

《中层管理者 MTP 训练营》

——5 篇章 21 模块系统提升管理能力

讲师：孙倩

【课程背景】

一个企业最宝贵的财富是人，而人的成长是企业为之奋斗的方向。在阿里有句话，聚是一团火，散是满天星。说的就是团队的价值体现。而作为一个团队的管理者，你是否具备很好的团队建设与管理的的能力，决定了你的团队业绩达成情况。而在当下的团队管理过程中，你是否遇到如下的困扰呢？

1. 团队总是一团散沙，目标形同虚设
2. 作为管理者，找不到一套行之有效的管理方法
3. 总想着要激励团队可总发觉效果不是很明显
4. 分配下去的工作，下属交上来的结果并不是很理想
5. 无奈于自己能力很强，就是带不好团队
6. 每天自己累成狗，而下属还早走

如上的这些正是我们企业管理者目前最需要解决的课题，也是本课程的内容所在。

今天的课程将以理论奠根基、以提问引思考、以工具做支撑、以故事敲警醒、以练习助掌握等方式循序渐进，让你真正掌握团队管理的内核，找到一套行之有效的团队管理方法。

【课程收获】

1. 掌握一种新的管理方法并能不断激发下属的潜能了解团队目标达成的方法
2. 听到对方心里去的秘笈
3. 让说话真正成为你的制胜法宝
4. 让时间不再不够用
5. 让激励文化成为团队的核心战斗力
6. 打造聚一团火，散是满天星的团队

【课程受众】 中层管理者、基层管理者

【课程时间】 每 4 个小模块是 1 天，共 5 天课程（企业可根据自身现状选择模块讲授）

【授课方式】 案例分析 + 实战方法 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论 + 精彩点评 + 课堂练习

【授课特色】 讲师，风趣幽默；逻辑，环环相扣；案例，情境带入；工具，毫无保留

【课程大纲】

第一篇章：角色定位篇

帮助管理者明确自身定位，真正实现执行到管理的角色转变

一、我是谁？我的价值是什么？（帮助管理者清晰了解自己的定位与价值）

1. 内容 1：管理与执行的占比？
2. 内容 2：如何看待业务责任？
3. 内容 3：如何看待领导责任？

采用案例：自己忙成狗，下属还早走

采用工具：领导与业务责任模型

课后作业：梳理自己的业务责任与领导责任

二、如何通过别人完成任务？（掌握通过别人拿到结果的方法）

1. 内容 1：为什么要通过别人？
2. 内容 2：如何避免亲力亲为？

3. 内容 3：怎样具备看着下属犯错的能力？

采用案例：球场上的你不是机动员

采用工具：1-10 分给你的下属打个分

课后作业：找到当下可以进行交接的工作并指定责任人

三、如何进行授权？（掌握授权的技巧）

1. 内容 1：如何找到授权人？

2. 内容 2：如何进行授权？

3. 内容 3：授权后的必要工作有哪些？

采用案例：授权后的迷茫

采用工具：员工 271 排名（能力、意愿）

课后作业：把自己的员工进行 271 排名

第二篇章：团队构建篇

帮助管理者打造出一支进可攻退可守，不进不退备人才的核心团架子

一、如何建立团队？（掌握建立优秀团队的秘籍）

1. 内容 1：因岗设人的方法？

2. 内容 2：能力意愿哪个更重要？

3. 内容 3：快速找到团队的优秀人？

采用案例：唐僧的团队

采用工具：组织架构图构建模型

课后作业：画出企业组织架构图并找到关键待调整模块

二、如何设定团队愿景？（通过愿景驱动团队同心同行）

1. 内容 1：如何根据企业愿景构建团队愿景

2. 内容 2：如何与团队共识愿景？

3. 内容 3：如何让愿景成为团队的内驱力？

采用案例：阿里的愿景

采用工具：愿景共识 3 招

课后作业：根据企业愿景构建你团队的愿景并完成宣贯

三、如何制定清晰的团队规则？（用制定引领行为，让管理有迹可循）

1. 内容 1：为什么要制定团队规则？

2. 内容 2：团队规则包含什么？

3. 内容 3：如何让员工遵守规则？

采用案例：华为的团队规则

采用工具：闹铃机制

课后作业：梳理你的团队规则

四、如何建立及时的反馈机制（让反馈有时有点，力道刚刚好）

1. 内容 1：为什么要进行及时反馈？

2. 内容 2：错误的反馈有哪些？

3. 内容 3：如何进行反馈更有价值？

采用案例：腾讯的发奖文化

采用工具：反馈模型

课后作业：找到你团队中做的好与坏的事进行相关责任人反馈

四、如何营造团队氛围（职位有高低，人人都是好兄弟）

1. 内容 1：『心文化』——兄弟一心其利断金

2. 内容 2：『冲文化』——誓死捍卫决不认怂
3. 内容 3：『杀文化』——手起刀落奖罚分明

采用案例：海底捞的员工待遇

采用工具：心、冲、杀模型

课后作业：塑造团队文化并宣导

第三篇章：业务达成篇

上接战略下达策略，让目标推动行为，将结果导向贯穿始终

一、什么是战略？（战略是管理的起点，文化是管理的顶点、人才是进步的关键。战略先行！）

1. 内容 1：如何巧获取战略？
2. 内容 2：如何明确战略？
3. 内容 3：如何把战略深入本心？

采用案例：XX 企业千城千亿计划

采用工具：战略 3 层次

课后作业：清晰写出企业战略并与直属上级共识

二、如何把战略转换成目标？（战略不落地，一切皆空谈）

1. 内容 1：如何把战略与部门对焦？
2. 内容 2：如何把战略转换成部门目标？
3. 内容 3：如何把目标设置成可衡量？

采用案例：太空旅游计划

采用工具：战略转目标模型

课后作业：把公司战略转换成团队清晰的目标

三、如何把目标转换成行动？（千金重担万人挑，人人头上有指标）

1. 内容 1：目标设定的原则
2. 内容 2：什么目标需要转行动
3. 内容 3：目标共识工具

采用案例：日本人布置工作法

采用工具：工作职位细分模型

课后作业：采用工作职位细分法与员工宣讲并完成行动部署

四、如何让员工和你一样兴奋？（从你想到他想，从你要到他要）

1. 内容 1：如何激发团队对未来的向往？
2. 内容 2：如何针对性沟通？
3. 内容 3：怎样关注员工成长？

采用案例：95 后的小华

采用工具：员工情况诊断树

课后作业：对员工进行诊断并开药

第四篇章：管理提升篇

管普通人用技术，管高人用艺术。既要做技术专家，又要做艺术大师

一、如何进行反馈？（掌握一种新的管理方法并能不断激发下属潜能）

1. 内容 1：教练式领导价值？
2. 内容 2：如何成为教练式领导？
3. 内容 3：教练式领导反馈方式？

采用案例：成为个有钱人的背后

采用工具：教练式领导 6 问模型

课后作业：结合 6 问模型解决自己当下一个困惑点

二、如何进行倾听？（听到对方心里去的秘笈）

1. 内容 1：倾听的好处？
2. 内容 2：倾听的障碍有哪些？
3. 内容 3：如何有效倾听？

采用案例：3 个经典的倾听案例训练

采用工具：倾听三层次

课后作业：利用深呼吸法及倾听三层次开展一次沟通

三、如何进行说话？（舌头比拳头更厉害）

1. 内容 1：给你的说话打个分？
2. 内容 2：说话的方法？
3. 内容 3：说话的六不原则？

采用案例：詹姆斯与格伦的汇报

采用工具：说话框架模型

课后作业：运用说话框架模型开展一次沟通

四、如何管理时间？（管理时间，驾驭时间，做时间的主人）

1. 内容 1：什么事可以不做？
2. 内容 2：时间管理的最优解是什么？
3. 内容 3：如何有效管理时间？

采用案例：时间沙漏

采用工具：时间 4 象限

课后作业：定期问一下自己现在在哪个象限？为什么？

五、如何激励团队？（面对挫折保持热情；面对挑战快速方法；一路向下心态阳光）

1. 内容 1：激励员工对企业的价值？
2. 内容 2：激励五原则
3. 内容 3：如何实施激励？

采用案例：郁闷的小王

采用工具：发现与发泄模型

课后作业：设定自己团队的激励制度

六、如何培养人员？（打造聚是一团火，散是满天星的团队）

1. 内容 1：进行人员划分的方法？
2. 内容 2：如何设定培养机制？
3. 内容 3：实施培养路径的步骤？

采用案例：到底应该培养谁？

采用工具：人员划分工具

课后作业：梳理团队的人员培养规划

第五篇章：团队蝶变篇

落叶归根，处事追因。不断迭代，优胜劣汰！

一、如何进行复盘？（小步快跑不断迭代）

1. 内容 1：复盘的价值？
2. 内容 2：复盘的步骤？

3. 内容3：复盘的4句箴言？

采用案例：一次失败的复盘

采用工具：复盘模型

课后作业：组织一次团队复盘

二、如何进行招聘？（选人比培养更重要）

1. 内容1：我为什么要进行招聘？

2. 内容2：招聘的途径有哪些？

3. 内容3：面试的方法？

采用案例：一次难忘的面试

采用工具：面试前3后3法则

课后作业：下载BOSS直聘并发布一个职位

三、如何进行辞退？（面善刀狠决不姑息）

1. 内容1：为什么要进行辞退？

2. 内容2：辞退对于组织意为着什么？

3. 内容3：辞退的步骤？

采用案例：一次痛苦的离职面谈

采用工具：辞退的步骤

课后作业：找到团队的1并进行辞退步骤操作或模拟练习

解答学员工作中问题+课程总结

课后彩蛋：带着问题来，带着工具走（见下页）



销售部门月度KPI考核表.xlsx



销售人员月度绩效考核表.xlsx



KPI指标分解多维度统计分析表.xlsx



XX年度各部门绩效考核K...案.xlsx



绩效考核表（直接出成绩）.xls



人力资源经理KPI绩效考核表.xls



财务部(会计岗位)绩效考核表.xls



XX部门月度绩效考核表.xlsx



一般员工绩效考核表(通用版).xls



员工绩效考核表.xlsx



中层管理人员绩效考核评价表.xlsx



综合类绩效考核表管理高...例).xls



员工360度绩效评价考核表.xlsx



人力资源部各岗位考核指标库.xls



财务部出纳绩效考核表.xlsx



绩效改进计划表.xls



IDP.xlsx