

# 管理者高效执行力打造将校营

## 课程背景：

每个企业都说：执行力很重要！执行力是将经营策略变成业绩成果的根本！

执行是一种意志，是一套科学体系，也是企业文化的重要组成部分！所有成功的优秀企业背后，一定都有优秀的企业文化在支撑。因为企业文化是企业信仰、价值观和行为规范的总和，它同时还包括企业的经营风格、员工行为习惯和应对事物的默认规则。一个有执行能力的公司，一定是针对客户价值聚焦能力的公司。执行问题表面上体现为业绩，但背后更多的是一个文化问题，只有在优秀的文化背景下，才可能有真正的执行。

所以有关执行力的课程一直深受重视，世界上几乎所有优秀的企业已经把该课程列为每年的必修课程，通过不断强化团队精神，提升团队执行力，来实现企业快速发展的目标。

本课程将会从管理者角度、执行者角度、管理和执行的心理学角度、以及执行工具的运用等方面进行梳理。通过科学的管理工具应用和执行逻辑程序，从根本上加以改善，从而将企业效能显著提高。

## 课程收益：

- 1.剖析企业执行力最强的优秀团队成功秘诀。
- 2.研究并分析优秀知名企业大量一线管理的“术”与“道”的案例
- 3.了解执行力文化掌握执行中的方法和技能
- 4.增进团队执行能力，中层层面的执行能力要求，创造高绩效
- 5.培养团队合作精神，增强团队执行的意识和组织观念

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**企业高层管理、部门经理主管、中层干部、储备干部等

**课程方式：**教案讲授、案例分析、情景演练、小组讨论、参与式研讨、沙盘模拟等

## 课程大纲

### 一、执行力认知

1. 执行——企业强大的根本原因
2. 执行力的深层本质
3. 团队执行力的标准
4. 对公司执行业绩的四大指标（平衡计分卡）
5. 高效能公司=战略到位+运营到位+人员到位（执行到位）
6. 不同层级的执行力特点
  - 1) 基层管理者执行的特点
  - 2) 中层管理者执行的特点
  - 3) 高层管理者执行的特点

头脑风暴：自愿发言，学员提出自己所遇到的执行力难题，这些难题作为案例在整个课程中穿插、分析、演练

### 二、分析企业日常工作中，组织执行不力的原因有哪些

案例分析：

1. 目标不确定

2. 战略不清晰
3. 命令不精准
4. 渠道不顺畅
5. 人员不协调
6. 分析不到位
7. 职责不清晰
8. 错误不改进——PDCA 环
9. 跟踪不到位
10. 标准不统一
11. 奖罚不公平
12. 团队不合作

#### 案例分析并总结

### 三、培育高执行力的硬核企业文化

1. 高效执行力文化内核

案例：西点军校的执行观与培养

2. 培育高效执行力文化

案例：华为血液中的执行力文化

3. 打造最大化团队执行力

- 1) 确立集体利益高于一切的执行理念
- 2) 确立团队目标高于一切的执行理念
- 3) 上接战略目标，下接落地执行

#### 4. 勒温执行三步曲模型：解冻——推进——再冻

案例：华为交换机从代理到自主研发的故事

案例：给猫挂铃铛的故事

### 四、团队的执行力——管理者的胜任力

#### 一) 识人用人的能力

1. 管理者识人与断事的能力
  2. 管理者自我觉察的能力
  3. 管理者风格各异的决策能力
  4. 《团队角色》测评：没有完美的个人，但有完美的团队
    - 1) “协调人”角色的执行特点与改善
    - 2) “智多星”角色的执行特点与改善
    - 3) “实干家”角色的执行特点与改善
    - 4) “监督员”角色的执行特点与改善
    - 5) “外交家”角色的执行特点与改善
    - 6) “执行家”角色的执行特点与改善
    - 7) “凝聚者”角色的执行特点与改善
    - 8) “完美主义者”角色的执行特点与改善
  4. 管理者的向下授权——下属忙起来就对了
  5. 管理者的影响力
- #### 二) 工具使用的能力
1. 目标管理的 SMART 原则

2. 项目管理的十大领域
3. 情绪管理的 ABC 法则
4. 分析现状的 SWOT 原则

## 管理案例

### 三) 标杆建设——管理界公开的秘密

#### 影片案例分析：树立榜样&惩罚失败，哪个更有效

1. 标杆的力量
2. 能提高员工积极性的标杆“长”什么样？
3. 树立标杆的注意事项

### 四) 激励的分层应用

1. 激励——满足员工内心的需要
2. 不同需求层次的激励措施
  - 1) 生理需求层次的激励措施
  - 2) 安全需求层次的激励措施
  - 3) 社交需求层次的激励措施
  - 4) 尊重需求层次的激励措施
  - 5) 自我实现需求层次的激励措施

#### 案例分析：典型激励案例（华为、阿里、海底捞……）

#### 行动学习：分组讨论我们公司的人才激励政策

## 五、打造执行力的五大原理

### 一) 打造执行力——短板原理

1) 限制因素

2) 协调性和向心力

二) 打造执行力-----火炉原理

1) 警告性原则

2) 永恒性原则

3) 即时性原则

4) 公平性原则

三) 打造执行力——渔蛇原理

四) 打造执行力——刺猬原理

五) 打造执行力——海狸原理

## 六、上下齐心的执行力达成要点

一) 计划管理

1. 计划管理的本质

2. 计划管理的三阶段

3. 计划管理实施的注意事项

二) 时间管理

1. 时间管理的原则

2. 根据任务进程安排的时间管理

3. 时间管理工具和方法

4. 六大浪费时间的表现

案例分析

### 三) 立即行动

1. 计划和里程碑以后的行动
2. 拖延症的自我治理
3. 如何培养立即行动的习惯

### 案例分析

### 四) 高效沟通

1. 沟通中的逻辑化思路六条
2. 沟通中的感性化影响六招
3. 结构化表达的必要性
4. 管理沟通中的心理学应用
5. 有温度的沟通力养成——聆听与共情
6. 跨部门沟通的“绊脚石”

### 五) 细节管理

1. 任务的细节管理在于统筹思考能力
2. 发现细节的三思模式
3. 粗心大意是情商不高还是智商不高
4. 事情的细节与人的心理细节有高度的统一性

### 六) 绩效考核

1. 绩效关键指标的确定
2. 考核的关键方法
3. 绩效面谈的方法
4. 让绩效考核落实到位的方法

## 5. 绩效管理工具的比较和选用：KPI&OKR

### 七) 及时授权

1. 授权的含义与流程
2. 授权的原则与误区
3. 授权的舍与得

### 八) 人才培养的激励

1. 人才——企业的核心与未来
2. 人才最看重的是什么？
3. 培养人才的立体方法构成

### 九) 勇于创新

1. 什么是创新能力
2. 创新能力的重要性
3. 创新思维的养成

## 七、行动学习——定制/改善适合我们企业/部门/岗位执行力的措施

- 一) 明确目标
- 二) 群策群力
- 三) 世界咖啡
- 四) 城镇会议
- 五) 措施落地

## 总结课程