

《提高管理执行力》

——保聚焦；控过程；晰权责；巧跟进，系统化的提高管团队执行力——

主讲：王琦老师

【课程背景】

为什么此培训很重要？

组织是否能够将思路与执行完美结合，根据执行效果实时验证战略与计划、调配资源，持续创造优异业绩？——为了实施业务战略，企业组织期待中基层领导者能了解其团队中最重要的事务并有效执行。同时需要将组织的执行过程系统化。

执行对管理者的挑战除了设定正确的目标与计划外，最大的挑战是如何提升员工的工作技能，改变旧有低效的行为习惯。如果不改变习惯，就难以取得突破性的结果。所有高效执行战略的组织都具有高度的纪律性，只有如此才能确保持组织的长久成功。

下面的简要描述是组织常见的执行失利的主要因素，您的组织是否有以下的挑战？

- 花了大量时间制定业务战略却只有高层管理者关注它们
- 战略落地成为挑战，组织的战略目标从财务到执行目标的转化不到位，忙于运转
- 员工个人工作目标结果缺少过程行为的分解、监督、辅导
- 激励与绩效考核机制错位
- 每日忙转急于救火，没有心力做重要不紧急耕耘长期价值的事情
- 团队内部权责分工与协作机制由于新任务带来了挑战，导致短期不清晰
- 做了计划，也分了工，执行过程又出现了新情况，打乱原来的安排

在本课程中，领导者将学习到基层战略执行的4大基本要素：聚焦、衡量、明责、跟进。学员们将学会如何专注于最紧要的事务；如何衡量这些优先进度及过程与结果衡量标准；如何让自己和团队成员对工作指标负起责任；管理者如何运用工具和机制有效的跟进与激励。借助执行四要素确保领导者和他们的团队成员在繁杂的日常工作中仍能有效工作。

【课程收益】

- ✓ 掌握一套团队执行的核心原则与工作流程，理解如何引领团队实践高质量的执行
- ✓ 结合执行的核心要素，反思并梳理在管理执行上的误区与盲区，并调整增效
- ✓ 围绕真实任务，尝试用本套执行方法形成具体的行动策略与行动计划
- ✓ 体验如何更好地激发团队承诺，形成一套行之有效的过程管理机制与工作方式
- ✓ 收获如何从自我转变开始，更高效的带领团队应对更富挑战的目标与任务
- ✓ 收获如何在日常的业务压力下仍能专注于重要的工作
- ✓ 利用相关衡量措施记录工作进展和成果以确保策略能顺利执行

【课程特色】

- 清晰富有逻辑的课程路线图，让学员学习步步为营，富有节奏
- 拒绝理论灌输，以学员的实际工作情境开展引导式学习，让学员知行结合
- 大量的演练、反馈，配合丰富实用的教材和工具，确保学以致用

【课程对象】 部门总监、高级经理、项目经理、团队经理等带人的管理者

【课程时间】 2天 (6小时/天)

【课程大纲】

DAY-1

模块 1：影响执行力的因素有哪些？良好的执行系统长什么样？ (30 分钟)

- 1、执行力的基础与理解
 - 导入-战略与执行的协同关系
 - 转型-来自于行为改变的挑战
- 2、提高执行力核心方法论
 - 配合影片了解什么阻碍了执行力提升
 - 讲解方法论 4 要素概念
 - 自评 4 要素实践效能

教学法：体验总结；自测反思；小组研讨

工具：《执行力系统图》；《执行要素自评》

模块 2：如何保持聚焦？ (1.5 小时)

- 1、锁定关键要务
 - 列出团队当下的 3 件最重要的事情
 - 描述其与公司/部门的战略的一致性
 - 界定各要务占团队工作精力的百分比
<如果不能很快确定 3 大要务，则引导学员从日常工作中分析并锁定>
- 2、确保自我保持聚焦
 - 自评我的时间精力分配
 - 分析时间精力分配对聚焦的影响
 - 自省我能做那些改进
- 3、带领团队保持聚焦
 - 协助聚焦的助力与阻力
 - 团队 3 项要务的管理工具介绍
 - 团队最重要的目标的具像化

教学法：案例演示；小组讨论；个人反思

工具：《时间精力分析表》；《3 项要务执行增效工具》；《最重要目标具像化》

模块 2：如何明确衡量指标？ (1.5 小时)

- 1、两类衡量指标
 - 认识 2 类衡量指标
 - 过程衡量指标的 2 个要点
- 2、确定衡量指标
 - 结果衡量指标的检查
 - 认识高回报活动
 - 探索达成结果的高回报活动
 - 认识 4 类指标类型
 - 将高回报活动转化为指标

3、应用于实际

- 完善 3 项要务的 2 类指标
- 利用工具分析风险

教学法：案例演示；小组讨论；个人反思

工具：《指标类型卡》；《风险分析图》

模块 3：如何明确清晰的划分权责？ (1.5 小时)

1、权责清晰的 4 个最佳实践

- 介绍 4 个最佳实践
- 评估在最佳实践的薄弱环节
- 介绍确保权责清晰的工具
- 3 个案例分析

2、对最关键要务设置记分牌

- 记分牌的种类与意义
- 记分牌的 3 个关键原则
- 展示并分析记分牌案例
- 带领学员设计记分牌
- 展示记分牌并改进

3、应用于实际

- 将设计与计划落实到工具中
- 模拟记分牌的使用

教学法：案例分析；小组共创；个人反思

工具：《3 项要务执行增效工具》；《关键要务记分牌》

模块 4：如何确保过程跟进有序？ (1.5 小时)

1、团队三项要务的跟进计划

- 将权责影响传递到位
- 对风险因素的额外控制
- 协定监督与跟踪机制
- 提供反馈与辅导

2、团队最重要目标的问责会

- 问责会的 5 个要点
- 3 步开好问责会
- 模拟开展问责会

3、应用于实际

- 将问责计划落实到工具中
- 创建问责会时间计划

教学法：小组研讨；角色扮演；团队共创

工具：《3 项要务执行增效工具》；《问责会提示卡》

闭场：课程内容回顾，学员评估培训前后的收益 (30 小时)