

# 胜在执行——高效提升团队执行力

## 课程背景：

执行力是一个重要的话题、甚至是一个企业的生存核心竞争力。再好的企业蓝图也需要逐步践行才能实现，而在践行的过程中就需要所有员工都具备较高的执行能力。执行力从表面上来看只是一种操作方式，但这个表象之下却隐藏了诸多因素：企业员工是否具备执行意愿是执行力的灵魂、是否具备高效率的操作技能又是执行力的保障，而管理者的能力和技巧也对下属执行力的发挥产生着重要影响。

要想成为一名优秀的执行力管理者应该着眼于四个方面：了解下属；善于引导；合理管理；监督有效。

在日常实际工作实践里，我们发现现代企业中不缺少有能力的人，但很多企业都缺少具备引领能力的管理者；在这个飞快变化和不断创新的时代，单纯的原始的管理已经逝去，取而代之的高度关注下属感受的管理模式！简单粗暴已经完全不再适应当代企业发展！较高的执行力是要协同企业中人与人，人与事，人与性格，人与利益等之间单位累加的关系，才能完美的体现出来。员工是种子，团队是土壤，只有把种子投入到适合成长的土壤里才有可能茁壮成长，而管理者就是园丁。具备执行力的团队没有失败的个人，而个人执行力的缺失却会导致团队执行力的失败。

本课程从实际出发，综合管理学、心理学、行为学、大众心理学等重多学科的精华，提出执行意愿源于工作动机的重要理论，并给出引导工具提高了下属的执行意愿；站在团队的角度，把解决效率问题与时间管理、技能管理、信息传递管理相结合，给出一套提高效率、提高执行力的实用方法和理论。

## 课程收益：

- 掌握全新的执行力思维与管理视角；

- 掌握消除管理工作里的人为因素，科学区分员工类型；
- 学会建立标准化，使执行力管理工作科学开展；
- 学会建立以执行文化为基础的关系管理；
- 学会诊断组织执行力不佳的技巧；

**课程时间：**2天，6小时/天/12小时

**课程对象：**中基层管理者

**课程形式：**理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

## 课程大纲

**导入：**执行力怪圈现象

### 第一篇：正确认知执行力

#### 第一讲：什么是执行力

**执行力的定义：**充分理解领导意图并能灵活达成结果的能力

#### 一、执行力四要素

**案例：**寓言中执行力的启示

要素一：无借口

要素二：想办法

要素三：善规划

要素四：保激情

#### 二、执行力要素的理解

1. 要素核心是什么？——无借口

2. 要素难点在哪里？——保激情

## 第二讲：下属执行力缺失的四大原因

### 原因一：文化影响

#### 案例：机场安检对白

1. 技艺文化与哲科文化
2. 找漏洞
3. 找规律

### 原因二：组织因素

1. 组织结构——层级过多、汇报线模糊
2. 组织规则——缺少激励、赏罚不明
3. 组织管理——没有明确目标、缺少意愿引导、内部存在冲突
4. 组织氛围——缺少执行文化氛围

### 原因三：社会因素

1. 碎片化导向
2. 认知导向

### 原因四：个人因素

1. 即时满足的影响
2. 社交磁力的缺乏
3. 自律的缺失

## 第三讲：认知执行力的两个维度

### 维度一：个人执行力

1. 习惯的养成
2. 治疗拖延症

工具：三五法则

## 维度二：组织执行力

### 1. 下属缺乏执行力是表面现象

- 1) 缺乏个人胜任力
- 2) 缺乏个人执行意愿

### 2. 组织执行力是综合体现

- 1) 组织领导力
- 2) 组织凝聚力
- 3) 组织发展力

## 第二篇：提升组织执行力的管理技巧

### 第一讲：各层级的执行力表现

1. 最终决策：高层的执行体现
2. 确保结果：中层的执行要点
3. 精准呈现：基层的执行人物

### 第二讲：提升组织执行力的四大基石

#### 一、人岗匹配——执行力的首要

1. 了解组织岗位需求
2. 了解下属胜任力
  - 1) 工作性格
  - 2) 工作意愿
  - 3) 工作能力
  - 4) 工作风格

### 3. 胜任力三维度剖析

**案例：**西游记师徒四人的性格与岗位匹配

- 1) 意愿维度
- 2) 能力维度
- 3) 风格维度

## 二、执行意愿——执行力的关键

**工作意愿来源于工作动机**

**引导下属需求的工具：**工作动机逻辑结构图

**案例：**通过西游记主要人物的动机分析职场工作动机

1. 下属工作动机汇总剖析——金钱、生活方式、感受、成长、价值、安全
2. 引导下属的成长型动机——源于价值（价值来自成长、员工和企业的合作关系）
3. 为下属描绘未来前景催发下属意愿

## 三、人际关系——执行力的感性点

1. 关系管理在执行管理中的作用

**案例：**蒙牛

2. 人际关系的文化基因——地缘论、东西方文化差异

### 3. 人际关系搭建的五个障碍

障碍一：缺乏信任

障碍二：惧怕冲突

障碍三：缺乏投入

障碍四：逃避责任

障碍五：缺乏规划

### 4. 建立人际关系的五个方法

方法一：放低身段建立自我人际优势

方法二：营造气氛给下属更好的人际感受

方法三：经常互动缩短人际边界

方法四：注重投入留下深层记忆

方法五：关注兴趣调频共振

#### **四、执行心态——执行力的底层**

**测试：心理 X 光**

##### **1. 祛除负面心态**

1) 消除下属的酸葡萄心理

2) 祛除达克效应的影响

##### **2. 树立正确心态**

**案例：一分钟经理**

1) 即时鼓励促进下属积极心态

2) 引导动机增强下属主人心态

3) 引导视角增加下属阳光心态

4) 增强互动提升下属感恩心态

#### **第三讲：提升组织执行管理的五个方式**

##### **方式一：构建有效的资源整合系统**

1. 显性资源的配置与获取——资源申请模板

2. 隐性资源的萃取——工作汇报的读取

##### **方式二：建立完备的规则保障系统**

1. 执行流程标准化——思维、行为

## 2. 执行结果的奖惩机制

### 方式三：运用常态化的持续改善系统

1. 制定计划
2. 严格执行
3. 过程审查
4. 计划改进

### 方式四：掌握高效的沟通技巧

1. 沟通目标
2. 情感表达

**互动：**表达情感的方式

3. 气氛营造
4. 描述事物

**互动：**准确描述事物

5. 平衡分歧

**案例：**家长平衡孩子的学习娱乐

6. 达成协议
7. 反馈的萃取

**互动：**我是一只小小鸟的信息解读

### 方式五：推动正向的文化氛围——执行文化的落地策略

1. 由浅及深的实施策略——萃取易于接受的团队文化关键词
2. 由少及多的实施策略——组织文化概括化、突出化
3. 三多管理与实施策略——多看、多说、多做
4. 组织成员的推广运用——运用善于表达的成员进行推广