
《中层高效执行力》

学习对象：企业中基层管理者

培训讲师：许晋

培训时间：12 小时（2 天）

课程精髓：

- 1、提升管理者的执行动力，并带动整体团队的执行力以实现组织目标；
- 2、用制度管控执行痛点，运用有效机制提升组织执行效率；
- 3、提升领导者自身的执行能力。

课程缘由：

为什么企业有很好的战略目标，却难以实现？

为什么团队目标制定之后，团队成员不能全力以赴、不折不扣地执行？

为什么团队里看起来比较负责任，但总感觉到不能真正地负责任到位？

为什么团队常出现低效、推诿而导致目标计划无法实现？

为什么团队成员的个人素质不错，但团队整体执行力却不强？

为什么市场环境很好，企业却不能抓住机会实现快速发展？

美国著名企业 ABB 的原董事长巴尼维克有一个观点就是：一个企业的成功，5%在战略，95%在执行。没有一支具有很强领导执行能力的中层管理队伍，一个公司的所谓使命、战略不可能实现。中国企业与跨国企业在管理上有三个层面的差距：一是观念，二是制度，三是领导执行能力。

中层主管是企业执行层的领导者，对执行是否到位起着关键性的作用，通过本课程的学习，将使我们的中层主管在执行理念、执行体系、执行环节、执行工具、执行效果等方面有一个很大的提升。

课程目标：

塑造中层管理团队的执行文化与执行能力，具体目标分解如下：

1. 让学员认知常见的执行力问题及根源
2. 帮助学员认知中层管理者执行的关键
3. 帮助学员领会管理提升执行力的方法论及原则
4. 帮助学员剖析中层管理者执行中常犯的错误
5. 帮助学员通过制度与文化来提升与保障执行能力

课程大纲：

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