

# 学华为拿结果——高效执行力提升企业核心竞争力

## 【课程背景】

为什么战略和执行是两张皮，规划很完美，但总是无法落实？

是制度不力还是人员不力？

光靠高工资就能提升执行力？

管理者如何创建高效执行团队？

新经济时代，无论哪个赛道都会面临着激烈竞争，企业的竞争关键在人，企业能否快速发展，在很大程度上取决于是否拥有一支高素质的管理团队。然而很多企业会出现一种现象：

从上往下看：高层很孤独，中层很盲目，基层很麻木！

从下往上看：高层很无理，中层很无助，基层很无辜！

出现这种现象归根结底的原因还是组织执行力不够！华为公司 2006 年引入 BLM 作为战略制定和执行力提升的工具，帮助管理层在执行的过程中进行系统的思考及执行跟踪，帮助华为在手机、5G、汽车整体解决方案等领域大获成功。华为对于的执行力的基本要求是：

- 思想一致，上下同欲，共识同频
- 目标一致，压力传递，力出一孔
- 行动一致，清晰任务，高效执行

本课程深度定制化华为公司的 BLM 系统，针对中层管理者，找到执行不力的根本原因，围绕 BLM 高效执行力模型进行执行力塑造，帮你打造一支高绩效团队！

## 【课程特色】

融入大量 500 强公司真实案例，实战为王！

上午学，下午用，招招实用；管理难，明理易，事事简易。

企业现状为导向，思维启迪为手段。

思想顿悟，方法落地。

## 【培训对象】

企业总经理、副总、总监、各部门经理、主管、各级中层管理人员、新提拔的从专业人才转型到管理人员等。

【培训课时】 12 小时（2 天）

## 【培训目标】

- 正确理解团队执行力
- 掌握提升团队执行力系统模型的关键要素
- 掌握提升领导力的关键要素
- 掌握在具体工作中如何提升团队执行力
- 掌握使团队成员在短时期内提升执行力的技巧
- 教授学员正确把握执行力的修炼方法，帮助学员迅速打造一支强战斗力的职业化团队。

## 【课程内容】

**破冰：**张经理的团队执行问题出在哪里？

### 第一部分 认识执行力

#### 一、分析企业执行力乱象

1. 核心产品脱离市场需求
2. 战略目标缺少人力支撑
3. 创新产品缺乏财务能力
4. 运营生产没有组织保障
5. 公司业绩离开业绩薪酬

#### 二、分析团队执行力乱象

1. 员工不知道干什么
2. 员工不知道怎么干

3. 干起来不顺畅

4. 干好了没好处，干不好没坏处

## 二、执行力概要

定义：执行力应该成为一家公司的战略和目标的重要组成部分，它是目标和结果之间“缺失的一环”

华为的执行系统 BLM 模型介绍

执行力四大特征：系统性、全员性、操作性、坚韧性

执行力的三个流程：战略流程、运营流程，人员流程

## 三、解决执行力问题的宏观思路

- 高层执行力：战略明确、步骤清晰
- 中层执行力：转换角色、激活团队
- 基层执行力：增加动力，减少阻力

案例研讨：华为的成功秘诀：三分战略、七分执行，正确的战略是打仗打出来的。

案例研讨：杰克·韦尔奇如何解决 GE 的执行力问题？

## 第二部分 个人执行力提升

- 个人执行力低下的六大原因
  - ◇ 为谁工作不清晰
  - ◇ 有了目标没行动
  - ◇ 工作之前不准备
  - ◇ 进度总是往后拖
  - ◇ 凡事都要自己做
  - ◇ 完成之后不总结
- 二、个人执行力概要
  - ◇ 什么是个人执行力？
  - ◇ 有效利用资源，保质、保量、按时把目标转化成结果的能力

- 执行力三要素：能力、意愿、结果
- 个人执行力提升系统模型分析
  1. 高效的沟通
  2. 明确的目标和阶段性目标
  3. 详细的计划
  4. 时间管理技巧
  5. 大量的行动
  6. 坚持到底
  7. 不断更新

### 第三部分 组织执行力提升

#### 一、中层执行力提升关键要素分析

- 心态方面：不想严格管理
- 缺少科学的监督考核机制
- 执行的过程过于繁琐
- 缺乏目标管理及任务分解方法
- 缺乏团队文化建设
- 缺乏高效的激励及奖惩制度

#### 二、组织执行力概要

把战略、决策转化成结果的满意度、精确度以及速度，是一项系统工程，是管理的不断优化，是文化的建设与演进。

#### 三、中层执行力提升系统模型分析

- 1：理解上级意图
  - ◇ 公司战略澄清和战略解码
- 2：设定工作重点
  - ◇ 季度重点工作和月度重点工作模板

- 3：明确执行抓手
  - ◇ 目标分解工具 OGSMT 实操
  - ◇ 计划预案分析表
- 4：建设执行组织
  - ◇ 基于关键任务的排兵布阵方法
  - ◇ 基于关键任务的员工能力提升方法
  - ◇ 基于关键任务的组织氛围营造方法
- 5：付诸实际行动
- 6：校正执行偏差
  - ◇ 里程碑管理法
  - ◇ 三三制滚动监控法
- 7；确保执行成果
- 8：完善执行体系
  - ◇ 复盘四步法
- 案例研讨：为什么要设定里程碑目标？
- 案例研讨：如何优化群体行为规范？
- 案例研讨：PDCA 循环在管理中的应用（模板）
- 案例研讨：某 500 强公司非物质激励实例
- 案例研讨：华为某项目目标分解到计划执行实例(模板)
- 案例研讨：某高科技企业 A 事业部年度经营计划管控实例