

打造卓越执行力 丁守海

丁守海，1998-2004年在华为技术有限公司市场部和人力资源部工作，拥有丰富的管理经验。2004年到中国人民大学读博，2007年毕业留校任教，2014年破格晋升为教授，现为中国人民大学应用经济学院教授、博士生导师，中国劳动学会常务理事，国家自然科学基金委员会工商管理学部评委，兼中国邮政、正大集团等多家企业管理顾问。著有《人力资源管理实操十一讲》、《公司治理与股权激励》。

一、什么是执行力？

- 1、立即行动
- 2、全力以赴
- 3、结果导向

二、执行力差的恶果

- 1、战略难落地
- 2、执行总走样
- 3、慵懒习气重
- 4、工作效率低

三、执行力的保障因素

- 1、拉姆查兰说
- 2、执行力的个体保障
- 3、执行力的系统保障

四、员工的执行力素养

- 1、一个团队强大的执行力离不开员工个人过硬的执行力素养，这是基础
- 2、员工应具备怎样的执行力素养？——《致加西亚的信》
- 3、令行禁止是基本要求
- 4、案例：华为员工的服从意识是执行力的有力保障

五、合理分工是团队执行力的基石

- 1、执行力需要组织保障，它既需要纵向分工明确，也需要横向分工合理
- 2、纵向分工强调高中基三层员工各司其责，不能出现管理错位
- 3、高层管理层强调战略决策功能
- 4、中层管理者强调四大管理职能——诸葛亮是一个优秀的管理者吗？
- 5、基层员工强调执行纪律与习惯——华为的“三砍”与“三化”
- 6、横向分工强调人尽其才、物尽其用。

六、大干苦干，还要巧干

- 1、方法不对路，出力不出活
- 2、分析效率瓶颈，找到作业堵点
- 3、改善作业流程，寻找执行力的钥匙
- 4、案例：这家企业的研发效率怎么这么高？

七、重赏之下必有勇夫，用激励约束机制来驱动执行力

- 1、奖罚不明，是打造不出执行力的
- 2、奖，重在有的放矢；罚，重在压力传递——以华为的 PK 制为例
- 3、通过奖罚机制的创新打造超常执行力
- 4、案例：怎么让员工敢于挑战非常规业绩目标？