

《管理者综合能力提升》

中国管理科学研究院教授讲师：高思禄

课程背景：

为什么业务或技术骨干很难快速成为优秀的管理者？

为什么老员工虽忠诚度高，对企业也了解，但成为管理者就显得力不从心？

为什么企业管理人员目标计划执行不到位，部门管理出现混乱？

为什么上、下级之间和部门之间在沟通协调上总出现问题，造成内耗？

为什么企管理者自己很忙，下属却很闲，或者只会自己干，不会培育下属？

各部门经理、主管从来都是企业的中坚力量，是企业目标的具体执行者，在企业中起着承上启下的作用，尤其是当企业规模逐渐扩大或企业停滞不前时，都需要快速提升管理人员的管理能力，成为企业的核心骨干，以带动整个团队的成长。

课程收获：让管理者

1. 懂得管理的真正含义
2. 真正实现优秀员工、业务骨干向优秀管理者的过渡
3. 掌握系统思考能力，对部门工作懂得如何策划铺排，有条不紊地开展
4. 提升上下级和各部门之间的协调沟通能力
5. 提高目标、计划、时间、执行、控制等管理能力，从而提高团队整体效率
6. 提高培育员工的能力，让团队人尽其才，物尽其用，充分发挥团队资源
7. 提升激励员工的能力，让员工和管理者一起动起来，打造自动自发的团队

8. 提升个人领导力，拥有权力之外的影响力，激发团队，支持公司实现整体目标

授课方式:

案例体验 + 实战方法 + 录像观赏 + 角色扮演 + 提问互动 + 分组讨论

授课特色: 气氛活跃互动，内容启发顿悟，方法实用可操

课时数量：2-3天 6小时/天

课程大纲：

第一讲 领导力与执行力

第一部分 优秀管理者的素质模型和管理者的角色认知

1. 优秀管理者的素质模型
2. 管理的实质意义
3. 优秀员工、业务骨干和优秀管理者的区别
4. 优秀管理者的正确角色与错位角色
5. 企业发展到不同阶段对管理者能力的不同要求
6. 管理者应该有的意识和心态
7. 案例分析：管理者的角色

第二部分 管理者执行力提升训练

一、系统思考能力---帮你学会对部门工作做系统铺排，有序开展，步步为营

1. 作为管理者应具备的全面系统的思维结构
2. 系统思考的三个方面
3. 系统思考的结构化分解思路

4. 案例讨论：面对部门工作目标，或重要任务，如何通过系统思考做整体铺排

二、目标计划时间管理---帮你学会设定目标，铺排计划，合理利用时间的方法

1. 计划管理的 PDCA 管理循环

2. 目标管理 SMART 原则

3. 计划分解的 5W2H 方法

4. 管理工具--甘特图的应用

5. 高效时间管理的 20 个方法

案例分析：一个计划实施无效的问题根源在哪里

三、团队建设与管理---让你带出优势互补、精干高效的团队

1. 优秀团队的特征

2. 高效团队打造

3. 体验式游戏：让团队体会共同目标、信任支持、优势互补和精干高效

四、培养员工的能力---让你不但自己会做，还能教会员工，把你下属培养起来

1. 四种员工（有心无力，有力无心，有心有力，无心无力）的培养重点

2. 如何制定培育计划

3. 岗上指导的五个步骤

4 案例分析：学员在实际培养员工方面所遇到问题的现场解答

五、有效激励员工—让员工从“要我干”到“我要干”，打造自动自发的高意愿团队

1. 激励理论：XY 理论、公平理论、双因素、成就理论、期望理论、需求理论

2. 不同层次员工的不同需求

3. 工作中激励的六种方式

4. 案例讨论：如何让员工积极、高意愿地接受公司的挑战性任务

六、执行与控制---帮你加强过程控制，提高执行力，确保目标的实现

1. 如何从心态上提高执行力
2. 如何从行为习惯上提高执行力
- 3 如何从制度的制定与执行上提高执行力
4. 控制三环节：事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化)
5. 案例分析：从“质量事故”和“计划拖延”看，如何进行过程控制，避免死后验尸

第三部分 领导力素质提升—让管理者拥有影响力，带出一个有凝聚力战斗力的精英团队

1. 何谓领导力：道&术
2. 领导与管理的五大区别
3. 提升影响力的五个方面
4. 情境领导：针对不同任务、不同员工的状况，调整领导风格
5. 情境领导：针对不同性格的员工，调整领导风格
6. 教练型领导的核心：“人”的问题解决了，才能从根本上解决“事”的问题
7. 视频分析：从一段视频感悟，何为领导的魅力

第二讲 职业素养与政法

第一章：高效沟通基础——原理与障碍

一、高效沟通的实质．障碍和原则

- 1．沟通是为了传递信息．说明事物

2. 沟通是为了联络感情

3. 沟通是为了表达意愿

4. 沟通的障碍分析

1) 定式思维

2) 过早的评价

3) 一心二用

4) 直接跳到结论

5) 傲慢与偏见

5. 高效沟通应注意的要点

6. 沟通漏斗理论

互动游戏：这样沟通可以吗

二、高效沟通的方法与步骤

1. 倾听的技巧

1) 准备共鸣

2) 肯定对方

3) 节制说话

4) 保持谦虚

5) 全身响应

2. 表达的技巧

1) 语言表达的技巧

2) 非语言表达的技巧

3) 肢体表达的技巧

3. 发问的技巧

封闭式提问

开放式提问

三、高效沟通的角色

1. 员工与上级，平级沟通的障碍

1 向上沟通没有胆

2 水平沟通没有肺

2. 新员工与上级沟通的原则与技巧

- 1) 尊重第一，有胆第二
- 2) 建设性与描述性对话，不发牢骚，不畏难
- 3) 让上司做选择题
- 4) 不让上司做坏人
- 5) 站在上司的立场上
- 6) 有效辅佐上司的七项措施

3. 员工沟通实战案例训练

- 1) 对上级的工作有不同的意见你应该怎么办？
- 2) 上级对你的报告有反对意见你怎么办？

4. 跨部门(水平)沟通的原则与技巧

- 1) 双赢的思想
- 2) 双赢的品格
- 3) 信任的关系
- 4) 双赢的流程与考核指标
- 5) 责任心与合作的组织文化
- 6) 互动研讨：企业内常见的跨部门沟通的现象与应对之策

5. 跨部门沟通实战案例训练

- 1) 各部门间推诿扯皮时，如何做建设性沟通？
- 2) 针对「部门本位主义强，如何沟通以取得共识」？
- 3) 针对「部门间起冲突或意见对立，如何有效沟通」？

四、人际沟通风格分析与应对策略

1. 沟通风格定义及测试(DISC 测试)

2. 四种典型沟通风格分析与应对策略

- 1) 分析型人的特征与沟通策略
- 2) 支配型人的特征与沟通策略
- 3) 表达型人的特征与沟通策略

4) 和蔼型人的特征与沟通策略

互动与练习：不同类型的人的沟通，激励，管理方式的比较分析

第二章 压力与情绪管理

——别让压力毁了你，别让情绪左右你！

一、认识情绪 EQ

1. 情商的内涵；
2. 觉察压力的三个层次
3. 科学认识与面对压力
4. 应对职场压力的 5R 策略

二、情绪是浪花——调节情绪，平衡浪花

- 1、情绪的功能
- 2、常见情绪分析
- 3、正确认识情绪
- 4、如何调节自我情绪
- 5、情绪调节的四大策略
- 6、情绪控制的三大关键
- 7、帮助他人及团队处理情绪

三、压力是暗流——调适压力，引导暗流

- 1、压力心理学试验
- 2、客观的认识压力
- 3、过度压力的危害

4、压力来源及应对

5、压力调试与管理

6、自我减压有妙招

四、压力管理——八大原则，职场减压

1、放弃无意义的固执

2、坚决不做“全优生”

3、勇于做个“挑战者”

4、制订完美减压计划表

5、通过沟通释放压力

6、劳逸结合的生活状态

7、不可或缺的一日三餐

8、尝试打破一成不变

五、情绪调节五大方法

音乐调节法

颜色调节法

呼吸调节法

表情调节法

综合调节法

第三章 民法典（含劳动法）对企业影响

专题一、民法典与劳动关系的关系

1.劳动关系的认定要素有哪些？

- 2.劳动关系、雇佣关系、劳务关系、承揽关系如何区分？
- 3.公对私业务外包中，私人承包者招用的劳动者，与发包方是否存在劳动关系？
- 4.在校学生实习期间没有签订任何合同协议，是否存在法律风险？
- 5.实习协议的设计要点有哪些？
- 6.招用达到法定退休年龄但没有退休金的人员，如何处理？
- 7.劳务协议、返聘协议的设计要点有哪些？
- 8.招用在原单位停薪留职、放长假、内退人员，如何办理用工手续？
- 9.使用劳务派遣工，如何操作及预防法律风险？
- 10.招用外国人，没有办妥法定用工手续，有哪些法律风险？

专题二：民法典劳动合同订立影响

- 1.用人单位自行拟定的劳动合同文本是否有效，是否需要向劳动部门备案？
- 2.劳动合同的装订需注意哪些法律风险？
- 3.劳动合同的盖章签名需注意哪些法律风险？
- 4.让劳动者单方签署空白的确认书、承诺书，日后针对性地补写内容上去，能否规避风险？
- 5.劳动者借故拖延或拒绝新签、续签劳动合同，如何应对及举证？
- 6.未新签或未续签劳动合同，需支付多长期限的双倍工资，是否受到仲裁时效的限制？
- 7.什么时候为最佳时间，签署劳动合同、用工协议？
- 8.企业收购兼并时，是否需重签或变更劳动合同，如何操作？
- 9.应否与属于职业经理人的法定代表人签订劳动合同？

10.在关联企业之间转移劳动关系，变更劳动合同还是重签劳动合同，如何操作？

专题三：劳动关系解除与终止与民法典的区别

1.双方协商解除劳动合同并约定支付适当的经济补偿，事后劳动者追讨经济补偿的差额部分，劳动者有无胜诉的可能，用人单位如何避免案件败诉？

2.能否与“三期妇女、特殊保护期间的员工”协商解除，如何规避风险？

3.对于患病员工，能否解除，如何操作才能降低法律风险？

4.实行末位淘汰制，以末位排名为由解雇员工，是否存在风险，如何操作？

5.以“组织架构调整，无合适岗位安排”为由解雇员工，感觉非常符合常理，但往往被认定违法解雇，用人单位该如何做才避免风险？

6.《解除劳动合同通知书》如果表述不当，往往成为劳动者打赢官司的有力证据，用人单位该如何书写，才避免案件败诉而承担法律责任？

7.解除劳动合同前未通知及征求工会的意见，是否构成违法解除？

8.用人单位不出具《离职证明》的，有什么法律责任？

专题四：民法典与违纪违规问题员工处理调整部分

1.劳动者往往拒绝签收处分、解雇通知书，如何应对？

2.对于违纪违规的证据用人单位如何收集、固定？

3.对于违纪员工，应该在什么时间内处理？

4.怎样理解“严重违反用人单位的规章制度”？

5.如何在《惩罚条例》中描述“一般违纪”、“较重违纪”及“严重违纪”？

6.怎样理解“严重失职，营私舞弊，给用人单位造成重大损害”？

7.如何界定“重大损害”，“重大损害”是否必须体现为造成直接的经济损失？

8.直线部门经理擅自口头辞退员工，仲裁机构往往认定用人单位非法解雇，用

人单位该如何做，才避免案件败诉？

9.劳动者不辞而别、无故旷工，却主张被用人单位口头解雇，往往得到仲裁机构的支持，用人单位该如何做，才避免案件败诉？

10.“录音录象”证据，仲裁与法院是否采信；用人单位内部 OA 系统上的资料、电子邮件、手机短信能否作为证据使用？

专题五：民法典对劳动用工的若干影响

1.用人单位在收集劳动者的信息时需注意哪些风险？

2.“性骚扰”如何定性及处理？

3.劳动者死亡，哪些家属有权向用人单位主张权利？

4.以上、以下、届满、超过.....如何理解？

5.多缴社保，能否以“不当得利”要求员工返还社保费？

6.劳动者在工作中造成第三方损害，如何处理？

7.劳动者自愿参加用人单位组织的文体活动，期间受伤如何处理？

8.法人单位的“解散”如何界定及举证？

9.劳动争议在法院诉讼阶段的时效是一年还是三年？

10.发生劳动争议时，劳动者能否不返还用人单位的财产？

课程回顾与现场交流