

《做的坚决——赢在卓越执行力》课程参考大纲

主讲：张毅导师

【课程背景】

软银董事长孙正义说：“三流的点子加一流的执行力，永远比一流的点子加三流的执行力更强”，可见执行力在管理实践中的重要性。

执行力几乎是每个企业都遇到的挑战，成为制约企业发展的瓶颈。张毅导师在 2012 年出版的畅销书《用结果证明自己》（清华大学出版社出版 ISBN978-7-302-27265-6）中，系统的讲述了提升执行力的观点和方法；在 2015 年出版的畅销书《全员精益化管理》（中国财富管理出版社出版 ISBN 978-7-5047-5681-7）系统的提出锁定执行力的“精益运营系统”，该系统在国内管理界创立了执行力理论体系的先河。

在本课程中，张毅导师将自己的多年实践成果，融合彼得·德鲁克先生《卓有成效的管理》中关于执行力的部分观点，重点讲授“一个系统（精益运营系统）、一个机制（4R）、一个方法（报联商）、六大工具（见课纲）”，从理念、工具、方法指导管理者提升个人执行力和团队执行力，破解在执行力素养、能力和系统方面的难题，做的坚决，实战实效。



张毅导师出版的著作，对执行力有系统的研究和实践经验

【培训收益】学员在结束本次课程学习后，能够实现如下学习收益：

- 态度层面：系统认知执行力系统的要素，通过案例解析，运用工具和方法分析影响执行力的原因，并找到执行力突破的方向，改变学员对执行力的认知态度；
- 知识层面：系统学习“精益运营系统”、“4R 执行力”机制和“报联商”工作方法的系统要素，可以描述“一个系统、一个机制、一个方法、六大工具”的具体内涵；
- 技能层面：结合管理场景，训练学员应用“一个系统、一个机制、一个方法、六大工具”的方法，熟练掌握相关工具。

【课时】 2 天，12H

【学员对象】 各级管理干部、储备干部。

【教学传递策略】 知识讲授、案例分析、小组讨论、成果发表、现场训练、模拟演练、两两教练、行动计划输出、导师答疑等，体验练习比例高达 65%。

【已参训企业】三菱化学（日）、中国移动、吉利控股集团、浙江大学继续管理学院、浙江大学高培中心、浙江汽车工程学院、锦江环境、融创地产集团、山东铁投集团、杭港地铁、传化集团、五星钻豹、潘朵电商、浙江工大大学、杭州城投集团、浙大创等（排名不分先后），是修炼执行力的必修课。

课程参考大纲

前言：团队士气背后的执行力

顶尖 CEO 和管理大师们如何看待执行力？

一、【卓越执行力】要素认知篇（3H）

1、什么是执行力？（个体和组织两个层面去解构）

2、为什么组织发展需要高效执行力

案例：开展工作的假象、华为高效执行力的秘诀

3、可持续发展企业的三大成功要素：发现能力、实现能力、修复能力

案例：沃尔玛的执行力训练；世界第一工厂是怎样炼成的？世界的海尔

4、企业执行不利的原因有哪些？（文化原因、制度原因、管理原因、认知原因等）

5、改进错误的思维认知，才能提升执行力

5.1、没有任何借口，执行力决定成败

5.2、摒弃“差不多”思想：a most right is wrong

5.3、建立“首善思维”：一次就把事情做对

5.4、尽职尽责是员工的使命

5.5、下属执行力低下是领导的责任

5.6、空谈不做，结果永远是零

小组研讨：就执行力的现状找出差距

6、富有卓越执行力的管理者应具备的素质结构

单元总结

二、【卓越执行力】机制设定篇（6H）

案例：明城墙对团队执行力的启示

1、建立高效执行的监督机制 1：精益运营系统

1.1、案例解析：3000万订单的迷思 小组研讨：责任在哪里？如何改进问题？

1.2、精益运营系统的逻辑揭秘：责任系统

1.3、建立精益运营系统的四步法解析

工具一：精益运营矩阵

1.4、如何用制度和流程来推进执行力：成本考核和订单跟踪如何实现？

案例、样表展示

1.5、如何做好真实反映执行结果的绩效考核？

案例、样表展示

2、建立高效执行的监督机制 2：4R 执行力机制

2.1、R1-设定目标系统

目标设定的原则、目标与计划的关系

练习：设定本周工作目标；根据工作目标，拆解工作计划，明确关键任务点

2.2、R2-目标责任系统

工具二：6W3H

练习：锁定任务责任

2.3、R3-目标跟踪检查系统

工具三：召开质询会的流程和方法；案例展示

练习：模拟会议

2.4、R4-绩效评价系统

如何建立明确的反馈和激励

工具四：3A 流程和 AID 流程

两两练习：绩效反馈面谈

3、建设高效执行的组织文化氛围：人造环境、环境育人

工具五：BEM 模型

3.1、营造执行文化的方法：场域的力量

3.2、案例解析

单元总结

三、【卓越执行力】执行技能篇（3H）

1、团队高效沟通、执行的“报、联、商”技能

1.1、如何进行有效的报告——垂直沟通？

1.2、报告的准备和报告人的状态

1.3、报告中的语言逻辑和结构

练习：模拟实际工作情景，进行报告演练

1.4、如何把握报告的时机？

1.5、如何进行有效的联络——内、外部水平沟通？

1.6、联络的方法：5W2H

1.7、如何进行有效的商谈——广泛沟通？

现场练习：衔接接口、并行沟通

2、提升执行力的教练工具：平衡轮

2.1、工具六：平衡轮应用解析

2.2、个人体验练习

2.3、运用平衡轮检查上周末完成工作，导出下一轮可视化的执行计划

课程总结，答疑收尾。



张毅导师在执行力授课中

组织缺乏执行力，一切都是空谈！