

中基层干部卓越执行力训练营

课程背景：

我们经常说一个人毫无执行力，也就是在工作上毫无作为，那只有两个原因：他要么不会做，要么不想做；不是没能力，就是没动力。所以，提升员工的工作能力和工作意愿是提升员工执行力的重要一环。

执行能力是反映一个公司的管理水平和运作效率的重要标志，加强中基层管理人员的管理能力是提升公司竞争力的重要措施。没有执行力,一切都是空谈!要想赢,执行是关键的关键!

执行力就是一种把想法变成行动，把行动变成结果，从而保质保量完成任务的能力。执行能力的强弱因人而异，同样一件事情不同的人去做，往往会产生不同的结果。透过本课程的培训，强化团队执行力：把战略决策转化成结果的满意度、精确度、以及速度，帮助企业创造永续经营的核心竞争力。

课程收益：

- 认识：执行力的含义，领会执行力不足的原因
- 掌握：如何提升工作效率的方法
- 提高：企业中基层的执行水平
- 改善：打造一套行之有效的执行力系统
- 激发：学员的潜能，全力以赴、不折不扣，做一个较强执行性的人

课程时间：1天，6小时/天

课程对象：企业各层级管理者及储备管理人员

课程方式：讲师讲授+案例分析+视频互动+角色扮演+情景模拟+实操演练

课程大纲

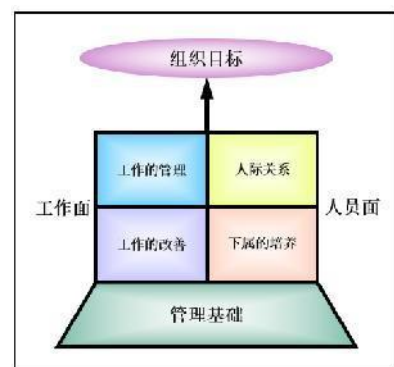
第一节、掌握管理和执行力的两大核心工作

一个定义：什么是执行力

领导和管理；领导者和管理者

两个成功管理指标

执行力的本质：使系统有效率；使员工有成就



第二节、执行力的核心是什么？

执行就是有结果的行动，就是要结果。

企业只有给客户提供结果才能获得定单，员工只有为公司提供结果才能得到工资。

组织执行力不佳的根本所在？只有计划，没有行动；有了行动，不见结果。

如何提高个人执行力？结果导向，精心准备，执著行动

做一个执行型的人才？信守承诺、结果导向、永不言败

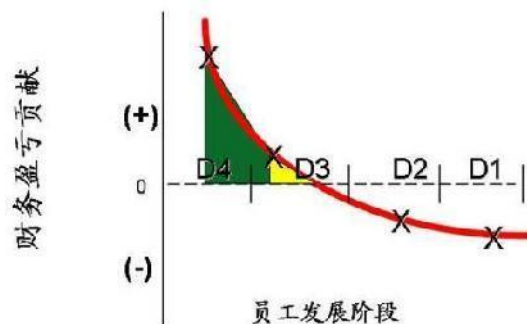
第三节、提升部属执行力之认识部属成熟度

诊断部属成熟度是管理者提升部属执行力所需具备的一种管理能力，帮助管理者通过衡量员工在当前目标或任务环境下的工作能力及工作意愿，来决定采用最恰当的管理风格或者领导型态。这个单元中，你将了解到怎样辨认员工

在相关情境中的表现特质，以确定员工所在的不同发展阶段和部属工作成熟度，从而选择使用多少指导行为和多少支持行为，来帮助该员工发展相关的技能、积极性、主动性、自信、才能，以及对组织成功做出贡献的能力。我们将重点讨论四个员工发展阶段的各自强项和需要，练习怎样诊断不同的发展阶段，你将建立自己的“发展阶段故事”来教导其他人学习领导模型，以此来提升部属执行力。

部属工作成熟度四大类

员工不同阶段对执行力组织贡献值分析



发展阶段 1 - 热情的初学者

发展阶段 2 - 憧憬幻灭的学习者

发展阶段 3 - 能干但谨慎的执行者

发展阶段 4 - 独立自主的完成者

一位聪明且具升迁潜力的经理的案例

第四节、提升部属执行力之下属执行力的培养

灵活性是一种能力，让管理者能自如地使用完全不同的管理型态来提升部属执行力。四种管理型态——指令、教练、支持、授权——将一一展开，详细解说。你将了解到有效的管理技能包括两种基本行为（指导行为和支持行为），从而构成四种管理型态。你将学习哪些行为对于提高员工的工作能力和工作意愿最为重要，并且通过演练使用这四种型态，去强化对于每种管理型态的深入理解。

灵活性——有效提升执行力的第二项技能

指导行为

支持行为

解析管理及领导行为

使用指导行为 —— 你将怎样说？

使用支持行为 —— 你将怎样说？

使用型态 1 的管理者做什么？

使用型态 2 的管理者做什么？

使用型态 3 的管理者做什么？

使用型态 4 的管理者做什么？

四种管理者型态

LBA 自我 - 型态灵活性评估表

第五节、团队执行力提升之建立合作伙伴关系

在这个单元中，你将练习怎样根据部属不同的发展阶段选择使用不同的管理者型态来提升团队执行力。你将学到怎样在既定的情境中使用正确的管理者型态，从而帮助员工提高主动性、胜任力、执行力和自信心。你也将体会到不同发展阶段中的督导过度、督导不足、不匹配的管理型态所带来执行力后果。同时，你将了解到怎样通过建立伙伴关系来开启沟通，与员工在如何一起高效工作的问题上达成一致。你将学习怎样使用“建立伙伴关系练习”，去诊断你所管理的员工的发展阶段。

管理者型态与发展阶段相匹配

LBA 自我 - 执行力管理型态灵活性评估表

督导过度与督导不足

选择活动：LBA 情境 - 我在何处理督导过度或督导不足

管理者型态匹配情境录像

第六节、执行的机制保障：组织执行力 4R 循环系统

建立不依赖任何能人个人的机制，才是打造企业组织执行力的根本。

R1(Result)：结果定义

清晰的结果定义，是执行的起点

以终为始的管理：只交换结果，不交换过程！

员工与企业关系的本质解读：商业交换关系（企业是员工的家吗？）

警惕结果陷阱：态度等于结果；任务等于结果；职责等于结果

以结果为导向的思维：底线思维；外包思维；

R2(Responsibility)：一对一责任

人一出问题，永远先问制度

责任稀释定律：人越多，责任越少

责任跳跃定律：指导越细，责任越少

责任的起点是一一对一约束，归宿是流程

如何建立百分百责任？

1、R3 (Review)：检查与跟踪

人们不会做你希望的，只会做你检查的

以事实和数据为准则的质询体系

信任多少，授权多少；授权多少，检查多少

对中国式管理的本质解读：法理情为何难以协调？

建立开放透明的关键节点控制

2、R4 (Reward) : 即时激励

强调什么，就奖励什么；奖励在哪里，战略就在哪里

奖惩权是一种重要权力，多用正强化，少用负强化

对企业文化与制度关系的本质解读：一个基于人性的秘密（只会用钱激励的领导是无能的领导，也是对人性理解上的缺失）

发现员工的情感帐户

放大关键行为，积淀企业文化

第七节、团队执行力的沟通渠道----管理就是沟通

良好沟通的三大因素

语言/非语言沟通方式

向上沟通

向下沟通

内部沟通渠道

沟通表达技巧

如何建立内部交流平台

识己识人：人际沟通风格测评

人际沟通风格解析

第八节、提升团队执行力必经之路—日常时间管理的技巧

良好时间管理建立经理人成功习惯

时间管理的黄金法则

第四代时间管理的正确方式

时间管理的独特性

四象限法处理纷杂事物

工作优先顺序