

《管理执行力训练》

统一思想，指令必达

主讲人：齐磊

【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

【课程大纲】

开营：团队建设

一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

第一讲：对于执行，管理者准备好了吗？

一、优秀团队的三个要素：领导、目标、统一

1. 互动训练：定向四问
2. 视频案例：士兵突击
3. 区分团队、团体、群体、团队

二、执行：以规则为前提，把目标变成结果的行动

1. 互动提问：公司是什么？公司是不是家？
2. 案例：天津陶瓷厂案例
3. 企业迟到案例：人性化与人情化的区别

三、独立人格：独立承担责任，独立履行原则

1. 案例：俄罗斯矿山爆炸
2. 摆脱依赖，学会独立是执行的开始

四、中国企业的执行障碍

1. 人治文化：无视规则滋生权谋
2. 模糊文化：没有标准滋生偏差
3. 圈子文化：没有原则投机取巧

五、中层管理者的角色定位“中”字的学问 承上启下、事前事后、一剑洞穿、不偏不倚

六、管理者五权：合法权、报酬权、强制

权、专家权、典范权

第二讲：你发现下属的执行力了吗？

一、执行的误区

员工的角度：努力了，领导总是不满意
领导的角度：做事无结果，借口一大堆

二、区分任务与结果

1. 案例：种树与挖井
2. 结果意识训练：生活中的结果
3. 结果意识训练：工作中的结果

三、结果的层级：九段秘书

案例：天津白总的案例
互动：一段贵还是九段贵？
结论：优秀的人才不是免费的。
课后作业：梳理本岗位的九段

四、任务三事与结果三有

1. 例行公事、应付了事、完成差事
2. 有时间、有价值、有证据

五、做结果的两大思维

底线思维：先做必须的，再追求完美
外包思维：用要求别人的标准要求自己
案例：车间主任的外包思维
案例：企业的接车司机
课后作业：假如你的工作被外包

六、做结果的三大方法

1. 复述承诺法：接到指令复述一遍主动承诺结果
现场互动训练
2. 分解法：大结果分解为小结果，清晰节点，方便检查
案例：山田本一
3. 重点法：做好重要不紧急的事是根本

第三讲：执行的前期需要你做什么？

一、执行的根本：百分百责任

1.案例：小女孩过马路

2.百分百责任思维操练

二、管理者执行前准备：讲清结果、讲清后果

案例：李云龙与王承柱

三、执行前端管理

1.结果定义，凡事必有结果

互动训练：领导与下属

方法：把工作描述变成结果定义

操作要点：执行人重复一遍结果定义，做出承诺

工具：周报周计划

2.一对一责任，有结果必须落实到我

互动训练：闹事追杀

案例：厂长责任与安全事故

操作要点：责任面前没有我们，只有我

第四讲：执行过程你需要关注那些？执行之后又需要干些啥？

一、管理者执行中的过程管理

1. 做放大镜不做大气层

2. 做教官不做保姆

3. 做司机不做乘客

4. 做冲锋号不做集结号

二、过程检查，对我不相信就必须检查

查

互动案例：交警与电子眼

操作要点：只相信事实数据不相信人

三、即时奖惩，有检查必须有奖罚

案例：超额完成的优秀员工

操作要点：奖惩不过夜，形成大家的集体记忆

四、改进复制，有奖罚必有复制改进

案例：销售冠军的复制

方法：建立分享机制

案例：爱斯基摩人和北极熊

方法：建立流程优化机制