
打造中层执行力：有效工作与执行责任

课程背景：

中层执行力就是企业中间管理层准确理解组织意图，并有效实施公司决策和完成工作目标的能力。中层执行力是企业的核心执行能力，决定着一个企业的整体执行力的高低，并发挥如下至关重要的作用：

执行是管理工作赋予中层管理者的天然职责。高层的任务是建立愿景、制定战略和分配资源，中层的任务是制定标准、建立程序和实施管理，中层是工作任务的具体组织者和执行者，执行是组织赋予中层的管理使命。

中层是执行的枢纽。从执行的层面看，中层管理是执行的枢纽。所谓执行的枢纽，就是企业执行的关键部位，是各个执行环节中的中心环节，枢纽运转不灵，高效执行的大门就难以开启。通常认为，执行的三个关键流程是选正确的人、做正确的事以及把事情做正确，这三个核心流程是否运转有效，都取决于中层管理的工作成效。

中层执行力不足是导致企业执行不力的关键因素。从执行本身来看，管理者要想提升下属员工的执行力，首先必须提升自身的执行能力，一个自身工作成效不高的管理者，是很难管理好别人的。管理者要为下属做出执行表率，才能带动下属的工作意识，提升执行的效力。

针对中层执行力现状和培训工作中的误区，做好中层执行力提升培训，需澄清以下两个关键理念：工作有效性是高效执行的基础。事实上，执行理念中的三个执行要素和核心流程，脱胎于《卓有成效管理者》中“五个有效性”其中的三个有效性：人才使用有效、决策有效和工作过程有效。早在《执行》一书出版近 20 年之前，德鲁克在《卓有成效管理者》就曾经指出：有效工作（toeffect）和执行

（toexecute）“可视为同义词”。可见，《卓有成效管理者》才是最早阐述执行理念的书，并且是针对各级管理者。中层执行力提升的指导理念不能只停留在“执行”，更要溯本追源，关注“有效”，有效工作就是执行！

培养中层的执行责任是中层提升的核心。企业层面执行力侧重构建执行系统，员工层面执行力侧重激发工作动力和改善工作行为，而中层执行力则是侧重履行中层管理的执行责任，让执行力落到实处。

因此，中层执行力提升培训是以工作有效性为基础，以履行中层执行责任为核心，而针对性构建的培训体系。要避免把中层执行力培训当做“一个筐”，什么内容都可以装。

课时：6 课时/1 天

授课对象：中层主管人员

授课形式：以讲授和课堂互动交流形式为主，配合视频案例分析、小组讨论、互动游戏、角色扮演四个辅助手段。

课程目标：把握执行与有效工作的关系，修炼执行思维，掌握正确履行中层执行责任，掌握执行方法和执行的关键，帮助提升以工作有效性为基础的中层执行力。

课程大纲：

主题一：执行与有效工作

1. 执行是中层的天职和使命
2. 中层执行的误区
3. 案例分析：执行力差距
4. 工作有效性是高效执行的保障
5. 工作有效性修炼

主题二：履行执行责任

1. 胜任——能力责任
2. 桥梁——沟通责任

3.通路——支持责任

4.中坚——组织责任

主题三：执行思维

1.系统思维

2.全脑思维

3.结果导向思维

4.个人责任意识

5.工作创新意识

主题四：关键执行能力的改进

1.目标的分解能力

工作的意义和价值

2.时间筹划能力

授权与自我授权

3.过程控制力

增强检查和改进

4.标准设定与结果评估力

传统方法的弊端

积极的评估和反馈

5.岗位行动力

主题五：执行方法和工具

1.工作的基本原则

2.日常决策方法

3.解决执行问题的系统思考方法

4.管理活动组合与杠杆率

主题六：执行力落地六大关键

1.关心员工就是关注执行

情感和理智并用

因人而异，因地制宜

慢些，就会更快！

2.甄选解码能力强的人才

3.克服负面因素

4.扫除阻力因素

5.二六二法则

6.纠正执行偏差