



让目标落地

——中高层执行力及职业素养提升

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】让目标落地——中高层执行力及职业素养提升

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是执行的过程，这个过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现结果我们称之为目标的落地。在目标实现的执行过程中，管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多企业的管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干，面对系统、科学的管理，并没有真正进入到管理角色，未形成管理概念和管理技能。在具体工作中主要表现为：

- 责任感不强、不能明确自身角色定位；
- 只做传声筒，一切靠上级领导；
- 不明确要如何开展各项工作，不能分解企业战略，被动工作明显；
- 团队中、部门间缺乏有效沟通，相互推责；
- 危机意识不足，对团队的激励措施不足；
- 只知道要执行，不知道如何正确带领团队去执行；
- 凭着零散的管理经验和感觉进行部门管理，缺乏系统、科学的管理方法；

- 自我管理缺失，同时缺少管理下属的思路、方法、工具及相关技巧；
-

解决上述问题，不仅要解决管理者在处理实际问题时的方法和工具问题，还要使管理者明确自身定位，掌握管理者必备的核心技能，使管理者在思想、方法、工具、意愿、能力方面有效结合，最终提升组织执行力，实现目标落地。

《让目标落地---中高层执行力及职业素养提升》是专门针对中高层管理人员转变管理观念、提升组织执行力而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解目标落地的基本概念、方法和工具，给参训学员呈现完整的管理导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者转变管理思想、提升团队执行能力，以达到实现工作绩效的管理目标。

【课程收益】

- 掌握管理的本质和内涵
- 掌握管理者的角色定位与职责
- 掌握目标管理的方式和方法

- 掌握工作计划推动的程序和方法
- 掌握执行力提升的途径和方法
- 掌握对上、对下、平行沟通的原则和技巧
- 掌握处在不同阶段的团队如何进行管理
- 掌握下属激励与辅导的方法和技巧
- 转变管理思想、提升核心管理技能
- 提升组织执行力

【课程对象】 企业中层管理人员

【授课方式】 2-3 天，每天 6 小时

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，彩色白板笔，尽量达到每组使用一种颜色；
- 宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：管理的本质和内涵

- **案例讨论：管理的起源**

- 企业中的三大角色及主要任务

决策层的核心任务

管理层的核心任务

执行层的核心任务

- 现代企业管理的本质
- 企业中“人”与“事”的匹配
- 目标落地管理导图

第二单元：作为下级的管理者角色定位

- 公司治理中的职能委托与代理
- 管理者的常见错位

案例研讨：管理者不是“民意代表”

案例研讨：管理者不能向上错位

案例研讨：管理者不是自然人

- 角色定位：职务代理人+坚定执行者
- 职务代理人的两大核心工作

目标与工作任务分解

工作的汇报与回报

- 坚定执行者的核心工作

小组讨论：发现上级犯错怎么办？

执行者的计划、实施、检查、改善

第三单元：作为同事的管理者角色定位

- 角色定位：内部客户
- 小组讨论：为什么不能把同事看成内部客户？
- 内部客户的工作核心

共创共享

主动协调

- “功夫在诗外”的启示

第四单元：作为上级的管理者角色定位

- 案例研讨：王经理的苦恼
- 角色定位：从管理走向领导
- 管理者的常见错位

案例研讨：从业务高手走向管理精英

案例研讨：从好人经理走向职业经理

- 领导者的五大要务

立旗

树人

控势

用权

执行

- 高品质执行的五大系统

第五单元：高品质执行之团队系统

- 什么是团队？
- 团队发展阶段与管理模式

成立期特点与管理方式

动荡期特点与管理方式

稳定期特点与管理方式

高产期特点与管理方式

- 团队的三个功能

家庭

军队

学校

- 团队精神塑造

第六单元：高品质执行之方向系统

- 案例讨论：先有工作还是先有目标？
- 目标管理的概念
- 案例分析：目标的转换有效性
- 小组讨论：是什么在影响目标实现？
- 目标达成的五个关键点：目标、策略、计划、资源、过程控制
- 五个方面的清晰目标
- 目标分解与落实

5W2H 原则

SMART 原则

从 SMART 到 SAIL

目标的下达与认同

第七单元：高品质执行之控制系统

- 小组讨论：计划 VS 变化
- 计划的类型与主要内容
- 工作任务分解的四个步骤

分解结构

关键路径

时间进度

任务列表

- 现场实操：某项工作任务分解
- 小组讨论：工作计划的核心要素有哪些？
- 工作计划的五大核心要素

质量/目标

资源/预算

人员委派

时间进度

风险预案

- 工作计划的应用工具

工作任务单

一页纸项目管理表

第八单元：高品质执行之内动系统

- 什么是激励？

- 案例讨论：激励的个性化与情境性

- 综合激励方案模型

工作中的马斯洛需求理论

如何正确的进行表扬

如何正确的进行批评

案例分析：四种工作情景下的激励方式

- 五个常见的激励误区

- 不同类型的员工激励

- 小组讨论：培养下属什么？

- 培育培养机制建设

- 训练下属的五个步骤

- 让员工动脑的两个方法

- 员工成长地图与学习护照设计

第九单元：高品质执行之沟通系统

- 人际沟通的核心：达成共识

- 管理沟通的核心：行为驱动

- 乔哈里窗与沟通模型

- 行为驱动五个要素
- 性格类型与沟通策略选择

测评：PDP 性格测试

老虎型性格的特点与沟通策略

孔雀型性格的特点与沟通策略

熊猫型性格的特点与沟通策略

猫头鹰型性格的特点与沟通策略

变色龙型性格的特点与沟通策略

- 现场演练：性格类型判断与沟通策略选择

第五单元：课程回顾与答疑