

《高效执行力》课程大纲

---观念---行为---方法工具三阶同步

【课程概述】：

为什么很好的战略在执行时遇上了人情就会流产？为什么我们在执行前，关于制度和流程说的都很清楚而在执行的时候一样会打折？为什么在执行过程中，高层总是有方向但缺力量，而中层却是力量有但没方向？为什么看似宏伟的战略却因为执行不力而付之东流？因为“执行”的主体在行动的过程中永远都是个“变量”，不但因人而异，而且因时而变，不同的管理者在执行同一件事情时会得出不同的结果。如果要想解决执行力的若干问题，就必须先剖析影响执行的根源，然后再找其方法，这样解决问题就自然变得清楚些，容易些。

本课程是专注于深度剖析影响执行力的八个根源，让学员正确的理解为什么“宁愿要三流的战略、一流的执行，也不要三流的执行、一流的战略。”本课程一针见血、实用性强、深刻易懂、简单易学，适合企业内部所有想要在短期内提升执行力的学员，更适合想要彻底打破执行硬伤，进阶高层，练就一流执行力的企业精英人士。

【课程目标】：

- **掌握**：从认识层面掌握执行力的精髓和要义，从八个途径提升执行能力；
- **转变**：从思维层面入手掌握管理者思维，保证从观念到行为模式的改变；
- **行动**：从态度层面建立执行意愿，提高执行意识，保证执行结果；
- **管控**：从事前、事中、事后全面提升执行能力，并熟练掌握执行工具；
- **提升**：从行为层面提升职业化的执行素养，避免执行过程中的行为脱轨；
- **承担**：从主人翁的角度出发，完善自我，责任先行，自动自发保障有力；
- **系统**：从系统层面出发让每个人，每项任务和每一件事在系统中运转；

【课程特色】：

- **系统**：老课新讲，经过十几年的打磨，浓缩了东西方执行力的精髓，形成了以东方为体，西方为器的实战课程。
- **实战**：大量的案例分析及特效实战工具，保证课程实战，实效，实用。
- **互动**：以小组为单位进行 **PK** 和激烈的讨论，让学员不知不觉参与到课程中。
- **精准**：老师多年的授课经验与牢固的心理学基础能够准确把握学员的需求和痛点。
- **转化**：课后有作业、考试卷、复盘行动纲要、线上作业辅导和评比，实现活学活用（此项服务需和客户协商交付）
- **高附加值**：课程从高度点悟、深度挖掘、宽度拓展、力度推进让学员收获满满。

【课程对象】：各级管理者

【课程形式】：现场讲授、案例分析、互动讨论、小组 **PK**、角色演练辩论交流

【授课老师】：《这样执行最高效》《打造高绩效团队》书籍作者蒋巍巍先生

【课程大纲】：

第一单元：执行力的认识

一、 个体执行力与组织执行力

- ✓ 情境案例：执行力的难点
- ✓ 新经济时代的管理模式的变化解析
- ✓ 新经济时代管理者面临的三大挑战

- ✓ 案例:与时俱进的管理者

二、常见的执行力的问题

- ✓ 简讲：常见的 8 个执行力问题
- ✓ 执行力的诊断：为什么你的执行力会出问题？
- ✓ 案例：常见执行问题的讨论与分析
- ✓ 精讲：常见的 8 个执行力问题
- ✓ 了解计划执行中的三大问题及解决之道

计划类问题：

- ✓ - 与现实偏离
- ✓ - 计划没有包含风险
- ✓ - 没有具体内容
- ✓ - 资源总是不够
- ✓ 解决之道：确保从愿景到行动的一致性

行动类问题：

- ✓ - 人员没有积极性
- ✓ - 人员执行与预期不符
- ✓ - 任务责权不明
- ✓ - 团队合作困难
- ✓ 解决之道：及时教导解决人的问题

控制类问题：

- ✓ - 进度不断在拖延
- ✓ - 不知如何掌握进展
- ✓ - 计划赶不上变化
- ✓ - 总有问题发生
- ✓ 解决之道：计管控一体化

三、成为执行型人才

- ✓ 执行型人才的 7 个优秀特质
- ✓ 企业比较喜欢哪种执行型人才
- ✓ 案例：华为的人才管理与铁三角组织
- ✓ 案例：海尔的执行管理
- ✓ 案例：阿里铁军打造与人才管理 3 个维度
- ✓ 案例：成为受欢迎的执行型人才

第二单元：高效执行力组织的建设与管理

一、文化先行---结果导向

- ✓ 案例解析：文化是“因”，执行有“果”
- ✓ 1.文化具有引导性，制度具有约束性
- ✓ 2.为什么只有文化具有统一性，引导性，传承性？
- ✓ 案例讨论：如何建立执行型组织文化？
- ✓ 3.有意愿不等于有结果
- ✓ 4.有职务不等于有结果
- ✓ 5.有经验不等于有结果
- ✓ 6.过往有成绩不等于结果
- ✓ 工具：打造强大的结果平台：看板管理、季度、月度，周计划

二、先有目标---再有执行

- ✓ 1.一切与目标无关的活动都是浪费资源
- ✓ 2.先要明确的目标，才有可能具备执行条件
- ✓ 3.目标制定与执行任务推进
- ✓ 4.以“事”为导向的目标管理与执行
- ✓ 5.以“人”为中心的目标管理与执行
- ✓ 6.以“成结果”为导向的目标管理与执行
- ✓ 工具：目标与执行关系图解
- ✓ 工具：目标管理7步法

三、职责清晰---责任除以二等于0

- ✓ 分享：执行与责任的关系
- ✓ 有效分解5层责任制提高目标执行力
- ✓ 案例解析：主动责任与被动责任的区别
- ✓ 图解：意愿、责任、能力和机会四者关系
- ✓ 责任的责问：
 - ✓ 1. 我们的团队要做什么？
 - ✓ 2. 我们的团队在做什么？
 - ✓ 3. 我在做什么？
 - ✓ 4. 我能做什么？
 - ✓ 5. 我们的团队需要我做什么？
- ✓ 6. 定位就是找准位置聚焦目标
- ✓ 7. 责任就是主动担责并且有创新的执行
- ✓ 8. 授权责任管控与执行要领
- ✓ 工具：猴子管理
- ✓ 方法：摘牌制与合弄制

四、过程管控---一刻也不能放松

- ✓ 情境案例：目标检查与质询
- ✓ 1.控人与控事的要点区分
- ✓ 2.流程不在长短而在于可行
- ✓ 3.给执行建立一个清晰的标准
- ✓ 4.管理流程管控：运筹帷幄决胜千里
- ✓ 5.业务流程管控：让做和看一样简单
- ✓ 6.制度流程管控：让习惯成为自然
- ✓ 7.绩效控制与访谈：上司心中有数，下属明确方向
- ✓ 案例解析：考核是执行力的唯一保障
- ✓ 工具：节点控制方法与表单

五、沟通不畅---问题一天比一天多

- ✓ 案例解析：沟通是执行力的桥梁和纽带
- ✓ 1.“沟”是方法和途径，“通”才是真正的目的
- ✓ 2.执行过程中，沟通的3个重要环节
- ✓ 3.执行过程中，沟通的4个支点
- ✓ 4.如何与不同性格的员工沟通
- ✓ 6.哪些因素会影响沟通质量
- ✓ 案例讨论：这堆货应该怎么办？

第三单元：业绩突破与高效执行力工具运用

工具一、OKR 目标与关键结果---向结果靠拢

- ✓ 1、OKR 的目标和结果一定是可以被量化的
- ✓ 2、目标(O)不要超过五个，关键结果(KR)不要超过四个
- ✓ 3、目标设置的“O”一定要有野心
- ✓ 4、OKR 在全公司必须是公开透明的
- ✓ 5、每个季度必须要打分，并且进行公示
- ✓ 6、OKR 最好不与奖金及升迁挂钩

工具二、6W1H 原则---经理人做好管理的好帮手

- ✓ 1. Who—工作的责任者是谁？
- ✓ 2. For whom—工作的服务和汇报对象是谁？
- ✓ 3. Why—为什么要做该项工作？
- ✓ 4. What—具体的工作内容是什么？
- ✓ 5. Where—工作的地点在哪里？
- ✓ 6. When—工作的时间期限？

- ✓ 7.How—完成工作所使用的方法和程序？

工具三、适用各类目标管理的“SMART”原则---目标管理的祖师爷

- ✓ 1.目标必须是具体的 (Specific)
- ✓ 2.目标必须是可以衡量的 (Measurable)
- ✓ 3.目标必须是可以达到的 (Attainable)
- ✓ 4.目标必须和其他目标具有相关性 (Relevant)
- ✓ 5.目标必须具有明确的截止日期 (Time-based)

工具四、有效的 PDCA 原则---过程控制的最佳实践

- ✓ 所谓 PDCA 即是计划 (Plan)
- ✓ 实施 (Do) 、
- ✓ 检查 (Check) 、
- ✓ 调整 (Adjustment)

工具五、猴子管理---让滑头的猴子不乱跑

- ✓ 要点 1：要始终把猴子放在下属肩膀上
- ✓ 要点 2：让员工下属照顾好自己的猴子不能有一刻懈怠
- ✓ 要点 3：千万别忘记：猴子从来自何方，又将去向何处
- ✓ 要点 4：离场测试：让下属把自己当成养猴人
- ✓ 要点 5：合理分配：先做重要而不紧急的事
- ✓ 要点 6：教练下属：猴子也要快乐
- ✓ 要点 7：检查与指导：使猴子进化

工具六、高效执行型管理者的时间管理---自我管理必备

- ✓ 管理时间就是在管理你自己
- ✓ 信息时代的时间管理特点
- ✓ ---快、准、空、多、闲
- ✓ 个人工作技巧之“六脉神剑”
- ✓ 6 点优先工作制
- ✓ 时间优先矩阵的 4D 法则
- ✓ 麦肯锡 30 秒电梯理论
- ✓ “菱形结构”的表达逻辑
- ✓ 办公室美学 5S 管理