

执行突破——打造企业高效执行铁军

课程背景：

为什么管理者，自己做不好榜样，也无法调动员工的工作热情？
为什么公司的战略、团队的计划，总是不能“一贯到底，不留死角”？
为什么公司的制度一条条，执行不下去；反复强调，磨破了嘴皮还是不执行？
为什么公司的计划定一套，员工口头上说一套，而行动又一套？
为什么员工做事打折扣，执行没结果，反而理由、借口却一大堆？
为什么员工在企业当一天和尚撞一天钟，不积极不主动？一个字形容：混！

针对以上问题，请参加胡既白老师的课程《高效执行力：打造执行铁军》，带着问题来，拿着方法走！胡既白老师告诉我们：打造真正的“执行力”，让员工给您想要的结果！

课程收益：

- 认知：企业与个人执行力表现形式以及误区
- 明确：执行力对个人和组织的重要性，执行力核心要素
- 掌握：建立企业执行力文化，学会因人而异的执行方案
- 收获：提升执行力的方法，职场效能提高的实用性工具
- 学会：锁定员工的责任，掌握让员工高效执行的密码

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中基层管理者

课程形式：老师讲授、案例分析、视频分享，学员研讨

课程特点：课程重点突出，针对性案例丰富，实用性与可操作性强

课程大纲

第一讲：执行的本质——执行就是要结果

一、不要任务，要结果

1. 任务假象——不要苦劳，要功劳

- 1) 一切不提供结果的执行都是耍流氓
- 2) 九段秘书：你的执行是在第几段
- 3) 执行是要结果而不是完成任务

案例：陪酒的下属、挖井的结果

视频研讨：《领导的任务》视频赏析及讨论

2. 结果三要素

- 1) 有价值
- 2) 可感知
- 3) 可交换

3. 执行型人才的三个要求

- 1) 信守承诺
- 2) 结果导向
- 3) 永不言败

案例：买票的张主任

4. 管理层执行的定位

- 1) 高层：做正确的事

2) 中层：正确的做事

3) 基层：把事做正确

案例：任正非怒斥高材生

研讨：中层管理者的执行与基层有何本质不同？

第二讲：执行缺失原因——六大成因

一、管理者没有发挥模范带头作用

1. 自己没有做好榜样

2. 没有以身作则，公平执法

案例：甘地与孩子、董事长除外、柳传志的惩罚

二、管理者没有常抓不懈

1. “口号式”管理

3. “运动式”管理

案例：汉口站的口号、扫黄式执行

三、制度方面的不合理

1. 制度流程存在缺失

2. 制度流程设置不规范

案例：张瑞敏的十三条

四、缺少相关管控机制

1. 缺少执行监督

2. 缺少执行考核

案例：中纪委的力量

五、缺少共同的执行文化

六、企业“中国式”问题

1. “家企”不分

2. “熟人”政治

3. “面子”文化

案例：小舅子的逆袭

第三讲：执行的核心——心动才能行动

一、执行心态之责任担当

1. 敢于挑重担，有担当精神

2. 尽职尽责，极强的成果意识

3. 敢于承担错误，不抱怨不推卸

4. 懂得感恩,推崇自己的平台

案例：陆兆禧的草根崛起之路、递针之争、大金空调的小姑娘

视频研讨：《欢乐颂—关关与安迪》成熟职场人士和菜鸟的区别

二、执行心态之积极主动

1. 积极主动的态度：主动推动问题解决
2. 敬业奉献的态度：百分百的投入工作
3. 创新改善的态度：带着思考工作

4. 执行心态缺乏的八大典型表现

- 1) 同样一个错误重复犯，没有自我反省和自我提升的能力
- 2) 凡事都是别人找他沟通，自己不会主动链接，主动关心
- 3) 做事情总是留下一些尾巴，等别人提醒，等别人收拾
- 4) 永远想不出更好、更快、更妥当的方法
- 5) 工作中不懂得做计划，做事情不分轻重缓急。
- 6) 工作需要人监督，无人监督时不能全心投入工作
- 7) 不忙的时候，不会思考自己的工作，也不会帮忙别人的工作
- 8) “询问”来临时，不知道自己就是“窗口”

案例：没有“山”的“峰”，重奖 30 万的轮毂班组长

第四讲：团队执行力——打造执行的 4R 系统

一、Result 结果定义——门往哪儿开，人往哪儿走

1. 结果，就是定义客户
2. 公司为什么聘你？——承诺结果、创造价值是员工的天职
3. 执行的入口：做结果，不要做任务！

4. 如何创造结果：外包思维、结果心态与行动第一

案例：王厂长的指令、保险公司的套路、戈恩拯救日产

工具：SMART 法则、打怪升级法

二、Responsibility 一对一责任——千斤重担人人挑，人人头上有指标

1. 责任稀释定律：人越多，责任越少
2. 责任跳动定律——指导越细，责任越少
3. 人一出问题，永远先问制度
4. 责任的起点是一对一约束，归宿是流程

案例：南京城墙之谜、俄罗斯的责任、滥竽充数、车王舒马赫

三、Review 跟踪检查——人们不会做你希望的，只会做你检查的

1. 人们不会做你希望的，只会做你检查的
2. 谁来检查：三大系统打造检查平台
3. 如何检查：越亲近的人越危险

案例：麦当劳是检查出来的、万科模式、星巴克模式

四、Reward 即时激励——肯定什么，就奖励什么

1. 到底是什么在决定着我们的奇迹？
2. 执行力与薪酬基本无关，与成就感有关 ...
3. 激励的操作要点：请你的员工到北京饭店吃饭吧
4. 管理者不会激励，是对员工的犯罪
5. 品牌分：每个人都是自己的镜子

案例：陶行知的奖励、孔子的奖励、海豚训练法

第五讲：中层如何提升自身执行力

一、中层执行定位三大原则

1. 做放大镜，不做大气层

2. 不助手，不做推手
3. 做司机，不做乘客

二、找准位置：团队大于能人

1. 好的管理者绝不是独行侠
2. 中层的位置：培养团队的执行力
3. 松下中层之道

三、聚焦目标，聚焦客户价值

1. 要想创造有效产出，必须聚焦
2. 中层永远要聚焦一件事：客户价值

四、超越期望：追求卓越之心

1. 戴尔：追求卓越，超越期望
2. 三星电子：没有最好，只有更好

第六讲：员工执行力——猴子管理法

一、猴子管理法第一法则：锁定责任

1. 猴子乱跳，责任落空
2. 锁定责任，制度执行力

二、猴子管理法第二法则：让员工照顾好自己的猴子

1. 不当保姆，让员工照顾好自己的猴子

2. 流程管理是让员工主动独立做事的保证

三、猴子管理法第三法则：沟通职责

1. 下级要与上级沟通自己的职责是什么

2. 上级要与下级讨论下级职责的意义

四、猴子管理法第四法则：授权——让下属把猴子当成是自己养的

1. 充分授权是提高下级执行力的有效方式

2. 自我管理是提高基层执行力的最佳方法

3. 授权与监督成正比

五、猴子管理法第五法则：做重要但不紧急的事

1. 先轻重，后缓急

2. 重在防火，而不是救

3. 要事优先，学会舍弃

六、猴子管理法第六法则：猴子也需要快乐

1. 多鼓励赞美，使下级在工作中获得快乐

2. 一句赞美的话，影响力可长远到一辈子

七、猴子管理法第七法则：检查和监督能使猴子进化