

# 管理能力与职业素养

## 课程背景：

企业在管理中遇到的普遍性的问题，是企业管理者的角色认知不足，角色缺位与员工的沟通存在困难，导致管理和组织绩效失灵！企业对沟通的强调不是从今天才开始的，但对很多企业和个人而言，似乎沟通的成效不大。原因何在？除开一些并不真正重视沟通的企业和个人外，其问题主要出在没有注意沟通真正效果。

成功企业的管理与执行力机制不是零散随机的，恰恰相反，贯穿于管理的全过程中的沟通机制、执行力机制是一种有制度保障的经常性机制。企业只有建立了系统、全面的管理机制，才能在企业内部形成一种透明、畅通的管理与执行力环境。在这种有效沟通机制下，员工们能更好地提出自己的意见，更有效地全面吸收信息，不仅有利于组织目标的达成，也有利于降低管理成本。

## 课程收益：

- 了解管理的深层含义，掌握管理与领导过程中的原理和方法
- 熟练掌握如何与外界进行有效的沟通，懂得如何提升沟通的艺术
- 通过深入分析学习领导力案例，掌握领导力的本质，积极提升自己的影响力
- 掌握影响员工行为的沟通技巧，激励员工变“要我干”为“我要干”
- 了解管理与领导的区别，总结领导力的来源，学习掌握领导力法则
- 学习科学、先进、高效的执行技巧、执行方法、执行工具
- 引导学员调整执行的心态，坚定目标，建立承诺系统，事事“执行有结果”
- 通过对执行力案例的分析学习，分清假结果和真结果，区别真正的执行
- 帮助学员掌握职业素养训练和提升的基本流程和方式方法
- 帮助学员掌握职业生涯规划目标地制订与分解、行动追踪与调整

**课程时间：**6小时每天，共2天；

**课程对象：**企业中层管理者或公司全体员工；

**课程方式：**主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法；

## 课程大纲

### 第一天：领导力与团队建设

#### 第一讲：认知自我——管理者的角色认知

##### 一、碎片化时代，不称职的管理者

1. 角色思维落后，不能有效转化
2. 管理思维碎片，不能科学管理
3. 沟通心态陈旧，组织要求差距

**案例分析：**张总的思维错在哪里？

##### 二、基础管理者的思维转变

1. 管理能力，从基础开始
- 2. 管理者——经营者的化身**
  - 1) 计划
  - 2) 组织
  - 3) 领导
  - 4) 协调

5) 控制

3. 基础管理——担当、系统、执行

**案例分析：阿里巴巴——基础管理并不基础**

### 三、基础管理者的角色定位

1. 承上启下中间人

2. 专业业务带头人

3. 业务技能培训者

4. 下属心态建设者

5. 下属行为监控者

6. 发展策略建议者

**案例分析：华为——重复的问题重复做**

## 第二讲：团队认知与团队建设

### 一、打造卓越团队

1. 什么是团队？

2. 这四个单位中，哪些是团队，为什么？

3. 团队的四要素

**讨论：以此为标准，我们单位是不是一个团队？**

4. 工作团队与工作群体的区别（两个例子）

### 二、清除团队建设的障碍

1. 自私——（本位主义、小山头意识）

2. 内耗——（互相攻击、互相拆台）

3. 社会惰性与团队智障

**案例分析：**

## 第三讲：管理者角色与团队角色

1. 图解：团队中各层级的状态

2. 各级人员在团队里应起到什么样的作用？

**讨论：团队的绩效不佳，谁应负主要责任？**

3. 管理者正确的思维习惯：一切皆由我起！

**视频分享：一个团队管理者的示范**

4. 团队管理者的五种角色

◆ 管理

◆ 教练

◆ 正能量的传播者

◆ 团队领导者

◆ 规则的维护者

## 第四讲：领导力与领导力的组成

### 一、管理者的修炼

1. 管理者瓶颈

2. 管理者飞跃

3. 领导力成长

**案例分析：500强企业案例分析**

**案例分析：李云龙和他的“独立团”**

### 二、领导力的组成

1. 专业知识
2. 管理技巧
3. 领导能力

**研讨：**您认为领导力组成中哪个因素是关键？

## **第五讲：情境领导与领导者风格**

### **一、情境领导：大家期望的好领导**

**案例：**我们追随自己喜欢的领导者

### **二、领导力风格**

1. PDP 领导力类型测试
2. PDP 领导力类型讲解

### **三、领导类型**

**案例：**你是哪一种领导者？

1. 支持型领导
2. 指导型领导
3. 参与型领导
4. 成就型领导

## **第六讲：情境领导——提升领导力六步法**

### **第一步：领导者要善于界定团队的使命追求——共塑使命感**

1. 使命感的本质与内涵
2. 领导者要善于用下属的使命感
3. 愿景驱动——塑造共同愿景
4. 持续追随——成就感召追随
5. 团队协作——携手共创未来

**案例分析：**马云和他的十八罗汉

### **第二步：下属的追随源自于彼此相互成就——成就共发展**

1. 共发展的本质与内涵
2. 有效领导要基于共发展
3. 领导力的本质是共同发展
4. 领导力是团队成员共成长
5. 共发展是追随的本质趋势

**案例分析：**牛根生和他的团队关系

### **第三步：领导者要果断决策减少机会成本——果断决策力**

1. 决策力的本质与内涵
2. 不断训练自己的决策能力
3. 决策能力是领导力的基础
4. 执行是领导者的行为理念
5. 决策理念的践行与一致性

**案例分析：**羊群效应

**案例分析：**任正非与华为 IPD 项目管理

### **第四步：沟通是领导者必备的基础能力——表达沟通力**

1. 沟通力的本质与内涵
2. 领导者要善于沟通表达
3. 沟通能力是领导力核心
4. 领导的行为表现是传播

案例分析：“你是最棒的”，周总理的表达方式

### 第五步：影响力是管理者的最佳领导力——追随影响力

1. 影响力的本质与内涵
2. 领导者要积极提升影响力
3. 最具魅力的领导力
4. 执行是领导者的行为理念
5. 决策理念的践行与一致性

案例分析：大光为什么对张经理心服口服

### 第六步：领导者要发挥积极表率的作用——积极行动力

1. 积极性的本质与内涵
2. 领导者要鼓舞士气
3. 积极行动是领导者的行为理念
4. 积极坚持的践行是领导者的信念

案例分析：没人接送的世界 500 强 CEO

## 第七讲：情景领导的案例分析

情景一：你喜欢哪种领导方式？

情景二：给您一个机会，您会做巴顿将军吗？

情景三：蜜一样的批评：像魏总一样跟下属沟通

情景四：富有人情味的 A 总，最好的选择是？

情景五：新来的部下，您的沟通之道？

情景六：专业能力强的“小姜”，总是犯错不断，怎么办？

## 第二天：执行力

### 第一讲：执行力的本质与内涵

#### 一、什么是执行力

案例分析：两个大学生

1. 执行力的定义
2. 执行力的启发

#### 二、不同层次人员的执行力

1. 高层——战略与执行力
2. 中层——目标与执行力
3. 基层——绩效与执行力

案例分析：为什么绩效考核是错的？

#### 三、企业重视执行力的原因

1. 激烈的市场竞争
2. 快速的科技创新
3. 迭代的产品周期
4. 顾客的需求变化
5. 下降的边际利润

案例分析：企业的竞争到底是什么？

工具：执行力公式=做出结果

案例分析：沃尔玛与她的成功之道

### 第二讲：执行力的困境与误区

#### 一、企业执行力的困境

## **1. 中国企业执行力低下表现症状**

- 1) 5%：制造矛盾
- 2) 10%：不想做
- 3) 20%：盲目做
- 4) 40%：低效地做
- 5) 10%：无效地做
- 5) 15%：积极地做

## **2. 黑洞——执行力低下的企业困境**

### **二、执行力差的原因**

#### **1. 自身原因——个人能力**

- 1) 执行态度
- 2) 思维方式
- 3) 工作能力

#### **2. 组织原因——组织机制**

- 1) 流程繁琐
- 2) 责任不清
- 3) 缺乏追踪

**案例分析：**雷霆震怒的董事长和马桶下水道堵塞

#### **3. 常见原因**

- 1) 出台的制度不科学
- 2) 制度的可执行非常差
- 3) 执行过程繁琐，不合理
- 4) 缺失好的执行方法
- 5) 没有监督执行的考核机制
- 6) 培训机制不合理
- 7) 企业文化问题

**案例分析：**张亚勤和他的大老板

### **三、常见的执行力误区**

1. 按照老板的要求去做
2. 对上级负责
3. 对结果负责
4. 事事均请示
5. 遇到利益就执行不力
6. 虎头蛇尾式执行
7. 缺少团队精神
8. 企业“执行文化”

**案例分析：**叁亿欧元与雷曼兄弟破产

## **第三讲：执行力的提升与建设**

### **一、执行力扭曲的六大现象**

1. 执行变味
2. 缓冲虚置
3. 消积抵消
4. 断章取义
5. 借机循私
6. 恶意延伸

## 二、解决执行力扭曲的三种手段

1. 理解执行目标
2. 贯彻执行任务
3. 反馈执行结果

## 三、员工高效执行力

1. 执行力=态度+方法+条件
2. 执行力=愿做+会做+可做

**案例分析：**海底捞，我们学不会

## 四、员工执行力训练

1. 执行与执行力
2. 执行无借口
3. 沟通是前提
4. 良好的执行习惯
5. 克服执行力惰性
6. 执行过程勤反馈
7. 不会执行勤学习

**案例分析：**我们对执行力的误会知多少？

## 第四讲：赋能执行——提高执行力的基本技巧

### 一、结果导向——员工靠结果生存、企业只为结果买单

1. 员工和企业是什么关系？
2. 执行是“我做了吗”？
3. 做任务是陷阱、做结果是馅饼

### 4. 执行力的结果导向

- 1) 是谁要的结果
- 2) 结果包括什么
- 3) 结果有什么用

**现场测试：**九段员工测试——请问你是几段？结果值多少钱？

### 5. 获得最佳结果的三个方法

- 1) 运用结果思维
- 2) 坚持底线原则
- 3) 贯彻外包理念

### 二、责任逻辑——锁定责任，收获结果

1. 理由源于责任是否锁定

**讨论 1：**“请示”工作与推脱责任（陷阱识别）

**讨论 2：**“人多力量大”与推脱责任机会（陷阱识别）

2. 领导只为结果买单、员工为结果而战

### 3. 4 个步骤

- 1) 定义责任
- 2) 责任到人
- 3) 跟踪检查
- 4) 考核结果

## 第五讲：团队执行力的建设与训练

### 一、打造高执行力的优秀团队

1. 什么是团队

**案例分析：**这四个单位中，哪些是团队，为什么？

2. 团队的五个要素

**讨论：**以此为标准，我们单位是不是一个团队？

3. 团队与群体的区别

#### **4. 清除团队建设的障碍**

1) 自私——（本位主义、小山头意识）

2) 内耗——（互相攻击、互相拆台）

3) 社会惰性与团队智障

**案例分析：**为啥项羽不是好的团队领袖

**视频：**我们是相亲相爱一家人

## **二、团队执行力七大提升手段**

1. 加强团队的心态建设

2. 提高团队的工作能力

3. 打造积极的执行习惯

4. 规避团队沟通的障碍

5. 明确科学的执行流程

6. 规范严谨的目标计划

7. 包容互助的执行文化

## **第三天：职业素养与情绪管理**

### **第一讲：职业人与职业素养**

**案例：**小王的职业生涯问题是什么？

1. 职业素养的定义

2. 职业素养与职业道德

3. 职业素养的五大基本价值

4. 职业时代，企业对人才的职业化要求

**案例：**工作年年总结，职业化总结年年；

5. 培养职业素养人才

6. 职业素养与四类人

**研讨：**您的职业素养如何？

### **第二讲：一流员工的十大职业素养；**

**案例：**十年之后，我们来相会

1. 职业素养的三大基本原则

a) 术业有专攻

b) 处事有追求

c) 举止有分寸

2. 一流员工的十大职业素养

◆ 敬业

◆ 主动

◆ 责任

◆ 执行

◆ 品格

◆ 绩效

◆ 协作

◆ 智慧

- ◆ 形象
- ◆ 发展

案例：在职业素养提高上，您的规划是什么？

### 第三讲：如何提高职业素养

1. 提高职业素养的基本技巧
  - a) 空杯心态、谦虚谨慎
  - b) 积极学习、不耻下问
  - c) 真诚沟通、礼仪人生
  - d) 职业规划、前瞻趋势

案例：有“理”走遍天下，创赢机会人生；

2. 卓越职业素养成就卓越人生

### 第四讲：情绪管理与心境

#### 一、情绪源自静心

案例：静心——两个和尚的故事

游戏：合手小互动

1. 克服心理暗示
2. 实践中提升
3. 青蛙的生存哲学

案例：小强升职记

#### 二、情绪管理是优化底层操作系统

1. 为什么要管理我们的情绪
  - ◆ 能够控制情绪是一个人成熟的标志
  - ◆ 分享：能把脾气拿出来是本能，能把脾气压回去才是本事
  - ◆ 案例 1：千古奇冤；
  - ◆ 案例 2：曹操 VS 孙策；
2. 情绪的失控容易导致行为的冲动
  - ◆ 案例：成吉思汗“盛怒杀爱鹰”
  - ◆ 控制不了情绪，会导致不可挽回的后果
  - ◆ 恶劣的情绪具有传染性，会产生连锁反应
  - ◆ 案例：心理咨询师之死
3. 善为士者，不武；善战者，不怒
  - ◆ 案例：斗鸡是怎样炼成的
4. 情绪与情绪管理概述
  - ◆ 理解情绪
  - ◆ 情绪的分类
  - ◆ 积极的情绪可以提高人的免疫力
  - ◆ 案例：笑一笑，十年少
  - ◆ 消极的情绪破坏人的身体健康
  - ◆ 案例：死囚实验
5. 平静的情绪是管理心境
  - ◆ 情绪的平静是理智的思维和行动的前提
  - ◆ 案例：拳王泰森之辱
  - ◆ 情绪的失控，往往导致难以估计的后果
  - ◆ 案例：罪犯的忏悔

◆ 分享：先处理心情，再处理事情

**课程总结：**

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨