

房企职业经理人必修课：

《中层执行力-虎贲铁军之锻造》

—大风起兮云飞扬。威加海内兮归故乡。安得猛士兮守四方！—

👉 课程背景：

虎贲（hǔbēn），贲同奔，意思是虹虎舞跑，好像老虎一样勇猛有力，能被称为虎贲的人和军队，都骁勇善战，智谋双全。历朝历代，虎贲军成为军队最强悍最精锐的代名词。本课程也用虎贲来形容个体或团队超强的执行力。

自我执行力决定个人的成败，团队执行力决定企业的兴亡。执行力的定义很简单，就是按质按量、不折不扣的完成工作任务。这是执行力最简单也是最精辟的解释。但是正是这么简单的执行力，却是很多员工所欠缺或者说是完备的。这就要求企业必须打造出一批积极主动，素质超群、执行力强的铁军。

本课程将从责任意识、积极主动、以终为始、要事第一、团队协同、令行通报、目标达成等方面，告诉你做为一个管理者，在执行力上应具备的正确态度和方法。

👉 课程时间：1天（6小时）

👉 课堂形式：学员分组，4-6组

👉 课程设计：

第一章、责任、结果导向、关注过程

第二章、纪律：令行通报、有始有终

第三章、互赖：认清角色、协力同心

第四章、达成：四项原则、达成目标

👉 课程目标：

责任：掌握西点执行军规，例如结果导向、工作无借口、关注细节、尊敬上司等。

纪律：掌握企业界的“三大纪律八项主义”，即“令行通报”十条令。

互赖：基于互敬、互惠的思考框架与心意，溶入团队，高效协同。

达成：学习执行四原则，帮你构建高效执行系统，助你克敌于风雨之中。

🔥 课程对象：

各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的、从专业人才转型到管理的、晋升到中层管理以及其它预备管理人员。

🔥 课程大纲：

▣ 第一章、责任、结果导向、关注过程

壹、为什么执行难

1. 动力不足

2. 阻力太大

贰、西点军校的执行力

案例互动：万科、碧桂园、中建三局等企业执行力为什么强？

参、什么是执行

1. 执行就是要结果。

2. 执行力是达成结果的态度、方法与措施。

3. 执行就要结果导向、兼顾过程。

案例：诸葛亮为什么杀马谲

肆、西典执行三军规

1、工作无借口

2、细节决定成败

3、以上司为榜样

案例：跟华为学执行力提升

▣ 第二章、纪律：令行通报、有始有终

壹、十条令之指令条令

1. 确认指令

- 简单任务：只需第一时间确认“收到”以及“重复指令内容”；
- 复杂任务：要确认“预计何时完成，实施要点，是否需要支援”；

2. 及时报告

- 回报、汇报、通报、求援

案例解析：某地产设计部图纸更改后未通知到成本部，导致成本部按原图纸进行预算，问题在那里？

3. 亲撰周报

贰、十条令之行动条令

1. 说到做到

2. 保持准时

在约定的时间开始做约定的事情

参、十条令之沟通条令

1. 日清邮件

- 邮件是商务环境下正式的沟通方式。
- 任何一封邮件都应在 24 小时内给予回复。

2. 会议记录

- 如何开会

案例分享：万达开会七法

- 如何做会议记录

四、十二条令之汇报条令

1. 三条总结

2. 一页报告

3. 统计分析

第三章、互赖：认清角色、协力同心

一、团队认识

- 1.西典军规之团队篇
- 2.团队要什么样的人？
- 3.团队不要什么样的人？

看图识别：14种不好的团队行为

二、溶入团队六颗心

1. 主动心
2. 大局心

案例讨论：从《汉武帝》看团队破坏性最大的人

3. 同理心

- 移情倾听
- 同理心的沟通

互动游戏：同理心沟通三要诀

案例讨论：某地产项目工程部投诉设计部没按当初要求出图纸，设计部反驳你当初就没讲清楚，问题出在那里。

4. 包容心
5. 双赢心

- 情感帐户
- 人际交往的模式
- 双赢的过程

互动游戏：焦点对外说服

6. 感恩心

参、团队协同

1. 与上司的协同

互动讨论：为什么有下属，上司和下属的关系是什么？

- 超越期望

- 关注细节
- 将服从进行到底

2.与同事的协同

互动讨论：同事协同常见的误区

- 同事就是客户
- 谁贴近客户，谁就拥有指挥棒

3.与下属的协同

- 上司的角色误区
- 影响力的构建

第四章、达成：四项原则、达成目标

一、是什么导致团队执行不力？

-执行一项策略需要极大的改变人的行为习惯

二、究竟是什么导致了低效的执行

-真正的敌人-日常事务

三、解决方道：高效执行四原则

原则一、制定最重要的目标

- 1、确定你最重要的目标
- 2、目标设定与执行结果的关系
- 3、实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试最棒的几个想法
- 第四步：定义最重要目标

案例解析：中重地产如何聚集最重要的目标

互动环节：制定本单位最重要的目标

原则二、关注引领性指标及计划

- 1、最重要目标产出源在哪里？
- 2、滞后性指标和引领性指标
- 3、如何找到引领性指标

4、如何跟踪引领性指标的数据

案例解析：李明团队的引领性指标跟踪

5、 实施步骤

- 第一步：考虑各种可能
- 第二步：按影响力排序
- 第三步：测试几个最好的注意
- 第四步：定义引领性指标

案例解析：中重地产集团的引领性指标分解

互动环节：制定本单位最重要的引领性指标及计划

原则三、建立激励性计分表

1、教练型记分表与选手型记分表

2、记分表就是一个目标视觉化的过程

3、运用计分表

- 第一步：选定主题

趋势线、速度表、柱状图、现场图

- 第二步：设计计分表
- 第三步：建立记分表
- 第四步：保持更新

案例解析：联智地产集团活动团队记分表建立过程

原则四、建立规律问责机制

1、最重要的目标会议两原则

- 最重要的目标会议应该在每周的同一天的同一时间召开。
- 永远不要把日常事务带到最重要的目标会议中来。

2、最重要的目标会议的内容

- 问责：汇报计划完成情况
- 回顾记分表：寻找成功和不足
- 计划：清除障碍，做出新计划

互动环节：中重地产集团的例会问责过程
