

# 卓越中层执行力实战核心训练（2天）

## 课程背景

- ◆ 执行力在中国已经喊了将近十年，几乎每个管理讲师都有讲过执行力课程，几乎每个企业都进行过执行力培训，但中国企业的执行力状况又如何呢？看看各位老板谈及执行时的那满面愁容就不难猜到一二了。为什么执行力喊了多年、抓了多年更是讲了多年就是不见效果？提升企业执行力的核心关键到底是什么？
- ◆ 我研究执行力9年多的时间发现一个很有意思的现象，很多企业抓执行是抓两头、放中间，一手抓员工执行力，强调员工要有执行的心态，一手抓高层执行力，强调高层要关注细节、关注执行，偏偏对在执行中扮演最重要角色的中层着力过少，既没有提升中层执行力的具体办法也没有促进中层执行的强力措施，造成的结果是高层恨，恨下属总是执行力不足，基层怨，怨上层执行不加板子却打在下层身上，中层茫，总是奇怪自己已经努力了却总是不得上司欢心和下属拥戴。
- ◆ 中层是执行之腰，一家企业要想有健全的执行体系，中层的腰是关键，腰力不强则四肢不健、有令难行。所以，中层执行不佳是企业执行不力的根源，在高层已经深具执行意识的今天，提升企业执行力应从中层执行训练抓起。
- ◆ 中层执行缺什么？缺的就是主动执行的思想 and 坚决执行的决心，《把信送给加西亚》这本书的罗文中尉给大家展示了一个优秀执行型中层的学习典范。

## 课程收益

- 1、明白自己作为一个企业中层为什么一定要强化执行，执行力提升对个人和企业的意义何在
- 2、中层在执行中应该扮演的恰当角色，如何根据自己的角色选择执行行为以提升企业整体执行那个效果

- 3、提升执行沟通能力，准确理解上司意图，创造性提升执行力
- 4、中层要想提升执行力首先要改变的是思维方式，具备执行型思维的中层在实际工作中也会养成执行型的行为习惯
- 5、中层执行的管理方法和执行文化

## 课程大纲

导读：重读把信送给加西亚

### 一、中层的执行角色

案例：润石吵架案

- 1、 中层你为什么要执行？
- 2、 中层执行的角色错位现象
- 3、 做放大镜还是大气层？司机还是乘客？
- 4、 执行中你是谁？角色定位
- 5、 执行中的榜样效应——员工的执行力来自于上行下效
- 6、 以身作则，推动团队执行的唯一基点

案例研讨：正确的执行角色（每个角色）应该具备的执行素质

课程目标：

- 打造干部独立处事的能力
- 改变干部做事的思维习惯
- 帮助干部正确认识自己在执行中的角色
- 帮助正确理解自己的角色行为

### 二、学习加西亚，看执行人才的五大标准

案例：巴顿将军的执行力

- 1、凡事主动
- 2、承担责任
- 3、信守承诺
- 4、结果导向
- 5、永不言败

案例研讨：催化剂加错了，谁的责任

课程目标：

- 明确执行人才的培养方向
- 学员给自己照镜子，检讨自己的执行力

### 三、中层执行五大理念

强化执行，中层你应该做什么？核心执行理念应该是什么？

情境案例 1：到底该怎么做？何时执行才是恰当？

执行理念一：行动力——坚决执行、马上行动

情境案例 2：某公司重复犯错无系统造成的损失事件

执行理念二：纠偏力——一次就做好、省力无烦恼

情境案例 3：质检处罚伤人事件

执行理念三：结果力——不只求对错，效果要更好

情景案例 4：例会借口事件

执行理念四：坚韧力——不找借口、执行到位

情景案例 5：特殊人物违规事件

执行理念五：服从力——刚性制度、服从第一

互动训练：找位置

作业 1：找角色，列出自己每个角色的关键行为和应提供的关键结果

作业 2：依据执行理念找出自己及部门在过去的执行中存在问题的事项，并列

整改措施

#### 课程目标

- 帮助经理人提升执行的速度
- 帮助经理人提升执行的精度
- 帮助经理人提升执行的效果
- 正确认知责任，承担责任
- 学会系统性解决问题，一次做到位

### 四、把握执行底线——结果导向

案例：九州李总的烦恼

案例：电信“寒号鸟”

1、我做了不等于有结果——执行就是有结果的行动

2、结果定义三原则

3、执行力的九段结果标准

4、结果思维方法：外包思维法、底线思维法

**课程目标：**

- ◆ 帮助发现员工执行不到位、提供不了结果的原因
- ◆ 让员工从心理上形成做结果的习惯，提供你满意的结果
- ◆ 让领导不用再盯着员工做事、跟着员工做事
- ◆ 训练员工形成结果思维，做事以终为始

**五、执行根基——承担责任**

- 1、 责任思维：执行首先是责任
- 2、 责任不仅是心态，更是解决问题的动力和方法
- 3、 情境案例研讨：我是一切的根源
- 4、 腐蚀责任的四种病毒与责任建设四大原则
- 5、 责任训练工具：QBQ

**课程目标：**

- 打造干部独立处事的能力
- 养成承担责任的思维习惯
- 帮助学员摆脱凡事依赖心理
- 引导学员用 QBQ 责任型思考方式看问题

**六、执行导向——客户价值**

1. 对外做客户价值才可以不战而屈人之兵
2. 内部客户价值链，打造真正的执行团队
3. 客户价值聚焦员工能量，创造公司效益
4. 客户价值训练与客户价值链管理
5. 客户价值管理工具：KVC 关键价值链技术

**课程目标：**

- 培育执行的客户意识
- 帮助发现部门矛盾产生的根源
- 解除部门之间不配合的烦恼
- 让员工和各部门把心思放在企业的生命线“内外客户”身上
- 帮助公司把资源集中在企业盈利的原因----客户价值上

- 在公司内部打造客户价值文化
- 给企业提供一套客户价值的管理工具

## 七、有效执行沟通

互动游戏：撕纸游戏

- 1、执行沟通首先在精准
- 2、执行沟通基本三原则：事前问清楚，事后负责任；布置者多说一句话，执行者多问一句话；沟通质量的责任在执行者身上
- 3、执行沟通三步：正确理解做复述；澄清结果做承诺；拿出措施做计划
- 4、精准执行沟通的规则：明确化、具体化、精确化、定量化、标准化
- 5、上司布置工作的十大标准
- 6、精准沟通模型的建立

课程目标：

- 教会经理人正确布置任务，传达指令
- 教会下属正确理解上司指令
- 双向沟通，消除执行的沟通偏差
- 从源头消除执行的沟通隐患

## 八、有效执行四步走

**案例：万家电气员工执行最佳范本**

1、命令授出，理解到位

下级多问一句话

上司多说一句话

2、为结果找对策

修路法则

追根究底法

系统流程法

3、简单、服从与重复

简单原则坚决服从

简单的事情重复做

4、有效检查与督导

关键节点追踪表

## YCYA 工具

训练：搬椅子

### 课程目标：

- 教会学员正确的打造团队执行闭环
- 执行简单化——简单执行可复制
- 执行流程化——分步执行拿结果
- 执行系统化——有效检查抓落地

## 八、中层执行工具训练

案例：王总执行落实的烦恼

- 1、目标执行与计划跟踪工具
- 2、执行策略工具
- 3、行动管控工具
- 4、过程管控工具
- 5、业绩管控工具
- 6、责任管控工具
- 7、会议效率工具

作业：试用执行工具提升具体工作中的执行效果

### 课程目标：

- 教会学员熟练应用执行的管控工具提升团队的执行力

## 九、中层执行的文化力

案例：沧炼的执行病

- 1、文化是约束行为的最终管理因素
- 2、执行文化首先是认真文化：认真第一、责任第二
- 3、执行文化的基础是责任：责任至上、一切由我
- 4、执行的十六字原则：结果提前、自我退后，锁定目标、专注重复
- 5、执行的 24 字战略：
  - 决心第一、成败第二
  - 速度第一、完美第二
  - 结果第一、理由第二

作业 1：把文化中每句话生动化的变成典型故事、榜样人物、典型案例、行为标

识或习惯

作业 2：每次会议都强调执行文化，并列出具体的岗位行为标准

**课程目标：**

- ◆ 帮助企业建立一套真正的简单可操作的执行文化
- ◆ 打造良好的执行环境，让环境中每一个员工都身处执行文化熏陶

**结束语**