

《中层高效执行力与跨部门沟通》

课程概况：

1. 课程时数：2天，6小时/天
2. 课程对象：中层管理干部
3. 主讲老师：许晋
4. 培训方式：讲授、案例分析、小组练习、互动问答、讲师启发、现场演练

练

第一单元 中层管理者是执行力的关键

一、中层管理者在组织结构中枢纽作用

- ✓ 执行力是带动团队实现组织目标的效率
- ✓ 执行力的四个核心组织部件（目标、流程、成员、文化）
- ✓ 中层管理者自身的执行困惑

二、执行中的基本意识

- ✓ 执行的三种境界
 - ◇ 坚决执行（先僵化、再优化、后固化）
 - ◇ 执行到位（做老板之想）
 - ◇ 执行完美（做老板还没有想到的地方）
- ✓ 关于自身执行的学问
 - ◇ 信念与利益
 - ◇ 速度与完美
 - ◇ 胜利与公平
 - ◇ 结果与理由
- ✓ 关于影响执行的学问
 - ◇ 做与说
 - ◇ 个人与团队

三、执行力的四大因素

- ✓ 目标因素——正本清源
- ✓ 流程因素——简单、图表化
- ✓ 人员因素——制度考核

- ✓ 文化因素——不是尽量，而是一定

四、中层管理者的管理现状与执行困局出路

- ✓ 中层管理的晋升经历对管理者性格的影响——反思
- ✓ 高层领导的善变导致基层执行的困惑——反馈
- ✓ 不同背景员工导致团队执行的困惑——反复
- ✓ 跨部门的灰色制度导致的执行困惑——反应

第二单元 影响执行力的目标系统

一、中层干部必须调整和找准位置

- ✓ 从乘客到司机——对目的负责
- ✓ 目标从哪里来？
- ✓ 职责、目标、计划、考核的关键

二、聚焦目标并分解目标

- ✓ 团队的工作目标与工作标准在哪里？
- ✓ 设定目标的 SMART 原则
- ✓ 设定目标常用的方法
- ✓ 分析上级目标（质疑、反馈、执行）
- ✓ 管理下属目标（“检查”与“奖惩”，让下属担起应有的责任）
- ✓ 同部门目标沟通（“面子”与“人情”）

三、设定目标后影响执行的关键因素

- ✓ 检查与反馈
- ✓ 流程与计划

四、掌握目标系统的工具——目标承诺书

第三单元 影响执行力的流程计划系统

一、流程的重要性

- ✓ 修车行的目标带来的影响
- ✓ 如何设定合理的流程
- ✓ 设定流程中的参考标准

二、如何根据目标制定计划？

- ✓ 认识计划在管理中的意义
- ✓ 建立目标指引下的工作里程碑：分解工作或项目

- ✓ 安排计划中的活动，安排所需
- ✓ 工作计划中常用的几种工具

三、如何确保计划的执行？

- ✓ 常人的工作心态？
- ✓ 如何检查员工的工作？
- ✓ 如何保证计划的执行？
- ✓ 检查出现偏差的时候常用的三句话

四、如何设定合理化执行制度

- ✓ 理解执行从小事开始的理念
- ✓ 日常行为的规范制度
- ✓ 工作行为的规范制度
- ✓ 职业化的处理方法

第四单元 人员因素的执行系统

一、掌握员工发展状态的两把尺子

- ✓ 能力
- ✓ 意愿
- ✓ 两种情况下对执行影响的解决方案

二、人员因素对执行力的影响及原因

- ✓ 团队执行中体现的四种怪现象（慢、傻、差、少）
- ✓ A-B-C理论的应用与启示
- ✓ 解决人员因素的最佳方案是——制度

三、中层干部执行中误区

- ✓ 定位误区（细节与成败、问题与机会、追求完美）
- ✓ 管理误区（考核A，奖励B；眼睛里只有问题员工；简单与创新）
- ✓ 竞争误区（内部竞争与外部竞争、学习与绩效）

四、中层干部执行力心态修炼

- ✓ 负责任心态修炼
- ✓ 坚韧心态修炼
- ✓ 积极心态修炼
- ✓ 包容心态的修炼

五、创建执行型文化

- ✓ 海尔与华为：危机是创造出来的
- ✓ GE：行动能力是淘汰出来的
- ✓ 沃尔玛：凡是已经决定了的，就是对的
- ✓ IBM：人们不会做你希望的，只会做你检查的
- ✓ 戴尔：没有人会拒绝改变，但所有人都拒绝被改变

第五单元 跨部门沟通的解决之道——上篇

- ✓ 部门经理如何产生自己的影响力

互动：作为一名部门经理是对本部门的了解重要还是对其他部门的了解重要？

- ✓ 解决、解决、还是解决
- ✓ 绩效沟通是一种成功的模式
- ✓ 搭建跨部门沟通的桥梁

分享：要想做好跨部门沟通先要做部门内的沟通

- ✓ 避免跨部门沟通的短接
- ✓ 站在更高的高度看问题

互动：跨部门的交叉地带要不要管？怎样去管？

分享：昨天的大问题今天的小问题

第六单元 跨部门沟通的解决之道——下篇

- ✓ 重视八小时以外的沟通——如何与他人相处
- ✓ 要开就开高效会议

互动：跨部门会议中的几种棘手问题如何处理？

- ✓ 改变从中高层做起
 - ◇ 拿出你的执行力
 - ◇ 转变你的管理风格
 - ◇ 如何准确判断升级处理问题
 - ◇ 给自己定规则
 - ◇ 说得多不如做得多——言传重于身教

现场演练：如何做员工满意度调查

- ✓ 树立共同的团队目标

团队精神训练：神奇的沟通地毯

- ✓ 达成共识最重要

- ✓ 拥有积极的心态

