

# 中基层干部训练营

## ——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、目标设定与计划执行管理、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、团队协作、目标、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】

5 天（6 小时/天）

### 【课程大纲】

## 第一部分：管理者的角色认知

### 一、管理者角色转变的对比

- 1、专才——通才
- 2、英雄——领袖
- 3、个人努力——借助他人
- 4、具体业务——管理领导

### 二、管理者的角色认知

- 1、规划者
- 2、执行者
- 3、危机/问题解决者
- 4、模范者
- 5、绩效伙伴

- 6、监督/控制者
- 7、领导者
- 8、教练员
- 9、内部客户

### 三、管理者的角色定位

#### 1、作为下级的角色定位

- 1)、服从者
- 2)、执行者
- 3)、受训者
- 4)、协助者
- 5)、上司的替身
- 6)、绩效伙伴

#### 2、作为同事的角色定位

- 1)、内部服务者
- 2)、支持配合者
- 3)、部门主管之间常见现象误区
- 4)管理理念的转变

#### 互动研讨：如何服务企业内部客户

#### 3、作为上司的角色定位

- 1)、计划者
- 2)、指挥者
- 3)、监督者
- 4)、授权者
- 5)、培育者
- 6)、激励者

#### 互动研讨：作为上司，我能给下属什么？

## 第二部分：基于 DISC 的职场沟通技巧修炼

### 第一章：基于 DISC 的沟通理论认知

#### 一、了解不同性格的人

- 1、D 型
- 2、I 型
- 3、S 型
- 4、C 型

#### 二、与四种不同性格的人的沟通之道

- 1、与 D 性格的人一起行动
- 2、与 I 性格的人一起快乐
- 3、与 S 性格的人一起轻松
- 4、与 C 型性格的人一起统筹

#### 视频学习：不同性格的人的行为表现

#### 三、沟通的前提是倾听

- 1、我之所想

2、你之所言

3、你所未言

#### 四、高效沟通的一个关键：同频同率

1、不同频时带来的困境与烦恼

2、为何无法同频？

3、如何做到同频同率

案例分享：奥巴马如何设计与听众的共鸣

视频分享：曹操是如何同下属沟通

#### 五、高效沟通的两大基石：尊重与信任

1、父母强行干涉小孩恋爱背后的逻辑

2、从马斯洛需求理论中去了解人性

3、信任建立的过程

案例分享：CEO 与 HR 总监的对话

#### 六、高效沟通三部曲

1、和谐气氛

2、以人为本（满足对方的需求）

3、达成目标（鬼谷子的说服术）

案例分享：小张申请加薪的故事（职场沟通高手）

视频分享：为什么会出现沟通障碍（气死人的接线员）

### 第二章：高效沟通实战技法

#### 一、职场向上沟通技巧

1、向上沟通技巧

1) 向上沟通常见的问题

2) 向上沟通的技巧

a) 拥有主动向上沟通的意识、建立信任

b) 一寻找对的向上沟通方法和渠道（个性与风格）

c) 一掌握有效的沟通技巧

d) 了解上司的处境与需求（目的、检视、分析）

c) 摸透上司偏好的工作习性

e) 了解上司的强项弱点（提醒与解围）

f) 让上司知道你在忙什么

g) 给上司充足的资讯，不让他意外（前中后）

h) 别高估或把上司当笨蛋、当敌人

i) 给上司选项，别问他该怎么做

j) 倾听六大策略（让对方感知你在听、听懂对方真正要表达的）

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

#### 二、职场向下沟通技巧

2、向下沟通技巧

1) 向下沟通常见的问题

2) 向下沟通的技巧

a) 制定沟通计划（重大变革或危机事件）

b) 精兵简政，减少沟通环节

c) 去繁从简，减轻沟通任务（例外原则、排队原则、关键时间原则）

- d) 授权的加盟
- e) 言简意赅，提倡简约的沟通（领导必备的“3点归纳”能力）
- f) 激荡型会议与程序型会议相结合
- g) 减少抵触、怨恨的沟通五法则
- 3) 具体场景应用
  - a) 如何传达坏消息
  - b) 如何布达工作
  - c) 如何绩效面谈

课堂演练：

- 1.如何向下属布置工作任务（孙总的故事）
- 2.如何化解知识的诅咒

### 三、职场平级沟通技巧

- 3、平级沟通技巧
  - 1) 平级沟通常见的问题
  - 2) 平级沟通的技巧
    - a) 树立”内部顾客“理念
    - b) 倾听而不是叙述
    - c) 换位思考
    - d) 选择准确的沟通形式

案例分析：如何应对来自研发部门的投诉

## 第三部分：团队建设与协作技巧

### 第一章：高效团队组建

- 一、什么是团队（相见欢）
- 二、团队形成的核心要素（团队与群体的区别）
- 三、高效团队的主要特征（5 P 模型）
- 四、团队形成的四个阶段
- 五、团队合作不良表现
- 六、团队建设遇到的困境
- 七、团队陷阱团队失败原因

课堂研讨：

- 1、优秀团队和糟糕团队的本质区别是什么
- 2、案例分析：大雁团队、唐僧师徒团队、HK 旅游团队
- 3、案例研讨：如何增进团队的凝聚力与士气？

### 第二章：团队管理技巧

- 一、什么是团队精神
- 二、团队精神的主要表现
- 三、团队成员的性格方面（D I S C 模型）
- 四、团队领导的管理风格（亲和动机、影响动机、成就动机）
- 五、高效团队八种基本角色
- 六、培养团队精神的四大关键
- 七、提升员工认同感的策略
- 八、员工忠诚度的基本策略（员工没有义务忠诚）
- 九、有效提高团队凝聚力的策略

## 十、团队冲突管理

### 课堂演练：

- 1、贝尔宾团队角色测试分析
- 2、用一张纸写出最近一次冲突并互换讨论
- 3、视频分享：团队管理之亮剑精神

## 第三章：团队协作实战技法

### 跨部门团队协作的宗旨：打破管理的深井

### 思考：员工为何不愿意协同工作？

#### 1、团队协作五大障碍

- 1) 缺乏信任
- 2) 惧怕冲突
- 3) 欠缺投入
- 4) 逃避责任
- 5) 无视结果

#### 2、良好团队协作的要点

- 1) 具备内向思维
- 2) 具备协同思维
- 3) 把握真正的需求
- 4) 投资情感账户
- 5) 创造双赢机会

#### 3、团队协作的实践工具

### 案例研讨：推倒“部门墙”的最佳实践

### 案例分享：谷歌的高效沟通利器 OKR

## 第四部分：精准目标管理与有效工作委派

### 一、目标管理认知

- 1、工作与目标的关系
- 2、目标管理的起源
- 3、什么是目标管理

### 二、目标管理循环

- 1.确定有效目标（目标设定及对话技巧）
- 2.制定实施计划（甘特图、OKR 工具方法）
- 3.执行监督检查
  - (1) 执行背后的深层秘码及 5I 执行机制
  - (2) 如何承诺目标（目标承诺书）
  - (3) 如何营造氛围（软硬环境支持）
  - (4) 如何辅导与激励员工达成目标

### 三、为何要进行工作委派

- 1.我们真的会工作委派吗？
- 2.工作委派五大好处
- 3.工作委派三原则

### 四、工作委派五步骤

- 1.分析任务（利于执行的职务说明书）
- 2.了解员工（了解员工因素表）
- 3.责任委派（委派责任五等级）

4.进行委派/排除障碍（委派沟通六重点）

5.跟踪进度（工作委派点检表）

现场演练：使用 **GROW** 模型分配任务