
《西点执行力》培训方案

(2天)

郑奕老师提供

一、课纲介绍

【课程背景】

美国西点军校是世界“四大军校”之一。据统计，建校 200 多年来，西点军校共培养了两位

美国总统，3700 多位将军；在世界 500 强企业中，1000 多位董事长、2000 多位副董事长，5000 多位总经理来自西点军校……西点的成功秘诀在于其独特的人才培育方式和强有力的执行力。

企业的发展亦如此：制订适合企业发展的战略固然重要，但缺少有效的执行，这一切将变成纸上谈兵。据国家工商部门发布的数据，目前我国有 1030 万家中小企业。业内人士表示，5 年内中小企业的死亡率高达 90% 以上……无数企业的实践证明，执行力就是企业的生命，没有强有力的执行力，企业就没有竞争力。

如今，西点军校的管理理念获得企业广泛的认同。如何延长企业的寿命？提升企业生命力？学习和借鉴“西点管理模式”已成为众多企业领导层的热门话题。

【课程特色】

1. 学习掌握西点军校管理模式及其高效执行力的力量源泉；
2. 结合本企业实际分析执行力方面存在的问题；
3. 掌握如何提升本企业和部门的执行力的方法，如何管理执行力低下的员工。

【课程大纲】

单元一 西点军校的魅力与榜单

- 3 破冰；
- 3 组建学习团队；课程导入与课程安排
- 3 视频片断分享：走进神秘园
- 3 西点的 22 条军规
- 3 西点的追求目标
- 3 西点学习力：以上司为榜样
- 3 我们向西点学习什么？
- 3 案例：从学校毕业率看西点的管理模式
- 3 案例：从“守时制”到“准时制”
- 3 西点管理模式的精髓
- 3 案例：[北京](#)大学导入西点执行力

单元二 西点的执行力检验标准

- 3 西点执行力检验标准一：目标
 - ÿ 锁定目标
 - ÿ 目标的决策过程
 - ÿ 工具：目标查检表
- 3 西点执行力检验标准二：制度
 - ÿ 制度执行第一步：僵化
 - ÿ 制度执行第二步：优化
 - ÿ 制度执行第三步：固化
 - ÿ 案例：大学的“脾气”有多大
 - ÿ 华为公司任正非对于执行的做法
 - ÿ 用规范统一员工行为
 - ÿ 用制度组织员工执行
 - ÿ 将激励机制形成制度
- 案例：说谎而被重罚的西点军校学员

单元三 西点的执行力检验标准

³ 西点执行力检验标准三：管理者

ÿ 80/20 法则

ÿ 以身作则的管理者

ÿ 敢于承担责任

ÿ 授责又授权

³ 西点执行力检验标准四：协作

ÿ 案例：西点三位一体立体作战思想

ÿ “抢球”还是“踢球”

ÿ 大庆油田：领导在与不在一个样

ÿ 工具：协作能力查检表

³ 企业执行力的三个关键流程

ÿ 战略流程

ÿ 人员流程

ÿ 运营流程

小组讨论：这样的企业为何没有执行力？

单元四 从战略流程看执行

³ 案例：西点军校的战略规划

³ 柳传志谈企业高层的三大任务

³ 企业战略的制订过程

³ 战略与执行的辩证关系图

³ 企业战略的五大误区

ÿ 缺少战略

ÿ 频繁变动

ÿ 拔高战略

ÿ 模糊化战略

ÿ 欠缺战略目标细分

ÿ 不承认战略错误

³ 不同战略对执行力的要求

ÿ 领先战略

ÿ 跟随战略

ÿ 模仿战略

³ 执行的 16 字原则

³ 执行的 24 字战略

第一天课程总结

单元五 从人员流程检验执行力

³ 第一天课程回顾，介绍第二天课程安排

³ 案例：西点军校的学员淘汰制度

³ 案例：GE 公司学习西点管理员工

³ 人员管理流程的五项思维要求

ÿ 选种重于育苗的把关思维

ÿ 优势互补的定岗思维

ÿ 人岗吻合的用人思维

ÿ 优胜劣汰的进化思维

ÿ 随时待命的育人思维

ÿ 案例：西门子的精英培育计划

³ 基层员工的执行力四种态度

³ 头脑风暴法检验员工执行力

³ 案例：曹操检验孩子的智商

³ 提升执行力的三个层次

³ 两种执行力思维

ÿ 逆向思维

ÿ 承包思维

³ 提升执行力七大法则

³ 角色扮演：如何当个有执行力的领导？

³ 执行的方法：“三讲”“四化”

³ 案例：沃尔玛的“四化”过程

单元六 运营流程的执行力误区

³ 案例：万科的西点执行力实践

³ 西点军校管理怪招：允许失败

³ 企业运营流程“完美化”中的不完美

³ 结果重于过程&过程重于结果？

³ 用检查提升执行力的四项基本原则

ÿ 检查前是否宣传

ÿ 明查与暗访结合

ÿ 检查是否常态化

ÿ 检查过程与结果

³ 企业运营问题的分析方法

³ 执行力下的管理幅度设置原则

³ 案例：知名银行上演《十分钟的悲剧》

³ 企业运营流程问题扫描

³ 执行小故事：老鼠对付黑猫的计划

³ 图解：高效执行的三环模型

小结：企业执行力不强的原因

单元七 企业执行力提升步骤

³ 案例：降落伞质量零缺陷是如何做到的？

³ 案例：西点军校的学员训练与提升步骤

³ 管理者执行五步法

ÿ 价值取向

ÿ 确立目标

ÿ 制订计划

ÿ 执行计划

ÿ 检讨改进