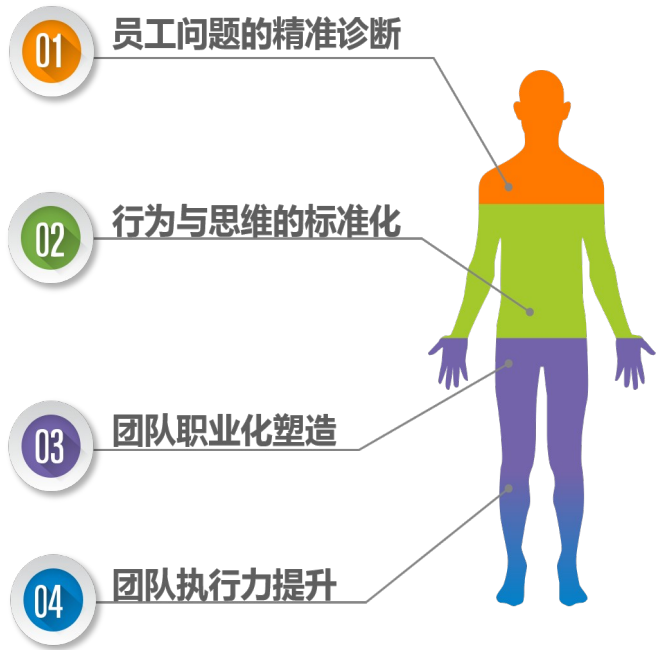


效率管理

工作效率是一个非常复杂的管理问题，效率提升需要改善的部分绝不是仅仅改善管理方式就可以达成最终目的。本维度只能解决管理对效率的影响问题。



“执行型组织建立”培训方案

定位：以绩效提升为导向的组织行为管理

课程背景

所谓执行力，指的是贯彻战略意图，完成预定目标的能力。是把企业战略、规划转化成为效益、成果的关键。执行力包含完成任务的意愿，完成任务的能力，完成任务的程度。执行力，就个人而言，就是把想做的事做成功的能力。执行力就是企业各阶层理解并组织实施的能力。决策层定位于“做正确的事”，中层干部定位是“做事正确”；基层员工的定位是“做正确的事”。

那么，为什么要如此强调中层干部的执行力？我想首先要充分认识中层干部自身的地位和作用。中层干部是各部门的负责人，是中层执行者，是领导班子和普通职工的纽带，是每其自身角色定位准确，行为正常，执行力强；其自身角色定位不准，角色错位，职责不清，执行力就下降。

中国企业现状往往中层把自己设定成执行层，严重缺失了计划职能，长期的角色缺失造成个人处理问题的能力下降，相互之间推诿，把责任向下、向上、平级推诿。这就造成企业看似组织架构合理却常常不能发挥实际作用的现象。本课程，针对中国企业的执行之痛，以最简化的方式绕过文化问题，有效助您提升组织执行力。

课程目标

- 1、 确立中层干部的正确执行角色；
- 2、 诊断组织执行力不佳的现实情况；
- 3、 引导下属执行的主要思路；
- 4、 对规章制度与监管措施的重新认知；
- 5、 提升自我执行力，全方位复制；
- 6、 抓住提升组织执行力的主要因素；
- 7、 组织执行力文化的建立与组织成员素质素养教育。

课程时间：2天/12小时

课程对象：中高层管理者

培训形式：理论讲授 60%、实战演练 15%、案例讨论、游戏 15%、经验分享、答疑 10%

课程人数：20-25人

壹、 危机：中国企业执行力严重缺失

- 1、 战略与绩效背离的疑问
 - A、 战略相同，绩效为何不同
 - B、 仅有战略是不行的
- 2、 执行力不佳导致企业核心竞争力缺失
 - A、 没有执行力就没有核心竞争力
 - B、 如何打造企业的核心竞争力：提升执行力
- 3、 商界领袖谈执行力
 - A、 柳传志：执行力就是任用会执行的人
 - B、 杰克韦尔奇：执行力就是消灭妨碍执行的官僚文化

C、迈克尔戴尔：执行力就是在每一环节都力求完美，切实执行

4、反思国人的执行力现状

- A、对执行的偏差缺乏敏感性
- B、不注重细节，不追求完美
- C、不会在自己指责范围内处理一切问题
- D、不能也不想坚持公司的制度与标准

5、执行没有借口：高效执行，拒绝借口

- A、没有任何借口是执行力的表现
- B、消除借口，领导是关键

二、执行力不佳的八个原因

1、管理者没有常抓不懈

- A、发挥管理者的执行表率作用
- B、管理者在执行中应做到的几点

2、管理制度不严谨，朝令夕改

- A、管理制度是什么
- B、制度对执行力的重要性
- C、管理制度不严谨对执行的危害

3、制度本身不合理

- A、制度不合理妨碍执行
- B、如何制定有利于执行的制度

4、执行过程过于繁琐化

- A、执行过程繁琐严重影响执行
- B、优化执行过程的利器——业务流程重组

5、缺乏引导下属执行的办法

- A、布置与创造的不同结果

B、创造结果模板设立

6、没有人监督，也没有监督的方法

A、监督是执行力的灵魂

B、没有监督就没有执行力

C、有效的监督方式

D、如何处理监督结果

7、缺乏形成凝聚力的企业文化

A、企业文化的作用

B、如何培育执行力文化

三、如何提升个人执行力

1、执行力强的人的九个特征

A、自动自发

B、注重细节

C、为人诚信，敢于负责

D、善于分析判断，应变力强

E、乐于学习，追求新知，具有创意

F、对工作投入

G、有韧性

H、有团队精神，人际关系良好

I、求胜的欲望强烈

2、提升个人执行力的方法

A、管好自己的工作

B、管好下属

C、管事的方法

3、如何提升下属的执行力

- A、授权负责人
- B、做好工作分解
- C、督促下属及时“回报”
- D、让下属既报喜又报忧

四、如何提升组织执行力

1、七种类型的组织执行力

- A、有活力的企业
- B、及时应对的企业
- C、集权式的企业
- D、消极应对的企业
- E、各行其是的企业
- F、过度膨胀的企业
- G、管理过度的企业

2、影响组织执行力的关键因素

- A、战略产生的过程
- B、工作计划系统
- C、信息沟通系统
- D、培训与发展系统
- E、组织结构设置
- F、决策系统
- G、奖励系统

3、提升组织执行力的重点

- A、提升员工的士气
- B、充分利用推动执行的因素
- C、重视执行中的创造性

- 4、提升组织执行力须澄清的几个问题
 - A、“想”和“干”哪个更重要
 - B、目标管理和过程管理哪个更重要
 - C、流程管理和过程管理有何区别
 - D、统一执行与因地制宜如何协调
- 5、构建组织执行力的内容
 - A、构建执行框架
 - B、建立有执行力的管理团队
 - C、明确管理层的责、权、利
 - D、制定执行流程
 - E、建立管理机制
 - F、创建执行工具
 - G、塑造执行文化

五、执行要从领导做起

- 1、执行要从最高领导做起
 - A、处理好两个关键性的问题
 - B、亲自抓三项核心流程
 - C、建立执行构架，营造利于执行的文化与流程
 - D、执行离不开影响力
- 2、中国企业领导的执行误区
 - A、对“执行”的期望过高
 - B、片面理解“执行”
 - C、仍然保持原来的管理方式
 - D、缺乏辅助工具来考核执行成效
 - E、没有及时完善内部用人机制和人才成长机制

F、没有意识到真正彻底的执行，其实是一场企业革命

3、领导角色定位观念变革

A、领导必须具备执行力

B、领导需要一手抓战略，一手抓执行力

C、领导是战略执行最重要的主体

D、领导应重视下属执行力的培养

E、领导应从细节切入，营造企业执行力文化

4、执行型领导要做的七件事

A、了解你的企业和员工

B、坚持以事实为基础

C、确立明确的目标和实现目标的先后顺序

D、跟进

E、对执行者进行奖励

F、提高员工的能力和素质

G、了解你自己

5、执行型领导必须规避的七个陷阱

A、不愿承担个人责任

B、不会做教练式的引导

C、在公司的内部形成对立

D、忘了利润——公司的命脉

E、不当老板只做哥们儿

F、纵容能力不足的人

G、缺乏危机意识

六、执行，一步一个脚印

1、根治执行力扭曲七种类型的组织执行力

A、执行力扭曲，为什么

B、执行力扭曲的“症状”

C、执行力扭曲的“诊治”

2、科学的程序是执行力的保障