

卓越执行力建设——赢在系统执行力建设

课程背景：

企业在管理中遇到的普遍性的问题，就是企业员工的执行力偏弱！执行力不足，导致企业的战略决策“执行不力”“执行无果”。执行力差不仅成为企业发展的主要瓶颈，也是长期以来管理的头痛性问题之一。

为应对迅速变化的“执行力”环境，构筑高效、高活力的经营组织，课程结合大量的实践案例，系统化的情景模拟训练，帮助学员提高执行力意识，优化企业执行力机制，完善企业执行力制度。通过系统化的案例训练，帮助企业推动学习型组织建设，打造高水平、高执行力的运营和管理团队！

课程收益：

- 深入理解企业执行力的本质，实现企业“人人有事做”“事事有人做”的管理机制
- 结合理论分析，归纳总结管理工具，优化企业执行力流程，培养员工系统的思考
- 在团队中树立以结果为导向的执行力思维习惯和行为习惯，大幅提升团队绩效
- 学习科学、先进、高效的执行技巧、执行方法、执行工具
- 引导学员调整执行的心态，坚定目标，建立承诺系统，事事“执行有结果”
- 通过对执行力案例的分析学习，分清假结果和真结果，区别真正的执行
- 了解执行型人才的特质，找出自己日常工作中的执行力问题并制订改善计划
- 找出团队执行力弱的根源，并拟订改进方案

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业中层管理者

课程方式：主持式授课+案例分析法+讲授与角色扮演法+头脑风暴法+游戏法

课程大纲

第一讲：执行力的本质与内涵

一、什么是执行力

案例分析：两个大学生

1. 执行力的定义
2. 执行力的启发

二、不同层次人员的执行力

1. 高层——战略与执行力
2. 中层——目标与执行力
3. 基层——绩效与执行力

案例分析：为什么绩效考核是错的？

三、企业重视执行力的原因

1. 激烈的市场竞争
2. 快速的科技创新
3. 迭代的产品周期
4. 顾客的需求变化
5. 下降的边际利润

案例分析：企业的竞争到底是什么？

工具：执行力公式=做出结果

案例分析：沃尔玛与她的成功之道

第二讲：执行力的困境与误区

一、企业执行力的困境

1. 中国企业执行力低下表现症状

- 1) 5%：制造矛盾
 - 2) 10%：不想做
 - 3) 20%：盲目做
 - 4) 40%：低效地做
 - 5) 10%：无效地做
 - 5) 15%：积极地做
2. 黑洞——执行力低下的企业困境

二、执行力差的原因

1. 自身原因——个人能力

- 1) 执行态度
- 2) 思维方式
- 3) 工作能力

2. 组织原因——组织机制

- 1) 流程繁琐
- 2) 责任不清
- 3) 缺乏追踪

案例分析：雷霆震怒的董事长和马桶下水道堵塞

3. 常见原因

- 1) 出台的制度不科学
- 2) 制度的可执行非常差
- 3) 执行过程繁琐，不合理
- 4) 缺失好的执行方法
- 5) 没有监督执行的考核机制
- 6) 培训机制不合理
- 7) 企业文化问题

案例分析：张亚勤和他的大老板

三、常见的执行力误区

1. 按照老板的要求去做
2. 对上级负责
3. 对结果负责
4. 事事均请示
5. 遇到利益就执行不力
6. 虎头蛇尾式执行
7. 缺少团队精神
8. 企业“执行文化”

案例分析：叁亿欧元与雷曼兄弟破产

第三讲：执行力的提升与建设

一、执行力扭曲的六大现象

1. 执行变味
2. 缓冲虚置
3. 消极抵消

4. 断章取义
5. 借机徇私
6. 恶意延伸

二、解决执行力扭曲的三种手段

1. 理解执行目标
2. 贯彻执行任务
3. 反馈执行结果

三、员工高效执行力

1. 执行力=态度+方法+条件
2. 执行力=愿做+会做+可做

案例分析：海底捞，我们学不会

四、员工执行力训练

1. 执行与执行力
2. 执行无借口
3. 沟通是前提
4. 良好的执行习惯
5. 克服执行力惰性
6. 执行过程勤反馈
7. 不会执行勤学习

案例分析：我们对执行力的误会知多少？

第四讲：赋能执行——提高执行力的基本技巧

一、结果导向——员工靠结果生存、企业只为结果买单

1. 员工和企业是什么关系？
2. 执行是“我做了吗”？
3. 做任务是陷阱、做结果是馅饼

4. 执行力的结果导向

- 1) 是谁要的结果
- 2) 结果包括什么
- 3) 结果有什么用

现场测试：九段员工测试——请问你是几段？结果值多少钱？

5. 获得最佳结果的三个方法

- 1) 运用结果思维
- 2) 坚持底线原则
- 3) 贯彻外包理念

二、责任逻辑——锁定责任，收获结果

1. 理由源于责任是否锁定

讨论1：“请示”工作与推脱责任（陷阱识别）

讨论2：“人多力量大”与推脱责任机会（陷阱识别）

2. 领导只为结果买单、员工为结果而战

3. 4个步骤

- 1) 定义责任
- 2) 责任到人
- 3) 跟踪检查
- 4) 考核结果

三、执行法则——服从执行，利他利己

1. 服从法则——以服从为天职
2. 目标法则——盯准一只野兔
3. 冠军法则——做自己擅长的
4. 速度法则——先开枪再瞄准
5. 团队法则——利他就是利己
6. 裸奔法则——没有退路就是出路

第五讲：团队执行力的建设与训练

一、打造高执行力的优秀团队

1. 什么是团队

案例分析：这四个单位中，哪些是团队，为什么？

2. 团队的五个要素

讨论：以此为标准，我们单位是不是一个团队？

3. 团队与群体的区别

4. 清除团队建设的障碍

- 1) 自私——（本位主义、小山头意识）
- 2) 内耗——（互相攻击、互相拆台）
- 3) 社会惰性与团队智障

案例分析：为啥项羽不是好的团队领袖

二、增强团队凝聚力

1. 团队中的角色认知

2. 团队中常见的五种角色（人渣、人员、人手、人才、人物）

3. 团队协作中的角色与互补

4. 高绩效团队的四大特征

- 1) 明确的团队目标
- 2) 赋能的授权形式
- 3) 和谐的团队关系
- 4) 卓越的领袖管理

视频：我们是相亲相爱一家人

三、团队执行力七大提升手段

1. 加强团队的心态建设
2. 提高团队的工作能力
3. 打造积极的执行习惯
4. 规避团队沟通的障碍
5. 明确科学的执行流程
6. 规范严谨的目标计划
7. 包容互助的执行文化

第六讲：项目执行——PDCA 贯彻执行

一、解读 PDCA 法

1. P：计划
2. D：实施
3. C：检查
4. A：修正

二、PDCA 项目循环

1. 计划阶段——确定要因定计划

2. 实施阶段——标准控制追实施
3. 检查追踪——结果核查勤追踪
4. 修正阶段——标准修正再循环

案例分析：华为——有时间重复项目，没时间把项目做到足够好

三、对执行力机制的启发

1. 执行力流程化
2. 执行力核查化
3. 执行力奖惩化

案例分析：柳传志——企业最大的即战力是执行力机制

四、借助 PDCA 提高执行力

案例分析：执行不力的根源是人还是机制？

1. 科学立项
2. 规范执行
3. 追踪纠正
4. 结果输出

案例分析：从王卫和他的信息化决策与投入看顺丰的执行力

课程总结：

1. 本课程知识结构的思维导图
2. 本培训的知识点梳理
3. 考核试卷与案例研讨