

# 以结果为导向的执行技术

## 课程背景：

2003年，美国执行力专家博西迪（Larry Bossidy）、查兰（Ramcharan）相继出版了《执行》、《执行力》等书，从而在美国掀起了打造执行力的热潮。全球500强ABB名誉主席巴尼维克说过：企业的“成功是5%的战略加95%的执行”。为什么企业既定的战略目标不能如愿变成现实？为什么领导层的设想和决策总是得不到贯彻？为什么员工做事总是打折扣？答案只有一个，那就是执行力不强。没有有效的执行力，再出色的战略目标也是美梦一场，再正确的决策、再严谨的方案计划都只是纸上谈兵。执行是硬道理！没有执行力，就没有竞争力！没有执行力，就没有成功力！

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业中层管理人员

**授课方法：**理论讲授，视频分享，案例分析，头脑风暴，工具介绍，工具演练，互动讨论，讲师点评，改善计划；

## 课程收益：

1. 建立“上下同欲者胜”共同理念，植入执行的基因和文化；
2. 帮助企业培养一批具有结果思维和客户价值为一体的高效执行人才
3. 找出自己在日常工作中存在的执行力问题；
4. 传授相关的执行方法和技巧，体验实操中的执行工具；
5. 提升管理者及员工执行力，提高团队工作绩效；

## 课程大纲：

### 案例欣赏：

国产企业扭亏为盈

### 第一讲：管理者对执行力的认识

- 一、执行力研究的背景
- 二、执行与执行力的区别
- 三、执行力的核心意义
- 四、企业执行力差的原因有哪些？

### 案例分析：实达的堕落

本讲收获：学员理解执行力不高的表现及原因，并在工作中尽力避免此种情况。

## **第二讲：员工职业化是执行力的基础**

- 一、什么是职业化？
- 二、什么是执行的结果？
- 三、结果的四大原则
- 四、结果与层级
- 五、每日觉醒
- 六、做结果的三大思维

## **第三讲：流程是执行力的载体**

- 一、造种还是报时
- 二、流程定义
- 三、流程的2大思维
- 四、制定流程的方法与工具

## **第四讲：制度是执行力的保障**

- 一、S1：目标定义
  - 1、目标是什么：事前定义做事的结果；
  - 2、有什么用：结果一致，下属主动；
  - 3、方法：执行人重复一遍结果定义；
  - 4、结果定义合格标准：有时间、有价值、可考核
  - 5、目标的SMART原则
- 二、S2：利益驱动、说明后果
  - 1、清楚后果，动力无穷。
  - 2、行动力的根源
- 三、S3：建立一对一责任关系
  - 1、一对一责任
  - 2、有什么用：防止推卸责任
  - 3、方法：回答只准用“我”，不准用“我们”
  - 4、操作要点：

没有人愿意负责到底，除非变成“我的责任”  
不要考核部门，要考核部门经理。

#### 四、S4：计划周详

- 1、制定计划方法
- 2、制定计划的原则与工具

#### 五、S5：监督检查

- 1、有什么用：保证最后结果。
- 2、怎么做：第三方公证,公开检查结果。
- 3、操作要点

越相信谁，越检查谁。

只相信数据和事实，不相信人。

处罚不能代替检查。

- 4、计划跟踪的三步骤

#### 六、S6：即时奖惩

- 1、有什么用：保持员工在执行中的兴奋状态。
- 2、方法：奖惩不过夜。

结论：

好报才有好人。

执行力与薪酬无关。

#### 七、S7: 绩效考核

- 1、绩效考核的流程
- 2、绩效面谈的七个步骤

#### 八、S8: 改进提升

- 1、制度完善
- 2、流程优化

### **第五讲：管理能力是执行力的催化剂**

#### 一、优秀管理者应具备的素质

- 1、处事冷静，但不优柔寡断
- 2、处事认真，但不事事求完美
- 3、关注细节，但不拘于小节
- 4、协商安排工作，少发号施令
- 5、关爱下属，懂得惜才爱才
- 6、对人宽容，甘于忍让

- 7、严于律己，以行动服人
- 8、为人正直，表里如一
- 9、谦虚谨慎，善于学习
- 10、即不满足现状又不脱离现实

## 二、优秀管理者应具备的能力

- 1、决策能力
- 2、非人管理能力
- 3、沟通与协调能力
- 4、下属培训与指导能力
- 5、目标管理与激励能力
- 6、时间管理与授权艺术
- 7、教练技术
- 8、情景领导

## 三、领导者的自我修炼

- 1、互联网思维
- 2、管理者的自我管理

角色定位

压力与情绪管理

修身、齐家、治国、平天下

## 第六讲：执行文化是执行力的核动力

- 1、企业文化
- 2、军魂
- 3、军魂--使命梦想
- 4、军魂--胆识魄力
- 5、军魂--融入与共
- 6、军魂--傻子精神
- 7、军魂--信守承诺文化
- 8、军魂--永不言败文化
- 9、军魂--结果导向文化
- 10、军魂--马上行动文化