

《销售管理基本功 24 个关键动作》

解决销售团队目标难达成·人才难管理·团队难打造三大难题！

主讲：孟华林老师

【课程背景】

你学了那么多管理课程，为何依然做不好管理？

事实上，作为销售中基层的管理者，每天不需要太多“高大上”的管理理论，只需要把每天的管理关键基本动作做好，就能取得成果，达成目标。团队管理功在平时，任何忽视了管理关键基本动作的领导者，注定无法收获一支如“阿里铁军”一般的团队。

阿里完善的管理体系成就了每一个阿里人，而阿里今日的成功更是来源于中基层管理者每天都在用的“老押宝”的东西，如：目标达成、赋能培养、团队打造，从每日的“日报、早会、晚会、辅导……”，到每周的“周报、培训、复盘……”，再到每月的“月报、述职……”，其中穿插团队建设，人才梯队培养，员工的选、育、用、留、解雇等问题的解决方法，全面覆盖中基层管理者的日常管理场景，真正助力管理者扎马步，打基础，修炼好一招一式的基本功。什么是好的销售管理培训：一定是销售管理者“听得懂，学得会，用得上”

【课程收益】

- ▶ 管理启蒙：让管理者摆正位置更有信心了，更懂人性了，更有情商了……
- ▶ 目标达成：掌握 1 套基于业务流程的 3 报 4 会的每月每周每日过程管理工具
- ▶ 人才赋能：掌握 1 套选对人培养人用人优胜劣汰的完整团队赋能管理工具
- ▶ 团队打造：掌握 1 套强化凝聚力打战斗力提升领导力的团队打造工具
- ▶ 基于流程：掌握 1 套基于销售 SOP 关键节点的数据分析节点赋能的管控体系
- ▶ 借假修真：帮助管理者揪头发照镜子闻味道；提升胸怀与眼光超越伯乐的阿里铁军领导力修炼

【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】

建议企业销售管理中基层领导干部参加学习

【课程时间】

1-3 天（6 小时/天）

【课程方式】

讲练结合以练为主，60%的授课+40%的案例研讨、实践方案定制

【课程大纲】

模块一、销售管理者的四顶帽子

——管理者如何度过生死期、黑暗期、迷茫期，从“自己做事”到“通过别人来做事”的角色转变。

1. 责任跨越——经理的帽子

- 1) 从对任务负责到对目标负责
- 2) 目标拆解成任务的能力的策略、方法、工具



- 3) 什么时候该戴上以“结果导向、目标达成”的“经理”的帽子

2. 沟通跨越——领导的帽子

- 1) 从用自己的手到用别人的脑
- 2) 避免蛮横、倾述、反对、敌对四种有损沟通场景沟通话术
- 3) 什么时候该戴上以“统一立场、激发动力”的“领导”的帽子

3. 关系跨越——老师的帽子

- 1) 从左右的伙伴到上下的老师朋友的亦师亦友
- 2) 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
- 3) 什么时候该戴上以“传授能力突破认知”的老师的帽子

4. 自我跨越——教练的帽子

- 1) 从小我的满足到大我的成就
- 2) 突破思维的“瞬间顽固症”，升级心理年龄关注全局效率
- 3) 什么时候该戴上以“修炼自我、影响他人”的教练的帽子

案例验证：阿里巴巴的小棉袄与大棉裤

工具演练：NLP 角色认知心理模型下的经理、领导、老师、教练的帽子

方案研讨：盘点直属团队意愿 VS 能力图谱，并给自己戴上不同的四顶帽子



模块二：业绩达成·三报四会

——没有目标，是一切管理问题出现的根源，不懂抓目标，是目标达不成的根因，“三报四会”的目标达成钢七连，助力管理者帮助团队每个员工落实好目标。

第1招、日报

——员工为什么混日子，因为日报没抓好！

案发现场：3月大战最后一天日报里发现的100万业绩

1. 日报管理3大现状及解题思路

- 1) 员工不愿写
- 2) 员工不会写
- 3) 主管不会抓

2、日报管理2W1H法则

- 1) why 为何写日报
- 2) how 怎么抓日报
- 3) what 如何写日报

3、领导修炼：盯目标的逻辑是没有

日哪有周，没有周哪有月，每月月哪有年

案例研讨：这封日报可行吗？

工具共创：《团队日报模板》小组共创及老师点评



第2招、周报

——员工没什么没成长，因为周报没抓好！

案发现场：6月大战被逼疯的销冠团队

1、周报管理3大现状及解题思路

- 1) 做不好周复盘
- 2) 不明确周目标
- 3) 不清晰周策略

2、周报方法论

- 1) 承上做复盘、回顾总结，方法沉淀
- 2) 启下做计划定目标、做策略、布任务



务

3、阿里铁军领导力修炼：做成了什么（好的，不好的）而不是努力在做什么。

案例研讨：老张团队月底目标为什么没达成？

工具共创：《团队周报模板》小组共创及老师点评

第3招、月报

——目标为什么总是达不成，因为月报没抓好！

案发现场：阿里3-6-9-12四大战役

1. 月报管理4大现状及解题思路

- 1) 做不好月总结
- 2) 找不到月方法
- 3) 定不好月目标
- 4) 拆不好月规划

2. 落实团队呈上启下1-4-3月报

方法论

- 1) 用1套数据说话:对标数据优化策略。
- 2) 用4大维度拆解目标：客户、产品、团队、渠道维度
- 3) 用3项达成做月度经营分析表：任务达成-目标达成-价值达成

增加新客户	提升成交率	提升客单价	降低流失率	客户维度
增加团队数量	提升成才率	提升人均产值	降低流失率	团队维度
增加新产品	提升吸引力	提升产品单价	降低成本	产品维度
增加渠道数量	提升成才率	提升人均产值	降低	渠道维度



3. **阿里铁军领导力修炼**：普通管理者眼里目标是数字，高阶管理者则视目标为流程

案例研讨：这份月报好在哪儿？

工具共创：《团队周报模板》小组共创及老师点评

第4招、早会

——为什么团队没活力没激情，因为早会没抓好！

案发现场：阿里早会那些事！

1.早会管理 2大现状及解题思路

- 1) 从不开早会意识不到价值
- 2) 开不好早会把激励会变成训人会

2. 落实团队早会 3件事

- 1) 动一动打开状态
- 2) 聊一聊聚焦目标
- 3) 乐一乐嗨爆氛围

3、阿里铁军领导力修炼：人在一起心才能在一起提升团队战斗力凝聚力早会制度保障

案例研讨：员工小李为什么整天都没状态

工具共创：《团队早会方案设计》小组共创及老师点评

XX团队早会方案模板

内容	负责人	时间
1. 热身/热身小游戏	会议主持人/会议主持人	8:30-8:35
2. 汇报/汇报/汇报	会议主持人/会议主持人	8:35-8:45
3. 激励/激励/激励	会议主持人/会议主持人	8:45-8:55
4. 总结/总结/总结	会议主持人/会议主持人	8:55-9:00

早会流程

1. 动一动 打开状态
2. 聊一聊 聚焦目标
3. 乐一乐 嗨爆氛围

第5招、夕会

——为什么团队员工变得很自私，因为夕会没抓好！

案发现场：马云谈 996

1.夕会管理 2大现状及解题思路

- 1) 从不开夕会意识不到价值
- 2) 开不好夕会与晚效率员工抱怨连连

2、落实团队夕会三件事

- 1) 吐吐槽发现问题
- 2) 总总结给予赋能
- 3) 点点赞加油打气

3、团队能力日精进 4大机制

- 1) 分享机制
- 2) 干中学陪访机制
- 3) 复盘回顾机制
- 4) 演练机制

4、阿里铁军领导力修炼：管理者要做造钟师不做报时人

案例研讨：陈经理的团队为什么强，他做对了什么？

工具共创：《团队夕会方案设计》小组共创及老师点评

夕会流程

本月完成的任务	达成情况	达成比例
本月计划的任务	完成	100%
本月计划的任务	完成	100%
本月计划的任务	完成	100%

吐吐槽 发现问题

1. 员工汇报今日达成情况
2. 员工提出遇到的困难

总总结 给予赋能

1. 回答员工的疑惑，给予赋能
2. 针对当天优秀案例
3. 明日计划

点点赞 加油打气

1. 找出亮点，给予点赞与鼓励
2. 满怀期待迎接明天

管理者是机制设计者，你怎么设计团队就怎么成长...



第6招、周会

——目标达不成，工作无状态，能力欠提升是因为周会没抓好！

案发现场：在阿里我师傅教给我最重要的能力——数据分析

1. 周会管理 2大现状及解题思路

一张图（高管现场审核月度业绩目标）

一场仗（准备人均一份军令状，团队 PK 协议，业绩对赌协议）

模块二：人才培养·选育用留

——从业务能手到管理高手之间最关键的跨越在于从过去只需要对个人业绩负责，到如今需要为团队负责，管理者开始成为一个综合能力全面提示的多岗位人才，管理者从过去自己做事到驱动人才做事，就必须学会招才选将、入职面谈、述职、员工激励、离职面谈等，这些招式旨在帮助管理者在人才的选拔、培养和激励上更加得心应手。

第 8 招、招才选将

——为什么团队没人才，培养不出人才，因为不会选人！

案发现场：招聘真的是人力资源 HR 的事吗？

1. 企业招才选将 3 大现状及解题思路

- 1) 招不对标准不清晰
- 2) 招不到渠道不匹配
- 3) 招不好识别不准确

2、招才选将三大系统

- 1) CEO 重视、管理层选人、HR 支持)
- 2) 人才四大渠道：线上平台\线下招聘\内部推

荐\猎头挖人

- 3) 选人四驱系统：价值观\自驱力动机\个性品质\能力潜力匹配

阿里铁军领导力修炼：阿里巴巴九阳真经 Q4 管理者阿里铁军领导力修炼超越伯

乐，造就、成就人

案例研讨：阿里巴巴的《北斗七星选人法》望闻问切四大行为面试法

工具话术：北斗七星选人阵法面试问话话术题库



第 9 招、入职面谈

——为什么人才来了留不住，融不进团队，因为不会入职面谈

案发现场：阿里巴巴传奇人物童文红：从前台到总裁

1. 入职面谈 3 大现状及解题思路

- 1) 走过场
- 2) 给压力
- 3) 没重点

2. 入职面谈四部曲

- 1) 谈个人梦想
- 2) 谈团队文化
- 3) 谈团队目标
- 4) 谈个人成长

4. 阿里铁军领导力修炼

- 1) 建立员工信任的公式：信任=（熟悉度×能力度×靠谱度）÷自我为中心
- 2) 入职面谈了解过去立足现在掌握未来，帮助员工拓展格局提升认知

方案共创：如何设计入职面谈四部曲

现场演练：我该如何对这个新人入职面谈，相互打分老师点评



第10招、员工激励-动力激发

——员工工作没动力，意愿度下降，因为不会员工激励

案发现场：80后、90后、00后在马斯洛需求理论中的变化

1. 员工激励 5 大现状及解题思路

- 1) 无长期
- 2) 太单一
- 3) 不及时
- 4) 只看钱
- 5) 不匹配

2. 员工激励与动力激发 4 大激励机制设计

1) 防御型动力

- A、鲶鱼效应
- B、热炉法则
- C、杀鸡儆猴
- D、造个敌人

2) 获得型动力

- A、案例研讨“这比奖金该如何发？”
- B、“同心、操心、成长、成就四大激励机制”
- C、“阿里百团大战、百日决战、百日冲刺”三百战役以战养兵

3) 结伴型动力

- A、自我责任感
- B、团队责任感
- C、客户责任感

4) 学习型动力

- A、如何读懂 90 后、00 后员工的兴趣所

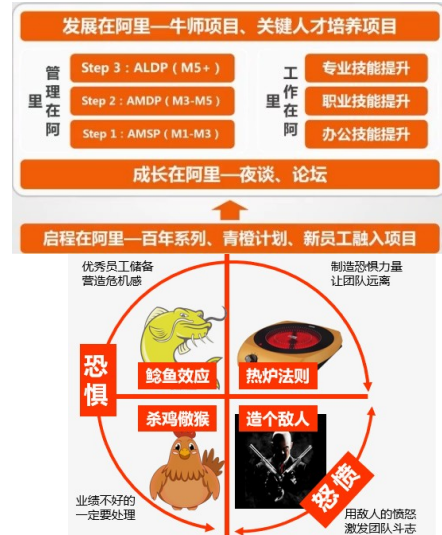
在

- B、游戏化管理获得成就感

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 激励不激励结果天与地
- 2) “员工贡献值=动力×能力”员工不努力是机制不给力
- 3) 当好“鼓手”点燃员工意愿度，顺人性才能激发员工源动力

方案共创：团队员工动机分类表：我该拿什么激励我的团队+老师点评



发动机	燃料	动力方向	强度	持久性
获得型动力	寻赏	利益所在方向	中等	中等
	意义	内心坚定信仰	强	非常持久
结伴型动力	责任	团队前进方向	中等	持久
学习型动力	爱好	有挑战性任务	中等	持久
防御型动力	恐惧	远离危险奔跑	极强	极短
	愤怒	面向敌人战斗	强	短

第11招、团队培训-能力提升

——员工没能力，业绩难突破，因为不会做团队培训

案发现场：一飞冲天的销冠小李为什么会拜下神坛

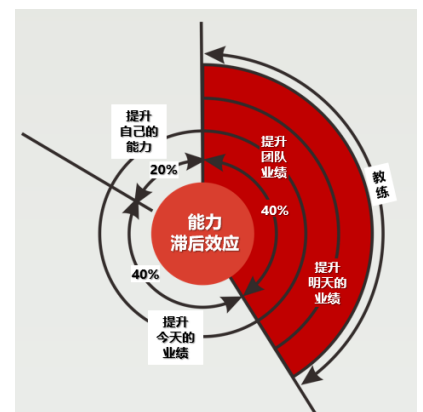
1. 团队培训 3 大现状及解题思路

- 1) 培训不成体系
- 2) 培训不切实际
- 3) 培训没有结果

2. 团队培训-能力提升 3 大机制设计

1) 干中学

- A、从用人之所长到帮人成长
- B、在开展周记、分享、复盘



C、干中学四部曲“犯错-解决-改进-成长“能力提升环

2) 传授

- A、不要用训人代替教人
- B、掌握“员工能力五级传授”工具应用
- C、现场业务“提炼三部曲”工具实操。

3) 培训

- A、培训是突破团队能力天花板最好的方式
- B、正确的理解培训：梳理现状期望未来
- C、正确的管理培训：学习没有用就真的没有用

3. 阿里铁军领导力修炼

- 1) 为明天的自己训练团队能力截面工具应用，理解“能力滞后理论“
- 2) 突破团队能力天花板，如何正确的理解培训管理培训，突破能力天花板。
- 3) 伙伴有成长工作有价值，使我们痛苦的必定使我们成长

工具使用：百万销冠的能力图谱（知己能力+知彼能力+销售 SOP 流程）

方案共创：我的团队培训计划+讲师点评

第 12 招、带教辅导

——员工不愿把自己交给管理者，因为不会做带教辅导

案发现场：老张明明是在辅导小李做业务，为什么小李觉得领导者 PUA 他

1.带教辅导 3 大现状及解题思路

- 1) 所有人带就是没人带
- 2) 有人去带就是没人教
- 3) 带教人变成批评人

2.带教辅导 3 大能力提升机制设计

- 1) 掌握“员工能力五级传授”工具应用
- 2) 能力辅导“三人五步法”
- A、三人：“新人、老人、问题者”

B、带教五步法

- 挖掘辅导需求
- 明确辅导内容
- 设立辅导目标
- 把握辅导时机
- 常用辅导形式

C、陪练带教五部曲

- 我说你听你说我听
- 我做你看你做我看
- 设计计划培训演练
- 带教过程紧贴场景
- 复盘总结持续分享

3. 阿里铁军领导力修炼

- 1) 首先是使青出于蓝，授之鱼，授之渔
- 2) 先用专业度获取员工信任再用靠谱度带教员工

能力

- 3) 员工能力不行永远是领导者的问题

做好辅导的“三人五步法”



01- 破冰秘诀	10- 熟人客户怎么成交
02- 逼单秘诀	11- 高端客户怎么成交
03- 抢单秘诀	12- 超预期了怎么成交
04- 要商量的怎么成交	13- 对价格不满怎么成交
05- 要对比的怎么成交	14- 被坑过不买怎么成交
06- 要考虑的怎么成交	15- 多方比价的怎么跟进成交

案例：提炼三部曲“经验方法化” 建立流程的步骤像医生查房一样按照检查清单来执行

经验方法化	经验方法化	经验方法化	经验方法化	经验方法化	经验方法化	经验方法化	经验方法化	经验方法化	经验方法化
1. 经验方法化	2. 经验方法化	3. 经验方法化	4. 经验方法化	5. 经验方法化	6. 经验方法化	7. 经验方法化	8. 经验方法化	9. 经验方法化	10. 经验方法化

案例研讨：这份《新人辅导带教计划》好在哪儿？

方案共创：我的团队分层级辅导计划方案+老师点评

第13招、业务复盘

——为何错误重复犯好结果无法被复制，因为不会业务复盘

案发现场：马云说阿里踩过的哪些坑，从犯错中积累经验

1.业务复盘3大现状及解题思路

- 1) 企业从不开复盘会意识不到价值
- 2) 开不好业务复盘会缺乏复盘计划
- 3) 把复盘会开成批斗会推卸责任会

2.业务复盘运营机制设计

- 1) 业务复盘3角色：老师、教练、闻味官
- 2) 业务复盘5流程：复初心、复目标、复结果、复原因、复迭代

果、复原因、复迭代

- 3) 结构化4F复盘法：事实还原、感受映射、深度归因、行动重构

4)团队PK阶段性战役业务复盘2场景

A：“打赢战役”复盘四阶段

- 胜利情绪软着陆释放喜悦不自满
- 数据解构显微镜巩固优势寻裂缝
- 进化热启动造新焦虑捆绑新收益
- 阶段性战报可视化，保持饥饿感

B：“战役失利”复盘四阶段：

- 情绪疏导建立安全氛围
- 结构化复盘，聚焦未来
- 心理重启，制造仪式感
- 持续激活塑造韧性文化

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 管理者一步步角色转变，让团队变得简单、高效、有温度

案例研讨：如何做好业务复盘会的复盘框架模板设计



第14招、绩效面谈

——为何错误重复犯好结果无法被复制，因为不会业务复盘

案例欣赏：阿里巴巴从六脉神剑到九阳真经（胸怀、眼光、超越伯乐）

1.绩效面谈3大现状及解题思路

- 1) 绩效面谈 Review 没标准
- 2) 绩效面谈 Review 没方法
- 3) 绩效面谈 Review 只扒皮

2.绩效面谈 Review 机制的333法则

- 1) 三大招式：用准招、出重招、有后招
- 2) 三类对象：对个人、群殴、跨级扒皮
- 3) 三种形式：扒皮会、群殴会、共创会

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 揪头发锻炼眼界
- 2) 照镜子修炼胸怀

什么是review

review是阿里的老传统，原本只是一个绩效沟通工具，但阿里把这个工具用到了极致。尤其是在促进员工成长方面功效发挥的淋漓尽致，对事不对人极致赋能团队员工成长！

个人扒皮·群殴扒皮·跨级扒皮

刀刀见血·扒皮大会

“三招九式”

- 用准招：员工表述
PPT呈现：表述结果、表述过程、表述规划
- 出重招：双向沟通
双向沟通：结果维度、过程维度、规划维度
- 有后招：管理者指导
领导指导三大心法：揪头发、照镜子、闻味道

- 3) 闻味道修炼心力
 - 4) 塑造一个内心强大的，视人为人的，使命驱动的优秀中层管理者
- 现场 Review : 个人扒皮、群殴扒皮、跨级扒皮三选一 (时间允许)**

第 15 招、师徒机制

——人才流失，经验带走，无法传承因为不会选师带徒

案发现场：我的拜师仪式

1. 师徒机制的 3 大现状及解题思路

- 1) 企业不重视
- 2) 师傅不用心
- 3) 徒弟不学习

2. 企业如何建立师徒机制

1) 师傅选择双向匹配 2 个到位

- A、意愿+能力双向匹配
- B、权责利给到位
- C、荣誉感给到位

2) 师徒机制 3 大保障

- 1) 仪式感拉满
- 2) 企业搭台子
- 3) 师徒建情谊

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 师徒制是管理者的辅助是文化的传承
- 2) 唯有利他之心才能成人达己

工具解析：师徒机制相互承诺书

方案共创：团队师徒架构表设计+讲师点评

现场拜师仪式：选择师傅与配对的徒弟 (时间允许情况下进行)

拜师仪式与师徒承诺书		
师傅对徒弟的承诺	徒弟对师傅的承诺	主管的追踪评估
1.每周陪访徒弟____次数	1.每天的出勤率达到____%	1.承诺书的执行情况
2.协助徒弟开拓____商家	2.每天有效拜访不低____家	2.徒弟目标达成情况
3.日常的1对1训练辅导	3.接受师傅日常训练辅导	3.制定师徒奖励制度
4.帮助徒弟定梦想计划	4.当月目标上线门店____家	4.定时召开师傅会议
5.在____天帮徒弟签单	5.当月上____单、流水____万	5.确定好检查的频率
6.在____月帮徒弟转正	6.梦想计划在第____月转正	

[师傅: _____ 徒弟: _____ 见证人: _____ 时间: _____]

师徒制是管理者的辅助，是文化的传承，阿里马老师利他之心成人达己

第 16 招、离职面谈

——能人留不住，庸才一大堆，因为不会离职面谈

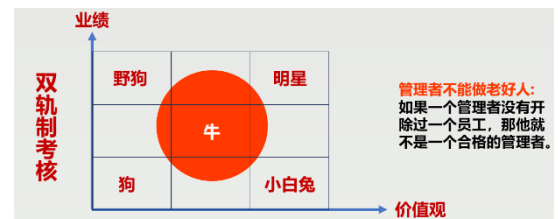
案例欣赏：诸葛亮挥泪斩马谡背后的思考

1、企业离职面谈 4 大现状及解题思路

- 1) 总是谈不掉
- 2) 谈了没重点
- 3) 面谈无技巧
- 4) 从来都不谈

2、离职面谈方法论

- 1) 研讨：阿里双轨制 271 考核今年为什么取消“免死金牌”
 - 2) 离职面谈四部曲
 - A、谈工作结果
 - B、谈自我总结
 - C、谈评估与 FIER
 - D、谈意见建议
 - 3) 离职面谈 2 种形式



- A、调岗：不要把铁杵磨成针
- B、替换：教一直猴上树也别教一只猪上树
- C、解雇：解雇的法律规避

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 心要慈刀要快，心中有爱下手无情，菩萨心肠雷霆手段
- 2) “劝退人”是职业经理人的选择权与成人礼

方案共创：如果一定要优化一个员工，你会选谁为什么怎么谈。

现场演练：开启一场触目心惊的离职面谈

模块三：团队打造·沟通协作

——管理者在团队建设时面临成员目标不一致、团队凝聚力缺乏、个体优势难发挥、人才流失严重的问题，在沟通协调方面存在信息传递失真、沟通方式不当、跨部门协作困难、反馈机制不完善的痛点，阻碍团队效率与发展，本章节从思想团建、生活团建、目标团建、团队执行、人才梯队建设、团队沟通这些招式旨在帮助管理者在团队打造与沟通协作上轻松上手，打造铁军团队。

第17招、目标团建

——员工没有目标，团队没有战斗力，因为不会做目标团建

案发现场：活捉满广智与华为任正非带领高管团队的誓师大会

1、企业离职面谈 2 大现状及解题思路

- 1) 从不做目标的团建意识不到价值
- 2) 做不好目标的团建搞形式没结果

2、目标团建战争 3 部曲

案例解析：“阿里战争的峥嵘岁月”

1) 目标团建启动会四件宝

- A、启内心
- B、注动力
- C、推氛围
- D、给方法

2) 目标团建“战争三部曲”之战前

- A、做好启动共同看见
- B、激活状态共享策略
- C、匹配资源保障结果

3) 目标团建“战争三部曲”之战中

- A、稳扎稳打步步为赢
- B、打出信心数据播报
- C、打出方法激励手段
- D、打出感动生活关怀
- E、打出升华树立标杆
- F、打出军魂最后冲刺

4) 目标团建“战争三部曲”之战后

- A、荣誉奖励
- B、团队复盘
- C、成长精进
- D、生活团建



3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 管理就是借假修真
- 2) 管理就是修事修人

方案共创：为团队策划一场目标团建战役计划方案设计+老师点评

现场目标团建启动会：定下一个月为期限的业绩目标，签署军令状，PK协议（时间允许情况下）

第18招、生活团建

——员工融不进团队，没有凝聚力，因为不会做生活团建

案发现场：突然业绩爆棚的销售人员小美

1、生活团建3大现状及解题思路

- 1) 心不在一起
- 2) 玩不到一起
- 3) 目的不单纯

2、生活团建三部曲

- 1) 设计释放点
- 2) 营造甜蜜点
- 3) 保留记忆点

3、打造“凝聚力”必开“裸心会”

1) 裸心会前期主题策划：

- A、新团队用「人生轨迹图」增进了解
- B、冲突团队用「乌云储蓄罐」化解矛盾
- C、大战前夕用「情绪坐标图」释放压力
- D、休闲啤酒零食与环境放松音乐背景设置

2) 裸心会活动流程步骤：

- A、身体打开微醺开场
- B、根据主题真情流露
- C、做一个好的倾听者
- D、深度共鸣极度反思
- E、展示脆弱封印挫败

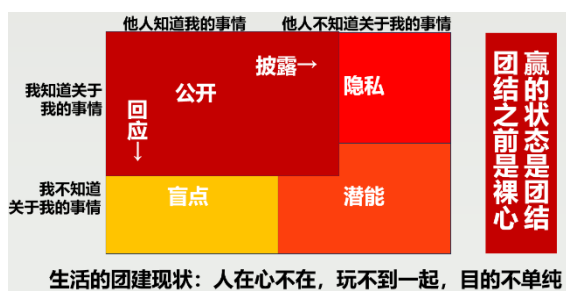
4、阿里铁军领导力修炼

1) 做好生活团建，管理者要互为土壤，互为空气要简单，开放，坦诚

2) 约哈利窗：秘密交换，我知道我知道的，我不知道我知道的

3) 如果熟悉度*能力度*靠谱度*利他之心仍然无法建立新人，就展示脆弱吧

方案共创：如何开好一场生活团建裸心会：赢的状态是团结团结之前是裸心



第19招、思想团建

——团队没有灵魂，无法相互交给，因为不会做思想团建

案发现场：士兵突击电视剧片段“钢七连入营仪式”

1、企业做思想团建2大现状及解题思路

- 1) 从不做思想团建
- 2) 做不好思想团建

2、企业做思想团建一个中心三个基本点

1) 一个中心：这是我们共同的船（愿景-使命-价值观）

2) 三个基本点

- A、共创团队符号
- B、走向内部场景
- C、走向外部场景

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 管理就是要重复重复再重复,说一百遍做一百遍
- 2) 思想的高地,你不占领就会被敌人占领
- 3) 无法统一立场是管理者最大的悲哀

案例解析: 阿里巴巴“让天下没有难做的生意”是如何共享团队愿景

案例解析: 我在阿里是如何创建部门团队文化的

方案共创: 如何设计我的团队文化给团队做思想的团建+老师点评



第20招、梯队建设

——人才断档无法快速补位,因为不会做梯队建设

案发现场: 阿里职业发展双轨制建设

1、企业梯队建设的2大现状及解题思路

- 1) 人盯人旧机制烂标准
- 2) 无意识受局限不重视

2、梯队建设“四步阶梯法”助你找对人养好人养成

1) 新人培育

- A、破蛋速度
- B、破蛋率

2) 标杆打造

- A、二八原则
- B、单兵作战
- C、团战协同

3) 后备军计划

- A、搭好台子给足机会
- B、发现人才储备人才

4) 绩效管理

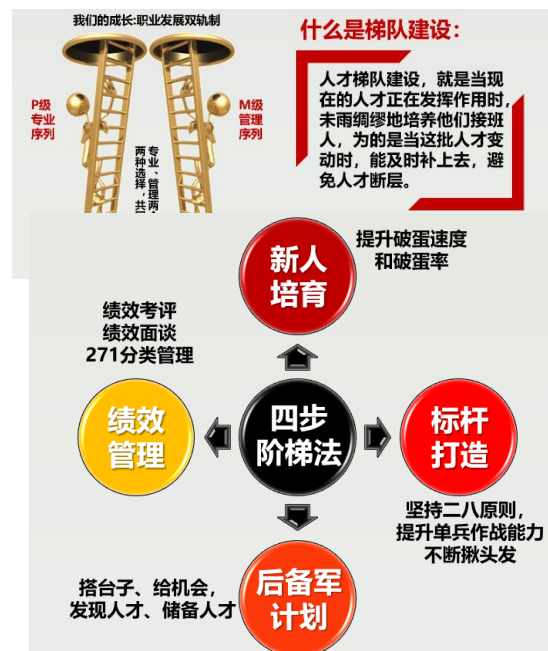
- A、绩效考评与绩效面谈
- B、自知者明 271 分类管理

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 管理者切记不要陷入套娃理论

案例解析: 杰克韦尔奇的接班人计划

方案共创: 如何设计你的团队架构阶梯后部计划+老师点评



第21招、团队执行

——任务能拖就拖目标总不达成,因为不会打造团队执行力

案发现场: 阿里巴巴彭蕾的口头禅

1、团队执行力的5大现状及解题思路

- 1) 不聚焦



- 2) 没方法
- 3) 不认可
- 4) 不投入
- 3) 不落地

2、团队执行力提升“一个中心五个基本点一套流程”工作法

1) 一个中心：专注公式“专注=工作态度+不断反思+高度自律”

2) 五个基本点：

- A、目标指导与拆解：五问目标制定与拆解任务：
- B、讲为何 WHY：一个夯实员工的目标忠诚度的过程
- C、讲咋办 TODO：针对目标给出能够完成目标的方法
- D、激励与播报：目标要萝卜加大棒，更要上墙播报
- E、检查与复盘：检查是管理之父，复盘是管理之母

3) 销售流程化关键节点体系建设

3、阿里铁军领导力修炼

- 1、团队的执行力关键在于管理者的带动
- 2、没有流程缺乏标准不要跟员工谈执行力

方案共创：我下个月的目标定如何拆如何讲如何播报行动计划+老师点评

第22招、向上沟通

——无法获取上级支持，因为不会向上沟通，没胆没量

案发现场：李经理的埋怨

1、管理者向上沟通的3大现状及解题思路

- 1) 本位主义
- 2) 急功近利
- 3) 圈子利益

2、向上沟通“一初心·三共识”

- 1) 一颗初心
 - A、上级是资源
 - B、上级是教练
 - D、上级是伙伴

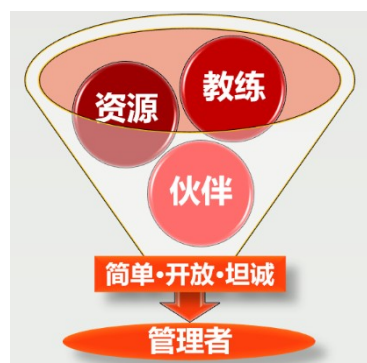
2) 三个共识

- A、客户价值共识
- B、业绩目标共识
- D、团队荣誉共识

2、阿里铁军领导力修炼

- 1) 管理者如何揪头发向上思考，揪眼皮、揪胸怀、揪屁股
- 2) 打开眼界以点开面，山顶山腰山底的全局视角，看懂上级角色

现场演练：领导我想和你沟通一个问题



第23招、平级沟通

——平级沟通矛盾重重，因为不会向上沟通，没肺没腑

案发现场：马云教师经历：管理者要有利他心

1、管理者平级沟通的3大现状及解题思路

- 1) 不主动推责任

马云教师经历：管理者要有利他心

平级沟通的现状

- 不主动、推责任
- 重自己、重利益
- 没结果、部门墙

- 2) 重自己重利益
 - 3) 没结果部门墙
 - 2、平级沟通的“一颗初心·三大共创”
 - 1) 一颗初心：利他之心：对内成就团队、对外成就客户之心
 - 2) 三共识：
 - A、共创合作目标
 - B、共创分工职责
 - C、共创策略方法
 - 3、补贴标签拆掉堵在心里的部门墙
 - 4、阿里铁军领导力修炼
 - 1) 如何帮助管理者照镜子，修炼换位思考的能力
 - 2) 我们给别人贴上了一个标签找到了一个理由但事情依然没有改变
 - 3) 别人的不配合都是因为我的配合
- 案例解析：从PK走向共赢的兄弟情谊**
方案研讨：现场部门组 CP 招搭档点燃 PK 战火

第24招、向下沟通

——下属不愿意和你沟通，因为不会向下沟通，没心没肝

案发现场：恶劣的上下级关系，面对刺头员工干掉有可惜保留又痛苦

1、管理者向下沟通的3大现状及解题思路

- 1) 总是抱怨不断
- 2) 彼此愁眉苦脸
- 3) 关系敏感紧张

2、向下沟通三部曲“三点共享·一刻成人之心”助你团队

其乐融融业绩狂飙

1) 沟通三部曲

- A、想清楚：“为什么”“是什么”“怎么做”
 - B、说明白：“听不如说，说不如写，写不如画”
 - C、能接受：服从性测试与让员工接受的四个办法
- 2) 无形沟通：用文字跟今天明天的员工无形沟通
 - A、用使命、愿景、价值观统一立场
 - B、用标准、流程、制度沟通沟通要求
 - C、用优秀方法、做事边界、决策依据沟通目标结果

3、阿里铁军领导力修炼

- 1) 如何帮助管理者闻味道，修炼心力，找到内心强大的自己

案例研讨：我该如何跟能力强不听话傲娇的员工做一次深度沟通。

现场演练：最近这个员工状态不行，我该如何沟通

- **现场通篇考试复盘——全篇结束**

