

## 新执行力与管理的关键点

一.训练题目：新执行力与管理的关键点

二.课程时数：6小时

三.参加人员：企业主管人员

四.课程大纲：北大民营经济研究院高级工商管理 **emba** 课程讲授部分修正

厦大管理学院 **EDP** 中心主管在职进修高级班课程部分修正

清华大学继教院 **emba** 课程讲授部分修正

央企一带一路国际化外派人员课程讲授部分修正

### 壹. 执行力管理与工作的分析

(一).现代管理者向下管理方式翻天覆地的变化

●**PCL** 近来美执行力管理最出名的一句话

**Pump Climbing shoes Lighter**

(二).企业团队直执行力管理常有的致命伤（会影响执行力提升的管理障碍）

●阶级观念与自主的差异

●国内往下式的管理文化

●要求的服从与过度依赖

●下对上推力与支持不足

●不敢给部属有犯错空间

●命令方式导致麻痹僵化

●执行力没有纪律的文化

(二).2010 开始的执行力管理新革命的关键点（对新执行管理的新认知）

●领导变革之父约翰·科特 **John P. Kotter** 对团队执行力提升的总结

●提升执行力需改变思维价值观中的习惯领域

●提升执行力需强化团队人际关系与凝聚力

●提升执行力需有民主下的良好沟通环境

- 提升执行力需对人员行为性向模式了解差异对应

## 贰. 执行力提升管理需做好以下层面

### (一). 执行力管理需有细致化的危机意识

- 工作常交差了事态度
- 无细致化的工匠精神
- 工作与职业的危机感
- 直接与间接成本概念
- 主管命令控制往领导影响过度的分析

### (二). 对国学思想纪律性与执行管理参考分析

- 韩非子如是说

《韩非子·有度》国无常强，无常弱。奉法者强，则国强；奉法者弱，则国弱

- 《孟子》尽其心者，知其性也，知其性，则知天矣

- 末稍神经麻痹症

《荀子·王霸》：择其善者而明用之。上诈其下，下诈其上，则是上下折也。如是，则敌国轻之，与国疑之，权谋日行而国不免危削

- 鲁哀公问于孔子曰：“寡人生于深宫之中，长于妇人之手，寡人未尝知哀也，未尝知忧也，未尝知劳也，未尝知惧也，未尝知危也

- 大学之道（修齐治平）其身正不令而从，其身不正虽令不从；中庸之道

### (三). 对部属培育辅导与执行力提升息息相关

有无度之将无畏战之兵的省思

- 孙子兵法（九地篇）的说法
- 知兵养兵与用兵

### (四). 团队领导常犯的错误在何处（主管人员常犯 30 项错误的自我省思）

2007 年上海社科院对国内企业员工针对主管的抽样调查报告

会干扰执行力与团队共事的管理地雷

## 叁. 执行管理需有效向下分析目标的方式

### (一).向下传递信息失效难产的原因

- 上级的意图与目标方针跨阶传递不够清晰与变形
- 想把执行计划很快速的完成，规划与命令下达粗放
- 对任务执行目标太理想化，可行性含糊
- 没有得到其他部门相关人员合作价值观确定
- 执行操作责任不够明确没有连结化
- 当前背景资料说明不足，使执行者忽略地雷何在
- 对人员执行能力与跨越过程障碍判断不足

### (二).向下分析目标促完成的传递效率参考（传递信息有效性的内容）

- 现有状况与问题阐释清楚（来龙与去脉）
- 公司战略计划和上级指示的目标和方针为何？
- 达成目标的数据为何（届时检查依据）
- 目标的时限为何？（何时开始？何时完成？）
- 任务分阶段的目标与检查（所要达成的阶段目的）
- 要把目标目的和操作手段加以区别（命令下达的致命通病）

要掌握有关人员的意图参考

关于「人」：人员、技能、态度

关于「物」：设备、机械、材料

关于「时间」：期间、时期、期限

关于「场所」：分担区域

关于「经费」：预算

关于「操作」：实施和控制方法

### 肆. 向下管理需团队凝聚能力与建设方向

#### (一).团队凝聚力对执行力的影响成正比

凝聚力管理案例分析：

- 李.艾柯卡在接管克莱斯勒公司发现（70年代克莱斯勒的破产危机）

真的是团队吗（一群在同一地点工作的群体而已）

凝聚力与人际关系的网状丝线

李·艾柯卡到底做了些什么

凝聚力拯救了克莱斯勒（凝聚力管理后续对日企影响）

- 厦门 DELL 凝聚力活动对全厦门企业的影响（参考众多厦门企业目前作法）
- 厦门优必德领导的作为

## （二）.主管提高部属执行力激励技巧总结

- 鼓励并接受不同的价值观
- 敢给予自主发挥创造
- 给予自我展示的时间与机会
- 建设愉快的工作环境
- 激励细分下的杰出表现