

《结果执行力与向上管理》内训篇

----做高效能下属

主讲人：刘进

课程背景

为什么你的团队执行差？——因为战略不清晰，员工不理解，缺少执行之根！

为什么你的团队执行差？——因为没有良好的执行环境，无法支撑员工执行！

为什么你的团队执行差？——因为没有执行理念的导入，员工缺少执行意愿！

为什么你的团队执行差？——因为您一直在学执行力，却没有学习推动执行力的执行模式！

为什么你的团队执行差？——因为没有可以操作的执行工具，员工缺少执行技能！

结论：到底是意愿？还是能力？还是制度？还是流程？还是方法？没有执行力。执行力是一套体系，需要全面变革。推动执行力是另外一套体系，需要借助执行模式撬动执行障碍。

也不会向上管理，情商低、效率低不理解领导的意图与想法，做事南辕北辙。

课程目标

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；
- 掌握执行力的工具与方法高效工作，迅速拿到结果。
- 向上管理需要转变观念、训练行为，固化习惯。
- 统一思想，启发学员触类旁通，在工作中做到知行合一。

课程大纲

上午

第一讲 打造高执行力

一、执行的三大系统

1.制度执行力 A.四个核心 B.弹性制度 C.模糊制度 D.繁琐制度 E.朝夕制度

案例辩论:制度与人情

2.环境执行力

打造环境执行力的步骤:

A.布置执行环境(打造执行力的文化环境) B.什么是企业文化?

视频案例:打造执行的环境

3.沟通执行力 A.沟通之道

B.如何提升沟通执行力?情景演练:销售遇到阻碍

执行力工具

二、执行力超级武器

- 1、4R 业务流程管理体系
- 2、YCYA 承诺管理系统
- 3、5R 执行模式

- 1)结果清楚:
- 2)方法明确:
- 3)过程检查:
- 4)即时奖罚:
- 5)改进复制;

案例分析:诸葛亮有资格斩马谡吗?

三、提升执行力的三种思维

- 1、底线思维
- 2、镜子思维
- 3、外包思维

案例分析:新挑水故事

第二讲：行动力提升——变目标到计划？

一、目标制定

1. 目标制定的 8 字方针
2. 目标制定的金字塔模型
3. 目标制定的 SMART 原则

方法：目标的标准句式

二、目标转化为计划

1. 目标——指标——措施——承诺
2. 练习：4A 工具练习
3. 周报周计划制定训练

三、行动中的干扰

1. 环境
2. 拖延
3. 他人

方法：加减乘除法

方法：克服拖延 4 步骤

下午

第一讲：向上管理不是你想的那样

课程内容：

- 、 为什么还要进行向上管理
 - 1.向上管理可以少走弯路
 - 3.向上管理可以提高绩效
 - 4.向上管理可以增加机会
- 二、向上管理不是管理上级
 - 1.向上管理是对上级的辅佐
 - 2.向上管理是对工作的尽职
 - 3.向上管理是对公司的负责
 - 4.向上管理是对自己的负责
- 三、向上管理的该遵循什么？
 - 1. 服从原则
 - 2. 主动原则
 - 3. 反馈原则
 - 4. 边界原则
 - 5. 成果原则
- 四、对上管理的两大思维
 - 1.外包思维——用商业的标准要求自己
 - 2.底线思维——先保证底线结果再追求完美
- 五、向上管理的任务处理
 - 1.复述承诺法——让领导放心
 - 2.分解法——让领导安心
 - 3.重点法——让领导舒心

第二讲：对上管理你做对了吗

- 一、 中层定位一个字“中”
 - 承上启下 事前事后 一箭洞穿 不偏不倚 有始有终
- 二、 对上沟通的原则
 - 1. 言之有礼
 - 2. 言之有理
 - 3. 言之有力
 - 4. 言之有利
 - 5. 言之有例
 - 6. 言之有离
- 案例：触龙说赵太后
- 三、 向上沟管理“三有”认知
 - 1. 角色定位：有序
 - 2. 主动反馈：有心
 - 3. 基于事实：有据

四、向上管理中接受指令

- 1.明确指令
- 2.权衡任务
- 3.资源调配
- 4.责任承诺

参考方法：复述承诺法

五、向上管理的反馈与请示

- 1.反馈与请示的背景“四适”：适时、适场、适式、适长
- 2.反馈与请示的内容“三有”：有调研 有选择 有答案
- 3.案例：买票的故事

六、向上管理的工作汇报技巧形式

- 1.口头汇报
- 2.书面汇报
- 3.会议汇报
- 4.非正式汇报
- 5.电话汇报

七、结构性汇报的特点

- 1.结论先行
- 2.上下对应
- 3.分类清楚
- 4.排序逻辑

第三讲：向上管理的策略实施

一、向上管理的三给一不给

- 1.给上级支持
- 2.给上级分忧
- 3.给提出建议
- 4.不给小道消息

二、向上管理的三招——“三找”

- 1.找到需求
- 2.找到时机
- 3.找到方法

三、向上管理的注意事项

- 1.不走捷径
- 2.敢于承诺
- 3.结果导向
- 4.追求高效

四、向上管理的习惯养成

- 1.心：开始喜欢领导
- 2.脑：了解决策习惯
- 3.意：做好提前量
- 4.身：保持一定距离