
王波老师金牌课程—中层执行力

一、课程背景

《团队执行力》致力于打造具有凝聚力、战斗力的中层管理团队，使其掌握必备的管理理念、方法、模式与工具，突破团队管理瓶颈，提升管理水平，从游击队向正规军转化是企业迈向规范化的必然选择！本课程致力于解决以下问题：

- 1、员工工作没有结果，却找了一大堆理由和借口？
- 2、制度出台以后，总是难以贯彻下去，制度变形、不了了之？
- 3、企业总是靠老板拖着走，员工工作缺乏主动性和责任心？
- 4、团队成员工作没激情，给了工资也不尽力，做一天和尚撞一天钟？
- 5、如何把控事前、事中及事后流程节点，让管理工作形成有效闭环？

二、课程收益

- 1、帮助企业树立以结果为导向、以客户价值为方向的思维习惯和行为习惯，提升团队执行能力；
- 2、帮助企业找到激发员工成长的重要手段，帮助员工找到提升身价的核心密码；
- 3、帮助企业注入执行理念，导入结果管控的执行工具；
- 4、帮助企业发现日常工作中存在的执行力问题，教会员工正确的工作方法；

三、课程形式

通过案例分析、现场解答、角色扮演、电影片段、情境模拟、管理游戏、团队竞争等形式，让参加者在紧张、热烈、投入的状态中，体验什么是真正的上传下达式的管理与执行，如何做执行。讲授的观点简单实用，容易记忆，可以学完就用，而且用之有效。

四、课程大纲

第一讲 为团队注入执行基因—商业人格与契约精神

一、中国企业在执行力方面存在的四个问题：动、协、效、持之痛。

二、团队执行力差的五个意识维度入口

1、从中国传统文化角度来看，我们为什么执行力差？

中国存在三种糟粕文化：面子文化、含糊文化、人治文化。

2、从自我定位的认知不足：我是谁？我应当是谁？

3、从对商业人格的理解来看—信托责任与契约精神的结合

(1)、信托责任：工作来自于雇主的层层托付与无限信任

历史故事：信托责任欧洲国家的起源：200个水手的历险记；

互动：终于找到你

(2)、契约精神：对公司及自己百分百负责：按原则去做事、结果去交换

历史故事：契约精神在欧洲国家的起源

(西亚与红宝石；“五月花”号的契约)。

4、从公司与家的概念与区别：家是讲情、爱的地方；公司是利益、商业交换的场所

5、从粉丝经济对执行力的影响：社群 1.0-5.0 的发展与特点。

三、商业人格两个标准：成年人逻辑；社会人心态。

四、注入执行基因，商业人格的五大转变

从自卑依附型，向自信独立型转变；

从消极服从型，向积极主动型转变；

从私情人治型，向契约法治型转变；
从内耗避责型，向诚信守责型转变；
从保守封闭型，向开放分享型转变。

第二讲 一剑洞穿执行力本质—《结果与任务》

一、团队执行力差的行动入口

1、对执行力的错误认知：领导认为的执行力与员工认为的执行力区别

2、执行力的两大关键词

(1)、什么是结果？

结果三要素：——有时间、有价值、可考核。

(2)、什么是任务？

放领导鸽子的“三事”：完成差事；例行公事；应付了事。

3、结果种种

无结果、假结果、坏结果，都是做任务。

合格结果、超值结果才是我们想要的结果。

4、商业合作的本质：只做结果，而不是完成任务；只做九段结果，而不是合格结果

案例分享：《九段秘书》

结论：平庸的人才是昂贵的，优秀的人才是免费的

5、做结果的五大方法

(1)、重点法：时间是守恒的，通人与高效能人士对时间象限的管理区别。

案例分析：可怜的救火队员

(2)、分解法：大结果分解成小结果，分块执行,确保大结果的完成。

案例：山田本一：我是靠“智慧”取胜的。

(3)、承诺法：复述明确的结果，并对结果进行承诺。

工具：“YCYA”承诺法

(4)、“鱼骨图”问题分析法：“人、事、物、料、场”五维度

演练：“鱼骨图”的画法

(5)、潜能七问法：巧问七个问题，解放领导，成就员工。

案例：领导，我不想主持《团队凝聚力》训练营了。

第三讲 执行力的“闭环”管理模式——4 R 制度执行力

是什么成就了 GE、保洁这样伟大的商业帝国，是运营模式，是制度执行力，是落实战略的 4R 执行制度。

4R 思想与模式，提供一种有效的管理模式。

针对每日工作结果与目标，设定的管控模式。

R1：凡事必有结果，就是结果定义清楚。(结果定义，预算与计划系统)。

训练：目标管理“日式”加强法

R2：有结果就必须落实到“我”，就是一对一责任(承诺结果，关键职责)。

互动：《闹市追杀》等

R3：对“我”不相信就必须检查，就是检查与改进(检查结果，业绩跟踪改进系统)。

案例 1：等待的警察与无情的探头；

案例 2：许昌的行人为何不闯红灯？

案例 3、我的行李箱只在深圳机场托运。

R4:有检查就必有奖罚，就是即时激励(即时奖罚，业绩考核评估系统)。

案例 1：小狗叼拖鞋

案例 2：传播中国企业管理培训最美声音

视频：《天下无贼》

第四讲 成为一名优秀的管理者—中高层执行力

一、中层执行的七大角色定位

1、镜子：不武断、不主观，让员工自己去觉察，并调整改进；

互动：我要留下“中立”的镜子

2、指南针：指明方向，但不会告知具体去向；

3、催化剂：假设员工具有无限潜力，只待领导激发；

4、放大镜：聚焦战略与方向，不走样、不打折地执行；

5、司机：引领方向与目标，将员工安全送到目的地；

互动及点评：篮球能手截然不同的表现

6、教官：给原则方法、成长机会，而不是包办代替；

7、当明星领导，带粉丝员工：让员工欣赏崇拜，而非惧怕。

历史案例：社群 1.0-5.0 的发展与特点。

二、中层领导的方法（两讲三做）

1、讲清结果：结果定义明确，员工才好执行

2、讲清后果；中层完不成目标，做不出结果，就要承担后果。

3、做检查：检查确保最后结果的落实到位；

4、做奖罚：只有奖惩分明，才能激励大家更高的工作热情；

5、做机制：用“法制”代替“人治”，建立公平、公正的工作环境。

三、大型互动：领袖的风采。