

《提升管理者的执行力》

【课程简介】：本课程旨在落实企业执行力的具体工具、方法。课程通过系统的理念和重点环节的典型案例，将执行的各个环节和可能出现的问题融入案例和实战之中，并通过现场诊断，为企业设计适合本企业提升执行力的方案，使学员有效执行，提高企业的综合管理水平。

【培训目标】：

1. 管理干部认识到执行力不高、管理出现问题的原因，从根源上杜绝陈旧观念和意识
2. 理解执行力的流程、体系，建立企业的执行体系
3. 管理者个人怎样做才能提高执行力，了解如何做到身体力行

【培训方式】：讲解分析、角色扮演、观看录像、现场实战、模拟练习、案例研讨等培训方式结合。

【培训时间】：2--3天

【培训内容】：

壹、 执行力的内涵和表现

1. 执行力的感性认识
2. 执行力的两个层面
 - ◇ 执行体系的主要内容
3. 执行不力的表现种种

贰、 企业执行力不到位的原因分析

(壹) 思想观念原因

1. 儒家、道家、法家、“人治”文化与“面子”文化等

- ✓ 案例：某单位的“找后帐”制度
- ✓ 研讨：国企与民企、外企在思想观念上差别主要是什么

(贰) 企业缺乏科学的执行体系

1. 提升执行力从哪里入手，管理体系的建立与固化
2. 重视个人执行力而忽视组织执行力
 - ✓ 案例研讨：某地产公司这样执行管理制度

参、完善组织执行体系和机制——提升组织执行力

(壹) 执行体系的内容与关键环节

1. 企业执行力强体现在哪些方面
2. 强执行力的企业文化包括什么
3. 强执行力的领导干部其言行举止是怎样的

(贰) 会议管理

1. 会议占用时间比例
2. 会议的流程
3. 会议常见问题的解决方法
 - ✓ 分享：会议管理制度的展示与分析
4. 提升会议效率方法
 - ✓ 演练：简要会议演练

(参) 流程化管理、做事方法统一、标准化

1. 流程的分级与流程体系
2. 优化日常营运流程提高效率
 - ✓ 案例讨论：某公司的报销流程
3. 建立 SOP 规范流程
 - ✓ 视频观摩：某公司的执行力
4. 流程与职责及权力的关系
5. 执行力与效率
6. 流程标准化与固化

(四) 政策制度要科学、坚持、闭环监控

1. 政策制度制定的一般原则
2. 政策制定严肃、科学，便于执行的法宝是什么
3. 如何坚持不懈的执行
4. 制度管理实现真正的闭环
5. 闭环监控中领导职责
 - ✓ 案例讨论：某公司的客户服务制度分析

(伍) 激励机制

1. 激励的原理与方法
2. 工作能够带给员工的不仅是报酬，员工还需要什么
3. 激励机制是人才的根本动力
4. 激励的种类与层次

5. 激励的观念转变
 - ✓ 案例研讨：李小姐的事情如何处理

(六) 戴明环与绩效管理结合

1. 分解任务与落实计划
2. 执行中的督导与支持
 - ✓ 视频观摩：总监执行力
3. 绩效管理的战略地位与意义
4. 绩效管理五大步骤
5. 绩效考核的难点分析
6. 总结改进与面谈
 - ✓ 研讨：绩效考核的观念

(七) 建立培育人才的机制

1. 培育人才的方法
2. 为什么培训效果不明显，日常培训的问题分析
3. 如何提升培训效果
4. 如何保证人才供应源源不断、人才济济
 - ✓ 案例研讨：继任计划与人才培育机制
5. 如何做辅导；
6. 基于素质模型与任务模型的培养机制

(八) 学会用人——让员工富有激情的工作，人尽其才

1. 如何让人才在工作中充满快乐、富有激情
 - ✓ 现场分析：我们的追求与人的需要是什么
 - ✓ 现场列举：工作激情来自哪里？如何调动激情
2. 人才在使用中成长，
 - ◇ 如何授权，授权的好处与风险规避
 - ◇ 用人也疑、疑人也用
 - ◇ 让员工感受到自己的成长
 - ✓ 授权工具：三层渐进授权法
 - ✓ 现场角色扮演：员工是否认识到自己的成长
3. 发现人才的长处，实现扬长避短
 - ◇ 用人的原则与唯才是用
 - ◇ 怎样实现用人扬长避短
 - ✓ 案例：内部竞聘为什么失败了
 - ✓ 案例研讨：某经理的用人理念
 - ◇ 按照职业规划的路径使用人才

(九) 建立管理复盘的机制、加强学习能力

1. 关于复盘，回顾、反思、探究、提升
2. 复盘与总结的区别
 - ✓ 实例展示：复盘与总结
 - ◇ 复盘的类型
 - ◇ 自我复盘、团队复盘、复盘他人
 - ✓ 实战：复盘公司某件项目
3. 如何复盘
 - ◇ 情境重现法、关键点法
 - ✓ 案例分析：如何理清流程及确认关键点
 - ✓ 视频分享：复盘中发现的三观与决策思维模式
 - ◇ 复盘的本质与精髓
 - ◇ 复盘用到的质询方法与提问要点
 - ✓ 案例：复盘结论的形成及其应用

四、 管理者提升执行力的重点环节

(壹) 高层的工作重点

1. 高层的执行角色认知与定位
2. 战略管理按照科学的流程
 - ◇ 对战略制定与实施的关键认知
3. 塑造强执行力文化
 - ◇ 实事求是文化
 - ◇ 法治精神
 - ✓ 实例：法制文化的体现列举
 - ◇ 责任文化
 - ◇ 细节管控文化
 - ◇ 以身作则
4. 提升领导的影响力
 - ◇ 领导力、影响力与管理
 - ✓ 头脑风暴：影响力提升的途径与方法
5. 不要期望下级能够《把信送给加西亚》

(贰) 中层管理人员提升执行力的工作重点

1. 中层干部执行角色的认知与定位
 - ✓ 案例研讨：中层管理人员需要扮演哪些角色，哪些是重点

2. 横向跨部门协调如何保证
3. 中层干部做好工作的六个关键素质与提升方法
4. 中层的典型工作任务及其提升方法
 - ✓ 实战：某岗位的典型工作任务分析
5. 中层的管人技能包括哪些，如何提高
6. 中层的管事的技能包括哪些，如何提高
7. 如何做好承上启下，如何高效落实

(参) 基层提升执行力的重点

1. 基层人员的角色认知与定位
 - ✓ 案例：基层常见的这些问题如何解决
2. 基层管理人员如何与上级对接、落实
3. 不折不扣的精准操作
 - ✓ 观看录像：某服务员精准操作
4. 做到坚持不懈的秘诀
5. 保持良好的习惯
6. 如何调整心态
 - ✓ 观看录像：心态的重要性及其调整策略
7. 什么叫服从，正确的服从观念

伍、 研讨：本企业管理工作与执行力方面需要提升的地方有哪些，制定行动计划。

六、 课程总结，形成《训后行动计划》