中层管理目标及执行力提升

刘平

2012年05月

智行咨询
Wisdom Action

知行合一　和合共生

第三只眼看管理　　第一者身份做执行

刘平教授简介

中国人民大学 客座教授
广州智行医院管理学院特邀讲师
北大时代光华管理学院特聘医药类金牌培训师
十五年医疗行业培训经验、5年卫生健康行业咨询资深顾问
跨国企业从业近20年经验，在多家著名企业担任高层管理职务

已做过的培训：

《市场竞争及战略规划》、《战略决策与思考》、《年度计划及方案制定》、《培训师的培训技能提升》、《中层管理技能的提升》、《执行力》……
进行过数百场的培训，培训人数超过5万人次

已出版过的书：

《中层管理技能的提升》2003年 北大出版社出版 书及光碟
《培训师的培训技能提升》2003年 北大出版社出版 书及光碟

培 训 内 容

第一部分　中层目标管理

1.MBO理论
2.MBO系统
3.MBO功能与方法
4.MBO程序与步骤
5.实现MBO的基本条件
6.对MBO的绩效评估

培 训 内 容

第二部分： 执行力提升

1. 执行力的理论基础
2. 执行力在医疗服务中的作用
3. 如何提高执行力
4. 练习与作业
5. 团体的执行力？
6. 总结

时间安排

09:00-09:05	分组
09:06-10:15	Know How 1 MBO理论 与系统
10:16-10:30	Know How2 MBO功能与方法
10:31-10:50	茶歇
10:51-12:00	Know How3 MBO程序与步骤，条件，绩效评估
12:10-13:50	午餐
14:00-14:35	Know-How 4 执行力的理论
14:36-15:20	Know-How 5 执行力在医疗服务中的作用？
15:21-15:40	茶歇
15:41-17:00	Know-How 6 如何提高执行力？

www.gzx123.com

1. MBO理论

- M.B.O 定义和理论
- 管理的职能
- 管理者的基本要素
- 人与方法的统一？

管理的理论

1、管理者的基本要素

2、管理职能

3、管理者的能力要求

1）管理知识

- 专业知识
- 财务管理知识
- 销售心理学
- 管理经济学
- 人力资源管理

www.gzx123.com

2）管理技巧

- 时间管理
- 援权管理
- 沟通技巧
- 公关能力
- 危机处理能力
- 激励技巧

3）统御能力

- 权威性
- 影响力
- 领导艺术

领导、管理、权力之间的关系

- 管理： To get target with / and others together.
- 领导： Any attempt to influence others.
- 权力： Pertensial capability to influence others .
- *个人权力、职位权力，*

组织体系中相对下属的地位

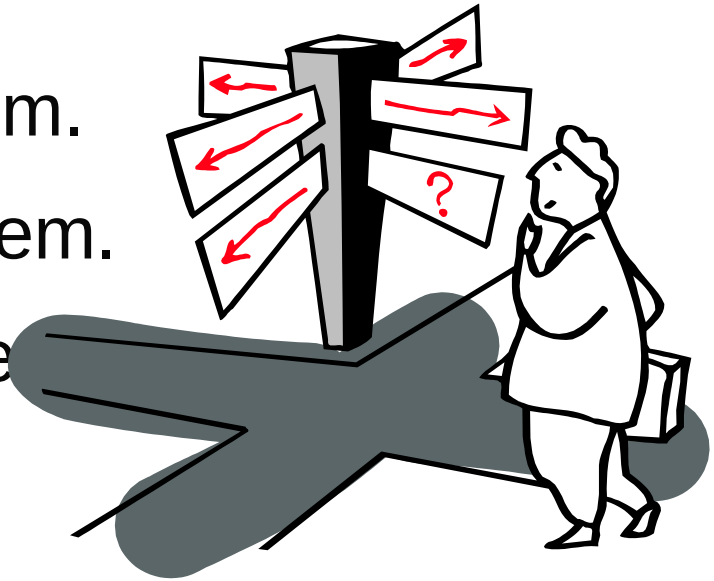
通过识别和协调影响他人的能力

管理职能

1）计划
2）组织
3）指导
4）控制

Best way to management

- ***B*** elieve in them.
- ***E*** ncourage them.
- ***S*** upport to the
- ***T*** rust them.



www.gzx123.com

2. MBO系统

- 明确目标
- 参与决策
- 规定时间
- 评估绩效

目标的性质？

- 层次性
- 网络性
- 多样性
- 可接受性
- 挑战性
- 信息反馈

智行咨询
Wisdom Action

SMART ?

智行咨询
Wisdom Action

S – 具体的（Specific）

M – 可衡量的（Measurable）

A – 有挑战的（Ambition）

R – 可实现的（Realistic）

T – 时间段的（Timely）

拟定达成目标的行动计划

❖ 好计划的执行要素.ppt

- **WHAT** 达成目标所必须做的事
- **WHO** 谁做这些事
- **WHY** 为何要达到此目标
- **WHERE** 在何处完成此工作
- **WHEN** 何时完成
- **HOW** 如何完成目标
- **HOW MUCH** 完成目标的资源条件

3. MBO功能与方法

- 克服传统的管理方法
- 提高工作成绩
- 个人能力的激励和提高
- 改善人际关系

目标管理的类型

- 业绩主导型
- 组织，岗位目标
- 成果，方针

目标管理的优势

- 形成激励
- 有效管理

- 明确目标
- 自我管理

- 控制有效

目标管理的局限性

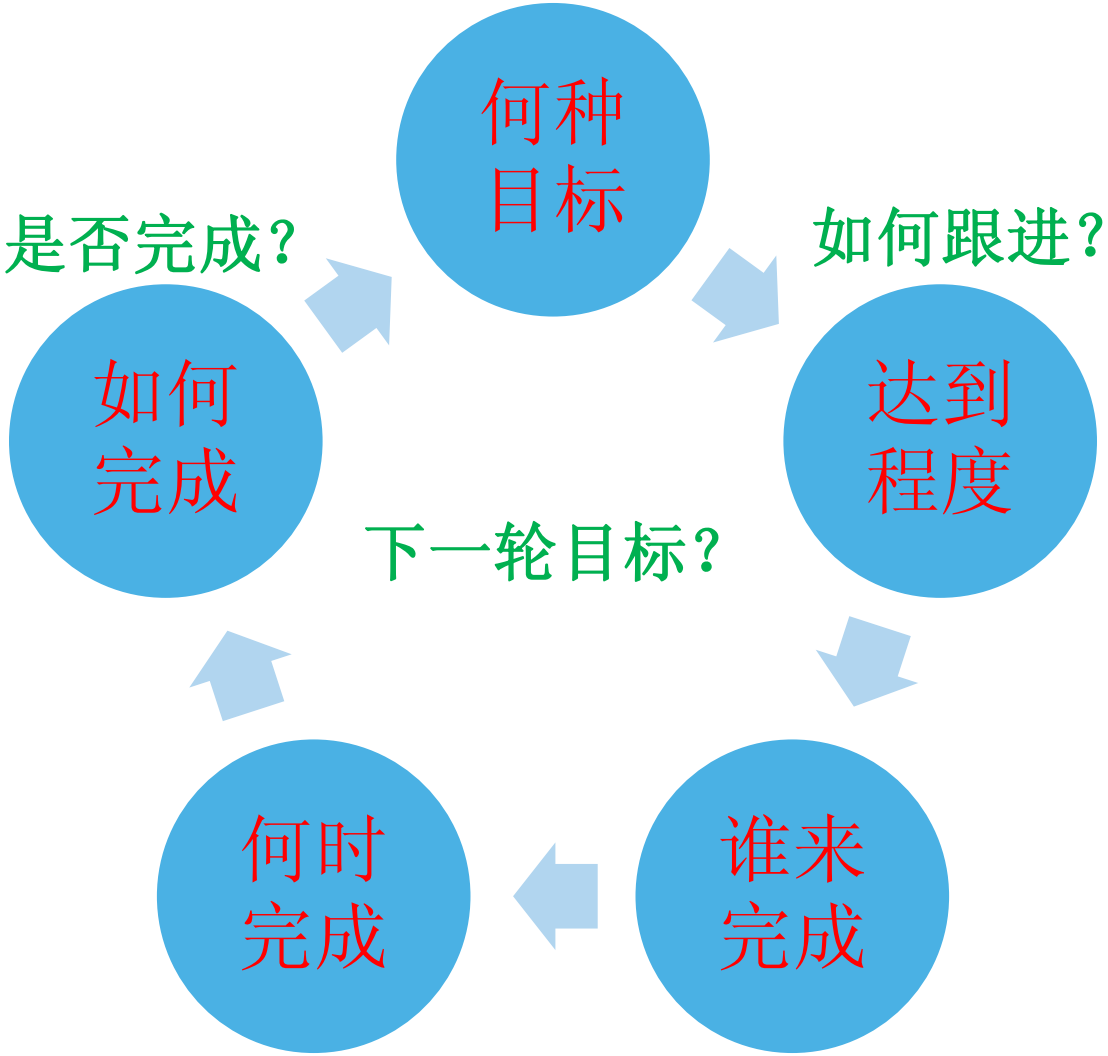
局限性

- 目标设定难（和实践）
- 短期性

局限性

- 无法权变
- 评估的客观性

目标管理要考虑的问题？



4. MBO程序与步骤

- 目标设定
- 审议目标，结构，职责
- 各级实现目标的条件，
- 考核的方法与激励方法

---建立完整体系

---明确责任

---组织实施

---检查与评估

5. 实现MBO的基本条件

- 思想基础
- 科学的管理基础
- 逐步推行，长期坚持
- 注重信息管理

6. 对MBO的绩效评估

- 为何要对MBO绩效评估？
- 评估的步骤
- 考核的方法

培 训 内 容

第二部分： 执行力提升

1. 执行力的理论基础
2. 执行力在医疗服务中的作用
3. 如何提高执行力
4. 练习与作业
5. 团体的执行力？
6. 总结

1. 执行力的理论基础

- 执行力理论来源
- 执行力的文化
- 执行力的3要素

1. **Execution.** { 执行}
   The Discipline of Getting Things Done.
   (Larry Bossidy & Ram Charan)

2. **Executive Ability.** {执行力}
   No Executive Ability, No Competitive Advantages
   (Paul Thomas & David Byrne)

3. **Effective Execution** {有效执行}
   (Labon Sledy)

- 献给那些影响到我们的工作,并帮助我们形成书中这些思想的人们.尤其要感谢杰克.韦尔奇,他是我们这个时代最杰出的执行者.

--------拉里.博西迪 & 拉姆.查兰

- “一位伟大的实践者和一名出色的理论家共同讲述的关于如何将战略转化为企业运营实践的商业故事.”

---------杰克.韦尔奇

- 在未来的10年内,我们所面临的挑战就是执行力.

-------比尔.盖茨

- 沃尔玛能取得今天的成就,执行力起了不可估量的作用.

-------罗伯森.沃尔玛

执行、执行力与有效执行

- 执行：是将组织目标变为绩效的行动过程。
  - 过程定位
  - 组织
  - 业务流程
  - 团队协作（高素质的管理者与员工，人的行为与人际关系---）
- 执行力：是一种综合能力的体现，它是执行的力度强弱。
  - 战略与实际，
  - 人员与流程结合
  - 实现预定目标的学问
  - 是一整套行为和技术体系
- 有效执行：
  - 在一定单位时间内绩效
  - 是否按照战略规划中的策略与决策，能够坚持不移地执行，并达到效果。

- 执行力是一种纪律,是策略的根本.
- 执行力是企业领导人的首要任务.
- 执行力必须成为组织文化的核心成分.

执行力的三个要素:

1. 领导者得自身管理素质:学习.变革.创新
2. 构建执行力文化
3. 知认善任-----用能执行的人

“人们不能通过思考来建立一种新的实践的习惯,而只能通过实践来学会一种新的思考方式。”

- 执行是完成任务的学问
- 执行力的衡量标准——按质按量按时完成自己的工作任务。

2. 执行力在医疗服务中的作用？

医改形势的发展对执行力的需求

1、要求在组织中，将人员、战略、业务三大核心流紧密连接在一起。

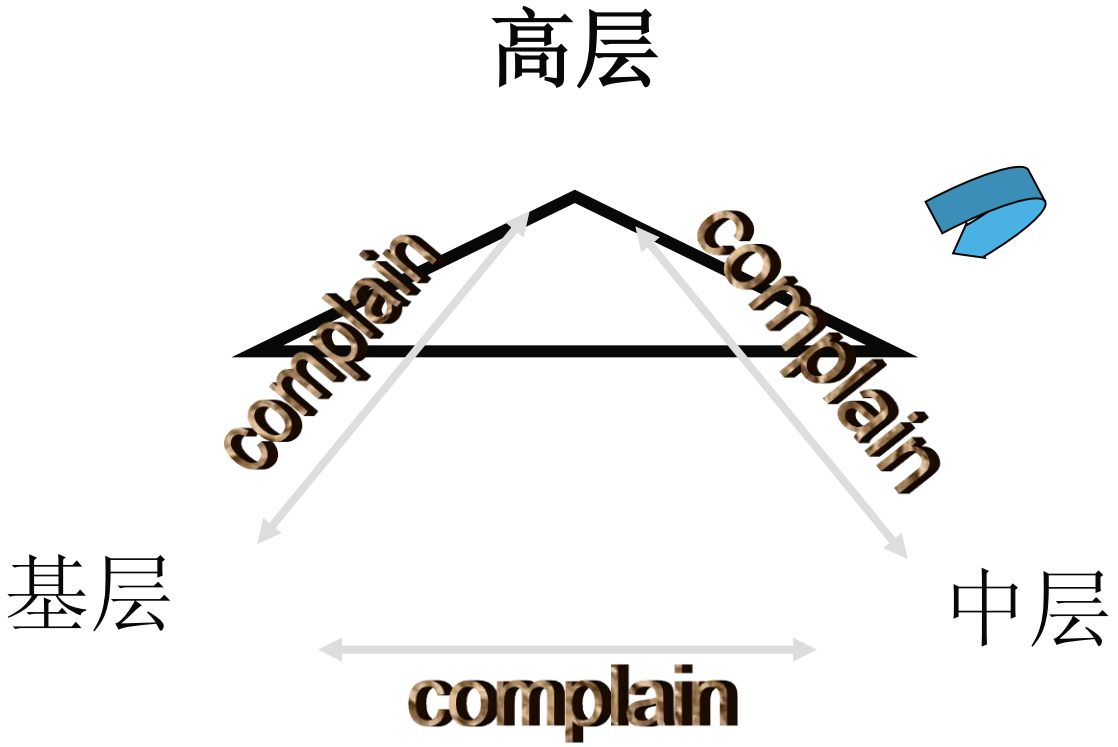
2、要求在组织内部自上而下建立一种执行力的文化。

3、要求在组织内部配备具有执行力的中层管理者.

4、要求组织的薪酬设计更多地与业绩联系起来.

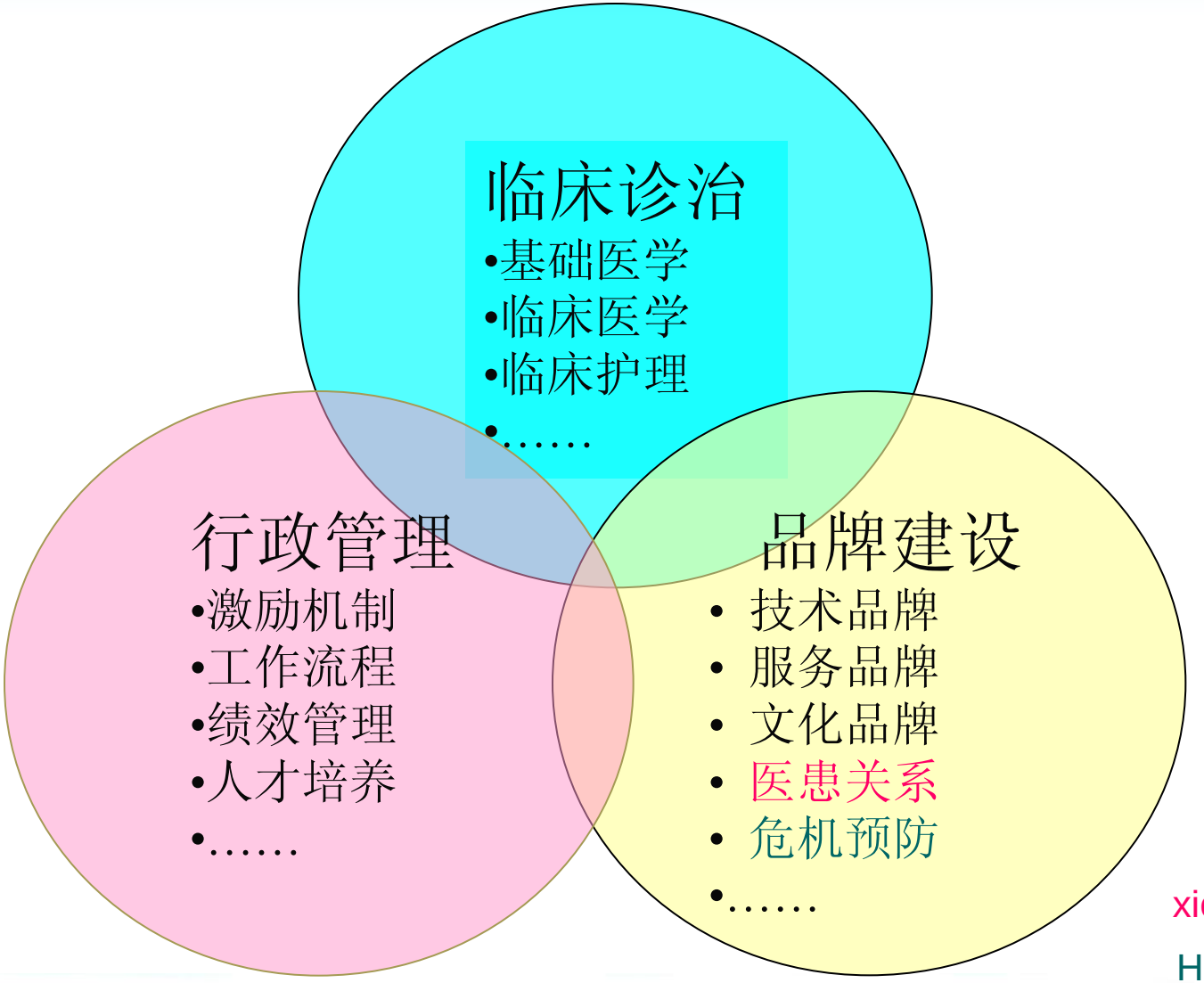
5、要求对医院经营计划定期评估、修正。

执行力怪圈



执行力不好的时候，谁开始偏差了？

医院管理的三大功能



xiehe

Ha yi 2

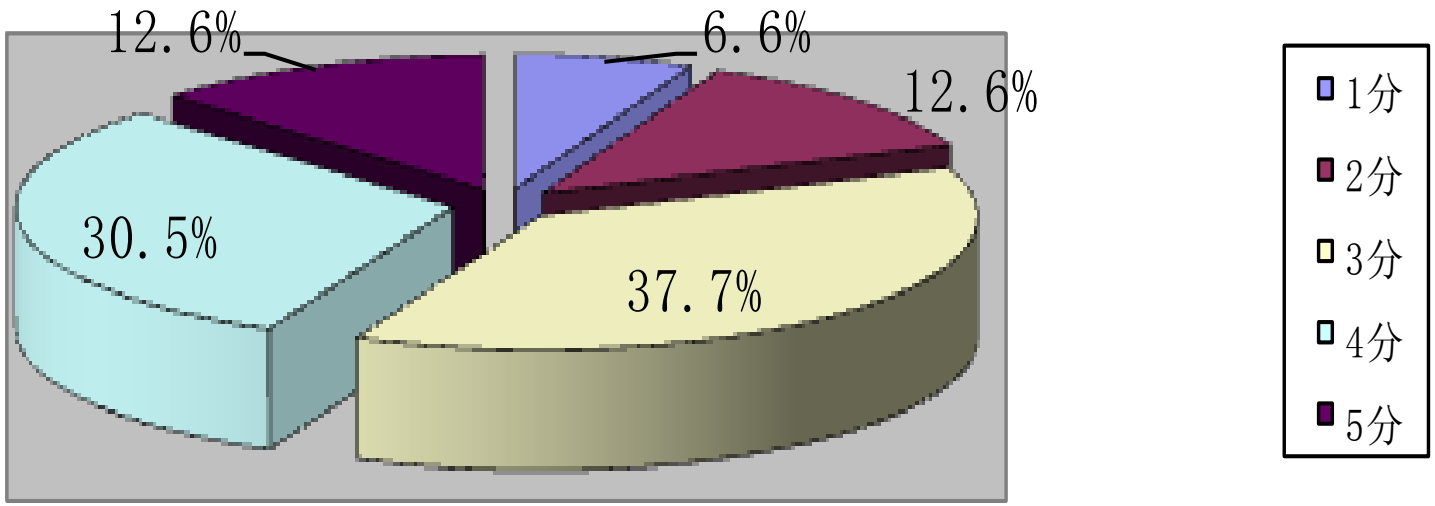
执行中最难的是什么?

医院管理研究中心数据库

- 职责不明确
- 没将制定的制度贯彻到实际
- 一线人员工作量过大
- 办事效率低下
- 组织机构臃肿
- 信息传递通畅度不够
- ----------

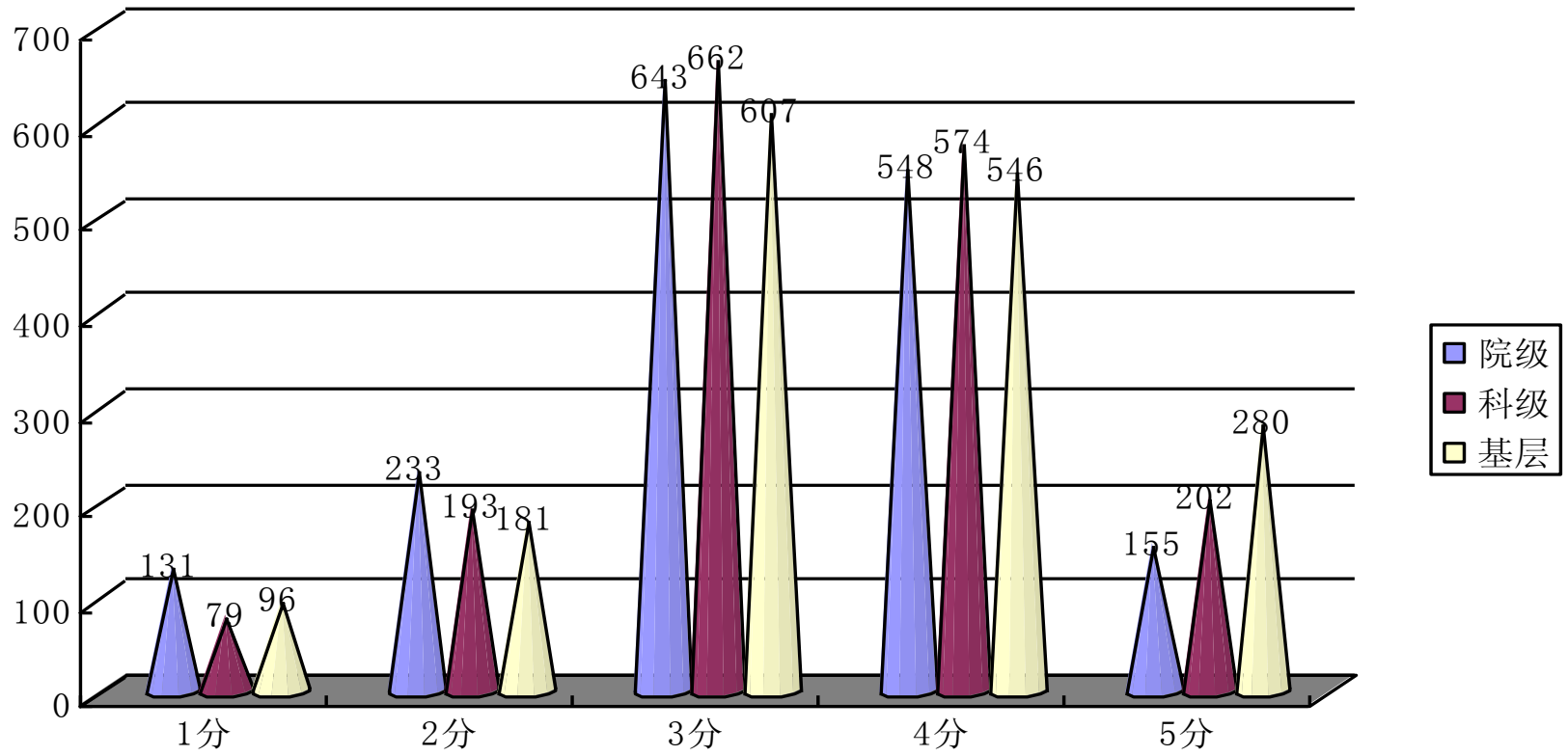
医院管理研究中心数据库

管理制度是否严格执行



均值＝3.30

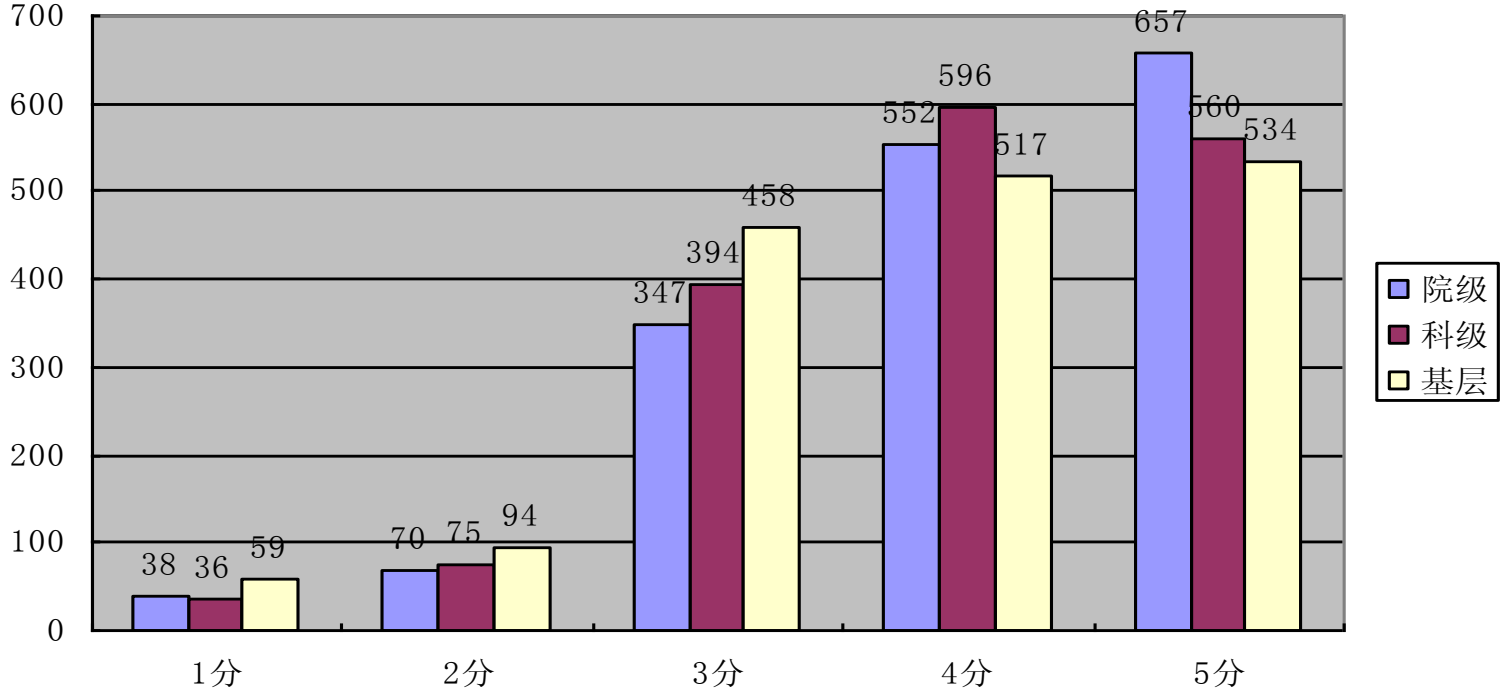
医院管理研究中心数据库



均值：院级＝3.21；科级＝3.37；基层＝3.43

现行医院组织结构运行效率情况

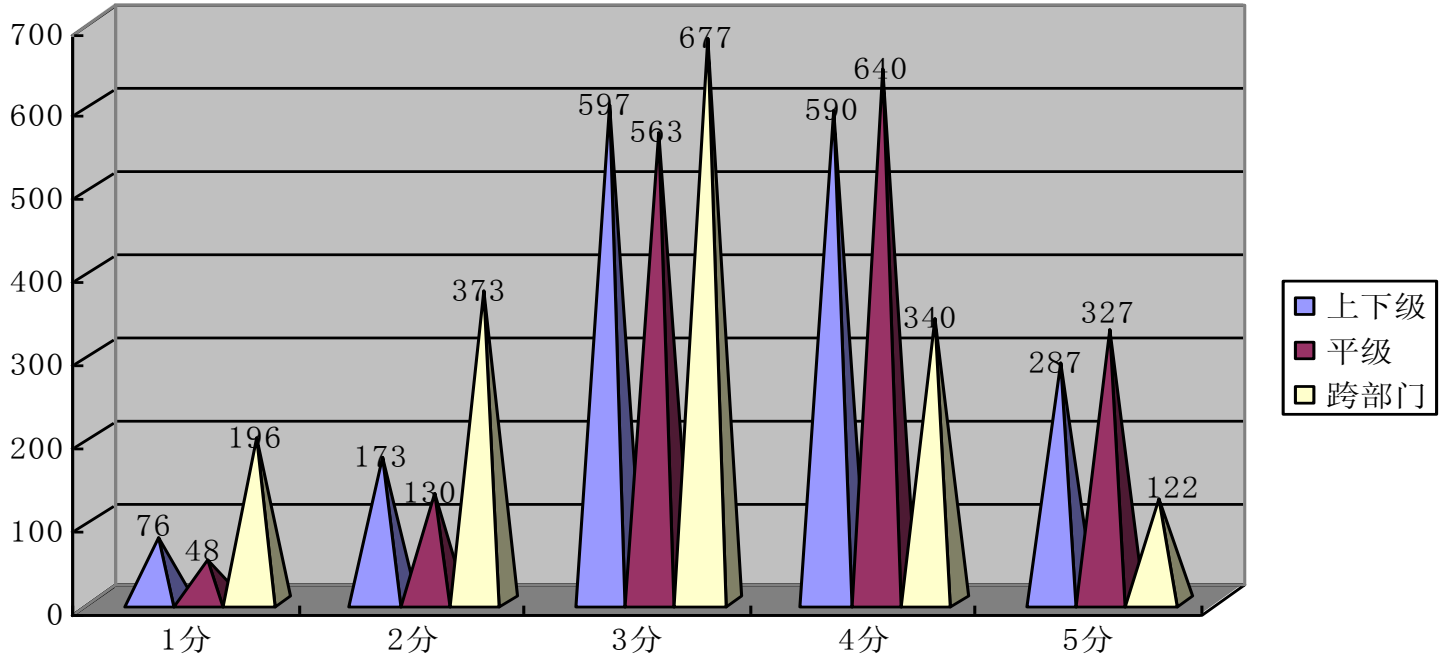
医院管理研究中心数据库



均值：院级＝4.04；科级＝3.95；基层＝3.83

医院各个层次需要改革及优化的必要性评价情况

医院管理研究中心数据库



均值：院级＝3.49；科级＝3.63；基层＝2.90

医院各级别信息传递的通畅程度评价

医院管理研究中心数据库

管理制度是否严格执行

- Δ 院级领导认为未能得到有效执行
- Δ 职位高低与对制度执行的评价成反比，普通职工比领导认为执行得好。
- Δ 临床人员比管理人员认为执行得好。

医院管理研究中心数据库

对医院处理事务有效性评分情况（%）

被评价者	1分	2分	3分	4分	5分	均值
高层	8.1	11.8	38.6	31.9	9.6	3.23
中层	5.4	9.2	39.2	34.2	11.9	3.38
基层	5.1	7.9	37.6	35.0	14.3	3.45

REF. 医院管理数据库

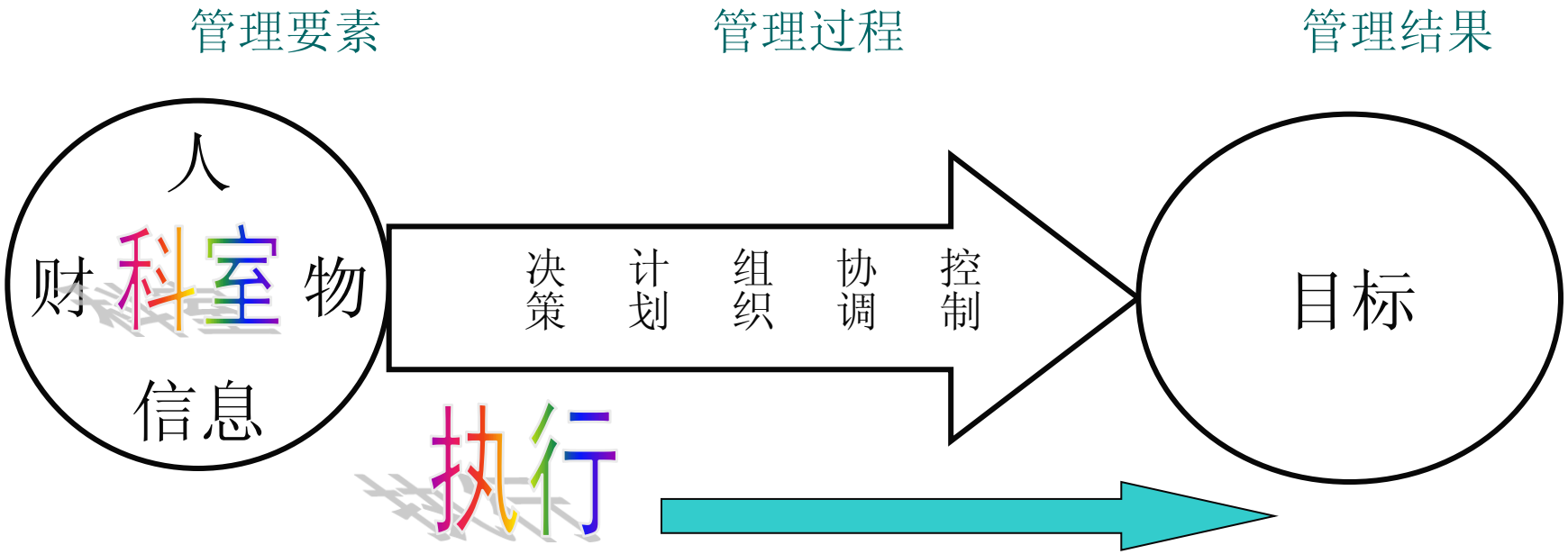
不同角色的执行力

要求 / 层次	战略分解力	标准设定力	时间规划力	岗位行动力	过程控制力	结果评估力
高层	👍	👍	👍	👍	👍	👍
中层		👍	👍	👍	👍	👍
基层			👍	👍	👍	👍
普通员工				👍	👍	👍

中层人员的执行要做到

- 正确认知你的角色
- 清楚你的定位
- 与角色相匹配的熟练技能
- 组织拼图里，你相嵌得当

执行力的内涵和核心观念



执行力的衡量标准

- 患者是否满意？
- 员工满意度？
- 目标是否达成？
- 效益是否实现？
- 组织是否认可？
- 工作绩效是否体现？
- 团队是否受到激励?

REF. 医院研究数据库

医院绩效考核制度评价

对医院绩效考核制度评分的构成比情况（%）

	1分	2分	3分	4分	5分	均值
了解程度	7.4	9.4	28.2	34.5	20.5	3.51
满意程度	8.0	11.3	35.1	31.9	13.8	3.32
对自身影响程度	4.9	6.7	33.8	34.9	19.6	3.58
考核是否必要	4.3	5.4	29.8	32.5	28.0	3.75

观点

医疗问题，不是一个简单的医学技术问题，而是包括医学、经济学、管理学、政治学、社会学及心理学等众多学科在内的综合性社会问题.

3. 如何提高执行力

1、角色问题

2、任务问题

3、团队问题

智行咨询
Wisdom Action

- 理解的要执行
- 不理解的也要执行

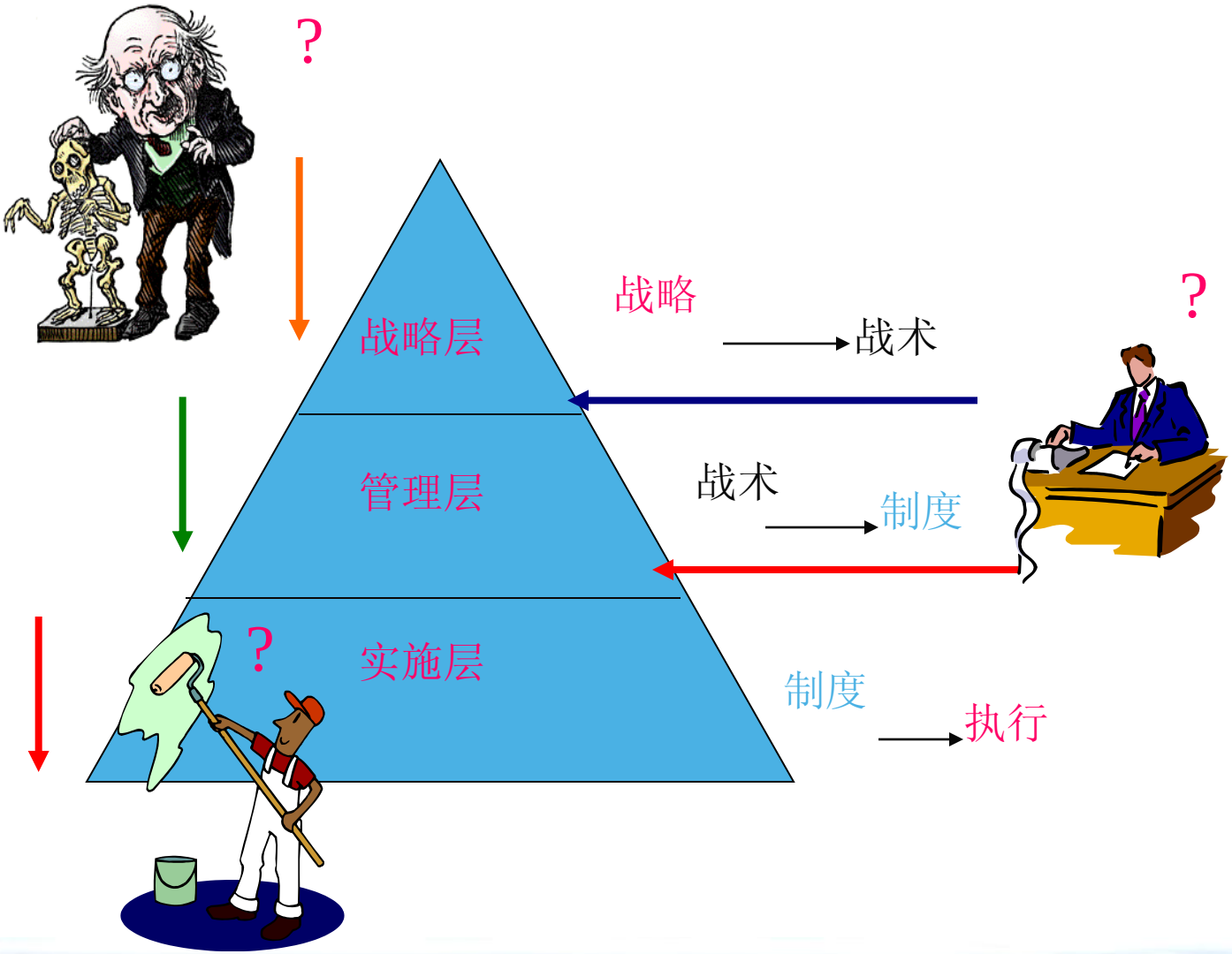
患者：“医生，你看墙上不是贴得有“患者是上帝吗？”

医生：“那是主任让贴的，我是无神论者”

执行的困惑

- 战略很准
- 制度很好
- 口号很美

结果很无奈


?
战略层
管理层
实施层
战略
战术
?
战术
制度
?
制度
执行

执行要解决的事情

执行的4R模型

制定目标，并将计划的任务层层分解。将年度计划落实到部门与具体的行动上。

(Result)

R1--执行的驱动系统

明确每个岗位的责、权、利，识别关键业绩（KPI）并提出一整套业绩标准。

(Responsibility)

R2--执行人的职责系统（KPI）

业绩目标

(Reward)

通过业绩考核方案,给予激励。

R4--执行结果的考核系统

R3--执行效果的检查系统

通过制度化的质询会议，在事实和数据基础上将各个层次的行动过程纳入的目标管理系统。

1、角色问题：中层领导

- 清楚你的位置
  - 不缺位
  - 不越位
  - 不抢位
- 了解你的角色
- 掌握工作的方法和技能

智行咨询
Wisdom Action

“领导人是做决定的人，他做大事情并促使事件发生，管理者是执行具体细节的人；领导人要做正确的事，而管理者要把事情做正确”。

——哈佛大学米奇.爱德华

Do Right Things 做正确的事情

Do Things Right 把事情做正确

	高层	中层
角色	决策者	执行者
职责	领导变革 决策确定目标、管人	维护变革 执行决策
范围	窄(管决策、人)	广（管人、财、物、信息、时间）
过程	影响他人、调动积极性	实施决策、实现目标
原则	不要过问细节	不可放过细节

附：案例讨论

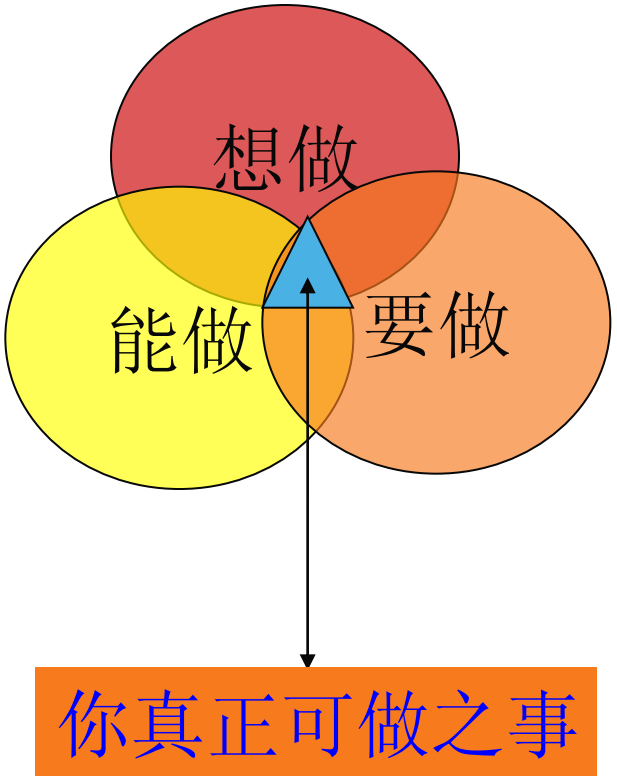
- ✓ 讨论内容：林主任咏叹调
- ✓ 分4组讨论：共5分钟
- ✓ 每个角色陈述：3分钟　（每组选一名发言）
  - ➢ 甲方：继续做主任，如何做得好？(第1组)
  - ➢ 乙方：不做主任，做专家？或其他？理由？(第2组)
- ✓ 总结：5分钟

2、任务问题

- 你如何完成科室任务？计划的制定.ppt

今年你的科室管理

- 你想做那几件事？
- 你能做那几件事？
- 你要做那几件事？
- 你如何做这几件事？
- 你能做到吗？为什么？
- 障碍因素主要是？



取出笔，在书上画：

壹个长方形，再画一个三角形，再画一个圆形，

再画一条直线，再画一个长方型，在画一个正方形。

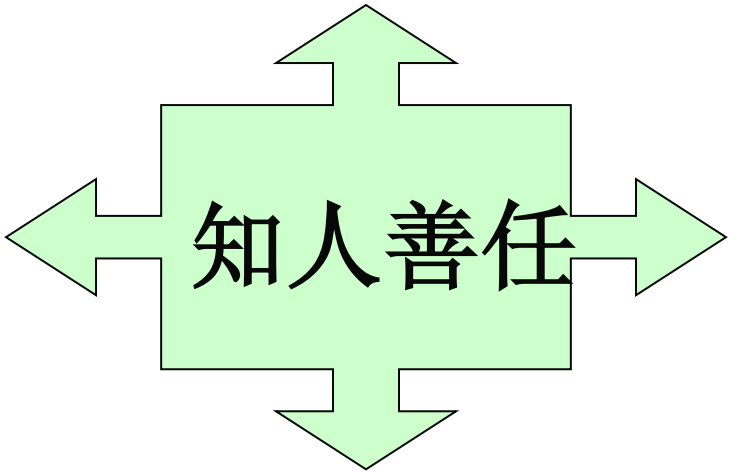
3、团队问题

- 你如何组织下属去完成?

知人善任

如何做到人尽其才
--深入分析工作性质
--勇于采取果断行动
--摆脱个人好恶
--培养个人责任

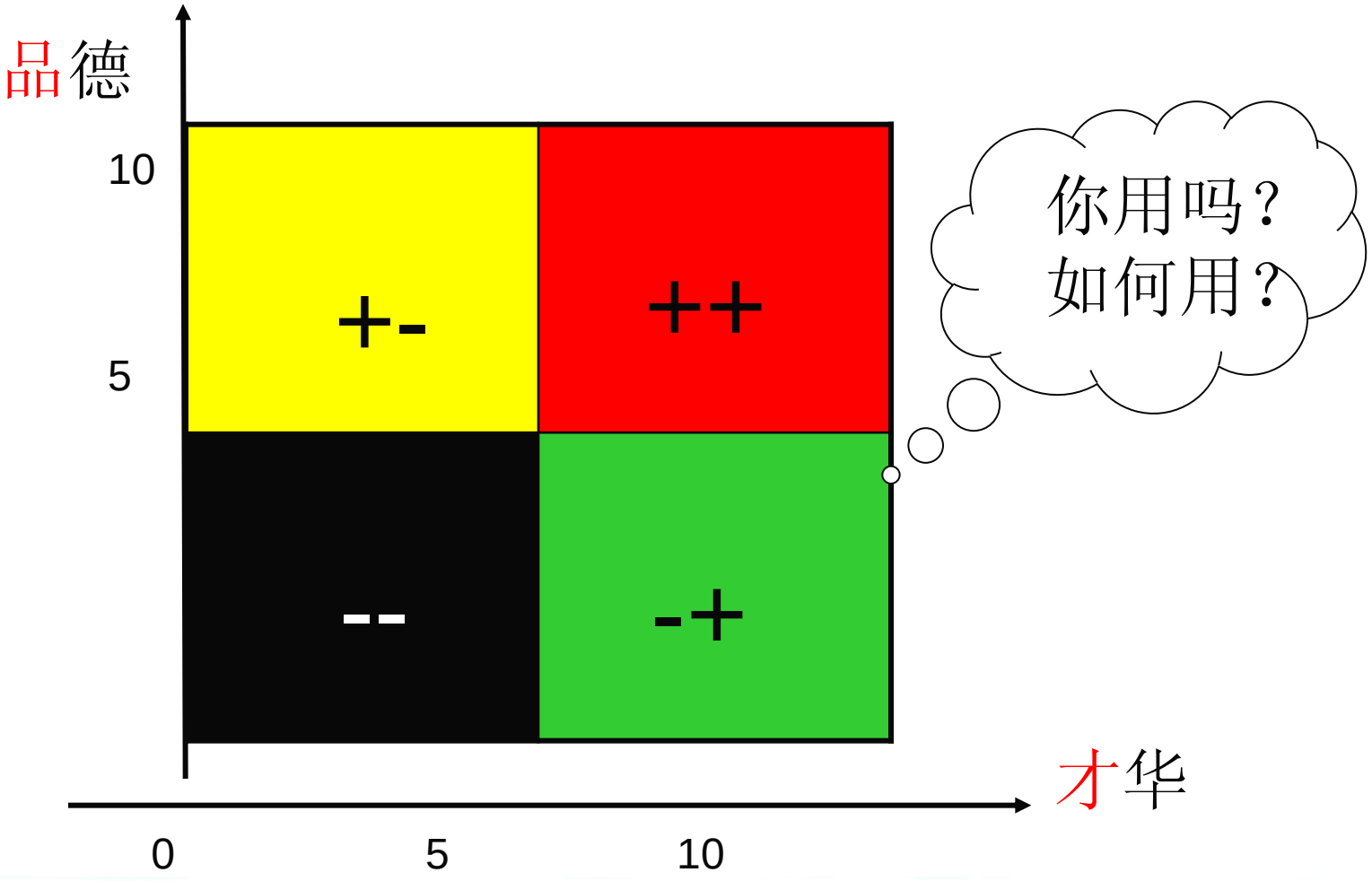
坦诚评价与沟通，发掘真相



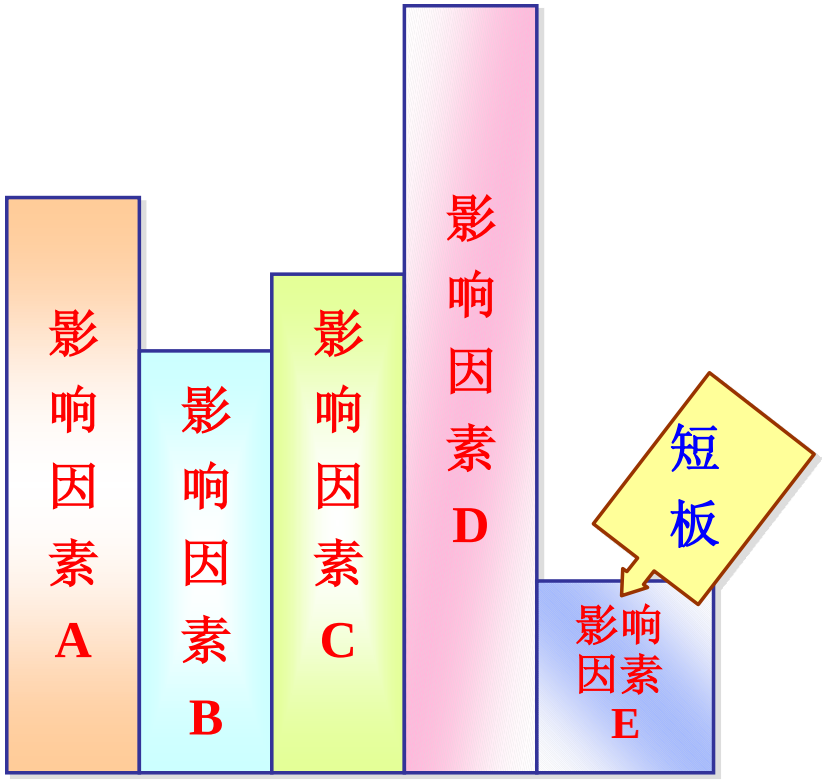
该用何种人才
--能激发活力的
--能果决处理棘手问题
--能透过他人完成任务
--能做后续追踪

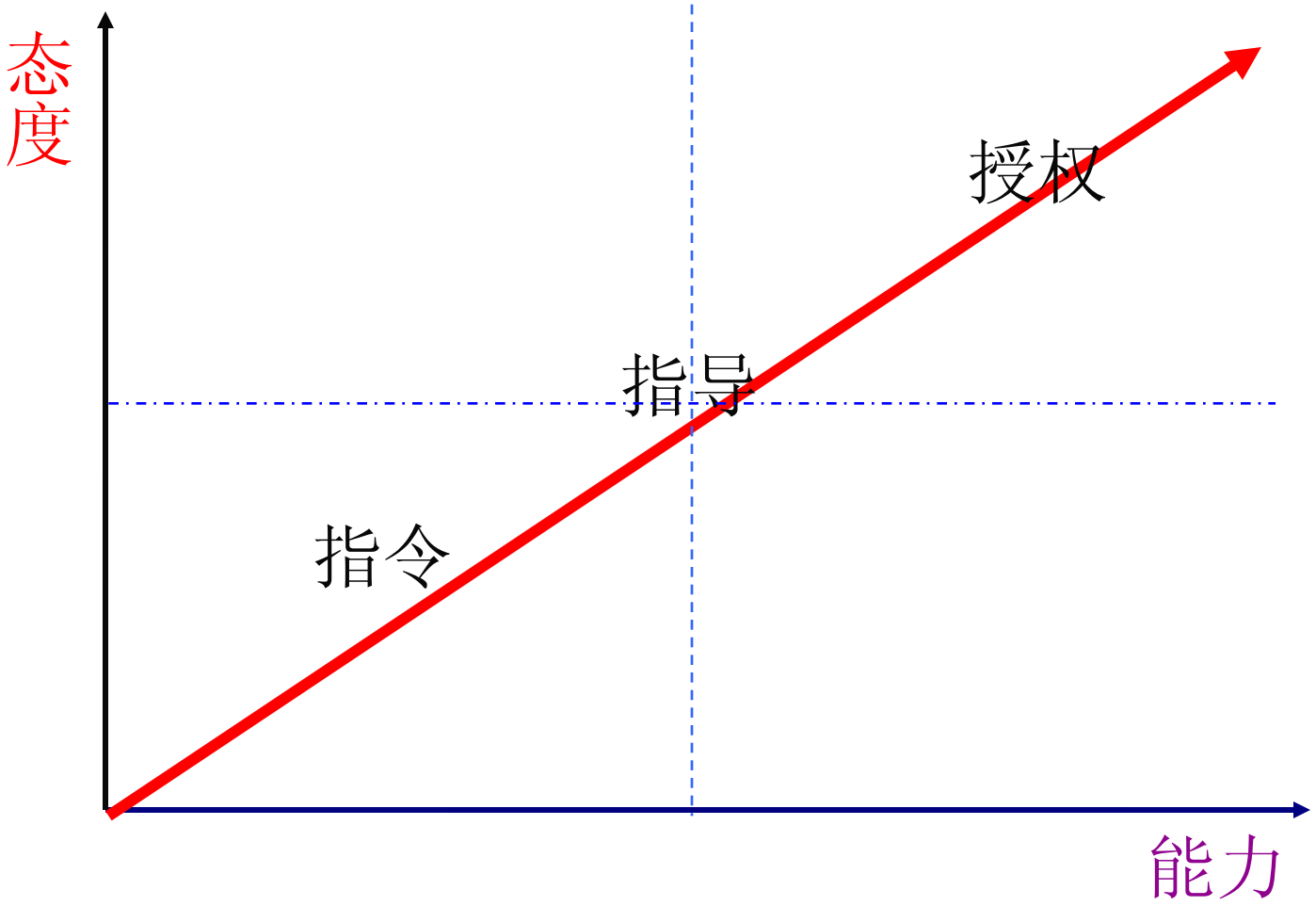
寻找到“适合的人”來做“适合的事”

人才如何任用？

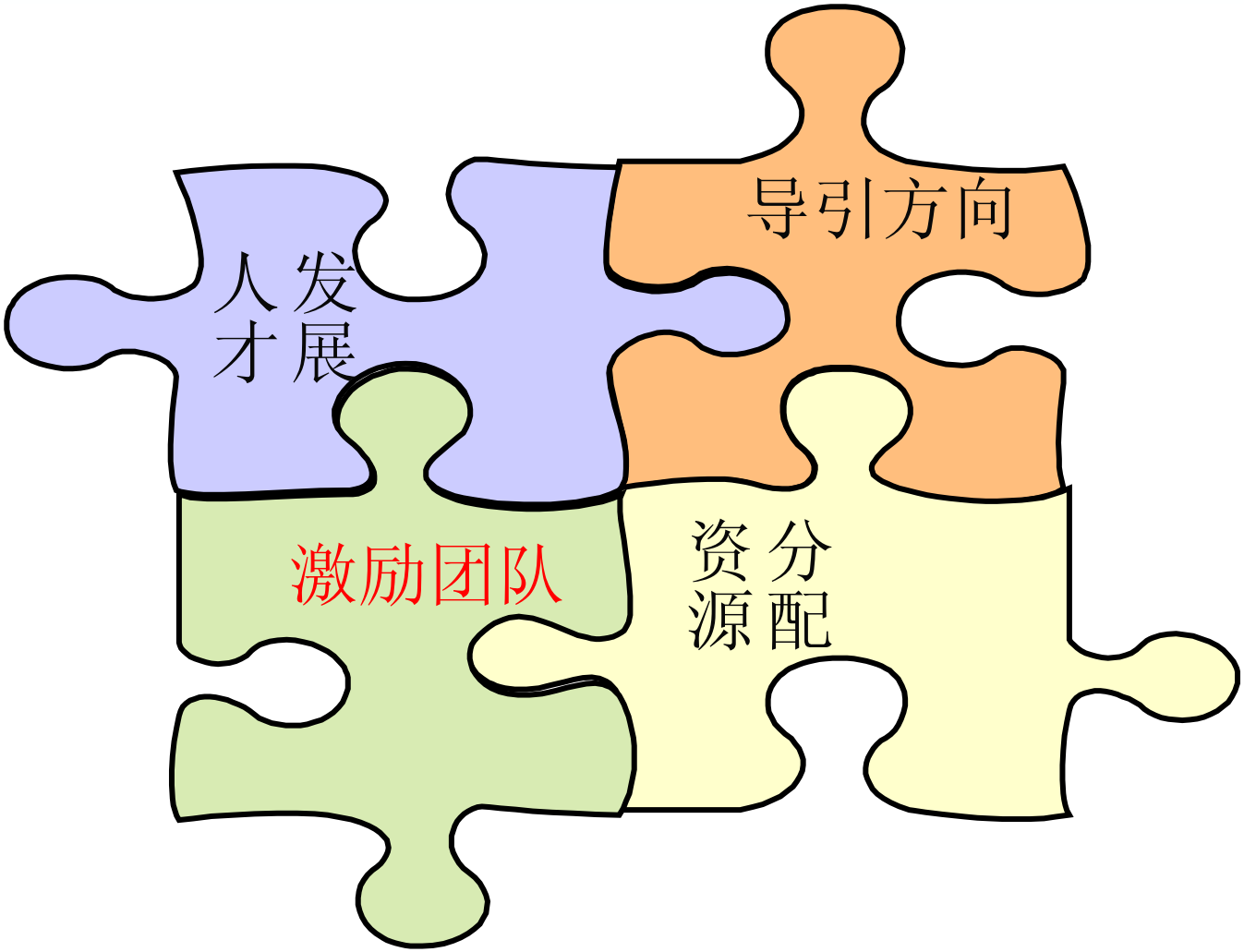


短板原理：



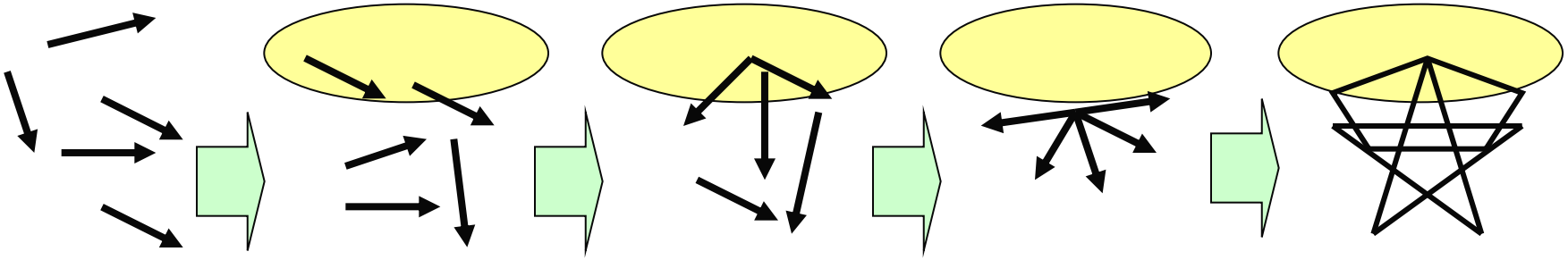

态度
授权
指导
指令
能力

卓越团队领导者的工作

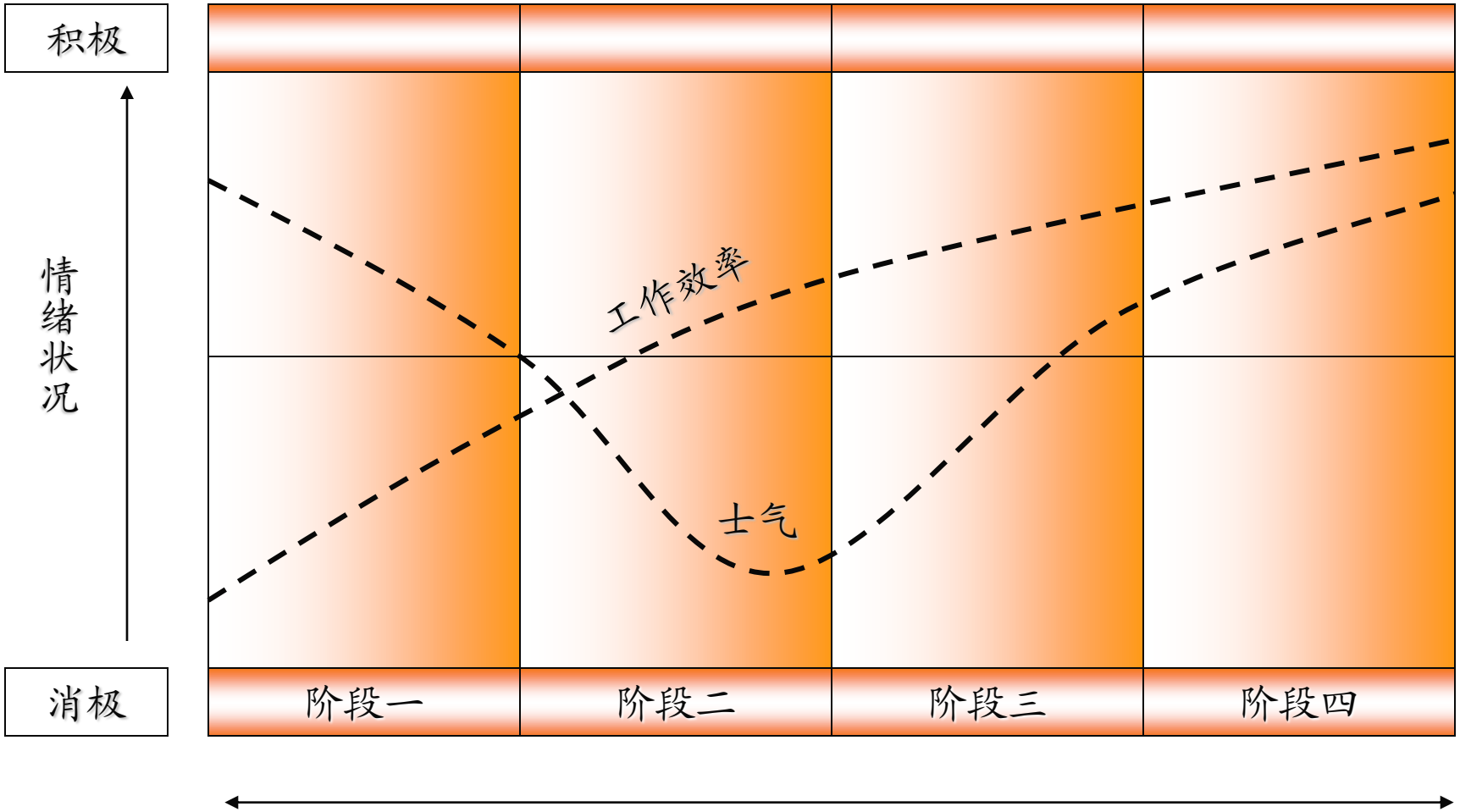


团队的人员关系

前阶段　成形阶段　震荡阶段　整合阶段　表现阶段



团队发展的四个阶段



测试？

快速阅读，选择，

www.gzx123.com

- **测试结果：**

单号题， 选了“+”号的， X 2 =得分
双号题， 选了“—”号的，X 2 =得分
所有题， 选了“？” 号的 ，X 1=得分

将3组分数相加= 总分

中层需要做的事情

1. 完成科室任务
2. 实现医院目标
3. 强化组织管理
4. 提高管理效益

中层执行

（5种能力）

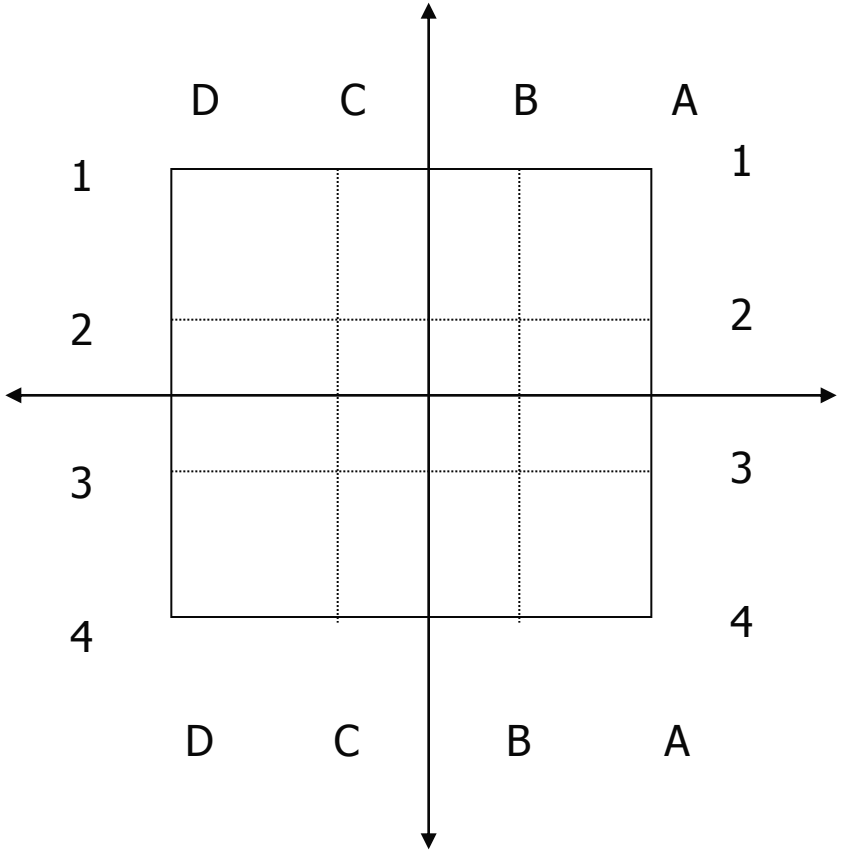
1. 领导力
2. 沟通力
3. 激励力
4. 协调力
5. 创新力

测试

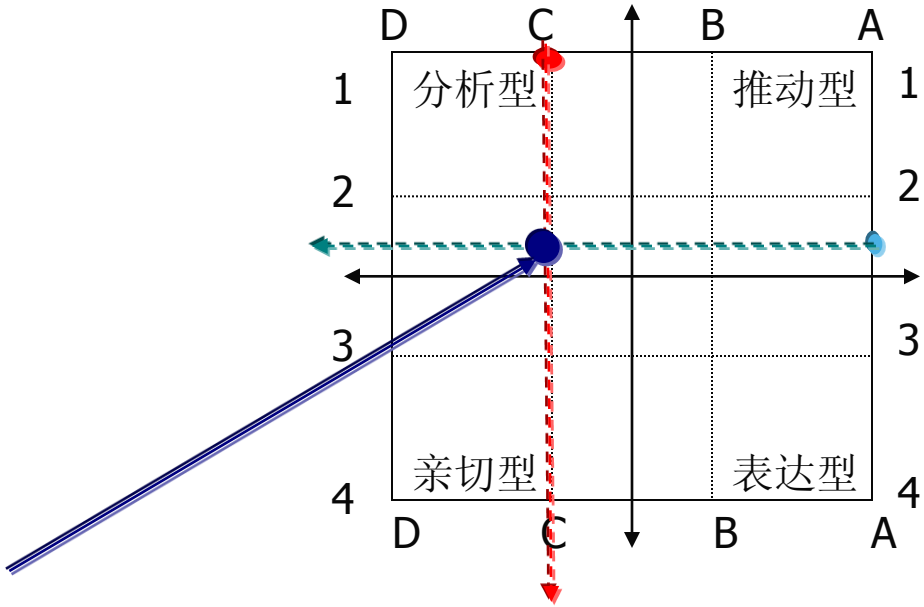
1 2 3 4栏，总得分除15=分数

ABCD栏，总得分除15=分数

A=1
B=2
C=3
D=4



例： 1234 = 2.3
ABCD= 3



执行力的内涵

DOG-P

1、做（做正确的事情\正确的做事情）

2、在组织、系统中运作(团队运作\集体智慧)

3、追求目标、预期的效果(管理的适度\关注细节)

4、按照一定的程序开展 (规范化\标准化\最省力)

智行咨询
Wisdom Action

“在组织、系统中运作” （operate ）

- ♣ 是整个组织、系统的有效执行
- ♣ 提倡团队运作，标榜集体智慧

执行合力与执行凝聚力

智行咨询
Wisdom Action

“目标，效果”（G-goal）

执行力表现在过程中，但还得看到效果

结果导向：

——无须要求太多（多个结果和多头负责）

考核指标、监控与过程指导：

——适度即可

追求目标，预期的效果

按照一定的程序开展

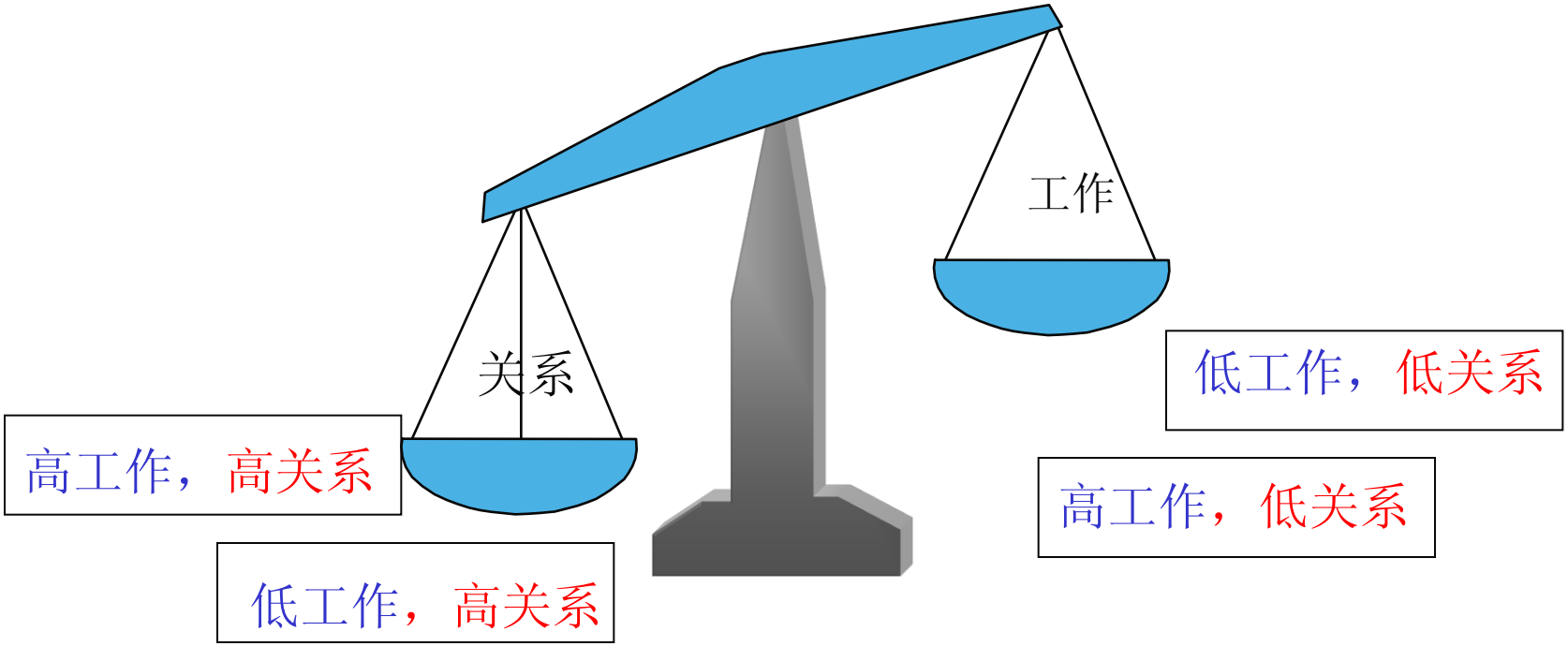
（P—procedure）

- ✓ 注重**流程和系统**
- ✓ 将工作过程**规范化、标准化**
- ✓ 在有效的程序中执行得**最省“力”**

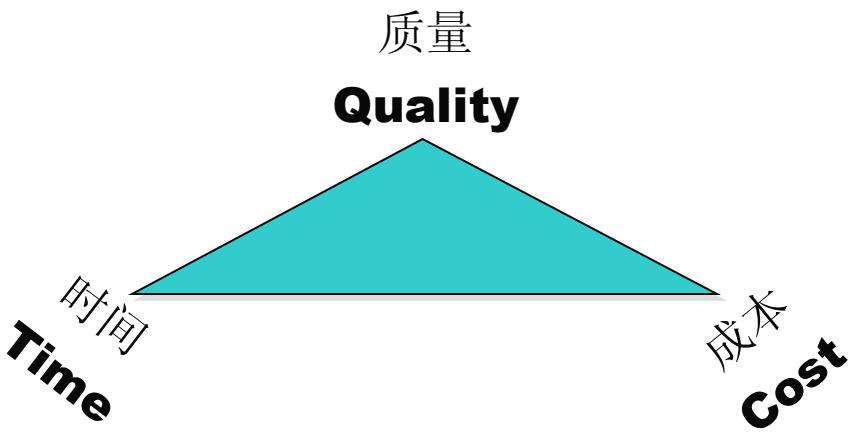
程序清楚，流程顺畅、有效快捷、透明方便

如何调整工作与个人关系？

你可以不喜欢我，但是你喜欢为我工作。



执行的精髓——TCQ（目标）



如何有效提高执行力？

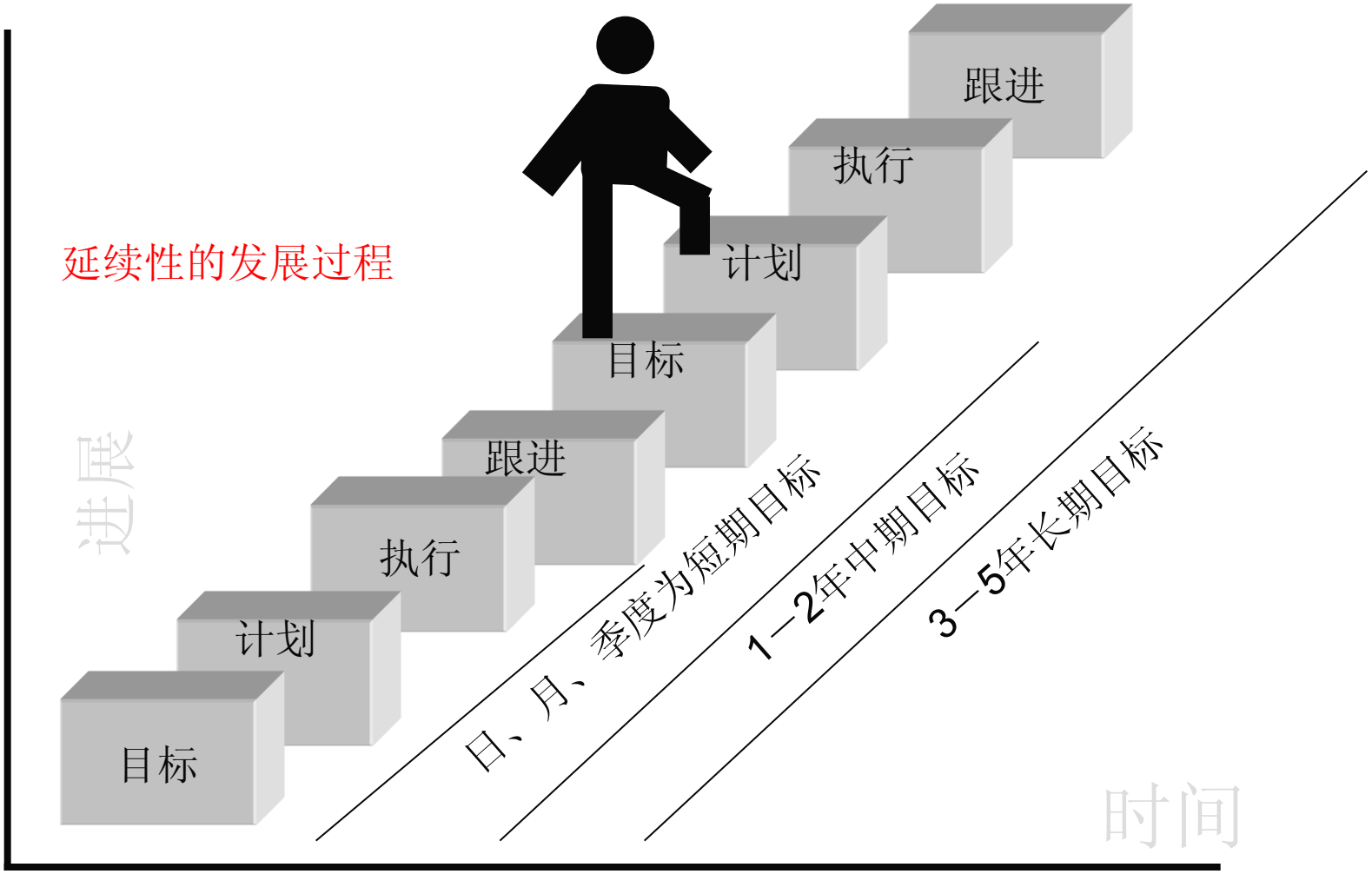
- ✓ 工作态度
- ✓ 工作方法
- ✓ 工作习惯
- ✓ 工作技能

智行咨询
Wisdom Action

跟进什么？　如何跟进？

4211

滚动的目标跟进


延续性的发展过程
进展
目标
计划
执行
跟进
目标
计划
执行
跟进
日、月、季度为短期目标
1－2年中期目标
3－5年长期目标
时间

总　　结

- 目标制度具体化
- 管理过程透明化
- 跟踪结果阶段化
- 团队正向激励化

医疗观念转化为：以病人为本

1. 同样技术,比效果.
2. 同样效果,比费用.
3. 同样条件,比便捷.
4. 同样质量,比信誉.
5. 同样服务,比满意.
6. 同样医德,比医风.

你如何管理下属？	你如何激励下属？（BEST最好的）
♣ 指导	♣ Believe信任
♣ 支持	♣ Encourage 鼓励
♣ 监督	♣ Support支持
♣ 授权	♣ Training培训

案例

智行咨询
Wisdom Action

If you always do, what you always did,
You will always get,what you always got.

谢谢大家

智行咨询
Wisdom Action

欢迎交流

第三只眼看管理　第一者身份做执行

地址：广州市海珠区广州大道南桃花街159号经典居1004号
电话：020-84203888　传真：020-84205888
邮编：510300　网址：www.gzx123.com