

# 六步做好基础团队管理

## 【课程背景】

基层管理者，特别是新晋管理者，往往角色身份发生变化，但思维模式和管理意识依然停留在个人奋斗阶段，因此普遍存在想不清楚（不清楚新职务对自己的要求、自己对团队的贡献）、说不明白（缺乏多维度沟通）、做不到位（无法将组织目标转化为团队行动力）的种种问题，导致团队沟通不畅、效能发挥受限。

所谓管理，就是沟通和做决定。基层管理者，必须正确认识角色转变带来的岗位要求变化，不断提高自己的沟通能力，从而发现问题，解决问题，做出正确的决策。本课程基于管理行为理论，帮助基层管理者清晰角色定位，衡量自我管理行为，学习沟通的方法和技巧，学会与上司、同事、下属等不同维度打交道，经由沟通的梳理，将组织内部单位与个人才能产生行为与认知上的交集，提高协调与创新，为组织变革和问题的解决创造足够的条件。

## 【课程收益】

1. 解决管理角色认知问题，提升思想格局，增强与各层级之间的配合度；
2. 了解向上沟通的原则和步骤，掌握与上级沟通的正确倾听、有效确认、积极回应等方法；
3. 掌握工作汇报的关键三步，保证工作汇报与公司目标一致、逻辑清晰、内容完整；
4. 掌握向下沟通的原则、方法和技巧；
5. 掌握计划制定的工具与方法，将组织目标向行动目标转变。

**【课程特色】** 讲师讲解与学员参与、体验、分享相结合，保证学员全程高度投入，方便学员把体会

到的管理思路运用到实际的工作中，提高培训投入产出比。

**【课程对象】** 新晋升各级团队管理者等基、中层管理者

**【课程时间】** 2天，6小时/天

**【课程大纲】**

开场互动导入——互动游戏：为团队成员赋能

**第一讲：想清楚——角色转变与岗位要求变化**

1. 管理者在团队中的角色定位——承上启下

小组讨论：路飞为什么能够成为团队领袖？他有哪些特质？

(1) 何为领导力？

(2) 个人领导力构成要素

(3) 领导力的两大来源

(4) 组织内各层级技能分配

2. 管理角色转变——个人能力者向团队贡献者转变

(1) 管理者的核心责任

(2) 管理者角色定位——多重身份角色

a) ——身份职务认知

b) ——权利义务认知

c) ——行为方式认知

(3) 管理者的角色转变

- a) ——读懂员工：要赢人心，先懂人心
- b) ——赢得追随：表达自我，获得认同
- c) ——严格自律：领导他人之前，必先领导自己
- d) ——投射效应：成为团队标杆

案例讨论——不想加班的小美

(思考：带团队要洞察员工情绪与行为，关注行为背后动机)

## 第二讲：说明白——各层级高效沟通的实用技巧

### 一、沟通之道

- 1. 沟通的过程及信息衰减
- 2. 沟通障碍对于团队业绩的影响

影响日程推动——事，办不好

影响关系强化——情，谈不拢

- 3. 高效沟通的四大核心目标

### 二、沟通之术

#### (一) 向上沟通——结构化沟通

- 1. 向上沟通的密码

- 1) 密码 1：频率
- 2) 密码 2：透明度

- 2. 正确倾听——听懂上级要求

方法：三步倾听法

案例：超级耐心的“差评”客服

练习：尝试使用三步倾听法，与同组同学就某项具体工作互动练习

### 3. 有效确认——确认上级要求

方法：三步确认法

案例：立即行动、立即犯错的行政

听力练习：假如你是新员工，入职第一天主管领导给你布置工作，收听音频，确认你接受到的信息。

### 4. 学会工作汇报——建立工作汇报的大局观

(1) 融目标

(2) 抢进度

(3) 提诉求

小组讨论：

1.请回忆一次印象深刻的作汇报经历，你当时是怎么处理的？现在你如何评价自己的处理方法？

2.在平时沟通中，你有没有什么作汇报的小方法，和大家说一说。

3.给自己做一份预案：如果你最近要跟上级汇报工作，你会怎么准备？

(二) 向下沟通——“掏心窝子”说话

1. 同理心，让沟通具有超强穿透力

(1) 消除认知偏差，保持目标一致；

(2) 消除思想压力，保持坦诚心态；

(3) 消除强行说教，保持正确引导。

## 2.常用的沟通语言

(1) 赞美：公式+技巧+案例

(2) 辅导：公式+技巧+案例

(3) 激励：公式+技巧+案例

(4) 批评：公式+技巧+案例

现场互动练习：结合各类沟通技巧，小组成员间根据特定情境进行互动练习

## 第三讲：做到位——由个人业绩向团队业绩转变

互动游戏：走出迷宫——换位思考，感受作为店长在工作中，对同一目标与员工有何不同视角，如何才能达成一致实现目标。

### 一、制定员工能够理解的任务目标

#### (一) 从任务到目标

##### 1.向上承接任务三要素

##### 2.组织目标分解制定

(1) 原则：三层级目标转变

(2) 工具：平衡轮规划图——年、月、周、日目标分解

练习：尝试使用平衡轮规划图，对本部门工作进行年、月度目标分解

#### (二) 目标分解的常见阻力与化解方法

##### 1.来自下级的常见阻力

- (1) 阻力一：尽量压低工作目标，讨价还价
- (2) 阻力二：对工作目标无所谓
- (3) 阻力三：习惯于接受命令和指示
- (3) 阻力四：个人目标与组织目标、部门目标发生冲突

## 2.化解阻力的方法

- (1) 方法一：解释目标带来的好处
- (2) 方法二：鼓励下属自己设定自己的工作目标
- (3) 方法三：循序渐进
- (4) 方法四：向下属说明你所能够提供的支持

自我检视并小组讨论：对下属设定工作目标时，你认为最大的困扰是什么？你是如何解决的？

## 二、常用员工激励法

1. 精神激励：适用人群、注意事项
2. 情感激励：适用人群、注意事项
3. 目标激励：适用人群、注意事项
4. 成长激励：适用人群、注意事项

案例讨论：

- 1.VIP 活动开展在即，各环节漏洞百出，你如何激励团队？——精神激励
- 2.新人提职，遭老员工嫉妒抱怨，你要如何安抚？——情感激励
- 3.员工和商店管理人员沟通不畅，向你抱怨，你要怎样做？——目标激励

4.想让重点培养对象负责数据分析，但他没经验、有心理负担，你要如何帮助他？——成长激励

### (三) 避开激励的雷区

1.激励的四个雷区

2.避开雷区的方式

3.找到不同员工的“泪点”

小组讨论：

(1) 在激励工作中，你的“泪点”是什么？

(2) 结合实际工作，分析你的团队中，各位伙伴的“泪点”是什么？

## 第四讲：定目标：——如何制定明确目标

### A:目标制定

1. 目标的定义与理解

2. 有目标与无目标的最终结果

3. 目标能给我们带来什么好处？

4. 如果人没有目标会遭遇哪些可怕的后果？

5. 为什么你设定的目标不能实现？

6. 你的工作目标与团队目标有关联？

7. 为什么管理者与员工都拒绝设定高目标？

8. 目标由谁来定会比较合适呢？

9. 团队目标与个人目标要怎么去设定？

## 10. 目标的设定要符合 SMART 原则

## 11. 整体的目标管理流程步骤

- 1) 步骤一：正确理解公司整体目标，并向下传达
- 2) 步骤二：制订符合 SMART 原则的目标
- 3) 步骤三：检验目标是否与上司的目标一致
- 4) 步骤四：列出可能问题和阻碍，找出解决方法
- 5) 步骤五：列出实现目标所需要技能和授权
- 6) 步骤六：列出所必需的合作对象和外部资源
- 7) 步骤七：确定目标完成的日期

## 12. 设定目标的五个关键步骤

- 1) 列出符合 SMART 标准的目标
- 2) 列出上述目标带来的好处
- 3) 可能的困难与阻碍，以及相应的解决方案
- 4) 为达到目的必须合作的对象
- 5) 目标完成日期

## 13. 目标衡量标准的 QQTC 模型

## 14. 目标衡量的三层标准：KPA、KPI、KPS

## 15. 目标的书写格式标准

### **B:解目标**

1. 如何去分解工作目标与计划
2. 目标分解的定义
3. 目标分解的原则
4. 目标分解的方法
5. 目标分解的工具
  - 1) 剥洋葱法
  - 2) 目标多叉树图法
  - 3) OGSM 逐级分解法
  - 4) WBS 工作结构分解法
6. 目标分解的步骤：落实到岗，责任到人
7. 目标分解的练习：制定一份目标计划，同时对其进行分解；
  - 1) 练习 1：请结合公司的管理实际目标，多叉树法分解激发员工工作动机的目标工具，
  - 2) 练习 2：用 6W3H 分析细化目标
  - 3) 练习 3：结合自己或所在部门的实际，分解下一个月的工作目标

## **C：做计划：**

1. 计划的基本概念
2. 制定工作计划的三大好处
3. 制定工作计划需考虑的四个方面
4. 制定工作计划的五大细节

5. 部门年度规划的六大内容
6. 部门工作计划的六大要点
7. 上下级之间如何进行工作计划沟通协商
8. 个人工作计划制定的七大要素
9. 如何运用计划编制工具？
  - 1) 问题树
  - 2) 甘特图
  - 3) 月/周计划表：练习 1：制定一份月计划，周计划、日计划及计划的实施
  - 4) 行动的图谱：练习 2：利用行动图谱、鱼骨图、工作计划执行表、甘特图等工具进行计划制

定

#### **D：定优先：重要紧急·排定优先——如何排序工作目标**

1. 排定工作顺序的 5 个判断基准
2. 工作计划的优先顺序排定四个方法
3. 一定要问：为什么做？何时完成？
4. 蔬菜原则：难吃、难做的优先处理
5. 工作的优先顺序及因应对策
6. 找出最重要的事，专心做好它

#### **E：布置清：目标安排·部署得当——如何委派分配任务**

1. 要让下属知道你对他的期待与要求

2. 摆脱英雄心态，相信别人也能做好
3. 一定要明确指示，做好全程监控
4. 充分沟通授权，活用他人专才
5. 成功委派工作的 10 个步骤
6. 布置工作目标的注意事项
7. 要培养下属自我执行，自查自纠的习惯
8. 建立工作范本（模板），谁做都一样
9. 具体布置工作的方法
  - 1) 指令清晰：一分钟汇报要求 – 三句话表达标准
  - 2) 流程简单：如何把工作流程分解成简单的动作
  - 3) 策略简单：如何让员工简单有效地领会公司策略？
  - 4) 沟通补充：会议 – 谈话 – 纪要 – 电话等
  - 5) 强调流程责任 – 岗位责任 – 责任制 – 问责制
  - 6) 如何让员工不用打折扣，无限重复就是力量
  - 7) 如何让部属很快看到业绩成果

**F：配资源：要想马跑，还给马草---巧妇难为无米之炊**

1. 给好用工具，给有利资源
2. 资源分的好，业绩没烦恼
3. 工具用的对，事半功倍

4. 资源要去争，有借要有还

## 第五讲：抓过程----如何做好过程管理

### A：稳推进

1. 结果导向----即抓过程更看重事情的结果(八讲八不讲)

2. 执行目标的三大导向原则

3. 执行目标的 OEC 管理方法与 1339 原则原理

4. 领命确认----接受与理解并确认工作目标

5. 目标分析----收集相关信息并形成思路框架

6. 方案沟通----将思路转为方案并向领导汇报

7. 实施改善----分工要明确并将方案落实到位

8. 结果汇报----沟通反馈要及时并与领导同步

9. 稳抓工作落实的 10 大方法

10. 缺乏执行力的六种现象

1) 不干什么-应对策略和方法

2) 不知道干什么-应对策略和方法

3) 不知道该干什么-应对策略和方法

4) 不知道按照什么标准干-应对策略和方法

5) 不知道用什么方法方法干-应对策略和方法

6) 不知道干好或者干坏会怎么样-应对策略和方法

## **B 追进展：**

1. 说清楚讲明白，做好全程监控
2. 过程控制五步骤，掌控好节点
3. 拒绝甩手人，过程紧跟踪
4. 即抓过程更看重事情的结果
5. 目标检查的具体步骤，发现问题与解决问题
6. 想要执行好，稽核跑不了，目标过程中的要常检查与稽核
7. 危机发生前：追究潜藏危机，预防重大失误
8. 危机发生后：分析状况及原因，调整解决方案
9. 用好检查表：框框和勾勾，确保万事不遗漏
10. FMEA 管理：计算风险指数，及早思考对策
11. 如何开好周会月会启动会

## **第六讲：拿结果**

### **A 做奖惩**

1. 论功去行赏，秋后要算账
2. 文化要营造，频率要跟上
3. 人才有盘点，盘人又盘事
4. 赞美认同----拍拍下属的马屁不丢人
5. 修正反馈----指出他的好，点出他的改善点

## **B 做复盘**

1. 为什么要复盘？
2. 什么是复盘？
3. 复盘有什么好处？
4. 复盘的五个心态
5. 怎么样去做复盘？
6. 复盘的具体操作步骤
7. 复盘的相关要求与注意事项
8. 广征各方意见，理清问题本质
9. 从失误中学习，建立新的工作机制
10. 启动管理循环与改善循环工具
11. 检视既有流程，思考改良方案

**最后：**

复盘演练：小组复盘全天课程

各小组作业展示与交流