

《打造团队卓越执行力》

主讲：陆华龙

本课程是讲师根据学员培训需求、管理者的管理基本技能而专门设计的课程。综合了管理学、心理学、行为学的精髓，既展现了当代企业管理前沿理念，又结合了世界上最先进的管理模式，以及中国企业的管理特征，使中层管理者能够实现“知行合一”的跨越。

【课程特色】：

本课程是讲师根据学员学习的特点及需求，进行学习模式的全新创新，一改很多培训课程一贯的说教模式，采用学员最喜欢的、也是最能引发学员触动和思考的方式：情境模拟！通过管理情境的设计，结合管理过程中的实际问题，学员参与，分析探讨，讲师引导与提炼，学员为主。所用案例均是来自于实际管理，拓宽管理者的管理思维，提升管理者的管理能力。

【课程收获】：

通过本课程的学习，学员可以得到以下收获：

- 1、带领学员对执行不力的原因进行反思，在意识层面上引起触动及共鸣；
- 2、“执行力”问题就是“领导力”问题，要提升管理者的执行力，应该提升管理者的领导力；
- 3、管理者的执行素养修炼，建立职业化的工作心态，提升人生格局；
- 4、知人善任、带人带心，学习激励部属及辅导部属的技巧；
- 5、通过卓越管理者十一大执行技术的修炼，使中层管理者能更好的辅佐上司、配合同级、提升下属，完成作为中层的使命；
- 6、DISC 执行特质诊断，一个无价的执行力提升法宝，将让你走出过往的众多纠结，充分了解自己的特质，调整自己的执行习惯；了解你的下属的性格特质，因人而异的提升下属的执行力；甚至了解你的上司，更好的辅佐好你的领导，真正实现卓越执行的质的飞跃。

【授课形式】：

课程讲授—Lecture 案例分析—Case 角色扮演—RP 分组讨论—GD

游戏体验—Game 情景模拟—Test 视频资料—Video 教练提问—Question

【培训时间】：2天，6小时/天

【课程大纲】：

开场活动：

全员参与活动：《七巧板》。通过本活动的展开，每个小组将活动体会和感触在课堂

上展示，讲师作引导、归纳、提炼，将主题引入。

- 每个小组完成任务了吗？
- 结果为什么和你们想的不一样？
- 每个成员知道你们的目标是什么？
- 第七小组为什么没能把团队的目标告诉每个小组？
- 如何处理竞争关系，实现两性循环？
- 在沟通中出现了冲突，如何处理？
- 如何配置组织的信息与资源，提升团队的整体价值？
- 你具备全局观了吗？

一、给管理者执行不力把脉

案例 1：吴士宏折戟微软的反思

吴士宏为何在微软呆了一年就被迫辞职了？原因是什么？

从这些原因中，我们应该有什么反思？

案例 2：《非你莫属》选手的表现启示

当 12 为 BOSS 问“你如何处理这个投诉”时，这位选手为何支支吾吾答不上来？

当张绍刚作为主持人作了一个提示：“你作为经理的角色”时，这位选手的回答能让 12 位 BOSS 基本满意？

- 1、没有扮演好“夹心饼”的角色
- 2、拒绝承担个人责任
- 3、未能启发、推动下属
- 4、只重结果，忽视过程
- 5、彼得原理：准备度不够
- 6、一视同仁的管理方式
- 7、自我提前，目标退后
- 8、机械执行，缺乏创新
- 9、没有紧张感

.....

二、“执行力”再认知

1、组织行为学、领导力大师保罗·赫塞：“执行力”问题就是“领导力”问题！

- 要提升中层的执行力，必先提升中层的领导力
- 领导力：通过释放别人的能力和潜能，从而达成卓越的影响力。

2、“执行力”是什么：如何把任务完成的能力

3、杰克·韦尔奇辞退 14 位高管：通用公司推行新的价值观，而这些主管未能进行角色转换。

- 4、佳能公司的“共生”文化：成为一名合格的社会成员
- 5、西点领导力模型：Be-Know-Do

- Be-Know-Do 模型培养出世界上最多的首席“执行”管，远远超过哈佛
 - Be：价值观，包括责任感、忠诚、无私奉献、勇气、诚信等等
 - 在“Be”之后，需要重点培养学员的知与行，包括决策、战术意识、情商、战略思考和团队建设
- 6、稻盛和夫的“阿米巴经营”模式
- 阿米巴内部的每一个成员，在为自己和自己的“阿米巴”的业绩考虑时，如果缺乏为别人、为别的“阿米巴”着想的“利他之心”，这个人不可能成功。
- 8、招商银行马蔚华的“马氏领导力”
- 做得早一点、快一点、好一点
 - 大家都不把薪酬当成决定我们动力的、唯一的力量

三、执行中高层职业化心态塑造

- 1、信念系统（BRV）：矛盾产生的根源
- 人与人之间矛盾产生的根源：价值观（BRV）的不同
 - 决定你的思维与行为：BRV
 - 刺激与回应之间，应该有选择的自由
 - 选择回应的依据：BRV
 - 人生没有被迫，人生只有选择
- 2、操之在我：我现在做什么，可以改变现状！
- 影响圈与关注圈
 - 人的一生只有三件事：老天爷的事、他人的事、自己的事
 - 你的掌控的，只有你自己
 - 做好自己，不要埋怨别人，正如禅家的智慧一样：反求诸己
- 3、三赢思维：立人立己、成人成己
- 大家好才是真的好，拓宽我们的胸怀
 - 弗洛伊德：本我、自我、超我
 - 超我是对本我、自我的约束
 - 如何本我、自我超越至“超我”
- 4、延时满足效应：目标心理功能
- 你的目标决定你的人生高度
 - 坚定的目标铸就你的韧劲
 - 坚持有意义的目标，助你抵制众多诱惑
- 5、正确归因方法：永远聚焦与个人努力程度，而非环境因素
- 你的焦点放在哪里
 - 你的注意力放在外部环境，你就会抱怨、失落、沮丧、找借口
 - 你的注意力放在自己的努力程度，你就是积极向上的，你是能解决问题的人

- 麦当劳的输家与赢家

6、自信与激情：约翰·库提斯的启示

视频观摩之后，反思以下问题：

- 约翰·库提斯有什么
- 你自己没有什么
- 约翰·库提斯为何能够达到这样的高度
- 你决定是否获得一种力量呢？

7、感恩心态

- 视频欣赏：《给儿子的一封信》，你的感受是什么？
- 扶我一把，我将用无穷无尽的爱来回报你！
- 人的一生离不开一个字：爱
- 感恩使人淡定、使人平和、使人拥有无穷无尽的爱！
- 值得感恩的事情越来越多，理所当然的事情越来越少

8、敬业：曼谷邮递员令人肃然起敬！

- 敬业是职业化的第一要素
- 你不是环境的资产，就是环境的负债
- 王宝强为什么成功：
- 《亮剑》中的骑兵连：只有全力以赴、没有尽力而为
- 把工作当成事业去最求，把事业当成信仰去付出一生

9、对结果负责

- 第六名的心态：郭心心“挑战最难动作不后悔”
- 行百里路半九十

10、关注细节：100-1=0

四、执行激励技术

- 1、激励在组织中的积极与消极的作用
- 2、国人不重视激励的背景分析
- 3、80后员工的特点
- 4、80后员工对管理提出的挑战
- 5、激励的工具和方法
- 6、最廉价最有效的激励手段：表扬
- 7、多表扬少批评：批评的技巧
- 8、李中堂的正负激励技巧：《走向共和》
- 9、如何激励D（控制）型的员工
- 10、如何激励I（活泼）型的员工
- 11、如何激励S（平和）型的员工
- 12、如何激励C（完美）型的员工

五、卓越管理者执行技术

1、执行中高层必做的七件事情

- 了解企业，了解员工：关注的力量
- 坚持以事实为基础
- 设定目标及优先顺序
- 跟踪目标，解决问题
- 对执行者进行奖励
- 让员工成长
- 了解自己

2、“要事第一”：如何让自己及团队高效

3、做好执行教练

4、主动链接

5、问题到此为止：管理好自己的“猴子”，以及让下属同样照顾好自己的“猴子”

6、思考力的培养：解决问题能力的培养

7、责任分散效应

8、随时发现差异并作修正

9、绩效合伙人技巧---一分钟经理

- 一分钟目标
- 一分钟表扬
- 一分钟批评
- 一分钟道歉

10、破除执行的四大情感癌症

- 拖延：延缓自己的成长步伐
- 抱怨：降低双方智商
- 推诿：将成长的机会让给别人
- 攀比：他人之所得并非我所失

11、科学流程是执行的有力保障

六、最高层面的执行—中层情境管理基础

1、一个非常实用的工具：DISC---了解自己，洞悉他人

2、DISC 人格特质诊断与分析

3、通过 DISC 人格特质诊断，了解自己在执行过程中，哪些性格特质造成了自己的执行不力，并对一些不良的执行习惯进行有效的修正。

4、通过 DISC 人格特质诊断方法的掌握，观察员工的行为，了解员工的性格特质，因人而异的提升不同类型的下属的执行力。

5、D（控制）型下属执行力特点及提升方法

- 6、I (活泼) 型下属执行力特点及提升方法
- 7、S (平和) 型下属执行力特点及提升方法
- 8、C (完美) 型下属执行力特点及提升方法