

执行力（组织执行力/高效执行力）

课程大纲

【课程主题】执行力

【授课时间】1-2天（6-12小时）

【课程背景】

执行力是企业管理中最大的黑洞。我们经常听到和观察到企业里出现的状况,如:新的制度已经开会说明了,一到下面就走样;即便确实按照公司的指示去做了,但就是产生不了预期的结果;财务部对促销费用审核非常严格,但年终核算时发现费用增加了但销量没增加;大区经理都签了目标责任书了,但还是完成不了任务;公司员工都在忙,但就是不出成绩;一件小事吩咐下去三个月还解决不了,并且没有主动的反馈,要等到领导自己过问才知道……管理学有许多的理论,告诉管理人员如何制定策略,如何进行组织变迁,如何选才、育才、用才、留才,如何做资本预算等等。可是,该如何执行这些想法,却往往被视为是理所当然,未曾有人加以探讨。作为管理者,重塑执行的观念有助于制定更健全的策略。事实上,要制定有价值的策略,管理者必须同时确认企业是否有足够的条件来执行。要明白策略原本就是为执行而拟定出来的。所以,提升企业的执行力就变得尤为重要。

执行力可以理解为:有效利用资源,保质保量达成目标的能力。执行力是否到位,既反映了企业的整体素质,也反映出管理者的角色定位。管理者的角色不仅仅是制定策略和下达命令,更重要的是必须具备执行力。课程围绕战略规划、企业文化、组织架构、团队建设和人力资源五个关键因素来阐述如何影响员工的行为,营造企业的执行力文化。管理者如何培养部属的执行力,是企业总体执行力提升的关键。如果员工每天能多花十分钟替企业想想如何改善工作流程,如何将工作做得更好,管理者的策略自然能够彻底地执行。

【课程大纲】（实际授课会根据时间、具体情况等作相应调整,包括内容前后顺序的调整）

一、为什么执行力如此重要

1. 企业发展的不同阶段和面临的危机
2. 商界领袖如何论执行力—执行力就是核心竞争力
3. 在学理上,执行力=领导力
4. 回顾一下中国企业的发展历史
5. 从机会主义到建立自己的核心竞争力
6. 执行力决定了企业之间的差距

➤ 案例分析

二、执行力五大要素之“战略规划”落地实施篇

1. 疏于战略规划,败在组织执行

案例分析

2. 战略规划能否落地实施的八个关键点 — 确保战略规划本身的可执行性
 - 1) 目标落地

- 2) 全面参与
- 3) 理清主次
- 4) 专注长处
- 5) 长短结合
- 6) 动态调整
- 7) 培养人才
- 8) 下放权力

3. 有了战略，再建立战略执行保障体系

- 1) 领导力决定团队的执行力：领袖的以身作则
- 2) 有效执行的三个核心流程：战略流程、运营流程、人员流程
- 3) 有效执行的七个环节：精、细、明、简、准、透、公
- 4) 看不出问题才是最大的问题：危机处理

➤ 案例分析

4. 战略规划的细节和要点

- 1) 谁应该对结果负责？
- 2) 大家分工明确了，却没有考核和监督？
- 3) 大家都在考虑失败的后果或者是胜利的果实分配，过程怎么办？
- 4) 组织管理效率不高、行动不果断？
- 5) 在组织管理管理中，掌握“核心技术”的人是谁？

➤ 案例分析

三、执行力五大要素之“企业文化之执行文化”篇

1. 企业文化的重要性

- 1) 如何理解什么是执行文化
- 2) 不可小觑的文化信仰之力量

➤ 案例分析

2. 都说文化重要，如何避免成为空谈

- 1) 标语？口号？运动？包装？专家指导？专人负责？--建立执行文化时间的常见误区
- 2) 沟通是桥梁
- 3) 制度是保障
- 4) 员工的信念是核心

3. 企业文化的实质—通过企业文化影响和改变人的行为习惯，提升执行力

1) 企业文化的金字塔模型

➤ 案例分析

- 2) 管理者经常遇到的执行力方面三大问题
- 3) 打造执行力的三要素：结果导向、责任逻辑、6大法则
- 4) 提升员工执行力的十个关键点

四、执行力五大要素之适应执行的“组织结构”

1. 组织是一个有机系统
2. 指挥链和汇报链
3. 糟糕的组织会产生严重的后果

案例分析

4. 组织的合理性如何促进执行和影响绩效

五、执行力五大要素之“人力资源”

1. 以人为本的人力资源体系：人才的选育用留

- 1) 选：合适的人放在合适的位子上
- 2) 育：帮助员工成长，让员工和企业共同进步
- 3) 用：建立合理的绩效考核机制
- 4) 留：建立有效的激励机制

2. 须革除的执行中五大陋习

- 1) 讲过了一管理是盯出来的
- 2) 我不会一技能是练出来的
- 3) 没办法一办法是想出来的
- 4) 不可能一潜力是逼出来的
- 5) 找理由一没有任何借口

案例分析

六、执行力五大要素之“团队建设”

1. 团队的价值： $1+1>2$

案例

2. 什么是团队精神

- 1) 大家都是主人，积极参与
- 2) 共享共担，一个好汉三个帮
- 3) 乐于分享，教学相长
- 4) 群策群力，拾遗补缺
- 5) 开放心态，认真听取他人意见和建议
- 6) 决策前充分发表意见，决策后坚决执行
- 7) 不是自己分内的工作也不推诿

3. 团队冲突的管理

- 1) 团队冲突的层次与分类
- 2) 团队冲突的形成与动态变化
- 3) 积极的冲突观
- 4) 冲突管理策略
- 5) 冲突管理的过程与技巧

4. 团队沟通的艺术

- 1) 团队如何沟通
- 2) 正式与非正式的沟通
- 3) 跨部门的沟通如何做
- 4) 如何建立团队真诚共同体

七、执行力的五讲五化方法论

1. 五讲：

- 1) 讲平衡—授权与控权
- 2) 讲过程—没有过程管理便没有对执行全部情况的把控

案例分析

- 3) 讲结果—企业存在的最终目的是什么？
- 4) 讲危机—不做温水里的青蛙
- 5) 讲严格—把简单的事情坚持做好就是不简单

2. 五化：

- 1) 把复杂的过程简单化
- 2) 把简单化的工作量化
- 3) 把量化的因素流程化
- 4) 把流程化东西制度化
- 5) 把制度化升华为文化

八、提升执行力工具

【课程寄语】

执行力对个人而言就是办事能力，对团队而言就是战斗力，对企业而言就是经营能力。执行力要成为一种文化，必须要把握执行制胜的二十四字真经：**认同文化、统一观念、明确目标、细化方案、强化执行和严格考核**。通过执行力提升工具的使用，能够让员工积极主动的去执行工作，实现“领导在场和领导不在场一个样”，“没人检查和有人检查一个样”，“黑天和白天一个样”，坏天气和好天气一个样”，真正实现全体员工自发、自觉的按照公司制定的目标，把计划变成行动，把行动变成结果。

注意：“执行力不是个筐，什么都能往里面放”。关于执行力的常见现象：**听课程时很激动、讲案例时很感动、在发言时很冲动，下课回去以后就是“一动不动”？**于是请反思一下：这到底是谁的问题呢？