

# 《执行力提升实战》

## 【课程背景】

战略制定之后靠执行。执行力决定了我们是否可以达到组织目标。我们的组织中是否有以下现象：

- 1、想要强执行力团队，却不知如何打造；
- 2、喊口号嗓门冲天，抓落实一无所有；
- 3、简单执行照着做，做不到说战略模糊无资源；
- 4、工作责任不清晰，推诿责任；
- 5、工作懈怠拖延、效率低下；
- 6、总部和一线协调困难，部门和部门小圈子，要么推诿，要么争权；
- 7、要么无人可用，要么业绩高不好管；
- 8、员工技能一般，没有进步和学习的需求；
- 9、骨干把持重要资源，有山头主义，动不得，新人不成长、留不下，提不上；
- 10、绩效考核效果不佳，最后变成大锅饭、排排坐；
- 11、组织业绩低迷，个人产出低，竞争力减弱；

.....

## 【课程收益】

- 1、形成系统认知：从组织、个人、流程三层次系统认知；
- 2、诊断寻找根因：通过科学逻辑工具寻找制约执行力的深层原因；
- 3、确定解决措施：结合组织实际匹配干预措施；
- 4、计划落地实施：制定切实计划，让组织明确改进行为，系统提升执行

力。

### 【课程特色】

- 1、课堂形式：理论讲授先行+实际案例启发+工具方法讲解+现场共创成果
- 2、辅导引领，内生智慧：对企业提供理论和工具指导，通过团队共创，结合实际做好落地实施计划。避免水土不服，虚不落地。

【课程对象】企业高层、中层、基层管理人员，核心骨干

【课程时长】1-2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

常见管理情况引入

#### 模块一 执行力含义和影响维度

一、什么是执行力？

- 1、执行力的常见含义。
- 2、执行力到底是什么？
- 3、思考力、行动力，谁决定结果（四维分析）？
- 4、做对，做好，哪个更有利？
- 5、组织 VS 个人，谁之过？

二、组织能力就是执行力。

- 1、战略\*组织能力是组织实现目标的前提。
- 2、组织能力要聚焦于2-3个核心方向。
- 3、海底捞和格兰仕的案例。

4、问题这么多，我们从哪下手呢？

### 三、从杨三角模型看执行力

1、员工能力：员工能不能的问题。

2、员工思维：员工想不想的问题。

3、员工治理：容不容许的问题。

### 四、从系统论看执行力

1、什么是系统？什么是堆？

2、要素之上是连接，要素更重要还是连接更重要？

3、什么是线式因果思考和环式系统思考？

4、再看热水器调冷热的尴尬——延迟。

5、正环增长推力和负环的阻力。

6、欧洲小国王的治国方略。

7、可恶的池塘莲叶。

8、大象的悲哀。

9、缉私、缉私，缉不完的私！

10、自掘坟墓的清帝国。

11、辉煌的人民航空覆灭之谜

12、根本解和症状解——转嫁负担。

13、系统思考策略

14、系统思考预言

15、个人与组织谁更关键？

### 五、从 BEM 模型看执行力

- 1、产品力——沙堡之上，无有定所。
- 2、信息和目标——这事你清楚了吗？
- 3、资源流程和工具——太复杂，臣妾做不到。
- 4、激励和未来——重赏之下必有勇夫吗？
- 5、个人知识和技能——专业的团队专业的人。
- 6、个人天赋素养和能力——选人更重要。
- 7、个人态度动机——态度决定能力。
- 8、先组织后个人，先无形后有形。

## 六、马斯洛理论新解

- 1、需求层次决定了激励
- 2、仓廩实而知礼节
- 3、人穷也可以志长
- 4、情绪也是战斗力

## 七、从企业成长阶段看执行力特点

- 1、捕捉机会，随机成长——创业阶段
  - 1) 创业阶段特点
  - 2) 创业阶段风险点
- 2、营销驱动、机遇成长——机会成长阶段
  - 1) 机会成长阶段特点
  - 2) 机会成长阶段风险点
  - 3) 机会成长阶段组织进化点
- 3、基于系统、快速成长——系统成长阶段

- 1) 系统成长阶段特点
  - 2) 系统成长阶段风险点
  - 3) 系统成长阶段组织进化点
  - 4、各个模型的启发
- 1) 发育不熟，转型不及时，误认激情为执行力
  - 2) 发育早熟，管理过度超前，误认体制搞定一切

## 模块二 从业务差距看执行力根因

### 一、发现差距

- 1、进行数据和信息收集
- 2、发现三种差距
- 3、从业务差距到绩效差距
- 4、实现差距三连跳

### 二、梳理价值链，明确差距点

- 1、深入业务，梳理流程
- 2、寻找关键环节和瓶颈点
- 3、构建价值树，寻找突破点
- 4、关键岗位体现关键价值

### 三、寻找差距原因

- 1、如何通过鱼骨图寻找原因
- 2、比较分析寻找原因
- 3、不要从需求直接到解决方案

#### 4、眼见未必为实，探询根因

### 模块三、寻找干预措施和工具

#### 一、综合力场产生高执行力

1、组织力场四因素——支持力

2、组织力场四因素——压力

3、组织力场四因素——牵引力

4、组织力场四因素——推力

5、单一措施难以产生理想效果

#### 二、7 维度干预措施库

1、措施库是人类共同的结晶

2、适合组织才好

3、第一维度：产品力和战略

4、第二维度：领导和愿景

5、第三维度：信息、目标和文化

6、第四维度：资源、工具和沟通

7、第五维度：激励和发展

8、第六维度：个人知识和技能

9、第七维度：个人素养和能力

#### 三、16 种重点措施

1、产品力和战略维度：聚焦

2、领导和愿景维度：领导力和权力规范

- 3、领导和愿景维度：旗帜文化
- 4、信息、目标和文化维度：客户导向
- 5、信息、目标和文化维度：流程优化
- 6、信息、目标和文化维度：工作反馈
- 7、信息、目标和文化维度：项目小组
- 8、信息、目标和文化维度：标准化和放权
- 9、资源、工具和沟通维度：组织结构优化
- 10、资源、工具和沟通维度：沟通辅导
- 11、激励和发展维度：增量调薪
- 12、激励和发展维度：职位和任职体系
- 13、激励和发展维度：干部培养和角色转换
- 14、个人知识和技能维度：考核导向的差异化培训
- 15、个人素养和能力维度：精英猎聘
- 16、个人素养和能力维度：标准和甄选

#### **模块四、选择干预措施和落地**

##### **一、干预措施的选择标准**

- 1、需要性
- 2、可行性
- 3、经济性
- 4、频率
- 5、请选择 N+1 模式

## 二、执行落地计划

- 1、依照 5W1H 原则
- 2、不断迭代与细化
- 3、执行力打造是一把手工程
- 4、某些领域不够专业怎么办

## 课程回顾