

新长征执行力

20世纪30年代，一支军队穿着破烂的服装，行经两万五千里的跋涉，在中国辽阔的版图上书写了一首震铄古今的伟大史诗！

没有根据地，甚至也没有方向。

前有堵截，后有追兵。天上和地上，有的是装备和数量都不知道比自己强了多少倍的敌人！

然而，这支军队像一只不死鸟一样，屡屡绝境逢生，终于凤凰涅槃。从此，红星照耀中国！

而今，历史的车轮已经跨越了大半个世纪的时空。然而，长征精神永存！

新长征，新执行！

让我们一起，踏上征程！

执行力不行，一切等于零！

从中层到中坚

——中高层管理能力暨执行力提升训练

【主讲老师】 王一名：战略-执行力实战专家

【课程受众】 中高层干部

【课程时间】 2天（12小时）

【课程形式】 理论讲解 + 案例分析 + 方法分享 + 工具练习 + 团队共创 + 角色模拟 + 现场问答

【课程特色】

1、**有笑**——要让学员听得开心。形式是内容的载体，只有学员打开了心门，才能接受课程内容。我们的课堂呈现要求：幽默风趣、气氛活跃、互动性强。

2、**有料**——形式是为内容服务的。本课程内容，来自于咨询实战项目，案例丰富、强调干货、工具，落地性强。历经 15 年打磨升级，获得上万企业客户应用见证。

3、**有效**——赠送《953500 培训跟踪落地三步法》，指导课程落地，让效果立竿见影。改变以前培训会上激动，会后不动的无奈。

【设计思路】

团队执行力不好，主要有以下原因：

1. 态度的原因：团队成员不想去执行——不明白为什么要执行？执行有什么用？
2. 知识的原因：团队成员不知道，什么是真正的执行？
3. 技能的原因：团队成员不知道，怎样才能做好执行？

这三个问题，可以用下图的 ASK 模型来概括。模型的核心，就是这三个问题相交的部分，我们把它称之为能力。



培训的目的，就是通过三个维度的改善，最终提升学员的能力。

因此，针对第一个问题，我们需要调整团队成员的**心态**。练兵最难在连心，心态不到位，再好的工具、方法都没用。我们课程中针对心态的内容，主要在以下模块：《战略与执行》、《百分百责任——执行的核能》

针对第二个问题，要告诉团队成员，什么叫执行到位，“**做了**”和“**做好**”有什么不一样，“**任务**”和“**成果**”有什么不一样。这是有关执行**知识**的分享。

本课程中针对执行知识的内容，主要在以下模块：《把目标变成成果——执行的标准》、《从中层到中坚——中层执行力》。

针对第三个问题，要告诉团队成员，执行的工具和方法，即如何做好执行。有了工具和方法，回去才能落地，才能真正的学以致用。

本课程中针对工具和方法的分享，主要在以下模块：《执行的六脉神剑——高效团队

的工作方法》、《从中层到中坚》。

【课程大纲】

第一讲：战略与执行

一、 管理者的目标意识

二、 **【案例分析】**：企业利润的来源——两家公司，在同一个市场，做同样的产品，面对同样的消费者，为何利润会相差 233 倍？

三、 企业战略与执行落地

四、 **【实战演练：团队建设】**

一个优秀的团队领导人有哪些特点？每一个人应该在团队中承担怎样的角色定位？

团队建设环节，通过把管理工具融入课堂学习，以现场演练，PK、承诺等方式，激发学员为团队荣誉而战，在竞争当中创造优秀业绩，体会和认知团队的作用及要求。

第二讲：执行的六脉神剑——高效团队的工作方法

没有方法、工具的管理就是赤手空拳上战场。

如何进行跨部门间的沟通和协作，达成共同的组织目标？

如何把工作落到实处，环环推进，而不是虎头蛇尾？

如何每天进步一点点，做个“造钟的人”而不是“报时的人”？

领导团队，管理自己，都需要一套切实可行的方法。

六脉神剑的逻辑和方法，在上千家企业得到验证，深受管理者的推崇，被誉为价值千万，能帮企业每年提前两个月完成业绩目标的系统！

【情境案例讨论：1500 万谁来出？】

第一式：明确目标

第二式：锁定责任

第三式：拿出计划

【工具：鱼骨图分析法、月报月计划】

第四式：过程检查

第五式：即时奖惩

第六式：改进复制

第三讲：百分百责任——执行的核能

心态建设是执行的原点和核心。没有责任心，就没有主动进取、团结协作、令行禁止等一切优秀团队的基因，就没有一个人自我成长的内在源泉，也就无法实现一个人生命的价值。

做一个成功的职场人、一个执行人才，需要哪些积极地心态？需要删除哪些消极心态？如何把消极心态转化成积极心态呢？

一、百分百责任的4字心经

二、百分百责任的16字战略

第四讲：把目标变成成果——执行的标准

无数的员工都认为，只要每天上班就是提交了成果；只要每天上班就有了拿工资的理由。然而，这一乍听起来理所当然的逻辑中却存在着一个巨大的悖论……

我们认为自己是在做成果，实际上是在完成任务。而成果与任务，对企业的意义，对自己的意义，完全不同。

没有成果，企业就会破产。

没有成果，人生就是虚无。

- 一、 企业的困惑
- 二、 走出绩效管理的两个误区
- 三、 领导如何要成果
- 四、 成果落地的火箭模型

第五讲、OKR——目标与关键结果管理法

OKR (Objectives and Key Results) 目标与关键结果管理法，起源于英特尔，后在谷歌发扬光大。在中国，帮助字节跳动实现 10 万员工的高效管理！

OKR 是一套协助组织进行目标管理的工具和方法，旨在促进员工紧密协作，确保组织上下目标一致，把精力聚焦在最重要的事情上。

OKR 中的 O 即「Objectives」目标，是组织希望在近期实现的、有激励性的目标，也通常是其长期使命与愿景的体现。KR 即「Key Results」关键结果，由 O 分解而来，是实现目标的关键路径。制定与拆解目标的过程，能促进员工对业务进行深入思考，帮助员工更好地理解组织的愿景，从而找到实现自我价值的途径。

- 一、 OKR 的起源
- 二、 OKR 的作用
 - 1. 聚焦：力出一孔，打赢必赢之仗
 - 2. 沟通：上下对正，左右对齐
 - 3. 透明：及时反馈、敏捷执行
 - 4. 挑战：鼓励创新，冲刺上限
- 三、 OKR 操作流程

1. 制定 OKR

2. 跟进 OKR

3. 复盘打分

四、 OKR 实操演练

第六讲：从中层到中坚——管理者的角色认知

为什么总裁的指令，到了部门就走样了、打折了？为什么自己很厉害，而你的员工却不成长？为什么不知不觉下属的责任就跑到了你的身上？

中层，作为承上启下的重要一环，既要能带兵，又要能打仗。对上要执行有力，对下要领导有方。有没有一大批负责任，精专业，会管理的中层干部，是团队是否具有战斗力的关键！

然而，从士兵到将军，从员工到管理者，其中需要的心态、能力、角色定位都有很大的不同，如何尽快适应角色转变，从名义上的中层干部，变成实际上的中坚力量？

一、 中层的作用

【情境案例讨论：价值 2 亿的一张脸】

二、中层的四大角色定位

1、战略执行：做放大镜，不做大气层

【案例分析：总裁的指令为什么会被打折？】

2、角色定位：当司机，不当乘客

3、带领团队：当教官不当保姆

【工具：猴子管理法】

4、激励团队，设立更多的比赛项目

三、中层管理的方法

事前：讲清结果，讲清后果

事中：做检查

事后：做奖罚，做机制

注：本方案为初步方案。具体课程内容，将会根据客户实际情况有所调整。