

给我结果——高效执行力提升

课程背景：

ABB 公司名誉主席巴尼维克曾经讲过：企业的成功是“5%的战略 95%的执行。”为什么企业既定的战略目标不能如愿变成现实？为什么领导层的设想和决策总是得不到贯彻？为什么无懈可击的方案和严谨的计划未能变成现实的业绩？为什么公司的制度得不到有效执行？为什么员工做事总是打折扣、总是找借口推辞？答案只有一个，那就是执行力不强。没有有效的执行力，再出色的战略目标也是美梦一场，再正确的决策、再严谨的方案计划都只是纸上谈兵。执行是硬道理！没有执行力，就没有竞争力！没有执行力，就没有成功力！

今天的管理者，正承受着前所未有的压力，上级希望自己执行到位，下级希望自己指挥得当，同级希望自己多多配合。一提到现状，很多人都会用“忙、乱、累、烦”来形容。如何打造卓越的执行团队，成为每个管理者关注并期待具备的能力！《给我结果——高效执行力提升》帮助管理者提升自身及团队的执行力，打造高绩效团队，最终提升自己及整个团队的工作绩效。

课程收益：

- ▲ 明确一般执行与高绩效执行之间的区别，找出自己在日常工作中存在的执行力问题。
- ▲ 明晰管理者的执行角色和责任，培养高效执行的意识与习惯。
- ▲ 树立以结果为导向的执行观念，明确团队执行力绩效提升路径图，运用有关执行的工具、方法及流程，打造高效执行力，提升团队绩效。
- ▲ 通过身体力行，塑造和建立良好的执行文化，提升团队职业素养，使员工实现从被动工作到主动工作的转变。

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业各阶层管理者、骨干精英

课程方式：互动讲授、现场模拟、个案分析、小组研讨与分享、实战点评

课程大纲

课前导入：课堂互动认知执行中的误区

第一讲：高效执行的基础：结果导向，不问理由

一、员工为何会执行不力

1. 不知道该干什么
2. 不知道该谁来干
3. 不知道该怎么干
4. 不知道怎样才算干好
5. 不觉得有必要一定要干好
6. 不知道干好了有什么好处
7. 知道干不好没什么坏处
8. 担心干了反而受到惩罚
9. 知道不干可以得到益处
10. 存在超出他们控制能力的障碍

二、正本清源执行力

1. 什么是执行与执行力
2. 个人执行力与组织执行力
3. 执行的过程

4. 执行的三个层次

三、员工与企业为何会结合在一起

1. 员工与企业之间是什么关系
2. 为什么结果是执行力的第一元素

案例分析：老板为何会批评小刘？

四、任务与结果

1. 什么是任务，什么是结果，任务与结果什么关系
2. 九段秘书如何做结果

思考：你是哪类人

案例：同事查询“俊源地产”的分析

3. 任务三事论

- 1) 完成差事
- 2) 例行公事
- 3) 应付了事

五、态度与结果

案例分析：70 颗撞钉的故事

六、职责与结果

故事分析：俄罗斯人种树的故事

七、结果三要素

课堂互动：陈述下周要完成某事的结果

八、应该如何做出结果

1. 做结果的两种思维

- 1) 外包思维
- 2) 镜子思维
2. 做结果的四大执行步骤

3. 如何做结果的方法

- 1) 承诺法：YCYA 执行工具
- 2) 分解法：如何把一个无法掌控的宏观项目转化成可控制的核心元素
- 3) 递进法：专业选手与业余选手

第二讲：高效执行的前提：拥抱责任，拒绝借口

案例分析：10 分钟的悲剧

一、责任逻辑

互动：现场模拟面对歹徒如何向众人求救

1. 为什么人越多，责任越少？
2. 认识责任的两个维度
3. 为什么人们对责任敬而远之？

二、一个全新的认识：岗位股份制公司

1. 你是“精”员工还是“傻”员工
2. 打工定位与老板定位有什么区别

三、如何克服“归罪于外”的心魔

1. 将责任归于不可控因素
2. 将责任归于条件的欠缺

第三讲：高效执行的核心：100%执行到位

一、行百里者半九十

1. 奇妙的“荷花定律”
2. 经营中的乘数效应

二、执行到位的三个 100%

1. 100%沟通到位

——该说的要说到，该说的，说了没

2. 100%实施到位

——说到的要做到，说到的，做到没

3. 100%结果到位

——该做的见到，该做的，见到没

三、执行到位的九大理念

1. “做好了”才叫“做了”
2. 不是“做事”，而是“做成事”
3. 常说没事，就会有事
4. 常说有事，就会没事
5. 你不消灭隐患，隐患就会消灭你
6. 假如一件事值得去做，就一定值得做好
7. 最想放弃的时候最不能放弃
8. 改“绝不可能”为“绝对可能”
9. 执行到位意味着要善于“补位”

四、执行到位的标准：效果要圆满，做事要圆通

案例：海尔服务的“一二三四”原则

五、如何执行到位

1. 越有操作性，执行越到位
2. 考核越到位，执行越到位
3. 奖惩越到位，执行越到位

六、执行到位的三三七原则

1. 三个“不要”：远离问题
2. 三个“万一”：减少问题
3. 七个“不放过”：处理问题

七、执行到位工具与方法

1. PDCA
2. 5WHY

八、执行到位之沟通到位

1. 是否讲明确
2. 是否理解到位
3. 是否有情绪
4. 是否感兴趣

第四讲：高效执行的保障：管理推进，赢在执行

一、管理者的执行定位

1. 管理者在企业是大气层还是放大镜？
2. 管理者在企业是司机还是乘客？
3. 管理者的执行使命：迫使员工进化

二、管理者做执行的方法

1. 两讲
2. 三做

三、4R 执行系统：把任务做出结果

1. R1：结果定义

- 1) 结果定义三问题

案例：张总想要的结果是什么

- 2) 理清结果背后的意义

案例：好孩子童车

2. R2：一对一责任

- 1) 责任稀释定律
- 2) 责任猴子的管理原则

3. R3：跟踪检查

- 1) 如何进行执行中的追踪

4. R4：即时奖励

- 1) PMP
- 2) 从人性出发建立一个让员工做好事的机制

四、管理者如何效率做事

1. 时间四象限解析
2. 四象限事物处理的原则与方法
3. 要事第一的五个处理步骤
4. 做一个觉察式的管理者
5. 主动控制与被动控制

第五讲：高效执行体系与执行流程

一、执行的人员流程

1. 人员流程的三大任务
2. 执行型人才的三大标准
3. 四大类员工的管理原则
4. 人才培养中的三问七步法

二、战略流程

1. 战略管理与执行框架：战略地图
2. 如何进行战略评估

三、运营流程

1. 运营流程的两大职能
2. 企业运营管理系统
3. OGSM：把战略与运营连接起来

课程总结