

班组建设之六脉神剑

【课程背景】：

工作中，有没有类似问题：

1. 自从开始带团队，每天辛苦又心累
2. 团队意识未开启，你的眼里只有你
3. 表面和谐假团结，下属执行总打折
4. 服从只是在表象，下属内心有对抗
5. 角色定位有偏差，承上启下总抓瞎
6. 上下沟通效率低，反复沟通成前提
7. 给马吃草马不跑，激励总是会失效
8. 团队要点抓不住，忙来忙去不够数
9. 事情必须亲自做，一不去做就出错
10. 人性化和制度化，平衡总是特烦恼

【课程目标】

1. 能够阐述高效团队的三大要素；
2. 能够运用 4A 工具当堂完成情景模拟；
3. 能够阐述头脑风暴法的 3 步流程；
4. 能够阐述领导者 5 权的具体内容，并当堂完成案例分析；

5. 能够阐述班组长角色定位之“四做”
6. 能够运用激励设计表，当堂完成激励计划设计
7. 能够阐述沟通的 3 大要素
8. 能够运用沟通的技术，当堂完成模拟练习
9. 阐述向上沟通的结构化思维 4 大特点
10. 阐述主动反馈的 6 大时机
11. 阐述授权的 5 种级别

【课程时间】：1 天/2 天

【课程对象】：企业基层管理者，班组长，一线管理者

【课程大纲】

第一讲：透视剑——高效班组的 333 要素

一、 高效班组的 3 大要素

1. 激励人心的班组长
2. 清晰明确共同目标
3. 共同遵守的规则

工具：预见结果的 4A 工具

方法：头脑风暴法

方法：制度落地 3 步骤

二、 高效班组的 3 个统一

1. 统一思想

2. 统一声音

3. 统一动作

视频案例：许木木

方法：主动反馈的6大时机

三、高效班组的3大障碍

1. 人治文化

2. 模糊文化

3. 圈子文化

四、高效班组的3大团建

1. 抓好团队的思想团建，给员工真正种下梦想的种子

2. 抓好团队的生活团建，打造一个有爱有温度的团队

3. 抓好团队的目标团建，一张图一颗心一场仗

五、 高效班组的五定三抓

1. 定文化（团队文化塑造的六大核心要点）

2. 定人员（团队成员搭配的**方法）

3. 定目标（团队目标制定的“三个共同”、工具—目标制定与任务委派模型）

4. 定计划（计划七要素、工具—动态计划模板）

5. 定激励（团队激励的有效方法、双因素理论的案例分析、对不同的人采用不同激励手段的工具运

用)

6.抓领导 (打造高绩效团队领导的七项行为、工具——领导者具体的四种基本特质、卓越领导者的

八个品质)

7.抓执行 (定目标-定过程-拿结果、工具——团队执行力盾牌模型)

8.抓成长 (工具——团队成长的独孤七剑、团队成员造梦五步法等)

第二讲：定位剑——班组长的 4 大角色定位

一、做放大镜不做大气层“抓拿分”

1. 抓重点

2. 拿方案

3. 分措施

案例：领导一句话，你会怎么做？

方法：工作计划四象限

二、做司机不做乘客

1. 把握方向

2. 对人负责

工具：班组长工作 4 个方向

工具：组织定位金字塔

三、做教官不做保姆“三给一不给”

1. 给方向
2. 给原则
3. 给机会
4. 不给包办代替

四、做啦啦队不做发布会

案例：奥运会

工具：激励设计表

第三讲：权威剑——班组长 5 权

一、下属对你服从吗

1. 心服
2. 口服
3. 口也不服

二、下属的 3 种对抗

1. 我不明白
2. 我不喜欢
3. 我很忙

方法：5W2H

方法：安排工作的 5 种语气

三、班组长 5 权

1. 合法权

2. 报酬权

3. 强制权

4. 专家权

5. 典范权

视频案例：周培公

四、 根据准备度安排工作的领导艺术

1. D1 指挥式

2. D2 推销式

3. D3 教练式

4. D4 授权式

案例测试：诊断阶段做匹配

第四讲：沟通剑——穿针引线做高效

一、 沟通的3大要素

1. 目标

2. 内容

3. 共识

二、 沟通的冰山模型

1. 技巧

2.心态

测试题：你的方案是什么？

三、向上沟通的结构化思维

1. 结论先行

2. 上下对应

3. 分类清楚

4. 排序逻辑

情景模拟：领导是这样的

四、向下沟通的5R流程

1. R1，结果清楚

2. R2，责任明确

3. R3，检查有力

4. R4，奖惩到位

5. R5，传承优化

工具：周报周计划

五、左右沟通：内部客户价值意识

1. 内部客户价值链梳理

2. 接力赛原理

作业练习：我可以为你做什么？

六、情景模拟：你的目标如何达成（体验课，时长 60 分钟左右）

第五剑：激励剑——让下属玩命干

一、激励的必要性

1. **低成本的管理

2. 人的需求

二、激励的四大注意

1. 物质精神结合

2. 正式非正式结合

3. 短期长期结合

4. 变与不变结合

案例：激励的失效

视频案例：猴子也要被激励

三、5 大激励方式

1. 以身作则激励法

2. 九段机制激励法

3. 赞美激励法

4. 文化激励法

5. 节日激励法

视频案例：开炮还是谈判

案例：九段秘书

工具：人性5格

第六讲：授权剑——让自己不再亲力亲为

一、为什么要授权

1. 领导要时间

2. 下属要成长

3. 企业要发展

4. 授权测试

二、什么是授权

1. 授权不是工作分配

2. 授权不是放权

3. 授权不是做保姆

4. 授权不是更辛苦

授权的误区自测

三、如何实施授权

1. 准备：人、事、方式

工具：授权沟通表

2. 委派：权、责、利

3. 跟进：抓节点、做引导

工具：节点管控表

4. 收权：反馈、改进

四、授权的5个级别

1. 指挥

2. 批准

3. 把关

4. 追踪

5. 委托

五、授权的七个层次

1. 全权处理

2. 遇事处理

3. 适时干预

4. 重抓结果

5. 过程管控

6. 提供想法

7. 提供信息

工具：七层次明细表