

卓越经理人训练营

——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（沟通协作管理、目标与时间管理、团队执行力管理），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：基于 DISC 的职场沟通技巧

第一章：沟通之路第一阶：认识沟通本质

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

第二章：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

第三章：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

第四章：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：管理者的时间管理技巧

一、时间管理认知

- 1、看清时间问题
- 2、扫清心理障碍
- 3、时间追踪
- 4、时间规划
- 5、情绪与时间利用

课堂作业并分享：

- 1.时间分配表（你刚刚过去的 72 小时记录）
- 2.案例：向成功者学习（俞敏洪、王健林的时间管理）

二、时间管理之四象限法则

- 1、分清紧急、重要度
- 2、优先级排序
- 3、抓取最佳时机
- 4、效率与效能
- 5、以结果为导向

课堂讨论并分享：

- 1.如何使用重点工作任务法

课堂总结：

“走路的时候，走路。吃饭的时候，吃饭”--禅宗谚语

第三部分：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”
 - 1) 前提——沟通性
 - 2) 助推——计划性
 - 3) 基石——学习性
 - 4) 关键——细节性
 - 5) 保障——时效性

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

四、完美掌控卓越执行力工具，让你完美执行——目标管理工具

- 1、目标与计划的本质区别是什么
- 2、每个人的工作都应具有清晰的方向——目标管理的好处
- 3、如何为自己设定工作目标——个人目标设定三步法
- 4、符合组织需求的个人目标必须遵循 SMART 原则
- 5、目标完成的优劣应有标准——定量与定性标准的设定技巧

谷歌的强大执行力系统：OKR 目标与关键结果工作法