

高标准的工作执行与协调控制

1 课程背景：

经理人员接受了组织的目标，制定了计划，下一步就是如何管理好这个执行工作了。

执行过程中存在工作分配、指令下达、控制进度、授权授能、协作高效等工作，如果任何一个环节的工作做不好，企业的战略目标和计划都无法变成现实，企业都要付出沉重的代价。

本课程将重点解决经理人员推进工作执行的这几项技能。

2 课程成果：

- 学会管理执行过程中的相关知识并会用课程中讲到的相应工具
- 应用工作分配 3 要素工具表，对自己过往的一次工作分配进行检视
- 应用工作分配 3 要素工具表，进行一次工作分配，看看如何达到自我命令
- 运用控制的科学方法工具，审视自己一次成果/失败的工作控制
- 运用控制的科学方法工具，来安排自己需要控制的一项工作
- 应用授权的步骤，现场演练授权
- 应用反授权的方法，现场演练反授权，别让猴子别在自己肩膀上
- 应用科学协调的工作方法，审视自己的一次成功/失败的协调
- 应用科学协调的工作方法，给自己即将面对的一次协调做个计划

3 课程时间：

1-2 天，6 小时/天

4 课程对象：

企业各层级管理者，以中高层管理者/中层管理者为主。

5 课程方式：

讲师讲授 50%，学员互动 50%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟+出成果的演练）。

6 课程大纲

一、执行中的工作分配——命令

1. 情景案例引发困惑：知人善任

2. 知识和工具

(1) 工作分配 3 要素

(2) 命令下达的方法

(3) 现状共有的自我命令

3. 成果输出

(1) 应用工作分配 3 要素工具表，对自己过往的一次工作分配进行检视

(2) 应用工作分配 3 要素工具表，进行一次工作分配，看看如何达到自我命令

(3) 与大家一起集思广益

二、执行中的控制

1. 情景案例引发困惑：越控制越反弹

2. 知识和工具

(1) 为什么要控制？

(2) 不要控制行不行？

(3) 控制过度会怎样？

(4) 如何控制——控制的科学方法

(5) 自我控制

3. 成果输出

(1) 运用控制的科学方法工具，审视自己一次成果/失败的工作控制

(2) 运用控制的科学方法工具，来安排自己需要控制的一项工作

三、执行中的授权

1. 情景案例引发困惑：忙碌的经理人/海底捞的授权自由度有多大？

海底捞的授权层级：

100 万以上，张勇；

30-100 万，副总、财务总监和大区经理；

3-30 万，大宗采购部长、工程部长、小区经理；

3 万，店长；

免单，服务员（普通餐馆经理才有的权力）。

2 . 知识和工具

- (1) 授权的意义
- (2) 授权的 5 项原则
- (3) 不授权的对策
- (4) 可授权的工作
- (5) 授权的层次
- (6) 授权的方法
- (7) 授权的 6 个步骤
- (8) 反授权的应对。案例：订房
- (9) 授权自主

3. 成果输出

- (1) 应用授权的步骤，现场演练授权
- (2) 应用反授权的方法，现场演练反授权，别让猴子别在自己肩膀上
- (3) 让自己的工作轻松下来，让员工的成就感上来。

四、执行中的协调

1. 情景案例引发困惑：案例-协调

2. 知识和工具

- (1) 协调的意义
- (2) 协调的3种不层次的方式
- (3) 协调前科学工作方法

3. 成果输出

- (1) 应用科学协调的工作方法，审视自己的一次成功/失败的协调
- (2) 应用科学协调的工作方法，给自己即将面对的一次协调做个计划

7 案例、工具和方法

1.	◇ 案例1：海底捞管理者的财物权
2.	◇ 案例2《国富论》里关于搬石头的案例
3.	◇ 案例3：学员自己的真实经历
4.	◇ 管理授权的类别：人·财·事
5.	◇ 明确授权的工具：授权工作布置表

6.	◇ 监控方法的工具：海陆空
7.	◇ 因事授权的工具：风险常规矩阵
8.	◇ 权变管理的工具：六步授权法
9.	◇ 避免反授权的工具：猴子管理原则