

行动学习工作坊——团队管理能力提升训练营

可以直接量化产出的学习项目

项目背景

- * 企业做培训最大的烦恼是什么？——不落地！为什么会不落地？因为课堂上讨论的场景与实际发生的场景脱节！
- * 培训怎么做才能真正落地？直接链接绩效目标与真实业务场景，以业绩目标为培训目标，以业务瓶颈问题为训练核心，通过系统化的思维引导和科学的方法训练引领学员课上直接解决绩效问题，催化业绩目标解决方案，并通过行动方案和行动计划的追踪，把业绩改善行动全面落地！——这就是行动学习！带你回到问题发生的真实场景，让问题相关者共创问题解决方案全新学习方式！
- * 行动学习主要通过三种手段帮助你实现业绩目标：
 - 1、透视：通过挖掘问题背后的问题，打破思维藩篱，洞察问题本质，识破业绩瓶颈，找到障碍业绩目标实现的真正原因并解决之！
 - 2、共创：行动学习是把问题有关的各方相关者集中在一起，创造一个高效的“思维场域”，集合众人智慧，在导师的引导下沿着高效的思维路径一起思

考、共同行动，快速找到答案、达成共识！

3、聚焦：把解决问题的过程浓缩到课堂上，高度凝练，整合资源，快速达成共识并一致行动，通过实地解决问题，实现“能力成长+问题解决+业绩突破”三合一

行动学习——一种可见、量化培训产出，清楚计算投入产出明白账的学习方式！

项目目标

- * 本课程意在通过行动学习研讨工作坊的学习模式，选择核心行动学习工具方法，通过理念讲授、工具演练、主题研讨、教练引导，让学员掌握行动学习的核心工具，并且组织学员在课堂工作坊中，针对组织（公司、机构）以及学员实际工作中遇到的等实战问题进行研讨，拿出实际可行的解决方案和行动计划表，并敦促学员在工作中进行行动，帮助学员企业：
 - 1、 植入一套行动学习流程和高效工作方式
 - 2、 系统提升团队主管带团队能力

授课特色

- * 实战性：运用行动学习法，现场针对学员带来的实际问题，给出对策。
- * 互动性：以学员为中心，综合运用各种培训方式方法，做中学、学中做。
- * 系统性：不但介绍管理工具、管理方法，还介绍工具方法背后蕴含的管理理论、管理思想，使学员知其然更知其所以然。

项目产出

- * 全套团队管理问题解决方案与行动计划
- * 系统提升团队主管的招人、开人、留人、用人能力
- * 系统提升团队主管带教辅导团队的能力
- * 系统提升团队主管激励团队、推动执行的能力
- * 知识萃取——SOP

经典案例

- * 中国燃气中小企业业绩改善工作坊：参会的 35 家中小项目公司同期业绩
平均提升 155%
- * 旭阳焦化后备干部工作绩效改进工作坊：投入学习经费 18.8 万，实现行

动学习项目落地孵化总收益 2.8 亿

课程大纲

第一部分：导入行动学习理念和方法

一、 行动学习的理论基础与行动学习特点

二、 行动学习六要素

1、 悬而未决的难题

2、 互助学习的小组

3、 催化师的引导

4、 质疑与反思的过程

5、 行动中验证和巩固成果

6、 知识、行为和心智模式的根本转变

三、 行动学习的六个角色

1、 学习发起人

2、 学习召集人

3、 行动学习催化师

4、 学习组长

5、 学习小组成员

6、 专业支撑的理论专家

四、 行动学习工具

1、 体验行动学习研讨方法“头脑风暴法”

2、 体验行动学习研讨方法“团队列名法”

3、 体验行动学习研讨方法“团队共创法”

7、 行动学习不仅仅解决业务问题

8、 行动学习对组织发展的意义

第二部分：主管团队建设三板斧

一、 招人、开人

1、 明确你的招聘标准——招适用人才

2、 提升招聘势能——招人的关键是吸引

3、 选择最佳招聘渠道——招聘渠道的创新

圈子+社群+内推+行业会议+自媒体

4、 招人无定式，实效最关键，随时随地发掘人才

5、 精心策划招聘流程，让面试成为“心对心的碰撞”

STAR 结构化面试技术——面试时即解决留人问题

- 6、 好主管会开人：怀菩萨心肠行霹雳手段
- 7、 开人三段论：开掉你让你无话可说
- 8、 开人三忌：忌不教而诛；忌亲疏有别；忌帮不到位

二、 用人、留人

- 1、 学会看人：闻味道，离场管理——看人要看后脑勺；
- 2、 学会用人：适才适所，各尽所能，利用他的优势
- 3、 合理配置：取长补短，互补出业绩，制衡出廉洁
- 4、 阿里巴巴留人四宝：留人靠系统，留人更靠直接上司
- 5、 留人六策：薪酬留人、环境留人、关系留人、氛围留人、前景留人、教练留人

实践实操：下属优劣势分析及使用规划

三、 带人带心

- 1、 从盖洛普 Q12 出发
- 2、 依心理流程带教团队
- 3、 抓好员工的期望管理

小组活动：建立团队个性化需求档案

第三部分：主管的教练辅导技术

一、 做培养——高效员工教导

- 1、案例：培训部属的必要性
- 2、管理者在育人中的角色认知
- 3、培育团队成员的重要意义
- 4、管理者在培育过程中的定位

互动研讨：如何做好团队能力匹配

二、培养团队的三种方式

1、OJT——在工作中教导团队

- 建立详细的工作标准
- 建立岗位培训计划表
- 演练：在岗培训五个步骤

2、OFF JT——在工作外训练团队成员

- 系统化的训练
- 阶梯式的提升

3、SD——自我提升发展

- 多元化的人才培养与发展方式

4、互动研讨：培训后效果强化的两个方案

三、教练的基本技术

目标：掌握在辅导面谈中重要的几个沟通技术；结果为导向的提问工具

1、建立信任关系

- (1) 奠定谈话的基调
- (2) 使用柔软剂

(3) 不做破坏性评价

(4) 教练的位置

2、聆听

(1) 静脑 (2) 同理 (3) 回放

(4) 引申-引导积极的谈话方向

互动演练：同理心聆听

3、发问

(1) 基本发问技术

(2) 结果导向的提问工具

① 建立成果框架

② 问题分析工具-平衡轮与测量

③ 开放式问题线

④ 基于个人与组织活动的逻辑层次的提问方式

互动演练：框架下有效发问

4、反馈

(1) 激励型反馈与辅导性反馈

(2) 反馈的五项原则

(3) 通过两种反馈增强辅导的有效性

互动演练：建设性反馈

5、区分

(1) 区分事实与演绎

(2) 区分轻、重、缓、急

(3) 情景分析技术

互动演练：小李的困惑——请帮助其区分

四、结果导向的教练之箭

目标：掌握教练的流程；把流程和技巧进行衔接；案例演练，帮助学员真正掌握

1、准备

2、谈话过程的两个阶段

(1) 开场

(2) 澄清（诊断）

① 问题究竟是什么

② 问题的起因和责任

③ 问题的关键点

互动演练：有效澄清

(3) 发展

① 探索更多的解决方案

② 整合解决方案

(4) 共识

① 确定解决方案

② 形成行动计划和跟进方案

③ 管理进展和问责

(5) 结束

第四部分：团队心理资源激励

一、员工激励的特点

1、激励政策具有更大的风险性

2、激励与激怒仅是一线之隔

案例 1：我给某移动公司的激励方案

案例 2：御驾亲征的谬误

二、员工激励的一般原则

1、激励要因人而异：实战中员工激励的基础--个体差异的了解

案例：参会画家，企业家每个人都认为不像自己

2、奖惩要适度

案例：某国营单位的科研人员跳槽

案例：某民营企业的军训处罚

3、激励的公平性

案例：某民营企业做不大的原因，人情风，留不住人才

案例：某著名民营火腿肠企业“亲友犯错加倍惩罚”

4、奖励正确的事

案例：培训加班受奖励现象

案例：没有绩效考评制度老实人吃亏

5、制造落差，有差别才有动力

三、员工激励的高级原则

1、激励员工从结果均等转移到机会均等，努力创造公平竞争环境

案例：吴士宏的成长道路

2、激励要把握最佳时机

案例：某民营企业老板倡导“8小时以外的关怀”

案例：金香蕉奖的来历

3、激励要有足够力度

4、激励要民主、奖罚分明

5、物质奖励与精神奖励相结合，正负激励即奖励与惩罚相结合

案例：送喜报到家里去

案例：小孩抢糖的故事-价值观

6、构造员工分配格局的合理落差

实践实操：建立员工的个性化需求档案

四、学会使用心理资源激励

案例剖析：老董事长的奖金发放智慧

1、心理资源激励是员工良好状态的源头

2、影响激励效果的员工四大心理：攀比心理、期待心理、心理偏差、欲望

层级

3、和激励有关的三大心理效应：德西效应、罗森塔尔效应、皮革马利翁效应

4、心理资源激励的六大方法

第五部分：执行推动的方法与工具

一、执行力沟通

情景案例：润石的执行沟通令

1、执行沟通最高原则——客户价值第一

2、执行沟通过程

- 3、 在沟通中用心聆听、准确洞察、清晰表达和有效反馈
- 4、 不同关系（上司、下属、同级、客户等）的沟通要领
- 5、 在不同情境下（重要、紧急、常规、表扬、批评等）的沟通方法

二、 高效执行四要素训练

1、 集中精力关注最重要的工作

最重要的工作来源：公司战略

组织目标与个体目标保持一致

领导方向始终统一于公司战略

第二象限工作法+六点工作制

2、 树立一块有督促作用的记分牌

建立即时反馈体系

实时照镜子，如实自知

牛熊榜与积分排名制

透明化即时激励体系

3、 将抽象的目标转化为具体行动

组织目标变为个体目标

从团队目标到个人行动计划

建立行动目标及行动目标落地管理体系

4、 让员工相互负责——始终如此

员工晒目标

互相做承诺

例会做监控

奖惩团队化

情境案例研讨：如何在一个半月完成 120 万户安装？

三、有效执行四步走

案例：万家电气员工执行最佳范本

1、命令授出，理解到位

下级多问一句话

上司多说一句话

2、为结果找对策

追根究底法

系统流程法

3、简单、服从与重复

简单原则坚决服从

简单的事情重复做

4、有效检查与督导

关键节点追踪表

YCYA 工具

训练：搬椅子