

战略执行——构建不依赖于人的执行力体系

课程背景：

执行力是企业的软肋，更是企业家的心病。

87%的中国企业都认为自己的团队不具备高效执行力；90%的企业高管层，认为企业的经营决策得不到有效执行；而在100%的企业中，执行层则认为执行力不足并不是他们的错！

是谁偷走了你企业的执行力？

执行力不是孤立的管理方法，执行力不是粗暴简单的命令，执行力也不是管理者一厢情愿的希望。执行力是企业系统的能力组合体系，是企业核心竞争力的基础和保障，是可以被设计、被管理、被监控的战略管理系统。

本课程从企业经营层、管理层和执行层等多维角度，从企业管理的系统出发，全方位剖析执行力丧失的原因，诠释执行力管理的真谛，为企业管理者、执行者提供知行合一的执行力管理思路和有效管控的具体方法，为您量身打造一套不需要依赖于个人的执行力管控系统。

课程收益：

- 深刻领会执行力管理的五大法则
- 全面掌握执行力管理的八个步骤
- 学会运用执行力管控的系统方法
- 规避执行力管理误区和系统风险
- 独立建构不依赖于人的执行力系统解决方案

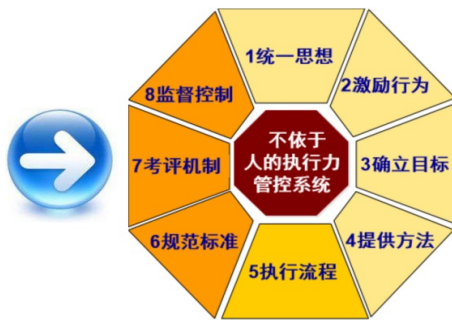
课程时间：1-2天，6小时/天

课程对象：企业领导者、高级职业经理人、部门经（副）理等中高层管理人员；企业第二、三梯队管理人才及企业储备干部等

课程方式：专题演讲+案例分析+互动教学+模型+情境模拟

课程模型：

- 1、统一全员执行力的思想认识
- 2、激励“我愿意”的执行主动
- 3、明确“可实现”的执行目标
- 4、提供“怎么做”的执行方法
- 5、“保证结果”正确的执行流程
- 6、统一执行规范以及评价标准
- 7、“做与不做不一样”考评机制
- 8、“有效监督”的组织执行控制



课程大纲

第一讲：高效执行力的文化内涵

一、高效执行力，钢铁是怎样炼成的

样炼成的

企业凝聚力与组织执行力

故事分享：解放军是如何被打造成钢铁长城的

二、影响执行力的文化要素

1. 物质层对执行力的影响比重
2. 行为层与执行力的内在联系
3. 制度层对执行力的影响比重
4. 核心层对执行力的影响比重

三、影响执行力的制度要素

1. 好制度能让魔鬼变成天使

2. 制度的约束功能和导引功能
3. 制度与执行力的三种利害关系

四、影响执行力的流程要素

1. 正确的流程是保证执行的关键因素
2. 流程管控与执行力管理的八个要点

第二讲：高效执行力的团队模型

一、执行力团队的基本要素

1. 什么是高绩效团队的基础
2. 群体还是团队，是决定执行力的首要条件

二、单纯拥有执行力团队不一定是最好的团队

1. 《水浒》团队：执行力越强，损失越大
2. 领导的第一要务：先正确方向，再谈执行力
3. 领导不仅要带头执行，更需要为团队指明方向

三、对团队精英依赖的程度越高，团队风险越大

1. 《三国》团队：对精英依赖的程度越高，风险越大
2. 管理者价值在于，如何调动成员高效执行组织任务
3. 建立知识管理体系，降低对个体执行力依赖的风险

四、坚持是最好的执行力

1. 《西游》团队：坚持，就是最好的执行力
2. 树立以目标、任务为导向的执行力价值观
3. 不同职位，在组织行为中充当的角色不同

第三讲：高效执行力的团队建设

执行力团队的建设七步骤

- 第一步：明确目标——团队目标和具体任务是什么？
- 第二步：确定任务——欠缺什么、需要什么、如何弥补主？
- 第三步：设定流程——实现目标和完成任务的具体流程图
- 第四步：关键制度——流程管理和制度完善的“四个凡是”
- 第五步：内部冲突——化解内部冲突，建立高效沟通机制
- 第六步：士气培养——营造执行力氛围，提升团队士气
- 第七步：保障控制——健全必要工作检查和过程控制

第四讲：团队执行力的五大法则

第一法则：执行力不是下属听话的行为

故事分享：蜡笔小新有没有执行力？

1. 执行力过程和预期的结果
2. 执行力是手段，不是目的

第二法则：关注执行者的利益和立场

情境模拟：李玉和该不该放弃执行力？

1. 执行者的心理轨迹
2. 执行的成本越高，执行力丧失的速度越快

第三法则：突显违规者的惩罚和代价

案例研讨：车让人，还是人让车

1. 为什么人们对法律的执行力高于对要求的执行力
2. 违规的代价越大，执行力越彻底

第四法则：执行力的“沸水原理”

1. 执行力取决于少数人，而非绝大多数
2. 非关键环节的“断链”，也能影响全局
3. -1° 与 99° ，坚持是最好的执行力

第五法则：执行力的“正负变异”

1. 执行过程中的合理冲突和矛盾
2. 熵，团队中的负能量

第五讲：以结果为导向的执行绩效

一、高效执行力的保障基础是绩效管理

1. 绩效管理的哲学内涵
2. 当执行力遇到绩效考评
3. 绩效考评难在哪里？

二、考评结果不是绩效管理的最终目的

1. 奖惩都不是考核的最终目的
2. BSC的四层理论

三、团队绩效的成败关键

1. 绩效考评成败的关键环节
2. 绩效面谈，谈的是“谁”的绩效
3. 绩效输出，让后进员工获得成就感

四、为后进员工量身订做的提升计划

1. 拟定培养计划
2. 提供锻炼机会
3. 换岗、轮岗与技能传授
4. 综合能力培养与提升

第六讲：建立不依赖于人的执行力管控体系

模型：不依赖于人的执行力管控系统

1. 统一执行力的思想认识
2. 激励“我愿意”的执行主动
3. 明确“可实现”的执行目标
4. 提供“怎么做”的执行方法
5. “保证结果”正确的执行流程
6. 建立执行规范和评价标准
7. “做与不做不一样”的考评机制
8. “有效监督”的组织执行控制