

青年干部训练营

——管理者职业素养与领导力提升

【课程背景】

在互联网及工业化 4.0 时代，国内企业转型升级推进速度缓慢，经营业绩不稳定，成本过高，抗风险能力差，根本的原因就是缺乏优秀的管理人才和管理团队，导致不能及时调整战略目标和经营决策，以适时应对市场环境的变化。所以企业干部管理才能的强弱才是企业能否持续经营的关键所在！

本课程综合了管理学、心理学、组织行为学理论，基于管理者三重境界（关注任务、关注人、关注组织）及三项必备工作（沟通与协作管理、职业生涯规划与执行管理、团队领导力管理），结合郑老师近 **20 年 HR 管理工作** 经验，以及多年 HR 实战课程授课经验（富士康、中国邮政、中国电信、南方电网、中国烟草等），逐渐优化和提炼出《卓越经理人训练营》课程。课程中大量分享了知名企业成功的操作案例和实用的管理工具和方法，课程以训练及研讨为主，**生动有趣，实战有效，专业有道！**

【课程对象】

各部门经理、主管、组长、职员、HR 人员

【课程收益】

- 1.明确经理人的角色定位、工作价值观及职业心态，提升经理人的职业素养。
- 2.掌握有效的沟通技巧、时间管理、执行力提升的工具与方法。
- 3.掌握提升领导力的工具方法和运用技巧，让管理者工作更轻松、更高效。

【授课方式】

理论专业有道：最前沿的理论、最务实的选料，震撼经理人的思维认知；

演绎生动有趣：情景式、案例式、研讨式、游戏式互动设计，快乐中收获智慧；

工具实战有效：小班教学，知行结合，提供辅材及工具，做到学完即用的效果；

【课程时间】

2 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一部分：高效职场沟通技巧修炼

第一章：沟通之路第二阶：向下沟通技巧

1、第一情境讨论：安排任务

新年开始，总经理结合公司目标“营业额增加 10%，净利增加 5%”，要求你部门完成降低费用 8%，不良率降低 3% 的目标。你会用何种方式让所属同仁了解部门目标和自己的任务并全力以赴？

2、第二情境讨论：表扬下属

小胡最近工作上的表现很好、贡献颇多，你想表扬他，你最好是：

3、第三情境讨论：批评下属

员工小陈又犯了一个低级错误，而且同样的错误已经犯了好几次了。这个错误已经导致你们部门的工作返工，这时候你会怎么做？

4、第四情境讨论：绩效辅导

小陈之所以屡犯错误的原因，经了解后发现主要来自于在他着手工作前缺乏有效的规划，同时也缺少方法技巧。你决定对他采取些辅导行动。你的行动是？

5、第五情境讨论：员工激励

最近发现小陈情绪比较低落，而且工作状态也不如以前积极了。可能因为之前提交的几份方案都没有通过的原因，同时通过侧面了解，他目前的感情受挫，处于失恋阶段。这时候你该怎么办？

互动训练：驿站传书

小组总结：向下沟通的技巧及要点

第二章：沟通之路第三阶向上沟通技巧

一、向上沟通技巧

- 1、向上沟通常见的问题
- 2、向上沟通的技巧
 - 1)了解上司的处境与需求（目的、检视、分析）
 - 2)摸透上司偏好的工作习性
 - 3)了解上司的强项弱点（提醒与解围）
 - 4)让上司知道你在忙什么
 - 5)给上司充足的资讯，不让他意外（前中后）
 - 6)别高估或把上司当笨蛋、当敌人
 - 7)给上司选项，别问他该怎么做

案例分析：

1.如何面对爱挑毛病的上司

2.如何面对外行上司的指挥

第三章：跨部门沟通与协作

- 1、企业“部门墙”的危害
- 2、为什么员工不愿意协同工作
- 3、跨部门沟通与协作的5大方法

第二部分：高效管理者的执行力打造

一、执行力的正确认知

- 1、什么是执行力
 - 1)个人执行力的认知
 - 2)企业执行力的认知
 - 2、执行力的三个层次
 - 3、企业执行力强调的“五性”
- ### 二、企业缺乏执行力病因分析及解决方案

- 1、企业执行力的误区
 - 1)心态误区
 - 2)观念误区
 - 3)能力误区
 - 4)授权误区
- 2、提升执行力方案

- 1) 提升执行能力
- 2) 强化执行危机
- 3) 端正执行态度
- 4) 有效促进与有效控制

三、打造卓越执行力——执行，没有任何借口

- 1、执行，从消灭借口开始
- 1) 对工作负责就是对自己负责
- 2) 一次做到位，避免再次返工
- 3) 问题到我为止
- 4) 为自己而工作

案例：李开复在苹果公司任职/英特尔总裁的演讲

- 2、克服困难，勇于执行
- 1) 把“难”丢到太平洋
- 2) 心不难，事不难
- 3) 说“难”之前，先问自己是否竭尽全力
- 4) 克服困难就要紧盯目标
- 5) 找方法就会有方法

案例：农夫和驴

- 3、只为成功找方法，不为失败找借口
- 1) 不想条件怎样差，只想自己怎样做
- 2) 强求环境，不如改变自己

案例：亮剑精神

- 4、执行力不是口号，关键在于落实
- 1) 没有落实，一切都是空谈
- 2) 落实是每个人的责任
- 3) 落实工作不能马马虎虎

案例：华为的崛起

- 5、杜绝拖延，立即行动
- 1) 拖延是一种恶习
- 2) 一分钟也不要拖延
- 3) 应对拖延的方法

案例分享：OKR 目标与关键结果工作法

第三部分：高效管理者的领导力修炼

一、领导力理论认知

1. 什么是领导力
2. 领导力的五力模型（感召力、前瞻力、决断力、控制力、影响力）
3. 领导者的责任胜于能力
4. 领导者的7项责任
5. 烦恼 = 责任 / 能力

二、五力模型之感召力修炼

1. 什么是感召力（神一样的力量）
2. 体验感召力的魅力（视频分享）

3. 领导者如何提升感召力（5点）

案例演练：学员感召力展示

三、五力模型之影响力修炼

1. 什么是影响力（本质上是一种说服力）
2. 权力影响力与非权力影响力
3. 领导者的非权力影响力修炼途径（4点）
4. 领导者的行为风格分析（魔鬼上司与老好人上司）

四、五力模型之决断力修炼

1. 什么是决断力（本质上是一种运筹力）
2. 领导者决策的三大步骤
3. 优秀领导者的决策方略（3点）
4. 决策过程中的关键控制点
5. 什么是必须授权的工作
6. 管理者不能授权的工作特征
7. 哪些工作可以适度授权
8. 授权的四个原则
 - 1) 权责对应
 - 2) 适度授权
 - 3) 循序渐进原则
 - 4) 建立约定

案例研讨：FSK“N连跳”的决策案例

第四部分：高效管理者的职业生涯规划

第一章 认知职业生涯规划

一、什么是职业生涯？

二、为什么要做职业生涯规划？

三、在职业生涯规划中的角色分工 1、员工的角色；2、管理者的角色；3、企业的角色

四、职业生涯的9阶段

- 1、成长、幻想、探索阶段
- 2、进入工作世界
- 3、基础培训
- 4、早期职业的正式成员资格
- 5、职业中期
- 6、职业中期危险阶段
- 7、职业后期
- 8、衰退和离职阶段
- 9、退休

【课堂互动】：设计自己的生命之轮

五、职业生涯的5种方向

- 1、技术型
- 2、管理型
- 3、创造型

4、自由独立型

5、安全型

【现场测评】：选择你的兴趣岛

第二章：职业生涯的设计与管理

一、职业生涯规划管理工作的步骤

1、职业通道体系设计

2、自我评估体系

3、确定职业目标

4、开展评估，明确与职业目标的差距

5、依据自我差距，制定行动计划

6、构建匹配的职业发展支持体系

【现场互动】：在职业生涯管理中，主管应该为下属具体做些什么？

二、职业生涯规划的问题与调整

1、自己不合格

2、与上司不合拍

3、与同事不合拍

5、对于这职业不感兴趣

【现场互动】：如何处理与上司不合拍的问题

三、公司层面的职业生涯规划管理

1、整合人力资源规划

2、公布职业前程情报

3、储备、轮调、晋升、淘汰管理

4、与职业生涯规划匹配的培训系统

【案例分析】：这一家日本企业为什么不安排员工轮岗？

四、员工层面的职业生涯规划管理

1、个人测评与分析

2、职业兴趣分析

3、个人职业发展通道设计

4、准备达成目标的各项计划

5、计划执行与进度检查

6、职业规划书制作

【现场演练】：职业生涯计划书