

# 运营商小 CEO 团队管理与绩效提升

培训师：鞠佳老师

**课程背景：**随着运营商行业的竞争白热化，通信行业面临传统市场饱和的处境与 5G 新领域的新引擎增长，可谓是压力与动力并存。在这种大环境变革下，中国电信如何紧抓新领域的反超，如何在 5G 时代占领先机，需要基层小 CEO 团队作为中流砥柱，迎难而上。小 CEO 是公司的中坚力量，他们承担着公司基层发展的重要责任，自身也面临着自我角色认知、协调上下级沟通、业绩提升、带领基层团队创新、分析解决问题等诸多挑战。

本课程旨在帮助电信小 CEO 提升以上诸多方面能力，为团队管理打下坚实的基础，引领团队提升执行力，进行基层组织创新和解决现实问题的能力。

**课程时间：**2 天

**学员对象：**小 CEO 基层管理者

| 课程单元                     | 单元要点  |
|--------------------------|---|
| 第一模块<br>小 CEO 角色认知与执行力提升 |  <b>课程导入：从一个开场游戏中体会团队管理与骨干角色</b><br>开场认知： <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 目的—制度—激励—效果</li><li>✓ 高绩效完成，需要顺应人性的激励</li></ul> <b>一、中国电信小 CEO 的角色认知</b> |

1. 小CEO团队管理者角色的平衡
2. 不同场景下的角色扮演，更加的多元化
  - ✓ 从管理者到领导者
  - ✓ 从管理者到教练者

✚ 认知框架：“管事-理人”象限，从不同维度发现青年骨干的角色胜任

## 二、中国电信的基层组织所面临的形势趋势和政策调整

✚ 近十年电信营收数据比较/利润率数据比较/个人家庭业务/政企业务数据

1. 对利润率的考核/增加全员劳动生产率的考核
2. 国资委、工信部政策调整
  - ✓ 新增考核利润率对基层组织小CEO的影响
3. 5G时代所面临的机遇和压力
  - ✓ 整合业务/客户价值/内容建设/外部环境/组织变革…

## 三、小CEO团队中的执行力提升与沟通准则

✚ 案例分析：电信基层主管与员工小夏的任务沟通与执行场景分析

1. 思考：为什么一项基本任务执行会不到位？
2. 沟通与执行
  - ✓ 关于任务的具体指向
  - ✓ 关于任务的完成时间
  - ✓ 关于任务的不同角色的信息角度
  - ✓ 关于任务本身真实目的
3. 心理学概念：“知识的诅咒”效应，存在于工作的方方面面
4. 职场中执行到位的关键做法
  - ✓ 客观描述 VS 主观描述
  - ✓ 具体方法 VS 大而化之
  - ✓ 数字量化 VS 模糊臆测
  - ✓ 时间节点 VS 没有时间
5. 执行到位的五维度有力抓手
  - ✓ 明确性 (Specific)
  - ✓ 相关性 (Relevant)
  - ✓ 现实性 (Attainable)

|   |  |
|---|--|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 衡量性 (Measurable)</li> <li>✓ 时间性 (Time-bound)</li> </ul> <p>🚩 <b>学员现场练习：对一项任务的精准执行中的表达与构建</b></p>  |
| <p style="text-align: center;"><b>第二模块</b></p> <p style="text-align: center;"><b>小CEO匹配组</b></p> <p style="text-align: center;"><b>织定位与团队协作</b></p> | <p><b>一、观察自身特点的属性与组织的匹配</b></p> <p>🚩 <b>情境游戏：通过岛屿选择游戏对自我的观察和定位</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 性格色彩与管理风格定位 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 你自身的性格特点是什么？</li> <li>✓ 你的工作风格与思考角度侧重是？</li> <li>✓ 寻找你的同类同事与差异同事</li> </ul> </li> <li>2. 不同管理风格的探索 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 红色：注重人际关系协调与团队氛围营造</li> <li>✓ 蓝色：对事务周密的思考与规划有序展开</li> <li>✓ 黄色：对目标的坚定追求与控制权力掌握</li> <li>✓ 绿色：对心态的平稳把握与秩序和谐安稳</li> </ul> </li> </ol> <p>🚩 <b>员工分析：在小CEO团队中，唐僧师徒四人的不同匹配与协调</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 管理风格与搭档协作分析 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 什么样的搭档会产生冲突？</li> <li>✓ 什么样的搭档能够良好互补？</li> <li>✓ 什么样的搭档有部分重合性？</li> <li>✓ 如果你是管理者，如何寻找副手与自我掌控</li> </ul> </li> </ol> <p><b>二、从中国电信不同部门岗位属性观察不同做事方法</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 三种基本的考核导向 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 以结果为导向的工作特点</li> <li>✓ 以过程为导向的工作特点</li> <li>✓ 以素质为导向的工作特点</li> </ul> </li> <li>2. 从不同部门视角看待整体工作框架 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 业务部门：市场/营销/渠道/公众客户/政企客户……</li> <li>✓ 职能部门：人力/财务/综合/行政/法务/采购……</li> <li>✓ 如果我是管理者，从部门内部和外部分别不同的视角观察</li> </ul> </li> </ol> |
| <p style="text-align: center;"><b>第三模块</b></p> <p style="text-align: center;"><b>小CEO上下级</b></p>  | <p><b>一、小CEO对于上级的协调沟通应变能力素养提升</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 关于汇报的能力素养</li> </ol>   |

|                |   |
|----------------|---|
| <p>沟通与业绩督导</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 如何精准地向上级呈现要点？</li> <li>✓ 如何有效地使用数据与分析？</li> </ul> <p>2. 关于请示的能力素养</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 如何多提选择方案而不是问答方案？</li> <li>✓ 如何让领导有充裕选择及考虑范围？</li> </ul> <p>3. 关于接受的能力素养</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 如何正确地反馈领导的任务？</li> <li>✓ 如何有效地进行回复确认告知？</li> </ul> <p>4. 关于交付的能力素养</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 如何形成最高效的初稿？</li> <li>✓ 如何进行快速的迭代？</li> </ul> <p>5. 关于反对的能力素养</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 从情绪和理智上进行对上级的说服沟通</li> </ul> <p>📺 视频教学：《三国演义》中领导曹操生气，下属们如何劝谏实施方案？</p> <p>二、小CEO对于下级的指导沟通能力素养提升</p> <p>1. 青年骨干需要带领、教习年轻基层员工，扮演好管理者教练员角色</p> <p>2. 关于批评下级的反馈技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 多讲客观事实寻找依据</li> <li>✓ 对事不对人避免人格上的冲突</li> </ul> <p>3. 关于建议下级的有效沟通</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 选择有缓冲余地的范式</li> <li>✓ 多有选择权以使得对方适应</li> </ul> <p>4. 关于反对下级的反馈技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 为什么而反对？</li> <li>✓ 如何进行循序渐进的拆分与侧重点凸显？</li> </ul> <p>5. 关于聆听下级的沟通技巧</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 3F 聆听法则的演练</li> <li>✓ 情感——事实——意图</li> </ul> <p>📺 视频教学：《康熙王朝》中领导如何敲打下属、恩威并施、管控风险的？</p> |
| <p>第四模块</p>    | <p>一、基层管理者对于90后/95后青年员工的管理沟通原则</p>  |

|  |  |
|--|--|
| <p style="text-align: center;"><b>小CEO 教练技术情境演练</b></p>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 小CEO 需要扮演好教练员的角色</li> <li>2. 从马斯洛需求层次看与90后员工的沟通层次 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 五大需求层次的递进规律</li> <li>✓ 年轻员工为什么会与上一代有代沟？</li> <li>✓ 如何用90后/95后喜欢的语言沟通？</li> <li>✓ 找准他们的内心需求</li> </ul> </li> </ol> <p>🚩 <b>模型思考：以下这些日常沟通话语，体现着怎样的沟通层级？</b></p> <p><b>二、教练技术的情境演练与模拟</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 何谓新形势下的“教练引导技术”？</li> <li>2. 传统命令式与新型教练式的比较 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 行政式 VS 商量式</li> <li>✓ 问题式 VS 方法式</li> <li>✓ 否定式 VS 肯定式</li> <li>✓ 单选式 VS 多选式</li> </ul> </li> <li>3. 教练技术的动作演练准则 <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 不直接使用命令而是弹性沟通方式</li> <li>✓ 多向对方提问引导对方进行自主思考</li> <li>✓ 很多答案要让对方自己说出来最有效果</li> <li>✓ 给对方以选择，留有回旋余地</li> </ul> </li> </ol> <p>🚩 <b>案例分析：电信年轻员工小李的抱怨，如何化解并指导他工作？</b></p> <p>🚩 <b>情境演练：通过以下八种情境设计，各小组自选进行模拟教练引导沟通</b></p> |
| <p style="text-align: center;"><b>第五模块<br/>团队中的说服力<br/>与呈现能力修炼</b></p> | <p><b>一、结论先行，树立明确的目标</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 案例讨论：职场沟通中常见的表达误区</li> <li>2. 问题挖掘：从客户角度，通常需要什么样的答复？</li> <li>3. 理念导入：职场沟通需要的精准明确式表达</li> <li>4. 模式对比：工作场景 VS 生活场景 的沟通模式区别</li> <li>5. 团队讨论：新案例中怎样表述才符合精准原则？</li> </ol> <p><b>二、以上统下，寻找合适的结构化思维方式</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 案例讨论：海量信息高效整合向对方表述</li> <li>2. 事实罗列：对若干事实进行归纳</li> </ol>  |

|   |   |
|---|---|
|   | <p>3.理由塑造：形成上下一致的理由论点</p> <p>4.匹配结论：与中心论点保持一致方向</p> <p><b>三、归类分组，进行有效的统筹</b></p> <p>1.案例讨论：小丽与客户沟通中的冗繁错误表达</p> <p>2.理论植入：合并同类项的思维技巧</p> <p>3.三五原则：分类以三至五为最合适</p> <p>4.呈现方式：结构化图形呈现的不同方式</p> <p>5.团队讨论：同样案例中的不同归类逻辑</p> <p><b>四、逻辑递进，形成递推的层次</b></p> <p>1.层次构建：不同情况下的逻辑层次构建</p> <p>2.通用逻辑：“现象-原因-方案”的逻辑</p> <p>3.通用逻辑：“why-what-how”的逻辑</p> <p>4.案例讨论：诸葛亮向刘备汇报的逻辑结构</p> <p>5.团队讨论：三种场景下采用的逻辑表达</p>   |
| <p><b>第六模块</b></p> <p><b>问题分析解决与</b></p> <p><b>创新能力铸造</b></p> | <p><b>案例故事：从两个秀才过河解决问题的故事中思考目标锁定？</b></p> <p><b>一、对工作现实问题的分析与解决能力提升</b></p> <p>1. 如何锁定问题目标？</p> <p>2. CCP 提问法</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 上推</li> <li>✓ 下切</li> <li>✓ 平移</li> </ul> <p>3. 思考：问题表象和深层目标往往不是一个方向吗？</p> <p>4. 如何提出一个正确问题？</p> <p>5. 寻找问题背后的潜在前提假设，就能找到关键点</p> <p>6. 换框理论：更换问题的框架，能够发现工作问题的新角度</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 原有的框架是什么？</li> <li>✓ 真的只有这一个方向吗？</li> <li>✓ 从不同角度创新思维发现新角度</li> </ul> <p><b>二、团队创新思维能力铸造</b></p> <p>1. 基层员工需要怎样的创新？接地气有效果的实用创新</p> |

## 2. 基层组织创新案例解读

- ✓ 1.通过业务节点连接新价值的创新案例
- ✓ 2.通过关键环节革新改变整体流程的创新案例
- ✓ 3.通过变化思维角度解决客户困惑的创新案例

## 3. 创新思维四种方法技巧

- ✓ 减法策略：减少元素
- ✓ 乘法策略：移植复制
- ✓ 除法策略：拆分重组
- ✓ 加法策略：任务统筹

3. 思考：如何从日常的商业模式中寻找提炼经验？

4. 案例：电信基层组织中的网维人员的小创新技巧分享

 **演练设计：根据不同策略方法，对工作环节进行流程改良创新的尝试**