

高效执行力

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

本课程以拉里·博西迪和拉姆·查兰的所著的《执行力》书为核心，结合高效能人士的执行四原则的框架，建立高效执行的三大基石，学习执行力的三大核心流程，掌握高效执行四原则的技巧，打造组织高效执行力。执行力—目前非常流行的一个话题，到底什么是“执行力”呢？一般比较通俗地理解就是“完成任务的能力”，比较学术定义的说法就是“实现企业既定策略目标的能力”。每一个企业都会有策略，每一名管理者也都会对下属有要求，无论策略是否正确或者宏伟，要求是否明确、有效，都会带来它们各自的结果。企业与管理者都必须面对的现实是：策略与现实之间往往有很大的鸿沟，有好的规划，没有得到执行，所以没有达成目标，这是一个很符合逻辑的推断，但事实上，“执行力”是一个概括性很强的概念，概括性强的概念往往模糊了很多本来具体的东西，如果我们单纯反向理解，还是只看到了结果而没有找到原因，映射于组织的层面而论，“执行力”应该是指通过一套有效的系统、体系、组织、文化或技术操作方法等形成决策并把决策转化为结果的能力，就如同“执行力”一书的作者所言，“执行力是一组特定的行为与方法”，值得关注的，他所用的单位是“组”，成功必须每个环节的配合，失败只需一个环节的失当，所以，我们必须先从不同层次去理解“执行力”的含义，一是个人的执行力，另一则是组织的执行力。

课程目标：

- 一、了解执行力的重要性？执行力概念是什么？
- 二、建立一支高效的中层干部队伍，以提高公司战略与经营目标执行力
- 三、职业化员工队伍建设对企业执行力发展与完善的影响
- 四、使组织对执行力的要求深化至部门，使上级的策略构想及目标要求能落实至部门及其成员
- 五、解析执行力不彰的原因及执行力产生的要件，并对应主管应采取的方法与技巧，使学员能掌握具体的决策方式与操作流程。
- 六、运用具体可操作的手法，分析执行力未达更高要求的原因。
- 七、人员流程的实务技巧，以及期前规划，期中评估，期末检核的流程与方法，透过案例呈现，使学员能轻易掌握。
- 八、掌握执行力的策略流程与运用计划制定技巧
- 九、学会高效执行四原则，聚焦核心目标，落实执行力。

授课风格：

- 一、讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、由实际演练中得到随学即用的效果。

课程特色及方式：

- 一、体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

学员对象：中基层管理人员

授课时数：2天12小时

课程大纲：

第一单元：重新认识执行力

- 一、组织发展与执行力
- 二、被忽略的课题——执行
- 三、执行为何不受重视
- 四、策略与现实间出现鸿沟的问题探讨
- 五、何谓“执行并完成任务”的能力
- 六、何谓“实现企业既定策略目标”的能力。
- 七、执行力的衡量标准
- 八、执行三关键

执行是策略不可分割的一环。

执行是企业领导人首要的工作。

执行必须成为组织文化的核心成分

九、执行是一种纪律

十、执行是一组特定的行为与方法

第二单元：高效执行力的三大基石

一、基石一：执行型领导者的行为

了解你的企业与员工

建立私人的情谊

实事求是

设定明确的目标与优先级

后续追踪

论功行赏

传授经验以提升员工能力

了解自我(真诚，自我了解，自我掌控，谦虚)

二、基石二：建立执行的文化

从信心及行为改变企业执行文化

建立企业执行系统-GE 公司案例

公司主管会议

年度领导与组织检讨会

策略与营运检讨会

奖励与业绩挂钩

要展开强力的对话

上行下效，发掘真相

三、基石三：执行的关键任务-知人善任

唯一能操之在我的事项---员工的素质

亲自甄选

摆脱个人好恶

适合的人选-网各种人才

透过他人完成任务该

能激发员工活力

能果决处理棘手问题

能透过他人完成任务

能做后续追踪

如何做到适才适所

深入分析工作性质

勇于采取果断行动

摆脱个人好恶

培养个人担当

坦白沟通，发掘真相

四、构建执行力体系的行为准则

以成果为导向，着眼于目标的管理

数据管理，没有调查就没有发言权

系统思考整体行动

排除障碍 积极参与

着眼于过程的管制调控

制造危机

淘汰促进行动能力

坚决贯彻执行决定了的事

亲自做出表率。

精心挑选关键人员

活跃的交流，目标与知识的共享

第三单元：高效执行力三大核心流程

一、高效执行的人员流程

人员流程三项目标

精准而深入地评量每位员工

提供培养各类领导人才的架构，以配合组织未来执行策略的需要；

充实人才储备管道，以做为健全接班计划的基础。

人员流程的四项关键做法

连结公司发展计划及短、中、长期阶段性目标;连结营运计划的目标

透过持续的改善、接班深度的分析、人员流失风险(retentiorisk)的降低，开拓领导人才储备管道。

决定该如何处理缺乏绩效的人。

将人力资源的任务与运作加以转型。

找出关键性职务，所谓关键性职务

健全人员流程的典范

二、高效执行的策略流程

制定策略的技巧

确定组织目标

确定如何着完成

要拟定这种计划，确认并界定策略背后的关键成功印刷

根据环境分析分析市场机会与威胁、竞争优势与劣势，确定好定位

制定策略(战略)计划核心思考-每个配合工具练习

对外在环境的评量如何？

对现有客户与市场的了解有多少？

能兼顾获利的最佳成长之道为何？

竞争者是谁？

企业是否具备执行策略的能力？

计划执行过程中的阶段性目标为何？

是否能兼顾短期与长期的平衡？

企业面对的关键性课题为何？

该如何在永续性的基础上追求获利？

高效执行力制定策略的工具

宏观趋势分析——影响因素分析

价值链分析

成功关键因素 KSF

五力分析

企业资源与能力分析

SWOT 分析把公司内部竞争力与外部环境结合起来

制定战略规划-落实到具体的部门

从组织绩效落实至个人绩效

策略评估的过程

提出合理的问题

各实业单位团队竞争情势的掌握如何?

组织执行策略的能力如何?

计划的焦点是分散或者集中的?

与人员流程以及营运流程是否衔接清楚?

持续跟进直到达成目标

三、高效执行的运营流程

制定运营计划

设定目标，将营运流程的各项细节衔接到人员及策略流程上。

对於引致结果的相关行动方案，必须加以讨论并具体列明。

面对庞杂的机会与变数，及时做出睿智的判断与取舍，预防可能的陷阱。

进行强力的对话令事实浮现，并随时指导员工该如何处理。

观察并了解自己的员工，以及他们在遇到事情时的各方面表现。

拟定运营工作计划应注意的重点

对运营计划重新思考

如何在三天内完成预算编制

请各部门同步迈向目标

营运计划-同时性原则

营运计划-同步化原则(卓越执行+高昂士气)

目标要务实、假设要健全

制定高效执行的工作运营计划

运营计划的前瞻性，决策性与目标导向性

运营计划要实现自己部门的任务

运营计划要成为部属行动的依据

运营计划要能评价部属工作成果的基准

明确任务职掌分配

掌握成功关键要素，作成推动方案

明订时程表与管制计划

有效控制

检视计划和其实行的过程之偏差。

控制的原则—掌握执行的状况：经由检查、测试、调查、观察掌握现状与标准的差异性。

第四单元：高效执行力四原则

一、原则 1、聚焦最重要的目标

对好点子说“不”

确定你的最重要目标

如何让组织聚焦目标

规则 1、没有任何团队可以同时聚焦两个以上最重要目标。

规则 2、你选择的局部战斗必须要为赢得整个战争服务。

规则 3、领导可以否决，但不能独断。

规则 4、所有的最重要目标必有明确的完成时限和标准

精简目标并设定完成时限

二、原则 2、关注引领性指标

滞后性指标 VS 引领性指标

引领性指标可能和直觉相悖

如何找到引领性指标

如何跟踪引领性指标的数据

引领性指标带来更多的投入

三、原则 3、坚持激励性记分表

建立激励性的选手型记分表

它是否显而易见？

它展示的是引领性指标还是滞后性指标？

能否一眼从记分表上看出是否胜利？

如何提升团队士气

四、原则 4：建立规律问责制

最重要目标会议

排除万难，保持聚焦

确立问责节奏

拒绝全天候灰色工作状态

痛苦工作的解药

与众不同的问责制

会议也可以很有趣

高效执行 4 原则的力量