

# 中层经理高效管理执行

## 【课程背景】

以结果为导向的执行是一个永恒的管理话题，特别在在当今快速变化的时代和挑战性业务环境下，企业对各层级管理者的执行意识和执行力的要求更高。

然而，很多管理者常常心有余而法不足，找不到管理的抓手和用力点，不知如何推动任务变成结果，甚至用错力，导致事倍而功半。

在此挑战情境下，他们若能够掌握一套从任务到结果的管理方法论和改善执行效果的分析框架，将对提升和改善团队执行效果带来实质性帮助。

## 【课程目标】

- 1 通过学习，学员能够应用课程的方法论提升团队执行效果
- 2 理解“人事并重”推动结果产生的总策略；
- 3 应用执行力方程分析和改善日常无效低效的管理行为，提升部门执行效果；  
应用“事前分析”之“四有法”提升执行效果；
- 5 应用“事中跟进”之“督导”和“激励”二种基本技巧推动工作落地，不简单做甩手掌柜；
- 6 结合自己的现状阐述复盘与萃取的常态化管理对提升执行效果的作用与意义。

## 【课程安排】

- 1 学员：中层管理者
- 2 人数：30人
- 3 时间：2天

## 【课程纲要】

### 第一天（9:00-16:30）

章节	学习内容	教学目标与教学方法
执行的本质：把目标变成结果	<ol style="list-style-type: none"><li>1、执行的本质：目标变成结果<ul style="list-style-type: none"><li>■ 案例解读</li><li>■ 执行：如何把目标变成结果</li><li>■ 围绕执行的误区</li><li>■ 企业、管理者、员工执行力的衡量标准</li><li>■ 高效执行力模型：执行力=想做好*会做好*环境支持度</li></ul></li><li>2、管理者的执行力：目标变成结果<ul style="list-style-type: none"><li>■ 基于绩效管理的闭环思维：制定目标—过程跟进—绩效评估</li><li>■ 基于任务执行的闭环思维：交待任务—跟进过程—反馈结果</li><li>■ 交待任务，确保理解到位</li><li>■ 跟进过程，确保因人而异</li><li>■ 反馈结果，有亮点则鼓励分享，萃取最佳经验；有问题预防重复发生</li><li>■ 情案例研讨</li></ul></li></ol>	<p>教学目标：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1、理解执行的本质是制造预期的结果；</li><li>2、描述执行力方程，知道提升执行力需要三管齐下。</li></ol> <p>教学方法：</p> <p>引导式、讨论分享、讲授</p>

<p><b>第二部分、交待任务：人事匹配，理解到位</b></p>	<p>1、确保人事匹配提升执行效果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 案例引导</li> <li>■ 任务分析：能力分析、难点分析、资源分析</li> <li>■ 员工胜任的四有分析法：能做好？想做好？特点分析？</li> <li>■ 小组讨论：身边的实际情境案例</li> <li>■ 对策：确保有执行之力才会有执行效果</li> <li>■ 工具：任务 - 工作能力矩阵分析</li> <li>■ 胜任任务的能力要点：知识、方法、工具、技巧、经验、异常识别</li> <li>■ 刻意练习：列出一个实际任务进行能力需求分析</li> </ul>	<p>教学目标：</p> <p>1、理解员工的执行力表现从管理者交待任务时就开始了；</p> <p>2、初步理解“以结果为导向，人事并重”的管理策略；</p> <p>3、应用工作能力需求分析法和四有分析法进行事前管理。</p> <p>教学方法：</p> <p>引导式，练习、点评、学员互助、讲授</p>
<p><b>午餐/午休（12: 00-13: 00）</b></p>		
<p><b>第二部分、交待任务：人事匹配，理解到位</b></p>	<p>2、确保理解到位提升执行效果</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 体验游戏：为什么会这样？</li> <li>■ 结论：信息质量优先于工作质量</li> <li>■ 小组案例分享：“误解”带来的困惑与后果</li> <li>■ 解药一：主动反馈或要求反馈</li> <li>■ 解药二：5W 1 H表达法</li> <li>■ 解药三：布置工作的“四有”“五遍”</li> <li>■ 应用一：如何确保理解上级的要求</li> <li>■ 应用二：如何确保员工理解到位</li> <li>■ 核心要点：提高共识、明确难点、确保到位</li> </ul>	<p>教学目标：</p> <p>1、解释事前沟通效果对执行结果有重要影响；</p> <p>2、应用具体的方法和工具提升事前与下属的沟通质量，从而确保后期执行顺利，减少偏差。</p>
<p><b>第二天（9:00-16:30）</b></p>		
<p>跟进过程：即时反馈，提供帮助</p>	<p>昨日要点回顾</p> <p>1、即时反馈提升执行意愿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 案例导入</li> <li>■ 即时反馈：积极反馈工具</li> <li>■ 积极反馈演练与体验活动</li> <li>■ 落地行动：寻找员工的优点和亮点</li> </ul> <p>2、帮助式负面反馈提升执行</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 案例：从陶行知的故事看管理</li> <li>■ 帮助式反馈工具</li> <li>■ 学员情境案例分享</li> </ul> <p>3、适时检查提升执行意愿</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 问题：被希望和被提倡的 VS 被</li> </ul>	<p>教学目标：</p> <p>1、在典型工作情境下应用即时反馈法对下属进行反馈；从而提升下属的执行意愿；</p> <p>2、在典型工作情境下能够应用“帮助式反馈”技巧，以提升执行的有效性；</p> <p>2、在典型工作情境下能够应用“盯”技巧，以提升执行的有效性；</p> <p>教学方法：</p> <p>引导、团队共创、互动点评、学员伙伴分享借鉴</p>

	<p>检查和被考核的</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 案例：读书会为什么执行得这么好？</li> <li>■ 结论：管理需要检查，执行力是被“盯”出来的</li> <li>■ 应用一：盯下属的“盯”技巧</li> <li>■ 应用误区：检查 = 发现异常 = 批评或惩罚</li> <li>■ 要点：检查 = (发现异常 + 给予反馈 + 预防问题) = 确保有效执行</li> <li>■ 落地行动：小组实际情境案例分享</li> </ul>	
<b>午餐/午休 (12: 00–13: 00)</b>		
<p>第四部分、反馈结果：多复盘、多萃取、防复发</p>	<p>1、多萃取把经验变成方法论</p> <p>视频：最佳实践萃取的力量</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 萃自己：快速复制提升下属能力</li> <li>■ 萃别人：牛人牛招快速复制</li> <li>■ 萃团队：团队共创，快速推广</li> <li>■ 形成氛围，相互分享，持续改善</li> </ul> <p>2、多复盘，从经验变成能力</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 复盘的作用</li> <li>■ 四步法复盘</li> <li>■ 典型应用情境</li> <li>■ 我们的行动</li> </ul>	<p>教学目标：</p> <p>1、学员能够结合自身现状深入阐述有典型意义的最佳实践需要被萃取为方法论，提升团队智商的重要作用；</p> <p>2、帮助学员理解复盘作为常态化管理工具的重要作用，并记住复盘四步法便于深入学习。</p> <p>教学方法：</p> <p>视频、互助练习、讲授点评</p>
<p>综合实践与分享 (约80分钟)</p>	<p>一张工具表：实际情境综合应用演练</p>	<p>教学目标：总结性综合应用，把内容系统性强化</p> <p>教学方法：练习、点评、分享</p>