

# 中高层干部职业素养与执行力提升培训

## 课程背景：

在企业中，有执行能力的人，是哪些对自己有责任感的人，他们有三个特征“信守承诺，结果导向，永不言败”；一个有执行力的团队，是强调“认真第一，聪明第二”的团队；一个有执行能力的公司，一定是针对客户价值聚焦能力的公司。所有成功的优秀企业背后，一定都有优秀的企业文化在支撑。因为企业文化是企业信仰、价值观和行为规范的总和，它同时还包括企业的经营风格、员工行为习惯和应对事物的默认规则。执行问题表面上体现为业绩，但背后更多的是一个文化问题，只有在优秀的文化背景下，才可能有真正的执行。

本课程就是围绕企业执行力建设，针对中层干部在执行职能时常见现象：

- 计划很好，制度很全，就是推行不下去，即使推行了也达不到预期效果，老总很无奈
- 部门之间相互扯皮，有利益就抢，有责任就推
- 缺乏责任意识，总认为那是公司或别人的事，跟自己没有关系
- 工作总是尽力而为，而不是全力以赴。借口一大堆，每个人都很忙，业绩却不断滑坡
- 很多事情，领导不催，下属不汇报。即使汇报，结果已成定局，领导也无力回天
- 没有功劳，也有苦劳。员工总是拿苦劳来说事，而不是用结果来交换
- 在执行力理念、原则和方法上，开发并实践的具有文化的前瞻性，理念的实效性和方法的针对性的实战型管理课程，为中层干部打造精细执行力，培养团队合作精神，创造高绩效

## 课程目标：

- 使学员掌握管理学的基本常识，提升个人责任感和荣誉感，增强企业凝聚力
- 了解团队建设基本知识，学习目标管理、时间管理基本原则，提升团队效率
- 弘扬企业文化愿景，构建提升执行力三大模型，全面提升企业执行力
- 从个人、团队、企业三个层次全方位调整领导理念和运营模式，实现由上到下，由内至外的全面升级

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中层管理者、优秀主管及储备管理人员

**课程方式：**课程讲解+游戏互动+视频分析+问题讨论+工具应用+实战案例

## 课程大纲

### 第一讲：管理者素养与高效执行力

#### 一、课程导入

1. 企业竞争说到底还是人的竞争
2. 人的竞争最终综合素质之争

**案例：**理解海尔执行官的观点

#### 二、没有执行力就没有竞争力

1. 什么是执行与执行力？
2. 管理是一个系统工程
3. 行动-结果-执行力-竞争力
4. 构成执行力的四大核心要素
  - 1) 心态
  - 2) 工具
  - 3) 角色
  - 4) 流程

### 三、剖析执行难的问题根源

#### 1. 影响执行力的若干因素

- 1) 哪些个人因素影响执行力？
- 2) 哪些组织因素影响执行力？
- 3) 哪些社会因素影响执行力？

### 四、执行力的三维创新模型

高效执行的动力系统

高效执行的能力系统

高效执行的保障系统

讨论：怎样全面提升执行力？

### 五、职业经理人的新素质模型

#### 1. 各层次人员必要技能分析

- 1) 作为下级的角色认知
  - a 怎么理解替身的概念？
  - b 职务代理者与职责履行？
  - c 区分执行者与报告人？
  - d 为什么把下级当学生？

#### 2. 作为平级同事的角色

- 1) 什么是内部客户？
- 2) 怎样理解两个经营？

#### 3. 上级角色有哪三层含义？

- 1) 领导者/决策者/培训师
- 2) 授权者/控制者/监督者
- 3) 游戏规则制定者/维护者

#### 4. 角色互换及角色关系协调

- 1) 角色类型的其它特征
- 2) 怎样实现角色类型的转换？
- 3) 不同角色人员的工作重心
- 4) 各种角色转换中心理反应

## 第二讲：高效执行力提升的核心因素

### 一、执行的误区

1. 学历有关
2. 性格有关
3. 年龄有关

### 二、执行的前提——百分百责任

1. 百分百对自己负责
2. 百分百对工作结果负责

### 三、员工不执行的传统思维习惯

1. 面子文化
2. 模糊文化
3. 圈子文化

### 四、企业和员工之间的关系是一种商业交换关系

1. 商业人格——靠原则做事，靠结果交换
2. 商业人格的标准——成年人心态 社会人标准
3. 为什么要做结果——公司是以结果做商业交换的平台

**九段秘书：**如何一步一步设定目标，实现结果

### **七、做结果的三大原则**

1. 客户原则
2. 交换原则
3. 检查原则

### **八、做结果的思维**

1. 底线思维
2. 外包思维

### **九、做结果的方法**

1. 复述承诺法
2. 分解法
3. 重点法

## **第三讲：高效执行力提升的六大关键**

### **一、组织执行力的五大法则**

1. 组织结构层面提升执行力？
2. 人员流程层面提升执行力？
3. 战略运营层面提升执行力？
4. 团队建设层面提升执行力？
5. 企业文化层面提升执行力？

### **二、执行力提升的六大关键**

1. 个人执行力提升三个关键
2. 组织执行力提升三个关键

### **三、一个人组织的关系**

1. 天时
2. 地利
3. 人和

### **四、责任感——执行力提升关键之一**

1. 信仰/使命/责任感
2. 理解责任感是第一执行力？
3. 心态的价值——态度决定一切
4. 持续的积极心态引发激情
5. 持久的动力源——激情到信仰

### **五、时间与目标管理——执行力提升关键之二**

1. 绩效——动作与时间的关系
2. 时间特性与时间管理概念
3. 如何分清轻、重、缓、急？
4. 串行与并行的工作模式
5. 全局思考与统筹兼顾

### **6. 常用的 20 种时间管理的方法**

- 1) 四点基本准备
- 2) 五点临时准备
- 3) 培养七点好习惯
- 4) 外部联系时的四点应变能力
7. 目标管理与工作的计划性

### **六、细节管理——执行力提升的关键之三**

1. 知识经济时代的细节管理
- 2. 细节决定成败，如何进行细节管理？**
  - 1) 培养关注细节的意识
  - 2) 始终保持讲究细节的精神
  - 3) 比一般人考虑的更多
  - 4) 提高工作的计划性

## **七、沟通管理——执行力提升的关键之四**

### **1. 沟通管理与人际关系协调**

- 1) 沟通合作是提高效率的保证

**讨论：**语言沟通的四大原则

### **2. 肢体语——非语言沟通**

**讨论：**协调人际关系的五大原则

### **3. 心理学在沟通管理中的应用**

## **八、制度流程——执行力提升的关键之五**

### **1. 制度流程的精细化设计**

- 1) 执行流程的枢纽——目标流程
- 2) 执行流程的基石——战略流程
- 3) 执行流程的核心——人员流程
- 4) 执行流程的体现——运营流程

## **九、组织纪律——执行力提升的关键之六**

1. 纪律是事业成功的保证
2. 为什么要向解放军学习？

### **3. 解放军精神与行为准则**

- 1) 信仰/使命与目标制胜
- 2) 责任/忠诚与对结果负责
- 3) 服从/执行与一切行动听指挥
- 4) 团队/协作与团结就是力量
- 5) 能力/效率与军事技术过硬
- 6) 美德/荣誉与优良的作风

**互动：**组织纪律训练