

打破固有思维，寻找营销亮点

——新常态下的营销增长及团队建设

主讲人：何云鹏

【课程背景】

对于零售企业如何将客户需求通过有效分析、判断、制定行之有效的计划，配合适当的跟进、授权、激励将计划转化为生产力，最终实现满足客户需求的目的。让中层管理者充分理解企业的意图、摆正工作位置，转变形象，从管理者转为教练者、从评价者转为激励者，建立强有力的执行团队，达成企业的战略目标。

“工欲善其事，必先利其器”本培训课程将帮助中层管理者改变管理理念、思维方式、加强班中层管理者的角色认知与职责认知，提升其综合素养与自我效能，解决中层管理者在实际工作中遇到的目标管理、时间管理以及计划执行的能力，提高和改善沟通能力，学会培养和带领下属的技巧，强化团队建设与管理能力！

【课程收益】

- 一、角色定位。让学员清晰自己的角色定位，最主要的是清晰自己的责权。承担哪些责任，输出哪些结果。
- 二、领导。懂得个人对团队的影响，对于团队发展的重要性。团队不同的阶段，不同状况，如何做一个优秀的领导者。
- 三、自我管理。自我管理的基本内容。时间管理，心态，沟通等技能。掌握团队管理的技巧，尤其是人员激励的技巧，辅导的技巧。
- 四、团队管理。明确公司发展的路径，清晰上层领导的意图和想法。指导下属有效分解目标到行动计划，为下属制定合理的职业发展路径
- 五、掌握计划分解及跟进的基本原理。利用计划分解的基本工具 SWOT、四象限、甘特图等基本工具，制定并分解计划，按时按量进行跟进保证成果输出。从而达到计划完成的目的。
- 六、掌握复盘的基本原理。通过学习复盘的基本知识，利用复盘工具明确工作中的不足，从而寻找下一步发展的出发点，保证工作是积累了 N 年经验而不是重复做了 N-1 次。
- 七、掌握营销管理中基础工具并灵活使用。

【目标人员】企业的中高级管理人员

【课程时长】 2 天 (6 小时/天)

第一部分：管理者个人修炼篇

第一讲 我是谁——管理者角色定位

角色认知

一、我是谁？

- 1、“一人敌”与“万人敌”
- 2、管理者角色转变
- 3、管理，还是领导？

二、中层管理者的角色层级

- 1、上司的下属
- 2、同级的同事
- 3、下属的上级

三、管理及管理者、领导与领导力

1、管理的意义及对管理的理解

案例：团队、团体、群体的区别——好团队的基本要点

- 勇于承担责任的领导
- 清晰明确的目标
- 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

目的：提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

2、管理者的角色——通过他人达成目标

管理三阶层分析——高层是决策层、中层是执行层、基层是操作层

- 战略执行者：做放大镜不做大气层
- 监督检查者：当司机不当乘客
- 团队打造者：当教官不当保姆
- 团队激励者：当冲锋号不当集结号

案例：《亮剑》——李云龙

结论：领导者的水平是团队的天花板

3、管理的能力的3个段位

什么都能做、什么都会做、什么都不做

第二讲 我在为谁工作——百分百责任心态

一、从依赖到独立：独立承担责任，独立履行原则：

摆脱依赖，学会独立是执行的开始

管理者应具备的基本人设：独立人格，拿结果交换

- 原则大于制度，制度大于总经理
- 做了不等于做好。
- 百分百责任，凡事代价的承担者之一，就要为此承担百分之百的责任
- 百分百责任思维操练

二、中国企业的执行障碍：

- 1.人治文化：无视规则滋生权谋
- 2.模糊文化：没有标准滋生偏差
- 3.圈子文化：没有原则投机取巧

三、执行人才的三大标准

- 1.事前，信守承诺：承诺是最基础的信任源
- 2.事中，结果导向：以终为始倒退行动
- 3.事后，永不言败：没有放弃就没有失败

第三讲 如何打造和谐高效的团队？

一、管理者的3C管理模式

- 管理者要成为好教练——做“教练”而非“警察”
- 多谈事实,不要轻率的否定下属——评价要对事不对人
- 控制情绪,尊重员工——做情绪的主人
- 辅导是上司的职责——倾心辅导,下属的成长就是自己的成
- 激励员工——让每一个员工都变得优秀

工具:就事论事法

二、员工的四种分类

- 如何让新人快速融入团队？
- 四类员工：狮子型、猎豹型、黄牛型、秃鹫型
对待四类员工的不同方式

三、员工的激励与授权

1、激励的心理学原理：刺激—需求—行动

- 激励理论：
- XY理论、公平理论、双因素理论、成就理论、期望理论、需求理论
- 激励的原则
- 因人而异的工作激励方式
- 授权也是一种激励

80/20 授权法、马斯洛激励法、分层激励法

2、激励的设置

- 1.公平
- 2.稳定
- 3.兑现

3、激励的一个中心，两个基本点

- 1.以需求为中心
- 2.即时
- 3.仪式

4、激励的注意事项

- 物质激励与精神激励
- 短期激励与长期激励
- 激励的周期
- 激励失效的情况分析

四、辅导方法：僵化辅导与企业教练

- 新老有别
新员工培训：由石头向砖头转变
老员工培训：让其自己说答案
- 劝导：心态
- 辅导：方法、技能

五、辅导的理论操作：

费德勒模型

情境领导理论

R1：下属对于承担某种工作任务既无能力又不情愿。他们既不胜任工作又不能被信

任。

R2：下属缺乏能力，但却愿意从事必要的工作任务。他们有积极性，但目前尚缺乏足够的技能。

R3：下属有能力却不愿意干领导者希望他们做的工作。

R4：下属既有能力又愿意干领导者希望他们做的工作。

领导者的行为与风格

R1——告知（高任务低关系）

R2——推销（高任务高关系）

R3——参与（低任务高关系）

R4——授权（低任务低关系）

第四讲 我的效能如何更高——管理沟通技巧

一、关于沟通的概念

1.沟通：沟是动作，通是结果

2.沟通的三大要素：表达 倾听 反馈

二、管理的问题都源于沟通——沟通无漏斗,共识必达成

沟通要“通”——坚决不搞“一言堂”

会说更要会倾听——倾听是管理者必备的技能

学会赞美与欣赏——真诚的赞美胜过一剂良药

善用批评的力量——批评是必不可少的激励模式

如何和上级沟通——结论先行/上下对应/分类清楚/排序逻辑

如何和同级沟通——请求/冲突/协作/说服

如何和下级沟通——多给方向，少给方法/多给原则，少给道理/多给引导少给答案

案例:分析

三、沟通的技巧

- 积极倾听
- 换位思考
- 运用幽默
- 运用身体语言
- 投之以诚
- 筑沟通之势

四、沟通与决断必要时要力排众议做“霸王”

- 冲突的三种原因：个体差异 信息闭塞 资源有限
- 冲突处理的五种方式：回避 包容 竞争 妥协 协同
- 处理冲突的沟通流程：
 - (1) 表达合作诚意
 - (2) 倾听对方意见
 - (3) 归纳共同点
 - (4) 针对不同点表达意见

第二部分：组织团队建设

第五讲 团队管理之高效执行-----让团队效率最高化

一、目标管理的逻辑梳理：

1. 厘清：使命、愿景、价值观
2. 从“目标”到“指标”
3. 从“指标”到“计划”
4. 计划与目标的关系——目标统御计划，计划支持目标

二、 执行就是拿结果

结果的标准：有时间、有价值、有证据

结果的思维：底线思维、外包思维

三、 做结果的方法

1. 复述承诺法
2. 分解法
3. 重点法

四、 执行人才的特点：百分百责任

五、 执行人才的三大标准：

1. 信守承诺
2. 结果导向
3. 永不言败

工具训练

个人成长战略表：公司战略与个人战略的结合

第六讲 我的伙伴干什么？——工作计划制定与管理

一、 计划的几个要素

计划为了解决三个问题

- 目标不明确
- 目标不统一
 - 讨论：房地产税是否推出？
 - 工具：SWOT 分析法
- 目标难考核
 - 方法：SMART 原则

二、 哪些事情应该纳入计划？

内部问题	外部问题
1、领导	1、趋势
2、客户	2、机会
3、同事	3、风险
4、岗位	4、变化
5、资源	

案例：规划 20 年后自己的财富

三、 那些年的工作计划，我们曾经踩过的坑

- 计划没分解
- 分解没结果
- 节点不清楚
- 奖惩不明确
- 事后没总结

启发式讨论，学员自我发言

四、计划为什么总失控？

- 缺少管控节点
- 两种节点（时间、效果）
- 缺少管控的机制
- 缺少思想的重视

案例：从平凡到卓越

五、计划应该包含哪些维度？

- 时间
- 事件
- 程度
- 考核
- 节点

分组谈论：学员自发式的总结

六、如何让计划可控？

明确结果

工具：常规武器——周报周计划

- 明确责任
- 明确检查
- 明确奖惩
- 明确改进

工具：反省会

七、工作计划--PDCA 管理循环法

案例演练：如何制定一个科学，详尽的计划

第七讲 团队的不断前进——执行的复盘

进行方式：学员分组，每组针对实际工作中的一个已经完成的计划进行流程，总结经验，形成固话习惯，不断进步；改进不足，防止在一个坑上不断摔倒。

一、目标回顾

对比计划目标与实际总结

执行的过程中是否与计划有偏差

案例：愚公移山

二、评估策略

推进策略中执行的偏差与原因

好的地方→偶然还是可以总结程规律

差的地方→偶然还是底层逻辑

分组讨论：鱼缸会议

三、反思过程

从成功到卓越的之所以难跨越：是因为一直处在舒适区中

失败之所以反复：是因为底层逻辑使用没有改变

打破底层恐惧，两难事件的再次选择——突破核心的关键

方法:U型反思，打破底层逻辑，找到核心突破方法

案例：我们是N年经验还是将事情做了N-1遍

四、底层逻辑深挖

组织的基因——决定成败的关键

案例：米连与微信

案例实操练习

结合企业实际情况进行案例的综合练习