、四种效应的用人启示、分配工作的六大技巧避免授权的五个误区、高效赞美的四个技巧、激励三大原理及运用、建设性批评的十个技巧、高效说服的六大要领、绩效考核的六个原则、绩效面谈十个要点、处理越级报告的六个技巧。

【课程大纲】

第一部分、承上篇-----辅佐之道

一、 上司心目中理想部属的特点？

- 1、 令上司喜欢的三个特征
- 2、 令上司欣赏的七个表现
- 3、 令上司讨厌的九个行为

二、 上级交办的事，要怎么办？

- 1、 高效接受任务的八个技巧
- 2、 接受任务的五要和五不要
- 3、 上若有政策，下必有对策
- 4、 专题讨论：计划赶不上变化，咋办？
- 5、 专题讨论：上级让你看着办，咋办？
- 6、 专题讨论：上级越级指挥，你咋办？

三、 如何接受上司的授权？

- 1、 了解上司授权的十个顾虑
- 2、 接受上司授权的六个技巧
- 3、 专题讨论：越权可怕，还是失职可怕？
- 4、 案例研讨：昭侯醉酒带来的管理启示

四、 如何高效向上司汇报工作？

- 1、 向上司汇报工作要及时
- 2、 向上司汇报工作要务实
- 3、 向上司汇报时先讲结果
- 4、 向上司汇报成绩不邀功
- 5、 向上司汇报失误要担责
- 6、 向上司讲问题要有方案
- 7、 专题讨论：汇报工作，上司却不耐烦，咋办？
- 8、 专题讨论：请示上级，上级不给答案，咋办？

五、 如何高效向上司提交建议？

- 1、 上司也需要赞美，忠言未必要逆耳
- 2、 不同意见私下说，勿当面顶撞上司
- 3、 选择适当时机，利用可靠资讯数据
- 4、 设想好上司的质疑，事先想好答案
- 5、 要简明扼要突出重点，塑造出价值
- 6、 充分尊重和理解，上司不能逼上司
- 7、 专题讨论：与上司的想法和观点不一致，咋办？
- 8、 专题讨论：对公司有关的创意要直接提交老板吗？

六、 被上司冤枉了，该怎么办？

- 1、 放在一边，勿急于申诉
- 2、 上司道歉，一笑化解之
- 3、 完成任务，可以得 60 分

- 4、担起责任，可以得 70 分
- 5、承受委屈，可以得 80 分
- 6、化解委屈，可以得 90 分
- 7、无则加勉，可以得 95 分
- 8、案例分享、小组讨论、实战演练

第二部分、启下篇-----带兵之道

七、 如何知人、育人以及用人？

- 1、识人七招与观人八法
- 2、部属工作做不好，咋办？
- 3、教育下属：态度、知识、技能
- 4、辅导部属的方法和时机
- 5、工作指导四阶段法和五要点
- 6、知人善用---用人的四种效应
- 7、专题讨论：领导即是修己安人
- 8、专题分享：九步培育百战精兵

八、 如何分配工作、下达指示？

- 1、考虑: 确定分配工作的对象
- 2、说明: 此工作的目的和内容
- 3、探讨: 此工作的目标和时限
- 4、强调: 工作价值和注意事项
- 5、要求: 对方反馈和定期报告
- 6、肯定: 部属能力并给其信心
- 7、专题讨论：如何听部属汇报工作？
- 8、专题讨论：如何训练部属思考力？

九、 如何分身有术、高效授权？

- 1、授权对部属的四个意义
- 2、授权对上司的四个意义

- 3、授权面临的四个困惑
- 4、坚持授权的七个原则
- 5、掌握授权的五步方法
- 6、避免授权的五个误区
- 7、专题讨论：孔明的领导失误
- 8、专题讨论：分层负责与分层授权

十、 如何赞美有法、高效激励？

- 1、高效赞美的四个技巧
- 2、需求层次理论及管理应用
- 3、双因素理论及管理应用
- 4、公平理论及管理应用
- 5、可资借鉴的 12 个激励策略
- 6、避免激励部属的 13 个误区
- 7、专题讨论：三合一的团队文化
- 8、录像案例：刘备的激励技巧

十一、 如何建设性批评处罚部属？

- 1、要在冷静的时候，不要老翻旧帐
- 2、要在单独的时候，不要公报私怨
- 3、要指出具体事实不要讽刺打击
- 4、要能激励和期望不要没完没了
- 5、要允许人家解释不要转嫁怨气
- 6、部属触碰底线，处理三个原则
- 7、专题讨论：部属顶撞自己，咋办？
- 8、案例讨论：部属之间冲突，咋办？

十二、 部属不执行工作，怎么办？

- 1、部属为何不去做的深层原因
- 2、打造团队执行力 6 大 DNA
- 3、提高执行力的“四大要素”

- 4、提高执行力工具：24 字秘诀
- 5、提高执行力工具：YCYA 法
- 6、提高执行力工具：3L 法
- 7、案例分享：消灭借口 4R 法
- 8、案例分享：做完了与做到了

十三、 如何评价考核部属，促成长？

- 1、明确绩效考核的三大要领
- 2、建立全面考核的六个原则
- 3、建设性绩效面谈十个步骤
- 4、建设性绩效面谈十个要点
- 5、角色扮演、实战演练、点评指导
- 6、讨论：部属越级报告，怎么办？
- 7、案例分享：高效说服之 18 招

总结：要点总结、收获分享、现场奖励、问题答疑、训后转化六步法。