

# 中层执行一定行

----凝心聚力 使命必达

主讲人：齐磊

## 课程背景

工作中，有没有类似问题：

1. 领导的指令到了中层就会打折，就会走偏，导致战略不落实
2. 每天自己特别忙，下属却无事可做
3. 自己很厉害，下属不成长
4. 给了马儿吃草，马儿也不跑，很想去激励下属，总是事倍功半
5. 安排完工作，下属还总是出现执行问题
6. 执行中，检查多了太辛苦，检查少了，问题多
7. 相同错误重复犯，按下葫芦起来瓢
8. 你让他执行，他希望快乐，你让他加班，他要去约会
9. 工作中，抱怨委屈多，推诿扯皮多，就是责任承担少
10. 规则与人情，平衡特烦恼

## 课程目标

- 能够阐述中层管理者四大定位；
- 根据课程内容，当堂完成激励设计表；
- 能用自己的语言阐述 5R 执行模式的相关要点；
- 能够运用 4A 工具当堂完成模拟练习；
- 能够运用课堂知识当堂完成标准版的周计划；
- 能够阐述中层的五大关键职能

## 课程运营

**1.分组：**课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。

**2.品牌分：**设置品牌积分榜，将品牌分比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。

**3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对前一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。

**4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。

**5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

## 课程大纲

### 课程内容：

### 开营：团队建设

#### 一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

#### 二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

### 第一讲:作为中层，该如何定位更卓越？

#### 一、什么是团队？

优秀团队的三个要素：a 勇于承担责任的领导

b 清晰明确的目标

c 统一的思想；统一的声音；统一的行动；

#### 二、团队、团体、群体的区别

1.互动讨论三者的区别

2.提炼出三者区别的具体维度：目标、领导、配合

3.领导者的水平是团队的天花板

#### 三、视频案例：士兵突击

1.思考：这个组织是不是团队？

2.如果你是班长你该怎么做才称职？

3.反思工作中的不足与改善措施

#### 四、执行——以规则为前提，把目标变成结果的行动

#### 五、中层角色认知案例：申请资金的尴尬

#### 六、中层：一个字的学问“中”

1. 承上启下

2. 事前事后

3. 一剑洞穿

4. 不偏不倚

5. 有始有终

#### 七、四大角色定位

1.战略执行者：做放大镜不做大气层

2.监督检查者：当司机不当乘客

3.团队打造者：当教官不当保姆

4.团队激励者：当冲锋号不当集结号

## 第二讲：为什么忙而无果，累而无获？

### 一、执行的误区；

员工的角度：努力了，领导总是不满意；

领导的角度：做事无结果，借口一大堆；

### 二、区分任务与结果；

1.案例：种树与挖井

2.结果意识训练：生活中的结果

3.结果意识训练：工作中的结果

### 三、结果的层级：九段秘书

案例：天津白总的案例

互动：一段贵还是九段贵？

结论：优秀的人才是免费的。

课后作业：梳理本岗位的九段

### 四、任务三事与结果三有

1. 例行公事、应付了事、完成差事

2. 有时间、有价值、有证据

### 五、做结果的两大思维

底线思维：先做必须的，再追求完美

外包思维：用要求别人的标准要求自己

案例：车间主任的外包思维

案例：企业的接车司机

课后作业：假如你的工作被外包

### 六、做结果的三大方法

#### 1.复述承诺法：接到指令复述一遍主动承诺结果

现场互动训练

2. 分解法：大结果分解为小结果，清晰节点，方便检查

案例：山田本一

3.重点法：做好重要不紧急的事是根本

## 第三讲：如何保证指令变结果，让结果可以预见？

### 一、案例：小和尚撞钟；

互动训练：管理者犯了哪些错误

案例：滥竽充数

### 二、5R 执行流程：从指令到结果的保障

1. R1：结果定义，凡事必有结果；

互动训练：领导与下属

方法：把工作描述变成结果定义

操作要点：执行人重复一遍结果定义，做出承诺

工具：周报周计划

2. R2:一对一责任，有结果必须落实到我

互动训练：闹事追杀

案例：厂长责任与安全事故

操作要点：责任面前没有我们，只有我

3. R3：过程检查，对我不相信就必须检查  
互动案例：交警与电子眼  
操作要点：只相信事实数据不相信人
4. R4：即时奖惩，有检查必须有奖罚  
案例：超额完成的优秀员工  
操作要点：奖惩不过夜，形成大家的集体记忆
5. R5:改进复制，有奖罚必有复制改进  
案例：销售冠军的复制  
方法：建立分享机制  
案例：爱斯基摩人和北极熊  
方法：建立流程优化机制

### 三、周报周计划体系讲解

## 第四讲：如何让执行一箭洞穿？

### 课程内容：

本节课，为训练体验课为主，是将前面内容进行串联运用的检测，也是大家共同参与完成的过程。

- 一、沟通的概念
  1. 目标
  2. 信息、思想、情感
  3. 共识
- 二、沟通最大的奥秘——冰山模型
  - 1.技巧与心态哪一个更重要
  - 2.沟通的绝招——让他人喜欢
- 三、360度沟通技巧
  - 1.与上级沟通——汇报与总结
  - 2.与下级沟通——安排与监督
  - 3.与平级沟通——合作、逃避、迁就、妥协、竞争
- 四、执行沟通互动训练
  - 1.角色分配：高层、中层、基层
  - 2.讲规则，确认回复
  - 3.计时活动
  - 4.总结训练
  - 5.给方法
- 二、团队分享、个人分享与总结
- 三、课程结束，课程总结

课程回顾 课程结束