

新执行力与管理效率

一.训练题目：新执行力与管理效率

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

(三). 团队领导常犯的错误的在何处（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. 执行效率需有效分析目标的方式

(一). 当传递信息失效造成难产的原因

- 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). 工作执行要遵从上级和协调同事间的工作效率（管理者常犯的误区与问题解决）

- 先了解领导的以及你自己的工作方式与期望

问题分析与解决：领导的真切与价值观顺序（上级的想法与意图）

自己的工作方式和领导期望落差在哪

真正了解任务在大计划中的位置

听的方式与问的方式毛病在哪

●确定采用何种方式来和其他单位协作

问题分析与解决：WHAT WHY WHEN WHO WHERE HOW

共识与价值观落差

协调共识沟通含糊落差

阶段拆分与阶段目标

协作障碍在哪与排除

重点是执行完成度

协作重要性与执行落差会造成的负面影响说清楚

●你永远要比上级对你地期望要更有执行效率

问题分析与解决：协作的效费比注意到没

有做与细做价值观

部属执行时的落差

上级对你执行的价值期望（完成度与完成时间）

●你该不断的发现协作问题,给你上级主动建议

问题分析与解决：主管传递信息的准确性与影响

部属协作与执行态度与技巧层面观察

横向协作中部门工作的节奏感

横向协作中有关效费比的向上反映

滚动的参谋参谋参谋计划计划计划

厦门优必德董事长的怒气故事

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