

# 引爆高效执行力

主讲：潘鹏

## 课程背景：

执行力，一个老生常谈的话题。不仅因为其是企业界和学术界的“痛点”，更是让企业和管理者颇为沮丧、反侧难消的问题！何谓执行？如何执行？如何高效管理执行？企业的决策方案在执行的过程当中，标准逐步降低、甚至完全走样，越到后面离原定的标准越远。管理者既是执行者，又是领导者。作用发挥得好，是一座桥梁；发挥得不好，是一堵厚墙。企业的各种决策需要得到严格执行和组织实施，如果企业的执行力很弱，其发展趋势必将是衰败！

## 课程时间：

2天

## 适合对象：

企业中层管理者

## 课程特点：

- 1、好玩：决不呆板说教，授课手段丰富，形式新颖、寓教于乐，易于接受！
- 2、残酷：课程设计对抗性非常强，预示着当今市场竞争的残酷性，适者生存！
- 3、震撼：改变缘于内心，用极具冲击力的观念，带给学员颠覆性的思考！
- 4、顿悟：在活动中感悟，课程象一面镜子直照人心，使学员即时修正！

## 课程承诺：

- 1、实战性：老师在管理实践和教练培训上各有十年经验，绝不空讲道理。
- 2、实效性：多个成功企业真实而有效的案例分享，给学员借鉴启示。
- 3、实用性：多种企业管理的方法和工具传授给学员，帮助学员提升综合素质。

## 课程大纲：

### 第一讲：达成高效执行的共识

#### 一、导言：决定企业成败的90%是执行！

- 1、执行到底是什么？
- 2、面对执行的四种心态
- 3、解除“不值得”定律
- 4、执行中的“三个圆”

## 二、执行就是非常“四加一”

- 1、没有假设
- 2、没有理由
- 3、没有条件
- 4、没有不可能
- 5、一个坚定的信念

## 三、执行的“三段论”原则

- 1、执行前——决心第一，成败第二
- 2、执行中——速度第一，完美第二
- 3、执行后——结果第一，理由第二

## 四、执行流程与受害者循环

- 1、直面问题 VS 漠视问题
- 2、担当问题 VS 不关我事
- 3、解决问题 VS 不知所措
- 4、着手成事 VS 推诿指责

### 【破冰游戏】：

3分钟看穿你的执行力

### 【视频赏析】：

- 1.世界激励大师约翰库提斯
- 2.“生命斗士”尼克胡哲
- 3.张瑞敏谈“没有不可能”

### 【案例分析】：

《赢在中国》：袁岳犯了执行中的哪些错误？

## 第二讲：有执行能力不等于有执行力

### 一、正本清源执行力的本质

- 1、执行力的唯一衡量标准是“结果”

2、结果的定义是“有效的成功”

成功的界定要素

有效的界定要素

3、能力不是结果有效性的保证

**二、执行力 = 执行能力 × 执行意愿**

**(一) 执行能力的界定**

1、执行能力的判断标准

知识（会做）

经验（做过）

技能（做出过）

2、执行能力的衡量标准

职责要求（干什么）

角色匹配（对得上）

**(二) 执行意愿的界定**

1、执行意愿的判断标准

动机（想做）

信心（能过）

承诺（将会做）

2、执行的能力与意愿互为因果

3、能力是基础，意愿是调节器

4、执行重在激发执行者的意愿

**三、执行中四类人的激发策略**

1、低能力低意愿的“病猫”

2、低能力高意愿的“新兵”

3、高能力低意愿的“油条”

4、高能力高意愿的“干将”

**【情景模拟】：**

怎样才算“有效的成功”

**【角色扮演】：**

你有能力吗？

**【案例分析】：**

1. 诸葛亮在失街亭中有没有问题？
2. 马谡的执行力到底如何？

**【视频赏析】：**

1. 《亮剑》：李云龙为什么能够突围坂田的包围圈？
2. 《赢在中国》：曾花的执行力如何？

**【情景模拟】：**

如何运用“情景模式”进行四类人员的管理

## 第三讲：当责不让是高效执行的前提

### 一、个人当责——深化执行的内涵

- 1、当责，站在执行最前沿
- 2、何谓“当责不让”
- 3、执行中如何“当责不让”
- 4、组织中各层次的当责本质
  - 基层当责
  - 中层当责
  - 高层当责
- 5、欠缺当责导致执行低下的五种表现
- 6、化“指责”为“当责”
  - 我们一起来做“1:99”
  - 关注的不是问题本身，而是解决

### 二、人人当责——激发团队的合力

- 1、群体性失责导致团队执行力低下
- 2、为何团队会出现“责任分散”？
- 3、造成“责任分散”的“三大主因”
  - 责任的不明确
  - 从众效应
  - 情境的复杂性
- 4、责任分散的破解之法

锁定“一对一”

榜样示范

打造“利益共同体”

5、正确“委责”激活团队执行

**【视频赏析】：**

《喜剧之王》：龙套也要当责

**【案例分析】：**

1.纽约克尤公园格洛维斯凶杀案

2.阿登屋疗养院试验

3.小悦悦事件

**【讨论互动】：**

1.“三个和尚”的现象

2.责任应该属于谁？

**【情景模拟】：**

老人跌倒在地无人扶起，你会帮助吗？如果是你跌倒，你有办法让人来扶助你吗？

**【角色扮演】：**

如何破解团队的责任分散？

## 第四讲：结果导向是高效执行的根本

### 一、常常让员工百思不得其解的问题

1、为什么努力工作上司却不满意

2、为什么辛苦却换不来好评

3、为什么每天忙碌却没有成就感

### 二、你是做任务还是做结果

1、结果是什么

2、手段 VS 目的

3、做任务和做结果的区别

4、今天你做结果了吗

### 三、管理者必须和员工澄清的误区

1、任劳任怨 ≠ 执行

- 2、态度良好 ≠ 执行
- 3、履行职责 ≠ 执行
- 4、完成任务 ≠ 执行
- 5、勇于负责 ≠ 执行

#### 四、结果定义执行的三大要素

- 1、责任下移，自我管理
- 2、我不相信，节点控制
- 3、结果导向，是我受益

#### 五、如何去做结果

- 1、目标导向
- 2、精心准备
- 3、执著行动

#### 六、交出结果就是执行的最好体现

##### 【案例分析】：

- 1.打印机到底应该怎么买？
- 2.挖井工的一天
- 3.胡适的《差不多先生》

##### 【角色扮演】：

九段秘书的工作

##### 【互动游戏】：

前方打仗，后方支援

## 第五讲：体系建设是高效执行的保障

### 一、理解体系的重要价值和作用

- 1、事件的层次  
体系—心智—行为—事件
- 2、人在体系中的互动关系
- 3、体系的分解剖析  
无为而治是体系建设的结果  
体系让平凡的人做出不平凡的业绩
- 4、体系 = 要素 + 联系 + 结构

要素 —— 与体系互为依存

联系 —— 产生  $1+1>2$

结构 —— 决定功能和结果

5、抓住执行体系中的“支点”

## 二、科学打造高效执行的体系

### (一) 打造执行体系之一—— 榜样

- 1、高效执行都是学来的
- 2、执行中的“贴标签效应”
- 3、执行榜样的设置法制

### (二) 打造执行体系之二—— 制度

- 1、导致执行力降低的三大机制现象
- 2、解决制度影响执行力的三大问题
- 3、制度是帮助执行而不是限制执行

### (三) 打造执行体系之三—— 监督

- 1、解决缺少监督而影响执行的问题
- 2、YCVA 闭环监督法则
- 3、执行监督检查的 3+3

### (四) 打造执行体系之四—— 奖惩

- 1、制度有力+监督有力+奖罚有力=执行有力
- 2、执行中如何科学进行奖惩
- 3、让员工在“奖励超市”自由选择

### (五) 打造执行体系之五—— 文化

- 1、执行力从改变信念和行为开始
- 2、四招落地执行文化
  - 显化于物 — 氛围营造目视明
  - 内化于心 — 理念传播有实招
  - 外化于行 — 言行一致落实好
  - 固化于习 — 习惯养成最重要
- 3、影响执行文化的三大因素
  - 面子文化
  - 熟人文化
  - 中庸文化

## 三、管理者的终极执行理念

- 1、引爆执行的“蝴蝶效应”

- 2、用执行“五项铁律”激活一池春水
- 3、用做人的准则做事，用做事的结果看人

**【案例分析】：**

- 1.七人分粥的体系问题
- 2.英国“囚犯船”的问题与解决
- 3.“米格 25”效应
- 4.“毛刺事件”刺出的体系思考
- 5.石墨和金刚石都是碳分子的同素异构体，说明了什么？
- 6.雁阵的启示

**【视频分析】：**

- 1.《赢在中国》：  
面对违逆队长的现象，你如何解决？
- 2.《皇家卫队》：  
如果你是卫士长，面对卫兵的行径，你会如何处理？

**【案例分析】：**

海尔、蒙牛等优秀企业的文化落地方略

**【讨论互动】：**

管理者的终极执行任务