

中层执行力训练

课程背景：

- ◆ 执行力在中国已经喊了将近十年，几乎每个管理讲师都有讲过执行力课程，几乎每个企业都进行过执行力培训，但中国企业的执行力状况又如何呢？看看各位老板谈及执行时的那满面愁容就不难猜到一二了。为什么执行力喊了多年、抓了多年更是讲了多年就是不见效果？提升企业执行力的核心关键到底是什么？
- ◆ 我研究执行力 7 年的时间发现一个很有意思的现象，很多企业抓执行是抓两头、放中间，一手抓员工执行力，强调员工要有执行的心态，一手抓高层执行力，强调高层要关注细节、关注执行，偏偏对在执行中扮演最重要角色的中层着力过少，既没有提升中层执行力的具体办法也没有促进中层执行的强力措施，造成的结果是高层恨，恨下属总是执行力不足，基层怨，怨上层执行不佳板子却打在下层身上，中层茫，总是奇怪自己已经努力了却总是不得上司欢心和下属拥戴。
- ◆ 中层是执行之腰，一家企业要想有健全的执行体系，中层的腰是关键，腰力不强则四肢不健、有令难行。所以，中层执行不佳是企业执行不力的根源，在高层已经深具执行意识的今天，提升企业执行力应从中层执行训练抓起。
- ◆ 中层执行缺什么？缺的就是主动执行的思想 and 坚决执行的决心，《把信送给加西亚》这本书的罗文中尉给大家展示了一个优秀执行型中层的学习典范

本课程您将学到：

- 1、明白自己作为一个企业中层为什么一定要强化执行，执行力提升对个人和企业的意义何在
- 2、中层在执行中应该扮演的恰当角色，如何根据自己的角色选择执行行为以提升企业整体执行那个效果
- 3、中层要想提升执行力首先要改变的是思维方式，具备执行型思维的中层在实际工作中也会养成执行型的行为习惯
- 4、中层执行的管理方法和执行文化

课程大纲：

导读：重读把信送给加西亚

一、中层的执行角色

案例：润石吵架案

- 1、中层你为什么要执行？
- 2、中层执行的角色错位现象。
- 3、做放大镜还是大气层？司机还是乘客？

执行中你是谁？角色定位

案例研讨：正确的执行角色（每个角色）应该具备的执行素质

二、学习加西亚，看执行人才的五大标准

案例：巴顿将军的执行力

- 1、凡事主动
- 2、承担责任
- 3、信守承诺
- 4、结果导向
- 5、永不言败

案例研讨：催化剂加错了，谁的责任

三、中层执行五大理念

强化执行，中层你应该做什么？核心执行理念应该是什么？

情境案例 1：到底该怎么做？何时执行才是恰当？

执行理念一：坚决执行、马上行动

情境案例 2：某公司重复犯错无系统造成的损失事件

执行理念二：一次就做好、省力无烦恼

情境案例 3：质检处罚伤人事件

执行理念三：不只求对错，效果要更好

情景案例 4：例会借口事件

执行理念四：不找借口执行到位

情景案例 5：特殊人物违规事件

执行理念五：刚性制度、服从第一

互动训练：找位置

作业 1：找角色，列出自己每个角色的关键行为和应提供的关键结果

作业 2：依据执行理念找出自己及部门在过去的执行中存在问题的事项，并列出具整改措施

四、革除中层执行五大陋习

案例：九州李总的烦恼

- 1、陋习一：讲过了——管理是盯出来的

案例：日本质检员的故事

2、陋习二：我不会——技能是练出来的

案例：焊接车间主任学电脑

3、陋习三：踢皮球——事情是做出来的

案例：王主管踢皮球给李经理的故事

4、陋习四：不可能——潜力是逼出来的

案例：目标的故事

5、陋习五：我做了——执行就是有结果的行动

案例：电信“寒号鸟”

作业1：对照检测自己及部门存在的陋习

作业2：针对每个陋习找出一个典型案件，对本部门人员进行事件教育，并要求本部门人员首先监

督你以后不再出现这些陋习

五、中层执行思维训练

案例：王总对中层的评价

1、责任思维：执行首先是责任

情境案例研讨：我是一切的根源

责任训练工具：QBQ

2、结果思维：行动要有结果

情境案例研讨：本的结果思维

结果思维训练工具：外包思维、底线思维

结果管控工具：周计划、日结果，YCYA

3、计划性思维：计划是执行的基础，计划的核心是预案

情境案例研讨：王总因缺乏计划目标失败的案例？

思维训练工具：计划控制圈

作业1：收集本部门责任故事（反面、正面）

作业2：做结果定义训练

六、中层执行方法训练

案例：小李的问题

1、员工布置的几大执行陷阱

2、完成任务陷阱——结果管控法

3、员工提问陷阱——猴子管理法

- 4、能力不足陷阱——行为带教法
- 5、虚假结果陷阱——关键节点控制法

作业 1、在工作中使用执行方法

七、中层执行工具训练

案例：王总执行落实的烦恼

- 1、目标执行与计划跟踪工具
- 2、执行的策略工具
- 3、行动管控工具
- 4、过程管控工具
- 5、业绩管控工具
- 6、责任管控工具
- 7、会议效率工具

作业 1：试用执行工具提升具体工作中的执行效果

八、中层执行的文化力

案例：沧炼的执行病

- 1、文化是约束行为的最终管理因素
- 2、执行文化首先是认真文化：认真第一、责任第二
- 3、执行文化的基础是责任：责任至上、一切由我
- 4、执行的十六字原则：结果提前、自我退后，锁定目标、专注重复
- 5、执行的 24 字战略：
 - 决心第一、成败第二
 - 速度第一、完美第二
 - 结果第一、理由第二

作业 1：把文化中每句话生动化的变成典型故事、榜样人物、典型案例、行为标识或习惯

作业 2：每次会议都强调执行文化，并列出具体的岗位行为标准