



培训主题：中高层干部高效执行力提升

培训时间：2天，12课时

第一部分 中高层干部的角色定位与认知

一、决定持续企业绩效的四个因素：

正确的战略决策、高效的中高层管理执行、优秀的岗位敬业、适宜的企业文化与管理机制。

二、中高层的职责：

- 1、首要职责是沟通，为完成部门及企业的目标来制订计划、组织人员、协调各方面的力量来完成目标。
- 2、在完成目标过程中，需要搜集信息、使用合适的员工进行工作分配、辅导员工、监督进度。
- 3、重点是防止出问题与解决问题，要能够把问题解决到中高层管理为止，总把问题抛到公司领导层的中高层管理不是好干部。
- 4、处理工作的关系重在合作、协调、主动、积极。

三、中高层管理必须认知三个层面的互动关系

- 1、高层订方针、中高层管理讲方法、基层快行动
- 2、高层要有先见力、中高层管理要有计划力、基层要有执行力
- 3、高层重在创造、中高层管理重在改善、基层重在维持
- 4、高层讲变化、中高层管理要应变、基层在行动
- 5、高层讲势、中高层管理讲责、基层求利



- 6、高层领导人人性化、中高层管理制度化、基层执行标准化
- 7、高层以情领导、中高层管理以理服人、基层以法创新
- 8、中高层管理要操心、高层才放心、基层才安心
- 9、高层是好人、中高层管理做坏人、基层是厚人

四、问题到我为止

五、中高层管理的四种身份

- 1、信徒：坚定不移执行战略决策、目标任务，并有效督导落实到基层。
- 2、教练：不仅是对基层员工进行管理，更要成为基层员工的教练、老师。
- 3、避震器：把来自基层的抱怨、牢骚转化为合理化建议，推进组织改善创新。
- 4、变压器：把来自高层的压力转化为有效的激励，激发基层员工更的动力。

六、三承三启

- 1、承上启下：目标、指令、任务
- 2、承前启后：部门内的协调、跨部门的协调与合作
- 3、承点启面：员工是点、部门是面、企业是体。单项业务是点、重大活动是面、企业盈利是体。
- 4、上级命令的执行人。中高层管理同事的协作者。下属员工的辅导者。



七、优秀中高层管理的三个表现：

- 1、正确贯彻上司意图、深得上司器重；
- 2、与同事协同作战，深得同事支持；
- 3、带领下属实现目标，深得下属尊敬。

八、中高层管理经理不得有的四种错误：

- 1、把自己当成群众领袖、民意代表；
- 2、把自己当成一方诸侯，小国之君；
- 3、把自己当成劳动模范，无所不揽；
- 4、把自己当成小兵一个、自然一卒。

九、中高层管理经理的六大内伤：

- 1、心胸狭窄、推过揽功、疑心过重，接收不了任何批评。
- 2、事必躬亲，不会作分工，不会激励与授权下属。
- 3、不会正确开展异性管理与上级沟通。
- 4、没有主见，成为上司领导的传话筒。
- 5、不顾企业利益，只顾部门利益与为人处事。
- 6、自大自私，随欲而行，言谈举止，不足以让下发信服。

第二部分 中高层管理经理做事态度与艺术

一、上司对工作的需求：

- 1、希望下属主动、主导地解决问题；
- 2、希望了解下属工作进度及困难；



- 3、希望一切状况能在掌握中，不要出意外；
- 4、希望下属尊重及顾及上司形象；
- 5、对予交办的事情能快速回应；
- 6、上司需要你的时候，你就在他身边；
- 7、主动提供即时的资讯与情报。

二、什么是主导？

就是对过程与结果负责，当有缺陷、不足的时候能够补上去。

我不下地狱、谁下地狱？

三、上司认同、重视的 8 种干部：

- 1、有能力、有贡献；
- 2、为组织着想；
- 3、对自有信心且言之有物的人；
- 4、在工作上全力以赴的人；
- 5、工作有目标，知道下一步该做什么；
- 6、能够解决难题的人；
- 7、愿意承担更多重任及工作的人；
- 8、与上司及横向部门配合度高的人。

四、中高层管理与上司相处的六大原则

- 1、上司永远是对的；
- 2、不要议论上司的是非；
- 3、不要抢上司的风头；
- 4、独立承担责任；
- 5、多报告结果、少请示方案，需要请示时要有备选方案；
- 6、让上司做好人、自己扮黑脸。

五、如何向上司汇报工作：

- 1、精简、简明扼要、有数据讲话；
- 2、有针对性；
- 3、从上司的立场来看问题；
- 4、尊重上司的评论、不要争论。
- 5、让上司做选择题、少做论述题。



六、与同事相处的要求。

- 1、二大原则：1、面子第一、道理第二；2、高调做事、低调做人。
- 2、两个思想：1、不要以为自己最重要，你的协助才最重要；2、关注全局、团队至上。
- 3、博取同事支持的三个要求：1、彼此尊重、从我做起；2、适当保持距离；3、懂得分享、勇于担当责任。
- 4、与同级沟通的忌语：1、这点小事都不会做；2、你怎么做事的？
- 3、这事我已经想好了，你不用再讲了。4、再做不好就走人。5、这不关我的事。6、我也没办法。

七、千万别做没心没肺的中高层管理：

向上报告没胆略、同级沟通没心情、向下辅导没肺俯。

第三部分 中高层管理经理基本管理能力

一、目标管理的四个过程：

目标设定、目标分解、目标认同、过程管理。

二、目标管理须重视的举措：

- 1、目标认同、员工参与是常被管理者忽视的过程，有员工参与并得到认同的目标，会使员工自动自发地努力完成。
- 2、目标公示：将每个人的月度目标公示于部门办公室，以及不定期以早会的形式强化目标、提醒进度，并且将最终的目标达成情况进行通报公告，是一种很好的目标管理办法。



3、目标排序：将每个店面、业务部门每个人员每个月度的目标达成率进行排序、公示、竞赛。

4、目标不能太多，要少而精。人们的特质决定我们每次只能把一件事做好。

5、专注于最重要的目标。

6、目标检查：员工不会做你期望做的，只会做检查的。

三、时间=有效时间+无效时间=（高效时间+低效时间）+无效时间

四、效率=成果/时间

1、功劳：在有限时间准确完成目标

2、苦劳：在有限时间没有完成目标

3、疲劳：在有限时间忙碌，不知道目标在哪里

4、徒劳：在有限时间做错了事，走错了方向

五、谁是时间杀手？

——电话聊天、形不成决议的会议、救火、拖延、等待上司决策、犹豫不决、缺乏优先等级、缺乏完成期限、缺乏检查、授权不足、权力或责任不能界定。

六、要事为先：

在有限时间内优先处理最重要的事情，减少那些紧急而重要的救火事情，授权那些紧急而不是很重要的事情，却除不紧急、不重要的事情。



七、制订自己每天的工作清单：

将必须完成的事写下来，并确定优先次序。

八、有效沟通的流程：

事前准备、确认需求、阐述观点、处理异议、达成共识。

九、做沟通高手：

1、站着对方的立场来思考问题；2、运用对方可接收的方式进行沟通；3、真诚的态度、尊重的表达；4、认真倾听、理解对方；5、放下面子，及时放弃不很必要的争论。

十、常见的沟通障碍：

命令、警告、训戒、教训、争论、批评、求全责备、讽刺、质疑、审问、转移话题、转移目标、面子第一、不愿敞开心怀

十一、制度管理：

谁碰烫谁、一碰就烫、谁都要敢烫

十二、制度观念：

- 1、红绿灯比警察重要；
- 2、建机制比疏导交通重要；
- 3、一批问题常出现是制度有问题；个体问题是人的问题；
- 4、先订制度、后执行；
- 5、制度有缺陷，也必执行，先执行再修订。



十三、法制与人治的融合：

有情领导、无情管理、绝情制度

十四、管理者最有效的语言：

对不起，是我错了。

你有什么建议。

就照你的办。

我们一起……

干的好！

谢谢！

请……

十五、管理者最不应讲的语言：

照我说的办，没错！（刚愎自用）

我早就想好了！（揽功归己）

你怎么老是……（委过于人）

绝不可能……（扼杀创新）

我来做。（事必躬亲）

今后……（贻误商机）

我……（自我中心）

十六、管理者糟糕的八句话：

1、你是我的人，要听我的——团队建设问题

2、大家给我一个面子——员工关系问题



- 3、好好干，过段时间我提拔你做副经理——激励问题
- 4、做不好我把你们都开掉——忧患意识问题
- 5、××是我们的骨干，大家都不许惹他——骨干员工问题
- 6、××比较捣蛋，你们不要与他接近——内部团结问题
- 7、那几个人没有一个好东西——人才优势调动问题

第四部分 团队管理、高效执行

一、高效团队的9个特征：

清晰的目标、一致的承诺、相互的信任、开放的沟通、相关的技能、有效的结构、恰当的领导、足够的外部支持、快乐的分享成果。

二、高效团队的四个要素：

- 1、目标：共同的愿景与目标、建立同理心、让成员参与，听取他们的意见；宣导、建立认同。
- 2、关系：正式关系与非正式关系；疏导、理解、关怀式的关系；从怀疑到互信；从动荡到稳定。
- 3、规范：结构性问题与非结构性问题；建章立制比处理问题更重要；人性管理与无情管理。
- 4、领导力：明确目标与期望的结果；做出样板与标杆；授权、放手让成员去做；密切关注走向；对优秀给予鼓励、对劣差以辅导。

三、高效行动力的四个观念

- 1、世界观：行动力就是生产力；自我潜能的发挥是一种习惯，别做温水中的青蛙；提高职业技能比金钱更重要。



2、人生观：服务别人、成就自己；我为人人、人人为我；付出爱心、收获自尊；生活是快乐的、工作是快乐的；我的快乐我做主、我的努力我做主。

3、价值观：最低级的价值——给多少钱、办多少事。中级价值——尽心尽力、尽力而为、能做多少是多少。高级价值——付出自有回报。

4、职业观：我是自己的老板、自己职业的老板、为老板打工、为自己打基础。职业是成就自己人生的开始。人生的价值在于双赢。

四、处理问题三不放过：

- 1、发生问题、找不到原因不放过；
- 2、发生问题，找不到责任人不放过；
- 3、发生问题，没有整改措施不放过。

五、行动力的理念：

- 1、信念比利益更重要
- 2、速度比完美更重要
- 3、胜利比公平更重要
- 4、结果比理由更重要。

六、行动力关键：

- 1、要敢——不在乎条件；
- 2、要快——勤奋努力；
- 3、要对——盯住目标。



七、行动力秘诀：

- 1、决心第一、成败第二；
- 2、速度第一、完美第二；
- 3、结果第一、理由第二。

八、教练式经理：

教练是一种帮助关系，是学习的帮助者通过技巧性的谈话，帮助被帮助者看清自己的状况，找到自己的方法，采取自己的行动，获得持续的成果的过程。

九、迫使下属进化：

下属的素质差不是你的错，但不能提升下属的素质，就是你的错。

十、教练方法：

- 1、以倾听替代告诉；替代部下做事到帮助部下做事；
- 2、鼓励学习与鼓励下属找出问题代替直接指出错误；
- 3、塑造责任、强化责任代替分配责任；
- 4、前景引导代替命令；激励与表彰代替惩罚。

十一、绩效管理的流程：

制订目标、绩效考评、绩效面谈、绩效辅导。

绩效考评只是绩效管理的一个环节，而绩效面谈与绩效辅导更为重要。

十二、激励员工，让员工自动自发地快乐工作。

- 1、零成本的激励



说谢谢！

在员工早会上表扬一个员工；

写份感谢信，公告在公司；

写封感谢信，邮寄给他的家人，或打电话致谢；

说鼓励的话；

认同员工的创新；

如果员工因创新而导致出错了，对结果要处罚，但同时对他的努力

要给予表彰；

让员工在全体人员面前讲授自己的经验；

将优秀的员工的照片放至店面；

2、低成本的激励：

陪员工吃顿午餐；

将因奖励的钱在公开的会议上兑现；

组织员工打一场羽毛球赛；

给予一本书的奖励；

自做一份有特点的证书；

向公司借本管理书籍，亲自交与员工手上，让他阅读；

组织一个小型的抽奖活动；

组织员工“小鬼创意碰头会”；

一次小型的郊游；