

# 《中层不内耗，团队才高效》

## 中层管理：带团队的包容与统筹心态

主讲：赵燕老师

### 【课程背景】

中层管理者作为企业的“中流砥柱”，是团队目标落地的核心推动者，却常陷入带团队的双重困境：面对团队成员的个体差异、工作失误，缺乏包容心态，易苛责、易贴标签，导致团队氛围压抑、成员积极性受挫；面对多任务、跨协作、人员管理的复杂场景，缺乏统筹思维，易顾此失彼、权责模糊，导致团队效率低下、目标推进受阻。包容是凝聚团队的粘合剂，统筹是推动团队的方向盘，中层管理者唯有兼具包容心态与统筹思维，才能打造高凝聚力、高执行力的团队。本课程聚焦中层管理带团队的核心痛点，从包容心态打造、统筹思维建立、容筹结合落地三大维度，结合实操方法、案例与演练，帮助中层管理者读懂团队、凝聚人心、科学统筹、高效带教，实现从“个人能手”到“团队领袖”的蜕变。

### 【课程收益】

理解包容与统筹心态对带团队的核心价值，打破“独断专行”“顾此失彼”的管理误区；

掌握 4 套团队包容管理方法，学会接纳个体差异、包容合理失误、化解团队矛盾，凝聚团队人心；

建立 5 维统筹管理思维，掌握工作统筹、人员统筹、资源统筹、时间统筹、协作统筹的实操技巧；

学会将包容与统筹融合落地，做到“容而有度、筹而有方”，平衡团队氛围与工作效率；

提升团队管理的全局观，打造高凝聚力、高执行力的团队，高效推动团队目标落地。

### 【课程对象】

企业各部门中层管理者、部门主管、团队负责人、新晋管理干部（带团队 5-30 人规模）

### 【课程时间】

1 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

#### 一、认知重塑：中层带团队，赢在包容，成在统筹

##### 1. 中层管理带团队的 6 大核心痛点：

① 容不下：看不惯员工差异，苛责工作失误，对不同意见零容忍，团队成员敢做不敢言；

- ② 凝不拢：团队氛围压抑，成员各自为战，缺乏归属感，核心人才流失率高；
- ③ 筹不好：多任务堆积无优先级，人员分工不合理，资源分配失衡，忙闲不均；
- ④ 推不动：跨部门协作无章法，工作节点无把控，目标落地层层打折扣；
- ⑤ 管不细：只重结果不重过程，员工执行遇阻无指导，问题出现后才补救；
- ⑥ 带不优：不会因材施教，员工成长慢，团队整体能力无法匹配目标要求。

**案例：两名中层管理者，一人独断苛责、统筹无序，团队涣散效率低；一人包容有度、统筹有方，团队凝聚力强、业绩超额完成，对比解析核心差异**

## **2. 包容与统筹的核心认知：包容是内核，统筹是方法，二者缺一不可**

- ① 包容的本质：不是无底线迁就，而是接纳差异、包容试错、尊重多元，凝聚团队合力；
- ② 统筹的本质：不是事无巨细管控，而是全局规划、科学分工、高效协同，推动目标落地；
- ③ 容筹结合：以包容凝聚人心，让团队愿意干；以统筹明确方向，让团队知道怎么干，二者结合实现团队效能最大化。

## **3. 优秀中层管理者的容筹特质：容人所长、容人之短、筹全局、筹细节、筹人心**

**互动讨论：你在带团队中，最困扰你的包容或统筹问题是什么？结合团队案例说说你的感受。**

## **二、包容心态打造：容人容事容差异，凝聚团队向心力**

### **1. 中层管理者必须建立的包容认知：打破管理偏见**

- ① 接纳个体差异：团队成员的性格、能力、工作方式存在差异是常态，差异不是短板，而是团队互补的基础；
- ② 包容合理失误：创新与执行中难免出现失误，只要非主观、可改进，就是团队成长的试错成本；
- ③ 尊重多元意见：允许团队成员提出不同看法，甚至反对意见，多元声音能避免决策片面化；
- ④ 包容成长节奏：员工的能力提升有快有慢，不急于求成，给新人、慢成长员工足够的带教时间。

**工具：团队包容度自测表，精准识别自身管理中的包容盲区与改进方向**

### **2. 打造包容心态的4大核心方法，读懂团队、凝聚人心**

- ① 换位思考法：站在员工角度思考问题，理解其工作难处、成长困惑、情绪诉求，不片面评判；
- ② 优势视角法：聚焦员工的长处与优势，而非盯着短板，将员工放在最适合的岗位，发挥其价值；

③ 容错边界法：明确团队的容错原则与底线，区分“合理试错”与“低级失误”，容错不纵容；

④ 开放倾听法：放下管理者姿态，耐心倾听员工的想法、意见与抱怨，让员工感受到被尊重、被重视。

**现场演练：换位思考模拟**，针对员工工作失误场景，站在员工角度分析原因，制定包容式解决方案

### 3. 包容心态的落地实践：从“心”到“行”，打造包容型团队氛围

① 语言包容：不用否定、苛责、贴标签的话语，多用鼓励、引导、肯定的沟通方式；

② 行为包容：给员工试错的空间，允许员工在指导下独立尝试，不随意干涉；

③ 文化包容：在团队中营造“尊重差异、鼓励表达、包容试错”的文化，让员工敢说、敢做、敢创新。

**案例：某互联网团队中层**，通过包容员工的创新试错、尊重多元意见，打造出高创新力的团队，半年内完成3个核心产品优化。

## 三、统筹思维建立：全局规划巧布局，提升团队执行力

### 1. 中层管理者统筹管理的5大核心维度：构建全局管理思维

① 目标统筹：对齐公司整体目标，拆解团队核心目标，明确各阶段、各成员的工作目标与核心指标；

② 人员统筹：根据员工的能力、优势、性格，科学分工、合理搭配，做到人尽其才、岗尽其能；

③ 工作统筹：梳理团队所有工作，划分优先级、重要性，合理安排工作节奏，避免忙闲不均；

④ 资源统筹：整合团队内外部资源（人力、物力、时间、跨部门资源），优化资源分配，提升资源利用率；

⑤ 时间统筹：把控工作的关键节点、完成时限，合理规划团队与个人时间，确保目标按时落地。

**工具：团队统筹管理维度表**，梳理团队管理中的统筹盲区，明确提升重点

### 2. 科学统筹的核心方法：做到“筹而有方、管而有序”

① 目标拆解法：**WBS工作分解法**，将团队大目标拆解为可落地、可量化、可考核的小任务，明确责任人与完成时限；

② 优先级排序法：**四象限法则**，将工作分为重要紧急、重要不紧急、紧急不重要、不重要不紧急，优先处理核心工作；

③ 人员搭配法：**优势互补原则**，将不同能力、性格的员工搭配组队，弥补个体短板，提升团队整体效能；

④ 节点把控法：**里程碑式管理**，设定工作的关键里程碑节点，定期复盘进度，及时发现并解决问题。

**实操练习：团队目标拆解与工作统筹**，针对本团队的核心目标，运用方法完成目标拆解、人员分工与工作规划

### 3. 统筹思维的关键：抓大放小、主次分明，不做“保姆式”管理者

① 抓核心：聚焦团队的核心目标、关键工作、核心人员，把精力放在重点问题上；

② 放细节：给予员工适当的工作自主权，不事无巨细管控，让员工在职责范围内独立决策；

③ 控边界：明确工作的底线与原则，员工在边界内可灵活执行，超出边界及时干预。

## 四、容筹结合落地：容而有度，筹而有方，平衡氛围与效率

### 1. 包容与统筹的平衡原则：包容有底线，统筹有温度，二者相互支撑

① 包容不越界：包容的是差异、试错、意见，而非低级失误、消极怠工、违反原则的行为；

② 统筹不缺温：统筹的是目标、工作、资源，而非冰冷的任务分配，统筹中融入对员工的理解与关怀；

③ 核心逻辑：以统筹明确团队的工作方向与行为边界，以包容化解团队的内部矛盾与执行阻力，二者结合实现团队氛围与工作效率的双重提升。

### 2. 容筹结合的6大落地场景：解决带团队的实际问题

场景1：员工能力不足但态度积极——统筹：针对性分配工作、制定成长计划；包容：给予成长时间、包容初期失误；

场景2：员工有个性但能力突出——统筹：发挥其优势，安排适合的岗位；包容：接纳其工作方式、尊重其个性；

场景3：团队成员意见分歧大——统筹：明确讨论的核心目标，引导聚焦问题；包容：倾听所有意见，不否定、不偏袒；

场景4：跨部门协作受阻——统筹：明确双方权责、对接节点，整合跨部门资源；包容：理解对方部门的难处，换位思考化解矛盾；

场景5：员工工作失误影响进度——统筹：快速制定补救方案，把控后续节点；包容：分析失误原因，引导总结经验，不苛责贴标签；

场景6：团队多任务并行压力大——统筹：合理排序工作，优化人员与资源配置；包容：理解员工的工作压力，给予鼓励与支持。

**案例解析：针对以上6大场景，结合真实管理案例，解析容筹结合的落地方法与实操技巧**

### 3. 容筹结合的核心技巧：刚柔并济、恩威并施

- ① 刚：在工作目标、执行标准、原则底线等方面，严格要求、绝不妥协；
- ② 柔：在员工成长、情绪疏导、团队氛围等方面，包容理解、贴心关怀；
- ③ 恩：对员工的付出与成绩给予及时的肯定、奖励与认可；
- ④ 威：对违反原则、消极怠工、屡教不改的行为，严肃处理、绝不纵容。

## 五、团队统筹实操：科学管控落地，推动目标高效达成

### 1. 团队工作统筹：从目标到落地，形成闭环管理

- ① 目标设定：对齐公司目标，制定团队可实现、可量化、可考核的工作目标；
- ② 工作拆解：运用 WBS 法拆解目标，明确各任务的责任人、完成时限、考核标准；
- ③ 进度把控：建立**团队工作进度看板**，实时跟踪工作进度，定期召开复盘会，及时解决执行中的问题；
- ④ 结果复盘：工作完成后，从目标达成、工作方法、团队协作等方面复盘，总结经验、优化后续工作。

**工具：团队工作统筹闭环管理表，实现工作从设定到落地的全流程管控**

### 2. 团队人员统筹：人尽其才，打造高能力团队

- ① 能力盘点：定期对团队成员的能力、优势、短板进行盘点，明确团队能力现状与提升方向；
- ② 科学分工：根据能力盘点结果，结合工作需求，做到人尽其才、岗尽其能，避免忙闲不均；
- ③ 梯队建设：识别团队中的高潜人才，制定针对性的培养计划，打造团队人才梯队，避免人才断层；
- ④ 带教培养：针对员工的短板，制定一对一的带教计划，通过指导、培训、实践，提升团队整体能力。

### 3. 跨部门统筹协作：打破部门壁垒，实现高效协同

- ① 目标对齐：与跨部门对接方明确共同的工作目标，确保双方方向一致；
- ② 权责明确：制定**跨部门协作责任书**，明确双方的职责、对接节点、沟通方式；
- ③ 资源整合：主动对接企业相关部门，整合跨部门资源，为团队工作落地提供支撑；
- ④ 关系维护：与跨部门对接方保持良好的沟通，及时表达感谢与认可，为后续协作奠定基础。

## 六、团队包容落地：打造高凝聚力团队，激活员工内驱力

### 1. 化解团队矛盾：以包容心态解决内部冲突，营造和谐氛围

- ① 及时介入：发现团队成员之间的矛盾，及时介入处理，避免矛盾升级；
- ② 客观公正：不偏袒、不主观，站在中立角度分析矛盾原因，聚焦问题解决；
- ③ 包容化解：引导双方换位思考，理解彼此的难处，达成和解，避免留下隔阂。

**工具：团队矛盾化解记录表，记录矛盾原因、解决方法、落地结果，避免同类矛盾反复出现**

## **2. 激励团队成员：包容与激励结合，激活员工工作动力**

- ① 个性化激励：根据员工的需求（物质、成长、认可），制定个性化的激励方案，做到精准激励；
- ② 过程激励：不仅奖励结果，更要肯定过程中的付出与进步，让员工感受到被看见；
- ③ 容错激励：对员工的合理试错，即使结果不佳，也肯定其尝试的勇气，引导总结经验。

## **3. 打造团队归属感：让员工愿意留在团队、愿意为团队付出**

- ① 情感连接：关注员工的工作与生活，适时给予关怀与支持，让员工感受到团队的温暖；
- ② 价值认同：让员工清晰了解自己的工作对团队、对公司的价值，增强员工的成就感与归属感；
- ③ 团队共建：组织团队建设活动，鼓励员工参与团队管理与规划，让员工有主人翁意识。

## **七、场景化实战：容筹结合的团队管理实操演练**

### **1. 核心场景演练：中层带团队常见问题的容筹结合解决方案**

演练场景 1：团队成员能力参差不齐，有人忙有人闲，如何做到人员统筹与包容带教；

演练场景 2：员工创新尝试导致工作失误，影响团队进度，如何做到包容试错与统筹补救；

演练场景 3：跨部门协作中，对方部门配合度低，团队成员产生抵触情绪，如何做到统筹协作与包容疏导；

演练场景 4：团队多目标并行，成员压力大、抱怨多，如何做到工作统筹与包容激励。

**分组 PK：以小组为单位，针对场景问题，运用容筹结合的方法制定解决方案，并进行现场管理模拟，讲师全程指导点评**

### **2. 真实案例解析：优秀中层容筹结合带团队的成功案例**

案例分析：某制造业部门主管，通过包容员工的个体差异、科学统筹团队工作与资源，将一个涣散的团队打造成公司的标杆团队，连续3个季度业绩第一；

经验提炼：从成功案例中总结中层管理者容筹结合带团队的核心方法、关键心态与实操技巧。

### 3. 管理困惑答疑：解决学员实际的团队管理问题

① 针对学员提出的“如何把握包容的底线”“多任务如何科学统筹”“如何凝聚涣散的团队”等问题，现场拆解并给出落地解决方案；

② 汇总中层管理带团队的高频困惑，形成《中层管理容筹结合带团队指南》。

## 八、课程总结与行动规划

### 1. 核心知识点复盘：

快速梳理包容心态的打造方法、5维统筹思维、容筹结合的平衡原则与落地场景、团队统筹与包容的实操技巧等核心内容；

### 2. 个人行动规划：

学员结合自身团队管理现状，制定《容筹结合带团队行动计划》，明确以下3点：

① 我的团队管理中，包容心态的短板是什么？将运用哪种方法改进并落地；

② 我的团队统筹管理的盲区是什么？将如何建立全局统筹思维，优化团队工作/人员/资源统筹；

③ 针对团队当前的1-2个核心问题，制定容筹结合的解决方案，并明确执行步骤与时间节点；

### 3. 落地成果：

每位学员带走中层管理容筹结合带团队工具包（电子版）+团队包容度自测表+统筹管理维度表+WBS目标拆解表+工作统筹闭环管理表+带团队行动计划表+管理指南。