

《中层执行力建设》培训课纲

授课方式：讲授+案例分析+体验活动

课程时间：一天（6课时）

课程价值：

- 1、革新观念，培养企业骨干管理人员必备的全局观和缜密性思维
- 2、掌握目标管理的技巧和步骤
- 4、加强同事间沟通与合作，创造积极的工作氛围
- 5、认识到培养与激励员工的重要性以及方法
- 6、清楚的认知作为中层管理者的角色
- 7、培养中层干部的执行能力
- 8、掌握与上司沟通、与同级沟通、与下属沟通的方法与技巧

课程大纲

壹、 何为执行力

- 1、 执行力定义
- 2、 没有执行力就没有竞争力

我们的思维习惯与行为习惯（90%理论），塑造个人职场竞争力，提升自我价值，没有执行力个人没有竞争力，企业也会丧失竞争力。

- 3、 执行力的衡量标准

执行=我做了，能这样理解吗？

理解执行力—不仅仅要“按时保质保量”完成工作

做结果三思：结果是谁要的？结果要有什么？结果有什么用？

靠结果生存：思路决定出路、结果改变人生

- 4、 缺乏执行力的主要表现

- 1) “标准”定义偏差

执行的是企业和上级的标准还是自己的标准

“过程”与“结果“

案例分析：野田圣子的实习

- 2) “差不多”的工作要求

视频案例：差不多害死人

- 5、 中层干部执行力的实质

- 1) 执行力就是完成目标

案例：王经理的选择

2) 执行力=执行能力 X 变现系数 (品德、能力、意愿)

6、 中层执行力的障碍

1) 普遍低下，主要表现

拖拉：执行时行动迟缓

死板：不能创造性执行

推诿：畏惧承担责任

走样：执行时“三自主义”（自以为是、自作聪明、自作主张）

细节：细节决定成败（海恩法则）

2) 四大陋习

讲过了：满足于“讲过、做过”，讲过≠做到，做到≠做好

我不会：

不可能：成绩是靠干出来的，潜力是靠逼出来的

找借口：为不能达成目标找理由

7、 中层执行力要点

1) 三个第一三个第二：行动第一、想法第二，速度第一、完美第二，结果第一、过程第二。

2) 要不折不扣执行但不是死板执行

3) 管理干部在执行中要发扬“盯”的精神

4) 没有任何借口：敢于负责任才能挑重担，习惯找借口成功没入口

8、 中层执行力建设应具备的意识：

1) 危机意识：自身岗位危机，管理中的危机预见

2) 全局意识：具有大局观，打破“部门墙”加强合作

3) 自信意识：相信自己有足够的的能力解决任何问题

4) 目标意识：带领部属达成目标，结果是考量工作的唯一标准

5) 主动意识：自动自发的开展工作

视频案例：小王与小张的不同

6) 服从意识：坚决执行

7) 创新意识：主动学习，创造性工作

案例：工作进度的追踪

9、 中层执行力核心能力建设前提—自我定位准确

- 1、 认知企业本质
- 2、 认知企业需要的人才
- 3、 企业需要什么样的干部
- 4、 自我定位认知—为谁工作

案例：学习雷锋

式、 中层执行力核心能力建设

(壹) 目标管理能力

- 1、 目标管理的程序
- 2、 目标管理的 SMART 原则
具体的 (Specific)
可衡量的 (Measurable)
可接受的 (Acceptable)
现实可行的 (Realistic)
有时间限制的 (Timetable)
实际操作：自我职业目标规划
- 3、 制定目标的步骤
- 4、 检查评估 PDCA 工具使用
计划-执行—检查—再行动

(二) 组织有效沟通理念

- 1、 有效沟通的定义
- 2、 有效沟通的目标
- 3、 有效沟通三注意
(1)、 眼神无鄙视
(2)、 语言无冷漠
(3)、 肢体无威胁

案例：父与子的对话

四、有效沟通的影响因素

- 1、 信息递减定律
- 2、 相同语言承载不同含义
- 3、 信息被演绎加工

案例：命令的传达

体验活动：传声筒

五、有效沟通内容

- 1、 必须知道为什么说
- 2、 必须知道什么时候说
- 3、 必须知道对谁说

4、必须知道怎么说

六、沟通原则

1、思考不好不要说

2、情绪不好不说

案例：今天下雨

七、沟通九要素

1、要主动沟通（讲出来）

2、要定位准确

3、要保持愉快心情

4、要争取同理心

5、要有亲和力

6、要随时赞美鼓励

7、要勇于面对拒绝

8、要反复多次交流

9、要使用多种沟通方式

八、沟通技巧

1、有效倾听技巧

2、有效发问技巧

第二部分：组织沟通实务

壹、与上级沟通汇报技巧

贰、与平级沟通协作技巧

参、与下级沟通激励技巧

四、研讨题目（企业提供实际的案例进行研讨解决）