

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（沟通管理、目标管理、团队管理），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（国家电网、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！**

【课程收益】

通过课程学习，学员将系统掌握以下核心管理技能：

- 1、**角色认知**：明确管理者不同角色职责，树立积极工作心态，增强职业化。
- 2、**高效沟通**：提高沟通水平与技巧，创建良好沟通氛围，提高管理效率。
- 3、**目标管理**：学习如何制定、分解、落实目标，掌握达成目标的操作方法。
- 4、**员工激励**：激发下属积极性、主动性，减少管理成本，提升管理效益。
- 5、**领导能力**：提升学员的领导力，并学习如何教练、培育下属。
- 6、**授权管理**：掌握如何正确授权，让管理变得更轻松、高效。
- 7、**团队管理**：学习打造一支高效团队的秘密，提升团队**凝聚力、执行力**。

【课程对象】

各部门总监、经理、主管

【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 24 个，做到学完即用的效果；

【课程时间】

2.5 天（6 小时/天）

【课程大纲】

第一部分：管理者的角色认知

一、认识自己，做成功的管理者

1. 管理者的核心价值
2. 管理者必备的基本技能
3. 优秀管理者八大积极心态建设

二、作为下属的管理者

1. 管理者在企业中的位置
2. 管理者作为下属的四项职业准则
3. 作为下属时常见的认识误区与角色错位

三、作为同事的管理者

1. 跳出本位看问题
2. 同事是自己的“内部客户”
3. 共赢心态与全局观念的树立
4. 管理者常见误区

四、作为上司的管理者

1. 管理者如何领导下属
2. 认识作为上司的三个角色：管理者、领导者、教练
3. 从业务员到管理者
4. 作为上司的四大角色认识误区
5. 好上司的十大特征

经典案例分析与互动

第二部分：精准的目标管理

一、目标管理认知

1. 目标管理的起源
2. 什么是目标管理

二、目标管理循环

1. 确定有效目标（组织目标三大来源）
2. 制定实施计划（OKR 工具方法运用）
3. 执行监督检查
 - 1) 如何承诺目标（目标承诺书）
 - 2) 如何营造氛围（软硬环境支持）
 - 3) 如何辅导与激励员工达成目标（员工奖惩要兑现）

课堂演练：OKR 目标与关键结果工作法运用

第三部分：有效的工作委派

一、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

二、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）

三、委派后的工作辅导

- 1.认识辅导（时机、原则、对象、流程）
- 2.工作辅导四个技巧
 - 倾听技巧
 - 发问技巧
 - 反馈技巧
 - 赞美技巧
- 3.工作辅导节点选择
 - 目标设定辅导
 - 计划制定辅导
 - 执行监督辅导

第四部分：高效的沟通技巧

一、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

视频分享：[曹操是如何同下属沟通](#)

二、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）

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）
- 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

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

第五部分：团队凝聚力打造

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

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