

# 《精兵强将-打造铁军执行力》2天

主讲：张启民老师

## 课程背景：

执行力是目前企业非常重视的一个话题，几乎所有的企业都会花大精力去研讨和设计战略，但是战略与现实之间往往有着巨大的鸿沟，有好的规划，没有得到好的执行，依然无法把战略变成现实，由此凸显了执行力的重要程度。因此，我们认为：**一流的执行、三流的战略强于一流的战略、三流的执行**；三分战略，七分执行，执行力将决定企业和个人的成败。因此，不论您是一线员工还是管理者，都必须重视和提升个人和团队的执行能力，为了解决此问题，我们特开设此课程。

## 课程收益：

了解什么是执行力以及执行力的重要性；

- 1、揭示执行的四大假象，避免陷入执行误区；
- 2、树立以结果为导向的观念，掌握个人执行力和组织执行力提升的方法和技巧；

**课程对象：**企业管理人员、储备干部、骨干员工、对该主题感兴趣的人士

**授课方式：**采用知识讲授、案例研讨、问答互动、分组 PK、视频欣赏、模拟演练、

讲师点评等方式授课。

**课程时间：**2天（12小时）

## 课程大纲：

### 第一章：执行力知识概述

一、变化无处不在

二、不确定环境下的新挑战

1、过去的历史经验、做法和一些成功模式不适用了，不能用来指导我们今天的实践和未来的发展。

2、未来会发生什么，将越来越难预料。

### 三、执行中如何应对不确定性？

1、了解变化，跟踪变化，是管理变化的最好方式；

2、执行中的“眼睛向内看”与“眼睛向外看”

### 四、变数中应与时俱进：

1、与世界喝杯咖啡

2、用一杯咖啡吸收宇宙能量

### 五、变数中应与时消息

### 六、为什么要做出结果？

**学员讨论：皇帝为何喜欢杀功臣？**

**案例分析：天之骄子刘翔的遭遇**

### 七、外包思维

### 八、执行的四大假象：

1、态度等于结果吗？

2、职责等于结果吗？

3、任务等于结果吗？

4、苦劳、疲劳等于结果吗？

## 案例分析：俄罗斯人种树

九、结果是什么？

## 学员演练：结果定义训练

十、执行应避免的两个极端：

1、无所作为

2、鲁莽行动

十一、高效执行的四个行为导向：

1、行动导向

2、结果导向

3、客户导向

4、责任导向

## 第二章、执行力缺失原因

一、对执行的认知不够

二、对执行缺少系统分析

三、执行者自身缺乏细致、持续的工作精神。

四、管理者缺乏耐心、信心和主见

五、没有形成强有力的执行文化

六、管理者缺乏表率

七、制度、流程缺失或不够完善

八、缺乏有执行力的员工

九、缺乏监督与考核

十、缺乏奖惩

十一、不求上进，浅尝辄止；

十二、拖延磨蹭，不见行动；

十三、优柔寡断，不敢决策；

十四、没有目标和方向

十五、缺少方法，事半功倍；

### 第三章、个人执行力提升

一、态度是执行的基石

1、自燃、可燃、阻燃

2、佛家的发心

3、面对困难时的选择

4、舒适圈-成长圈-关注圈-影响圈

5、不要自我设限

6、远离焦虑贩卖

## 二、角色决定执行的力度

1、角色认知一：我是谁？

2、角色认知二：我当如何？

3、角色认知三：他是谁？

4、角色认知四：我们当如何？

## 三、工具决定执行的效率

1、底线思维

### 案例分析：植树

2、提升执行力的六脉神剑

3、高效执行的4D原则

### 案例分析：生命中的大石头

4、要事第一的理念和原则

5、解析帕累托原则背后的秘密

### 工具应用：用番茄工作法让自己专注执行

### 工具应用：一周时间运筹法

### 工具应用：日计划五步法

## 6、没有目标就没有结果-设定目标提升执行力

### 6.1、一个信念

### 6.2、四个方法

三级目标法

以终为始法

里程碑目标法

SMART 目标设定法

**学员演练：以下目标有没有问题？**

## 7、分解目标提升执行力：把目标分解成可执行的任务

把目标刻度化、阶段化；

把任务日常化、流程化；

## 8、目标分解的三个原则

既要遵循管理逻辑也要遵循企业文化

目标要分解到任务层面

任务可以并行也可以串行

## 第四章、团队执行力提升

### 一、用企业文化提升团队执行力

#### 1、建立危机文化

**案例分析：生于忧患，死于安乐**

## 案例分析：小心驾驶

## 案例分析：模拟倒闭

### 2、充分发挥淘汰机制的作用

GE 的淘汰机制

GE 活力曲线

IBM 大胆改革

### 3、全员开展“OEC”活动

#### 二、天下治者，赏罚而已

及时进行表扬与惩戒，欣赏下属非常重要

赞美永远是高效执行的润滑剂

营造快乐工作的氛围

关于奖励面的设置

## 视频欣赏：打造温暖工程提升团队执行力

### 三、对员工进行训练，训练，再训练

1、没有经过训练的员工是公司最大的成本

2、领导要有训练下属的决心

3、让员工有专业概念和行为

### 四、用规则意识提升团队执行力：规则比人品更可靠

五、执行不是被要求推动的，而是被需求推动的：创造一个环境来代替直接提要求

## 六、提升团队执行力的两个驱动

## 七、从每个人内心的“三个不愿意”来施加影响

- 1、人们不愿意违反自己说的话
- 2、人们不愿意跟大家不一样
- 3、人们不愿意做模糊的事

## 八、用承诺管理提升团队执行力

- 1、莫拉蒂海滩实验
- 2、承诺管理的要求

## 案例分析：从白帝城托孤看刘备如何进行承诺管理

## 案例分析：诺曼底登录中的承诺管理

## 九、应对四个“假如”的措施：

- 1、假如战略得不到执行，怎么办？
- 2、假如检查不起作用，怎么办？
- 3、假如奖惩没有效果，怎么办？
- 4、假如换人不起作用，怎么办？

## 十、推动执行的五个“凡是”

- 1、凡事必有计划
- 2、凡计划必有承诺

3、凡承诺必有检查

4、凡检查必有奖惩

5、凡奖罚必有改进提高

## 十一、发现并指正下属执行中的偏差

### 1、绩效评估

绩效考核的不足

绩效评估的优点

### 2、述职报告

#### 2.1、传统述职报告的错误模式

- 优缺点法

- 流水账法

#### 2.2、正确述职报告的组成

### 3、及时反馈

#### 3.1、反馈的两个层面

#### 3.2、别用考核代替反馈

#### 3.3、反馈的三种方式

#### 3.4、正面反馈是塑造行为的最佳时机

**学员讨论：张俊错在哪？应该怎么办？**

## 4、辅导面谈

### 4.1、辅导面谈五步法

### 4.2、任务布置五步法

## 十二、偷懒育才法：用“偷懒”来提升下属的执行力

### 1、刻意的缺席

### 2、有意的抽身

### 3、适当的示弱

## 十三、巧妙借力提升下属执行力

## 十四、提升团队执行力其他建议

带动下属

无信奉则无投入

把形容词变成名词、动词、量词

化解下属心中恐惧

不尽信报告

激发人的神圣感

**End.**