

# 赢在执行力

## ——结果导向与过程管控

### 课程背景：

在我们实际的管理工作中，执行力这个词是被提及次数最多的，也是最重要的。公司战略目标的实现，各项计划的落实，管理目标和销售业绩达成等等，都需要通过执行来完成。再完美的计划，再合理的目标，没有执行，一切都等于零！

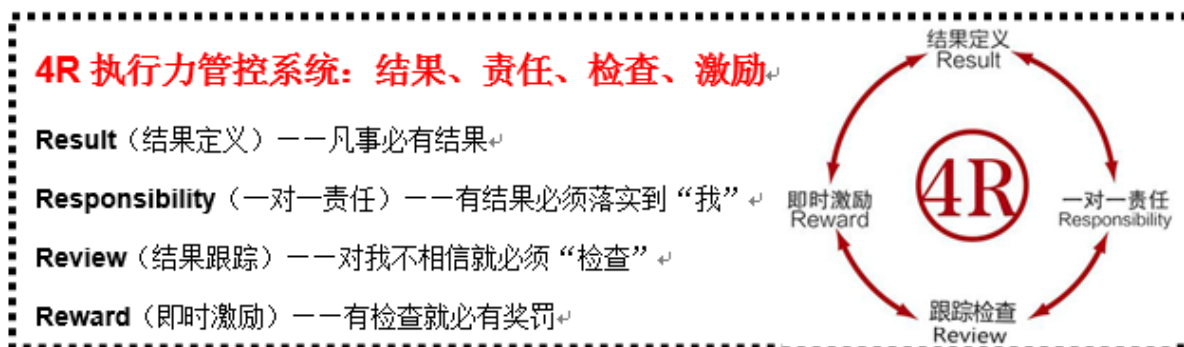
经常会听到很多企业的领导和管理者抱怨说，员工的执行力太差，遇到问题总是找各种理由和借口，没有主动解决问题的意识。做事拖拉，对于领导安排的工作，领导不催，员工不汇报；部门之间也经常存在相互推诿扯皮现象，缺乏责任担当意识。这些执行问题的存在，有些是员工的问题，但还有些是管理者本身的问题。管理者在管理者中缺乏结果意识，布置工作时没有把想要的结果描述清楚，分配工作时没有责任到人，执行中没有检查，执行后没有奖惩。这些关键环节的管理都会直接影响团队的执行结果。结果都是设计出来的！作为一名优秀的管理者，应该有结果意识，对执行的过程做到有效管控。

### 课程收益：

**学员收获：**运用正确的执行手段和方法，让员工执行有结果；统一员工执行思想和标准，让执行变得更简单有效；有效提升自身管理技能和水平，让你的管理工作更轻松；

**企业收获：**打造一支以结果为导向的管理团队；使公司年度目标有效分解，计划落实到位；为企业植入执行理念和文化，统一执行语言和标准；减少团队内部相互推诿扯皮现象，提高管理者解决问题的意识。

### 课程模型：



**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**中层管理者，后备管理人员

**课程方式：**小组PK，案例研讨、角色扮演、视频分享等

### 课程大纲

#### 第一讲：R1 (Result) 定义结果

**一、企业普遍现状：**员工做事缺乏结果意识，只关注过程，不在乎结果。做事喜欢找理由和借口。管理者对结果定义不清晰，下达指令模糊不清。

#### 二、模块核心内容

##### 1. 执行中的三个假象

- 1) 好态度 ≠ 好结果
- 2) 履行责任 ≠ 好结果
- 3) 完成任务 ≠ 好结果

## 2. 好结果的三要素

- 1) 有时间
- 2) 有价值
- 3) 可考核

## 3. 做好结果的三个方法

- 1) 复述承诺法
- 2) 结果分解法
- 3) 重点聚焦法

**案例研讨：**小李主动请缨负责宣传册印刷。如果你是小李的领导，你会怎么处理此事呢？

**实操练习：**总经理安排你次日上午，召集一个会议，你该如何执行结果？

**现场操练：**给你的下属布置一项工作，你如何下达指令？

## 第二讲：R2 (Responsibility) 一对一责任

**一、企业普遍现状：**管理者的时间总是不够用，而下属却总是没事做；部门之间互相推诿扯皮，各自为战，互不买账，没有相互配合和服务意识；员工做事缺乏独立性和自主性，等靠要现象比较严重。

### 二、模块核心内容

1. 责任稀释定律：人越多，责任越少
  2. 责任跳动定律：责任好比一只“猴子”，管理不好就会上蹿下跳
  3. 下属推卸责任的 4 个小把戏
    - 1) 提问
    - 2) 混淆责任
    - 3) 找理由和借口
    - 4) 利用领导的成就感
  4. 责任管理的四大法则
    - 1) 一对一责任，结果必须落实到“我”
    - 2) 责任下移，逼迫员工独立思考
    - 3) 建立内部客户价值链，防止责任推诿
    - 4) 确定优先顺序，抓住重点，分清主次
- 角色扮演：在团队内部抛猴子**

## 第三讲：R3 (Review) 跟踪检查

**一、企业普遍现状：**管理者缺乏对结果的有效跟踪和检查，习惯当甩手掌柜，从而导致很多计划落实不到位，或执行结果差强人意，团队处在失控状态。

### 二、模块核心内容

#### 1. 检查思维的原点

- 1) 我不相信！

#### 2. 检查的一个逻辑

- 1) 先小人后君子，大家才是君子

#### 3. 检查的 3 大系统

- 1) 制度检查
- 2) 节点检查
- 3) 第三方检查

#### 4. 检查的 4 大原则

- 1) 公开性
- 2) 公正性
- 3) 实效性
- 4) 周期性

#### 5. 检查的工具和方法

工具：周报、月报

方法：周/月质询会操作流程步骤

实操练习：1. 制定下周/月工作计划 2. 操练周/月质询会操作步骤和内容

#### 第四讲：R4 (Reward) 即时激励

**一、企业普遍现状：**公司没有明确的奖惩制度，好人得不到好报，坏人得不到惩罚；干好干坏一个样，干多干少一个样，干与不干一个样；管理者激励员工的方式方法简单粗暴。

#### 二、模块核心内容

##### 1. 即时激励的基本原理

##### 2. 即时激励的两个原则

- 1) 明确战略意图
- 2) 摆明是非态度
3. 激励操作三个要点

##### 1) 要有事实和数据

2) 即时激励，奖惩不过夜

3) 放大关键行为，形成集体记忆！

实操练习：第一时间激励你的员工