

# 《管理铁军三板斧》

## 打造企业经营型管理者实战训练体系

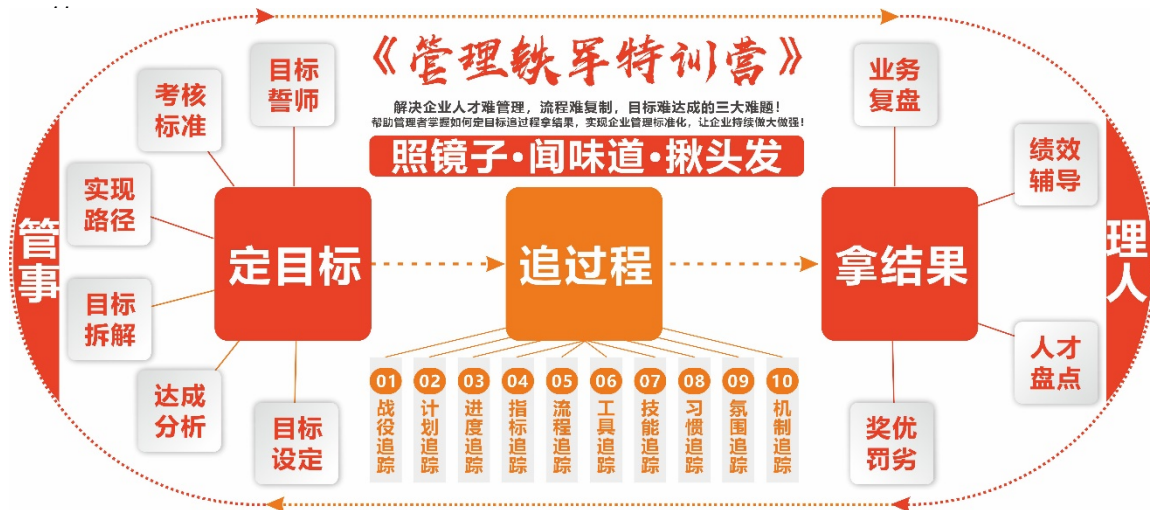
解决企业人才难管理，流程难复制，目标难达成的三大难题！

主讲：孟华林老师

### 【课程背景】

最应该培训的是管理层，因为他要么在带人帮你赚钱要么在带人给你亏钱

- ▶ 管理层无法快速角色转换！仍是员工思维总想着自己干不懂带人干，管理有名无实.....
- ▶ 管理层无法带团队实现目标！团队抱怨诉苦，说目标定得太高时，管理层一筹莫展.....
- ▶ 管理层无法化解团队的借口！当结果不好，团队彼此推卸责任时，管理层哑口无言.....
- ▶ 管理层无法引爆团队的动力！员工胸无大志，负面消极又懒散时，管理层毫无办法.....
- ▶ 管理层无法让团队发展壮大！当庸才混日子人才却匮乏流失时，管理层无能为力.....
- ▶ 管理层无法激励并凝聚团队！遇到难沟通、部门墙、拉帮结派时，管理层唉声叹气.....
- ▶ 管理层无法让企业文化生根！当员工心无敬畏感恩唯利是图时，管理层束手无.....



### 【课程收益】

- ▶ 管理启蒙：让管理者摆正位置更有状态了，更有信心了，更懂人性了，更有情商了.....

- ▶ 目标管理：让管理者掌握目标设定达成分析、目标拆解建立仪表盘绩效制定目标售卖  
.....
- ▶ 过程管理：让管理者掌握过程管控中跟进计划、差距分析、原因分析、干预措施…  
…
- ▶ 结果管理：让管理者掌握结果产生的战役计划、进度指标、流程工具、氛围机制…  
…
- ▶ 更懂管事：让管理者更懂做计划、定绩效、建流程使管理动作有着着力点，把事做好  
……
- ▶ 更懂理人：让管理者更会铸文化、建团队、招育用留让团队人才可复制，把人带好  
……

管理就是分工的游戏，老板、总经理、总监、经理、主管每个角色的管理着力点不一样，牵一发而动全身；管理更是复制的艺术，从带他一起做到激发他自己做，流程掌握、节点通关、形成标准、建立流程从而复制人才。

——原来这才是“真正的管理培训”，这才是“真正的落地效果”……

### 【课程特色】

**工作坊式的全程研讨，有趣、有料、实战、实用、训练、实操**

孟华林老师的培训绝非侃侃而谈的经验之说而是有系统方法论支撑，课程采用训战一体，透过体验式让学员自我觉察，销售场景视频持续内化，话术工具策略讲解完全落地，实战销售问题现场答疑嗨爆全场，同时孟老师也号称培训界的段子手，金句频出让学员听得有味、听得有料、听得更有劲、笑声不断，在快乐中学习，在互动中成长！

### 【课程对象】

建议企业兵、将、帅全员共同参与学习；

### 【课程时间】

1-3天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 前言：销售管理角色认知

本章说明：管理之路必经生死期、黑暗期、迷茫期，想要渡过这三大难关必须先掌握“心法”，因为只有心法改变了，认知改变了，态度改变了，在“剑法”的维度，行为才会自然地改变，技巧才能用的出来，这个“心法”就是成为经理人、从精兵到悍将之后，接受从“自己做事”到“通过别人来做事”需要的四个心理上的跨越：责任跨越、沟通跨越、关系跨越、自我跨越。

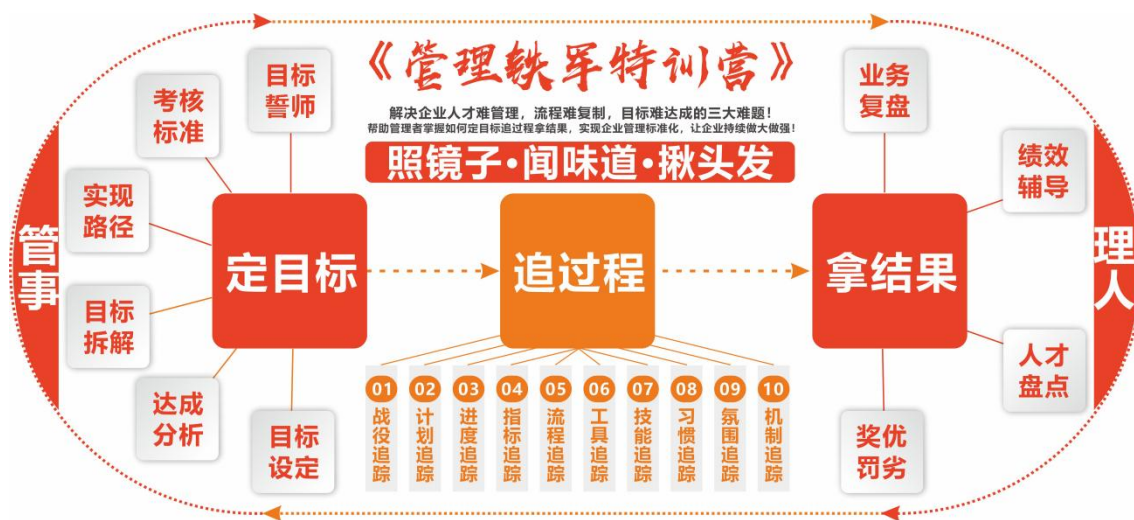
■**责任跨越**：从对任务负责到对目标负责，如何修炼管理者将目标拆解成任务的能力的策略、方法、工具

■**沟通跨越**：从用自己的手到用别人的脑，如何避免蛮横、倾述、反对、敌对四种有损沟通场景沟通话术

■**关系跨越**：从左右的伙伴到上下的战友，跨越对人感情用事到对事权责利导向，建立亲而不密从属关系

■**自我跨越**：从小我的满足到大我的成就，如何突破思维的“瞬间顽固症”，升级心理年龄关注全局效率

■**四项帽子**：NLP角色认知心理模型下的经理的帽子，领导的帽子，老师的帽子，教练的帽子



第一板斧：定目标：管理是基于人？还是基于事？管理的最终目的是什么？



## 一、定目标之 如何运用目标设定的三大原则【让目标落到实处，即靠谱、又能激发团队的挑战欲望！】

- 理念共识：没有目标或目标设定不合理，是管理问题的根源，所有的管理都应是基于目标
- 目标设定工具：目标设定三大原则“共识价值、数据分析、目标设定”
- 案例研讨分析：该部门公司的业绩分析表好在哪儿？下个年度业绩目标设定是否合理吗？

## 二、定目标之 如何运用达成分析的五大维度【找到 20 个管理着力点让所有部门都明确自己工作重心】

- 理念共识：找不到目标达成的正确方向和关键因素是造成目标达不成和管理混乱核心原因
- 案例研讨：影响他部门达成目标的关键因素有哪些？
- 达成分析工具：回顾目标→对应岗位“掌控维度”→拆解维度“影响目标达成的维度有哪些？”→拆到着力点“每个维度有哪些影响目标达成的关键因素？”
- 案例研讨分析：该团队的下年度任务拆分是否合理有没有着力点？

## 三、定目标之 如何运用目标拆解达成路径的四大步骤【选择最符合企业现状的目标达成路径，确保努力的方向正确！】

- 理念共识：选择正确的策略，做正确的事，才能高效的把事做正确！
- 目标拆解达成路径的四大步骤：
  - 回顾历史数据，提炼历史达成路径的方法
  - 不可不知的经营分析公式：目标=产品×团队×客户
  - 回顾所有着力点，并对每个着力点的历史数据做波动分析
  - 选择公司/团队当下最合适的策略（客户维度、团队维度、产品维度、渠道维度）
- 案例研讨：去年做了 4000 万业绩，今年想做到 1 个亿，他需要如何拆解目标。

## 四、定目标之 如何掌握任务分解的五大维度实战研讨【管理者最大能力就是把目标转化为任务能力】

- 理念共识：没有有效的目标任务分解，是下属无法达成目标的最大痛点
- 案例研讨：为什么他们没有办法完成 3600 万年度目标？——没有管理着力点
- 任务分解五大维度：价值共识、增长策略、节点设置、周期目标、报表呈现
- 随堂作业：电销类目标分解、电商类目标分解、门店类目标分解、大客户销售类目标分解
- 团队共创：作为管理者请设定自己部门的关键指标路径及目标分解

## 五、定目标之 如何运用绩效制定的六大流程

【清晰并细化绩效的考核标准，从而激发团队，引爆动力】

理念共识：下属不会做你安排的事情，下属可能会做你检查的事情，但一定会做何自己利益相关的事情！

绩效搞不好的5个原因：理解不对，指标不对，挂钩不对，导入不对，辅导不对

绩效制定6大步骤：目的共识确定级别、找到着力点提炼KPI指标、平稳挂钩共识推行

产出倒推法：适用于业务部门的KPI考核指标提炼

案例研讨：业务员绩效设计、业务经理绩效设计、销售总监绩效设计

罗列筛选法：适用于后勤部门的KPI考核指标提炼

案例：制造业老板换了三个人力资源总监还不满意，新任HR该如何给自己设计绩效

六、定目标之如何运用目标售卖的五大流程

【把人心彻底聚在一起，让团队激情四射的投入战斗！】

➢ 理念共识：员工到底为谁干比较有动力？不会卖目标，是管理者无法激发人性凝聚人心

➢ 带团队打胜仗的重要原因

➢ 目标售卖四步骤：卖给谁，为何卖，卖什么，做承诺

➢ 目标售卖的五大流程：共识价值，共识理念，共识危机，出征仪式，战中激发

➢ 案例：惊心动魄的阿里巴巴3.6.9.12月大战的战役启动会

本章最佳实践：

现场跟进模板制定企业年度、季度、月度（3选1）定目标报表，小组研讨+导师点



评

第二板斧：追过程：普通选手看结果高手都在追过程，导致结果偏差的因素到底有哪些

过程追踪四部曲：跟进计划、差距分析、原因分析、干预计划



### 一、追过程之 追战役的十大步骤

【以战养兵：教会你如何布局战役的每一个节点，成为一个带兵打仗的常胜将军！】

➤ 理念共识：达成目标过程就是一场又一场战役不会带兵打战是管理者最大能力缺失！

➤ 战役发布四大步骤：发布战役通知、约定战役时间、宣告战役对象、公布战役方式、造场造势设计海报开战战役启动会

➤ 追战役：以战养兵的十大步骤：

➤ 战前引爆信念篇：目标共识、规则共识、启动仪式

➤ 战中稳扎稳打篇：数据跟进、战中复盘、提升状态、战中慰问、发起冲刺

➤ 战后复盘得失篇：战后庆功、战役复盘

➤ 追战役实战案例解析：阿里 3-6-9-12 月大战日 PK、周 PK、月 PK、百团百日大战

### 二、追过程之 追计划的七大步骤

【教会你带领团队共创切实可行的计划，为打赢战役打下坚实基础！】

➤ 理念共识：没有切实可行的计划，目标达成只能凭运气！过程追踪只能追空气！结果复盘只能盘脾气！提升能力只能看天意！

➤ 追计划的 6 大流程：回顾目标任务分解、制定战役制定计划、通晒计划,执行复盘优化

➤ 计划书设计框架解析：干什么、为何干、如何干、所需资源、风险预案

➤ 工作计划六点优先工作制：重要紧急四象限在销售工作中的实际运用

➤ 案例研讨：这份计划可行吗？

### 三、追过程之 追进度的五大节点

### 【教会你找到追踪进度的时间节点与发力点，快速发现差距与原因！】

- 理念共识：不懂科学的追进度、追指标是管理混乱、无从下手的重要原因！
- 盯目标进度：没有日哪有周，没有周哪有月，没有月哪有年，日、周、月目标达成
- 追进度六大维度：客户维度、团队维度、产品维度、渠道维度、财务维度
- 案例解析：阿里日报、周报、月报
- 团队共创：如何设计团队的日报、周报、月报模板更好的追进度，提升管理抓手。

## 四、追过程之 追指标的四会三报

### 【现场演练+工具包：教会你彻底玩转晨夕会周月会与四报，让管理更轻松易追踪！】

- 早会：点燃激情、明确目标，动一动打开状态，聊一聊聚焦目标，乐一乐嗨爆氛围
- 夕会：释放压力、解决问题，吐吐槽发现问题，总总结给予赋能，点点赞加油打气
- 周会：总结经验、优化方法，谈达成上周总结，谈思考方法沉淀，谈目标加油打气
- 月会：承前启后、达成目标，一颗心有温度一张图有共识一场战有力量
- 团队共创：我计划如何开展部门的早会、夕会、周会、月会+导师点评

## 五、追过程之 追流程的七大步骤

### 【教你洞察工作效率低的根源，打造出高效率流程、配合更默契！】

- 理念共识：工作没效率？配合没默契？团队没能力？核心原因是没有规范共识流程！
- 流程建立步骤：【着力点→操作流程→工具→技能】全线贯穿
- 招人流程案例解析：梳理人才画像-寻找人才渠道-开启人才邀约-人才面试-入职面谈
- 成交流程案例解析：获取商机-洽谈识别-提供方案-明确意向-合同签署-交付追销走量
- 团队共创：根据模板如何设计我部门的工作流程+导师点评

## 六、追过程置追技能的五大方式【干中学、传授、培训、调岗与替换五种人才培养方式】

- 理念共识：偶然的小成功可以靠运气，持续的大成功一定靠实力
- 追技能七大维度：
- 培训机制：晋升和评优、评先，教学相长

- 培训氛围：打战役、树英雄、立榜样
- 培训对象：新人突破、271 人才阶梯能力疏导、管理层培训
- 培训内容：企业文化、公司制度、业务技能：每个阶段对应的着力点、及业务流程。

- 培训师资：师道机制、师徒机制、当下师为无上师、选拔+聘请
- 培训流程：时间节点、内容排布
- 培训效果：学员考试、老师评分、与晋升、保级薪酬、绩效、机会、福利挂钩
- 团队共创：跟进膜拜设计我的培训计划+导师点评

## 七、追过程之 追工具的四大维度

【帮助打造切合企业当下需要的工具，让员工打战有得力武器！】

- 理念共识：人和动物最大的区别是人会使用工具，管理必须流程化流程必须工具化！

- 团队维度工具解析：文化、机制、选人、育人、留人工具
- 客户产品维度工具解析：产品漏斗工具、获客漏斗工具、成交流程工具、追销流程工具

- 团队共创：根据模板如何设计我的产品卖点提炼工具+导师点评

## 八、追过程之 追氛围的四大步骤

【帮助你掌握照镜子揪头发闻味道，做团建铸文化的细节，让团队同心同德热火朝天！】

- 理念共识：不懂得营造氛围、凝聚人心、激发团队这样的管理者，都只是普通选手

- 氛围建设的流程 4 大步骤：统一目标、统一语音、沟通机制、团建活动
- 追氛围领导力修炼：照镜子、闻味道、揪头发
- 思想团建：想到一起种下赢的思想
- 目标团建：干到一起创造赢的结果
- 生活团建：玩到一起营造赢的快乐
- 团队共创：跟进模板我将如何设计我的团队文化+导师点评

## 九、追过程之 追习惯的三大步骤

【帮助你以最快最有效的方法，根除自己与团队中的不良习惯！】

- 理念共识：好的习惯让人持续成长实现梦想！应该复制放大，坏的习惯让人停滞不前，噩梦一场！必须马上根除

- 高效管理的七个凡是与高效能人士的七个习惯
- 刻意练习强行改变三步根除坏习惯：锁问题做出选择、展行动打断惯性、强信念承担结果

- 现场体验：生命进行曲撕掉坏习惯

## 十、追过程之 追机制的七大步骤

【帮助你把机制快速有效的导入到团队，激发团队，从而自动自发！】

- 理念共识：一流的管理不是控制而是激发！机制是让人自动自发最有效的策略！  
借假修真-做个造钟师不做报时人

- 追机制的流程 7 大步骤：明确目的、分析原因、选择机制、共创细节、确认细节、试点推行、复盘升级

- 同心机制：融到一起说到一起【笑脸机制，快乐机制，生日机制，旅游机制，感恩机制】

- 操心机制：想到一起【金点子机制，全勤奖机制，减少式机制，增加式机制，伯乐机制】

- 成就机制：战到一起长到一起【PK 机制，对赌机制，彩票机制，271 机制，双轨晋升】

- 开好务虚会：从虚到实企业文化落地的三个维度【看到、听到、感觉到】

- 团队共创：根据模板我将给团队导入哪些机制+导师点评

同心		操心	成长	成就	
融到一起	说到一起	想到一起	学到一起	战到一起	长到一起
笑脸机制	会议机制	金点子机制	师徒机制	PK机制	薪酬机制
快乐机制	感恩卡机制	全勤奖机制	帮扶机制	对赌机制	晋升机制
生日机制	点赞卡机制	减少式机制	读书机制	彩票机制	271机制
孝顺金机制		增加式机制	学习机制		红绿卡机制
养老金机制		伯乐机制	教学相长机制		股权激励机制
体检机制		轮值机制			期权激励机制
旅游机制					按揭贷款机制
感恩机制					贡献分红机制

第三板斧：拿结果；结果是一次性的还可以复制的？管什么能够让结果持续被复制？



### 一、拿结果之 业务复盘经验萃取：掌握 5 大必问 4 个做+如何改进

【做的好的地方固化流程，不断复制成功！做的不好的地方整改避免重犯！通过复盘、碰撞与共创，升级管理细化流程！确保团队以后打战再创新高！掌握经验萃取六部曲】

➤ 理念共识：做的好的人或团队不一定是因为能力最强、资源最多，而是运用了科学的业务复盘，优化迭代的速度足够快！复盘总结的次数和深度，决定你成功的速度和高度！

- 业务复盘：五句话+四个做+四种角色
- 目标达成了多少？
- 哪里做的比较好？
- 哪里还可以做更好？
- 做的好与不好的原因是什么？
- 如何改进才能更好的达成目标？
- 复盘四种角色：主导人/引导人、设问人、叙述人、纪录人
- 团队共创：根据模板复盘上个月的目标达成情况+导师点评

### 二、拿结果之 绩效评价：掌握 1 张表 4 步骤+如何辅导

【让所有人景定目标与结果，既要杜绝团队排斥绩效还要防止庸人吃大锅饭！对员工做得好的给与精准表扬不好的给与精准建议提升下属能力！】

➤ 理念共识：绩效不做评价，不与薪酬挂钩，就等于形同虚设绩效不做辅导，不仅很难提升能力，还容易形成内耗

- 案例解析：受表扬的小王为什么生气？管理者该如何表扬下属
- 盖洛普 Q12 敬业度调查 12 个问题现场调研

- 表扬案例解析：少用批判性语言、多用观察性语言（事实细节与价值感受）
- 批评案例解析：批评的注意事项与技巧
- 建议案例解析：不是修理对方，而是让对方欣然接受，做得更好！
- 工具：绩效面谈辅导记录表
- 现场模拟：开展一次记忆深刻的绩效辅导面谈

### 三、拿结果之 人才盘点：掌握 1 张表 9 宫格+如何应对

【能够精准辨识出团队中的人才！把合适的人放在合适的位置上，知道如何应对知道提拔谁培养谁淘汰谁！团队不断进步、各岗位都有接班人！】

➤ 理念共识：人才是企业实现战略目标最大资源、不会科学的选人、育人、用人、留人是管理者最大的无能

- 人才盘点两个维度：做预算、看现状；
- 人才盘点三个步骤：明确需求、科学盘点、人才发展
- 人才盘点九宫格：绩效维度、价值观维度、潜力维度
- 继任者接班人计划人才梯队建设：无培养不合格 无替补不晋升
- 团队共创：透过九宫格模板做本部门人才盘点+导师点评

### 四、拿结果之 奖优罚劣：掌握 3 个周期 4 个一批+如何奖罚

【对表现优秀的人进行短期中期长期的奖励，激励优秀的人才！对表现不好的人做出限期改进或淘汰处理修枝矫正让团队之树健康成长】

➤ 理念共识：对得起对得起的人-对不起对不起的人，才能带动更多人实现梦想，妄想人人都喜欢你，是管理最大的误区

- 案例研讨：阿里巴巴 271 人才分布，小白兔野狗如何处理
- 奖优罚劣之短期、中期、长期四个一批：重奖一批、培养一批、沟通一批
- 271 淘汰机制如何避免纠纷



### 五、收尾：以训带战，现场爆单与誓师启动大会

收尾：作业布置+总结分享+合影留念