

# 《中层不抓过程，团队就没结果》

## 团队目标拆解执行与过程管控

主讲：赵燕老师

### 【课程背景】

中层管理者是企业的“腰杆”，承上启下连接战略与基层执行，却常陷入目标落地难的困境：总部战略接不住、团队目标拆不开、执行过程控不住、结果达标保不住；要么把目标简单分摊，忽视团队能力差异，要么过程管控缺位，等到问题爆发才补救，要么只盯结果不重过程，团队执行力越来越弱。这些问题的核心，是中层管理者缺乏科学的目标拆解方法和系统的过程管控能力。本课程聚焦中层管理核心痛点，结合企业管理实操案例与落地工具，教中层会拆解、善管控、能落地，让团队目标从“纸上”落到“地上”，从“任务”变成“结果”，真正打造中层的执行硬实力，成为企业战略落地的坚实桥梁。

### 【课程收益】

掌握**3种核心目标拆解方法**，实现企业战略到团队任务的精准落地，避免目标脱节与简单分摊

学会**全流程过程管控模型**，把控执行关键节点，提前规避问题，让团队执行不跑偏、不拖延

掌握**4套落地工具**，快速应用于日常管理，提升目标拆解效率与过程管控效果  
提升团队统筹协调能力，合理分配资源、激活团队动力，让团队高效达成目标  
建立“目标-拆解-执行-管控-结果”的闭环思维，成为能扛事、能落地的优秀中层管理者

### 【课程对象】

企业各部门中层管理者、部门主管、新晋团队管理者

### 【课程时间】

1天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 一、中层执行力的核心：做战略的拆解者，做执行的管控者

##### 1. 中层管理者的执行定位：承上启下的“落地枢纽”

- ① 对上：精准承接战略，把“大目标”转化为“可执行任务”
- ② 对下：科学拆解目标，把“团队任务”分配为“个人责任”
- ③ 自身：做好过程管控，把“执行过程”转化为“预期结果”

##### 2. 中层执行的3大痛点与根源剖析

- ① 目标拆解痛：不会拆、拆不细、拆不均，团队任务混乱
- ② 过程管控痛：不会管、管不住、管太死，执行要么失控要么低效

③ 结果落地痛：只盯果、不重因，问题频发却无应对方案

④ 案例：某企业中层因目标拆解不当、过程管控缺位，导致团队季度目标仅完成 50% 的真实案例

⑤ 中层高效执行的核心逻辑：目标闭环+过程可控+责任到人

讨论：你在团队目标执行中，遇到的最大卡点是什么？该如何突破？

## 二、目标承接：精准解码战略，找准团队执行的方向

### 1. 战略目标的解码方法：从“企业战略”到“团队目标”

① 核心原则：对齐方向、匹配资源、明确标准、设定时限

② 3步解码法：读懂战略核心→锁定团队核心指标→明确目标落地要求

### 2. 团队目标的设定原则：SMART 原则的实操应用

① 避开目标设定误区：模糊化、高不可攀、无考核标准

② 实操技巧：把“模糊目标”转化为“量化可考核目标”

案例：从企业“年度业绩增长 30%”到销售团队“季度新增客户 50 家、业绩 800 万”的目标解码案例

### 3. 目标承接的关键动作：确认资源、明确边界、同步共识

① 向上沟通：争取匹配的人、财、物资源，明确目标调整空间

② 内部同步：向团队明确目标意义、核心要求，达成执行共识

## 三、目标拆解：科学拆分到岗，让每个人都知道“做什么、做到什么标准”

### 1. 中层必备的 3 大目标拆解方法，适配不同团队场景

① 剥洋葱拆解法：从团队总目标到部门子目标，再到个人岗位目标

② 鱼骨图拆解法：围绕核心目标，拆解出“人、事、物、流程”等关键执行要素

③ 责任矩阵拆解法：明确每个任务的“负责人、参与者、配合者、监督者”

工具：团队目标拆解责任矩阵表

演练：结合本团队实际目标，现场用拆解法完成从团队到个人的目标拆分

### 2. 目标拆解的核心要点：

① 按能力分工：匹配员工能力与任务难度，避免“能人累死、闲人无事”

② 按流程拆解：贴合工作实际流程，让任务衔接顺畅、无断层

③ 按节点定标：为每个拆解任务设定“关键节点+验收标准”

### 3. 目标分配的沟通技巧：让员工主动接受任务，而非被动分摊

① 核心逻辑：讲清意义、明确责任、匹配利益、给予支持

② 实操话术：从“你要做什么”到“我们一起做什么，你负责什么，能获得什么”

## 四、过程管控：全流程节点把控，让团队执行“不跑偏、不拖延”

### 1. 中层过程管控的核心模型：4R 运营管理体系的中层实操版

① R1（结果定义）：明确每个任务的节点结果标准，避免执行偏差

- ② R2（一对一责任）：每个节点、每个任务都有唯一负责人，杜绝责任推诿
- ③ R3（过程检查）：设定检查节点，做好过程监督与反馈
- ④ R4（即时激励）：节点达标即时奖励，节点未达标及时整改

**模型：中层团队执行 4R 管控模型**

## 2. 过程管控的关键节点：

- ① 事前规划：制定执行计划，明确每个任务的“执行步骤、关键节点、验收标准”
- ② 事中跟进：按节点检查进度，及时发现问题、解决问题，做好过程记录
- ③ 事后复盘：节点完成后快速复盘，总结经验、修正偏差

**工具：团队执行过程管控跟踪表**

## 3. 不同执行场景的管控技巧：高效管过程，不做“救火队员”

- ① 高效执行场景：抓核心节点，适度放权，避免过度管控
- ② 低效拖延场景：倒排工期，每日跟进，明确拖延后果
- ③ 问题频发场景：暂停执行，梳理根源，优化流程后再推进

**案例：某中层运用 4R 管控模型，让团队从“执行低效”到“月度目标 100%完成”的实操案例**

## 五、过程纠偏：及时解决执行问题，保障目标落地不偏离

### 1. 团队执行中的常见问题：

- ① 进度拖延：根源分析与解决方法：能力不足、态度问题、资源缺失
- ② 结果偏差：及时校准，把“偏离的执行”拉回“目标轨道”
- ③ 协作不畅：跨岗位、跨部门协作卡点，快速打通协作壁垒

### 2. 问题解决的核心方法：

- ① 5W2H 法：快速梳理问题，明确解决方向
- ② 根因分析法：找到问题核心根源，避免“治标不治本”

**演练：针对团队执行中常见的一个问题，现场用根因分析法找到核心原因并制定解决方案**

### 3. 中层的沟通协调能力：做好执行中的“润滑剂”

- ① 向下沟通：及时反馈执行问题，给予方法指导，而非单纯指责
- ② 跨部门沟通：明确协作需求、匹配协作利益、做好衔接节点
- ③ 向上沟通：及时汇报执行问题，申请资源支持，提出解决方案

## 六、团队激活：点燃团队执行动力，让大家“愿意干、拼命干”

### 1. 中层激励的核心：物质激励+精神激励，激发内驱力

- ① 即时激励：节点达标即时表扬、即时奖励，强化执行动力
- ② 差异化激励：根据员工性格、需求，制定个性化激励方式
- ③ 负面激励：节点未达标明确后果，适度施压，推动整改

## 2. 团队执行氛围的打造：让团队形成“比、学、赶、超”的执行文化

- ① 实操技巧：树立执行标杆、做好团队协作、及时解决员工执行困难
- ② 避开误区：只谈惩罚、不谈奖励，只谈任务、不谈成长
- ③ 员工执行能力的赋能：教方法、给工具、做辅导
- ④ 针对能力不足的员工：一对一辅导，补齐执行能力短板
- ⑤ 针对态度消极的员工：找准根源，做好心态引导，明确执行价值

案例：某中层通过“激励+赋能”，让原本涣散的团队成为公司执行标杆的案例

## 七、结果复盘：闭环优化，让每一次执行都成为下次的提升

### 1. 团队目标执行的复盘模型：PDCA 闭环复盘法

- ① P（计划）：对照原计划，检查目标设定与拆解是否合理
- ② D（执行）：回顾执行过程，梳理亮点与问题
- ③ C（检查）：对比目标与结果，量化分析执行差距
- ④ A（处理）：总结经验沉淀、制定问题整改方案，优化下次执行流程

工具：团队执行结果复盘表

### 2. 复盘的核心要点：对事不对人、量化分析、聚焦落地

- ① 避开复盘误区：走过场、甩锅、只谈问题不谈解决方案
- ② 实操步骤：数据呈现结果→梳理执行过程→分析问题根源→制定整改计划→

明确下次标准

### 3. 复盘结果的落地：把经验变成标准，把问题变成改进方向

- ① 经验沉淀：形成团队标准化的目标拆解、执行管控方法
- ② 问题整改：明确整改责任人、整改时限、整改标准，跟踪落地

演练：结合本团队一次未完成的目标，现场开展复盘演练，制定整改方案

## 八、实战落地：场景化演练，打造中层执行落地硬实力

### 1. 全流程实操演练：从目标承接→拆解→管控→复盘的全流程落地

① 演练场景：给定企业战略目标，完成团队目标拆解、执行计划制定、过程管控方案设计

- ② 核心要求：运用课程所学的模型、工具，形成可直接落地的团队执行方案

点评：讲师现场点评演练成果，指出问题并给出针对性优化建议

### 2. 中层执行常见难题答疑：解决日常管理中的实际困惑

针对学员提出的目标拆解、过程管控、团队激励等问题，现场拆解并给出落地方法

### 3. 课程总结与行动规划

- ① 核心知识点复盘：模型、工具、方法快速梳理，形成中层执行能力地图

② 个人行动规划：每人制定 1 条课后 7 天内的落地计划，把课程内容转化为管理行动

③ 落地成果：每人输出《本团队目标执行管控方案》（简版），实现学用结合