

# 《管控执行力》

---提升团队执行效率的管理技术

---

## 课程背景：

管理者的管理执行力，不是喊口号，是需要用思考代替激情。课程采用通俗易懂的案例演绎，解释管理执行的理念与行为；管人与管事的不同，意味着管理需要先梳理好事情再激励人，让个体的行为守秩序才能获得群体的效率，“约束出效率”是提升组织效率的关键管控方法，用思考代替激情，用案例检验管理行为，给学员打开一扇新的窗户，重新梳理和辨识日常的管理。

---

**适合对象：**基层主管，中层经理，高层领导等各级管理者。

---

**课时安排：**2天（6小时/天）

---

**课堂形式：**学员分4-6组，每组最多8人。

---

## 课程设计：

- 第一节 管理思维
- 第二节 组织效率
- 第三节 约束管控
- 第四节 委派稽核
- 第五节 任务推进
- 第六节 管理复盘

---

## 课程特色：

短，将知识进行模块化，再把动作和行为进行分解，解决小问题有匹配度。  
平，不讲高大尚的道理，结合工作实际的方法和步骤来讲改进，有贴合度。  
快，工具和方法，是可以立刻应用而且马上见效的，有信心有热情参与度。

---

## 讲师特色：

实战型职业培训讲师，善于演绎课程知识，精彩解析案例情境，启迪智慧。  
有笑，在快乐中学习，在良好课堂氛围中领会课程要点，完全没有困意和乏味。  
有料，案例要点完全贴近工作实际，有身边事阐述逻辑观点，感同身受有顿悟。  
有效，在潜移默化中输送管理理念，在实践案例中体会工作方法，落地效果明显。

---

## 课程大纲：

## 第一节 管理思维

夯实管理，从思维开始切入和改变，团队高绩效是一切管理技能的结果，管理问题没有标准答案，因此如何转变管理思维，形成有序执行和不断改善，就显得格外重要。

1. 从管理者的职责谈起…
2. 领导上下管人与流程横向管事；
3. 管理者的全脑思维修炼；
4. 回归管理基本面：面对现实，解决问题，提高效率；
5. 管人与管事的差异与结合；
6. 团队执行的关键：条理与理念；
7. 个体行为的秩序会带来群体行为的效率；
8. 案例：<私下汇报有人恶言>，<开会评优>。

## 第二节 组织效率

团队的行为规律，需要从组织的基本属性来把脉，总结和描述行为，解释行为，预测行为，最后才能引导和控制行为，管理行为要符合科学管理的基本规律

1. stay hungry, stay foolish：物有所不足，智有所不明；
2. 组织可以通过分工来提高效率；
3. 结构影响效率：多对多，一对多，一对一；
4. 队列训练的启示：习惯行为塑造；
5. 成年人的改变不是靠说服教育，而是靠行为的连续发生；
6. 团队成员状态：喝粥的人给物质，喝酒的人讲感情，喝茶的人同境界；
7. 情境案例：<自认有功>，<请调部门>。

## 第三节 约束管控

组织的高效率，在于通过秩序获得的效率，而约束是秩序的前提，流程和组织绩效的核心在于每个节点的控制，管理者执行的效率在于约束力。

1. 引例：交通堵塞问题的管理思考；
2. 约束出效率：统一是控制的前提，规定是控制的方式，计划是控制的开始；
3. 小事变大事，事的原因上升到人的问题；
4. 工作节奏的把握：不叫不到，一叫就到，随叫随到；
5. 策略：表达用数据说话，把话说得更简单，借力使力不费力；
6. 先问事，后问人，先解决问题再追究责任；
7. 表扬优点：前联后推，批评缺点：前堵后截；
8. 管理者如何对待内部抱怨：对内对上，不能对下对外；
9. 误区：尽力而为，无事生非，把人当己，领主角色。

## 第四节 委派稽核

管理者的首要工作管理，就是委派工作，合理有效地工作委派，能够倍增团队的工作效率，较少管理者的事务性忙碌，优化团队工作流程。

1. “鞭打快牛”现象与“蛇蛙”现象；
2. 突破一管就死，不管就乱的困局：简化审批权与扩大知情权；
3. 工作委派的常见误区：“软钉子”：没时间，干不了，不会干；
4. 工作过程的管理：排查与稽核督导；
5. 稽核改人的六个关键动作：
  - a) 稽核员的选拔：有原则性，敢管人，敢管事，有现场经验
  - b) 稽核任务的形成：稽核检查有明确任务，有周计划和日计划
  - c) 稽核动作标准化：有严格的作业指导书，依据：稽核控制卡
  - d) 稽核执行要公示：表单：稽核检查表，稽核战报，稽核日志
  - e) 发现问题做案例：分析稽核的案例，点上开花，聚焦，动员
  - f) 稽核奖罚高频率：反复强化才能使行为习惯化，才能改变人

## 第五节 任务推进

结果导向强调的一个要素就是站在结果的角度思考问题，并养成一种思维习惯，结果导向与过程导向，管理者必须以结果导向来思考。

1. 任务：是做了，是完成，是过程；
2. 结果：是做好了，是结果价值呈现；
3. 管理者的商业思维：价值交换意识；
4. 自动自发的主动性五个级别；

企业里，一件事没做好，可能是某个员工的事，如果每一件事都没做好，那一定是管理的事，管理者带领团队实现绩效提升，是其价值的核心体现。

1. 高效执行力的 **3S 管控**：事前，事中，事后；
2. **月目标，周计划，日结果**的执行工具；
3. 管理执行的制度保障：让规矩制度化，让制度行为化，让行为习惯化；
4. 管理者如何运用项目执行：**甘特图**，关键路径与阶段可交付物；
5. 案例：<团队士气提升>，<团队执行巩固>；

## 第六节 管理复盘

行动后反思 AAR (after action review)，AAR 也可以称为“即时复盘”，是对一次事件的专业即时反馈，是行动后的深刻反思和经验总结，是一个不断学习、总结、反思、提炼和持续提高的过程，也是一种管理工具，是文化，是行动学习，是提升组织智慧的手段。

1. 复盘：知其然与知其所以然，同样的错误不要再犯；
2. 案例：传承经验与提升能力，总结规律和固化流程；
3. 从“蒙着打”到“瞄着打”：有计划，有步骤，有准星，有效果；
5. 看清问题的透视镜，发现答案的探测针，错误做法的纠偏仪；

6. 能力提升的正向循环：自我审查，发现问题，找出方法，解决问题；
7. 个人复盘：是一种习惯：一转念，一思量，一回想，一反省；
8. 团队复盘:是讨论会而不是宣讲会 and 质询会，求真求知，观点和思路交锋；
9. 复盘他人：对比复盘，复盘标杆，借助他人的事件来总结规律；
10. 自我鞭策：知差距，知方向，知动力，知努力；
11. 步骤：回顾（是什么），分析（为什么），提炼（做什么），行动（怎么做）。

课程总结：夯实基础管理，提升团队执行效率，关键知识点和管理原则梳理。

---