

# 高效执行力提升训练营 — 倍增组织活力

魏蓝

## 课程背景：

2003年，美国通用电器 & 霍尼韦尔总裁拉里·博西迪 (Larry Bossidy)、拉姆·查兰(Ram Charan)相继出版了《执行》、《执行力》等书，从而在美国掀起了打造执行力的热潮。同此，世界各地知名企业也逐渐围绕着执行力体系建设展开了新一轮的角逐。一个企业的成功，5%靠战略，而95%在于执行。

为什么企业制定的战略目标不能如期实现？

为什么制度/流程成了办公室文件柜的藏品，而从未贯彻，甚至老员工也不清楚公司有何制度、流程？

为什么决策得不到有力的执行与落地？

为什么制定好的计划 (PLAN) / 方案 (CASE) 总是半途周折或不了了之？

为什么企业大了，分工细了，却出现互相推诿，甚至是阴奉阳违的怪局？

种种以上，答案只有一个，那就是企业执行力的缺失。**高效执行力，是企业任何时代，任何竞争环境压力下能够抵抗风险的核心竞争力。没有执行力，就没有企业的生命力。执行力是企业持续经营并得以健康发展的源动力。**

## 课程目标：

1、了解组织环境下执行力缺失的形态及特征；

- 2、掌握高效执行力的方法、执行工具；
- 3、找出自己日常管理工作中的执行力问题，并制定行动方案；
- 4、树立以结果为导向的思维习惯与行为模式，责任当先、讲究效能；
- 5、了解并检视自己的沟通、管理风格对执行力的影响；
- 6、培育管理者/骨干成员的高效执行力，为团队凝聚力量，为组织赋能。

#### **课程特色：**

- 1、完善的课程知识体系，丰富的行业案例素材；
- 2、以学员为中心，模拟演练，小组讨论，趣味课堂；
- 3、演绎与归纳结合，关键记忆，复盘总结。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中高层管理者；储备管理干部等

#### **课程提纲：**

##### **第一讲、执行力的精髓:执行力到底有多重要**

- 1、什么是执行力？
- 2、没有执行力，就没有企业的生命力（新型经济体崛起的关键能力）
- 3、世界顶尖企业的执行观（麦当劳、GE、华为、戴尔等）
- 4、执行力与战略的关系（沃尔玛、乐视危机）
- 5、将战略、策略转化为战术
- 6、本土企业执行力水平与员工素养差异化

## 第二讲、执行力的缺失：企业谈何经久不衰

### 一、企业篇

1、战略意图不清晰，目标不明确

案例：乐视危机

2、制度不合理或体制不健全，朝令夕改（战术指挥不力）

3、缺乏执行力文化的培育与环境土壤（团队塑造是关键）

4、帕金森定律：人才流失及忽视人才发展战略

案例：老太太寄贺卡

5、缺乏严格的监测体系与科学评估机制

### 二、员工篇

1、没有规划、缺乏目标（耶鲁大学调研）

2、意志力不够而导致的悲观意识

3、信息时代下的精神追求

4、为何学习西点军校（“22”条军规）

## 第三讲、塑造执行力的核心业务流程

1、战略流程

1) 战略设计

2) 战略变革

3) 战略调整

案例：商业帝国阿里 — 事业是做出来的，不是想出来的。

## 2、运营计划

指明路径，将长期的规划分解成可操作的目标与任务

## 3、人才管理

案例 1：让有能力的执行者在刀尖上跳舞

案例 2：任正非谈干部管理

## 第四讲、塑造团队执行文化,培育员工执行力

### 1、杜绝习惯性借口

**解读：**本质是拖沓，惰性，不作为；

**分享：**“我没有时间！”“我很忙！”（案例）

**讨论：**对于经常找借口推托责任，拖延成性的员工应该怎样处理？

（80、90、00 后员工性格特征与责任意识）

### 2、日事日清

### 3、言必行，行必果

### 4、有效沟通

**解读：**沟通漏斗

**分享：**同理性高效沟通 --- 洋媳妇的困扰（案例）

**点评：**没有有效沟通，就没有执行结果

### 5、奖罚分明

**解读：**执行意愿不强，根源在于激励不足

**分享：**列举有效的奖励与处罚措施

**讨论：**胡萝卜与大棒

## 6、合理授权

### 第五讲、通过有效管理驱动执行战略的能力

#### 1、优化制度与工作流程

**解读：**本土企业普遍存在的制度优化与流程设计问题

**分享：**优化制度/流程设计成功案例

**分享：**设计制度/流程的四项要点

**讨论：**与执行力有关的几条问题（分组）

#### 2、规划愿景、明确责任、兑现承诺

**解读：**塑造优秀团队文化的核心思想

**分享：**《战狼2》、《死亡飞车》

**讨论：**“危画”饼？如何形成一支战斗力强的高绩效团队？

#### 3、OKR

**解读：**速度、效能的优先准则 --- 绩效  $P = p(\text{效能}) - i(\text{干扰}) / \text{时间}$

**分享：**时间管理法则（案例分享：农夫耕田）

**分享：**OKR 工作法及操作规范讲解

**讨论：**运用 OKR 设置部门目标/岗位目标

#### 4、充分展示及运用执行者角色能力

**解读：**以人为本，尊重差异，不拘一格，发挥专长

**分享：**执行者的角色分类与差异分析（全脑思维及个性测试）

**讨论：**怎样的团队才有战斗力？（《智取威虎山》、《亮剑》）

#### 5、监督、检查

**解读：**目标分解、责任锁定、行动计划、业绩跟踪、结果考核

**分享：**执行的关键点 --- 检查与回馈

**问题：**你如何检查部属的执行力？

**参考：**某知名企业评价团队执行力高低的七项指引（对照自评）

**点评：**员工只会做你检查（考核）的工作，而不是你期望的工作

#### 第六讲、向华为学习执行力

1、华为流程管理的执行系统图解

2、狼性文化

3、核心价值：以客户为中心、以奋斗者为本，做好长期艰苦奋斗的准备

#### 第七讲、回顾/总结