

打造中国式执行力团队

课程背景

- 执行就是把商业目标变成商业结果的行动，团队执行力，就是把公司的经营计划变成财务结果的组织能力。
- 管理人员对上级布置的工作不在乎，可能根本就没有往下传达，更谈不上落实。
- 在公司中开会时经常议论和提出问题，有时也向上级提出问题，但不提出解决方法。
- 下属过于依赖上级，对上级下达的目标，等待告知如何做。
- 很多问题推托责任，经常找理由，做事虎头蛇尾，没有形成闭环，没有反馈。工作效率低，完成速度太慢。
- 单位制度比较健全，但执行的并不是很好，员工经常找理由……
- 布置工作总得不到下级对工作结果的汇报……
- 人员士气消沉积极性差，缺乏激情，被动懒散懈怠；
- 执行力不足，缺乏责任意识，假装忙碌，工作效率低，没能发挥岗位职能；
- 注重个人得失，忽视团队整体目标，不承担团队责任，例行公事草草了事；
- 团队凝聚力不足，缺乏感恩文化，认为所得到机会照顾关怀都是应当应分；
- 工作氛围压抑难以融合，陌生感不利于协作配合，耗费人力物力成本增加。

---职场中往往不是“能力、经验、方法”的问题，而是“意识、态度、意愿”问题（不想干、不想干好，不想好好干），故执行力是中国企业的致命伤，常常是目标确定了，甚至措施也有了，可就是没有办法将计划变成结果。

结论：凝聚力与执行力的提升，需要专业的培训和训练！！

针对以上问题，请参加李椿雨老师的课程《高效执行力：打造执行铁军》，带着问题来，拿着方法走！打造真正的“执行力”，让员工给您想要的结果！

课程收益：

- 认知：企业与个人执行力表现形式以及误区
 - 明确：执行力对个人和组织的重要性，执行力核心要素
 - 掌握：建立企业执行力文化，学会因人而异的执行方案
 - 收获：提升执行力的方法，职场效能提高的实用性工具
 - 学会：锁定员工的责任，掌握让员工高效执行的密码
- 课程特色**
- 有趣：课程氛围活跃，讲师语言幽默风趣，案例解析极强的带入感。
 - 有用：解决现实问题为切入点、制定行之有效应对实施方案。
 - 有结果：现场制定方案，确保听得懂、用得上、会实操，有业绩提升。

课程时间：1天/2天，6小时/天

课程对象：企业各级人员

课程方式：讲演结合、全程互动体验、案例演绎逻辑要点、情景操练模拟

课程大纲：

开场：（领导开训:强调学习的意义和纪律）

破冰：互动热身游戏

导言：学习的终极目标是什么？——改变，关于学习的效率及学习方法分析

风暴：您碰到哪些关于执行力的难题？每人提出自己所遇到的难题，老师将这些难题作为案例在整个课程中巧妙地穿插、分析、演练。

一：“执行力基础篇”——《执行认识到位》

1.认识执行力----影响企业生存的核心力量

- 什么是执行力
- 执行力的重要性
- 阻碍执行力的八大病症：怨、傲、推、糙、拖、靠、懒、盲
- 执行力缺失的原因分析：
- 执行铁军队伍的两大标准：一个人像一只队伍，一支队伍像一个人

2.企业执行“三把标尺”

A. 100%沟通到位——“该说的要说到”

- 反思：——该说的，说了没
- 不要说废话，说太多废话的人迟早会成为“废人”

B. 100%实施到位——“说到的要做到”

- 反思：——说到的，做了没
- “想”是问题，“做”才是真正的答案

B. 100%结果到位——“做到的要见到”

- 反思：——做到的，见到没
- 忙要忙到点子上，让每一个员工成为企业的盈利单位

3.革除团队执行“五大陋习”

- “讲过了”就“盯”——管理是盯出来的——“盯”了没有？
- “我不会”就“练”——能力是练出来的——“练”了没有？
- “不可能”就“逼”——潜力是逼出来的——“逼”了没有？
- “没办法”就“想”——办法是想出来的——“想”了没有？
- “找借口”就“没有任何借口”——“找借口”了没有？

4.执行落地：高效执行的“七个不放过”

- 找不到问题的根源——“不放过”
- 找不到问题的责任人——“不放过”
- 找不到问题的解决方案——“不放过”
- 解决方案落实不到位——“不放过”
- 问题责任人没有受到教育——“不放过”
- 没有长期的改进措施——“不放过”
- 没有建立档案——“不放过”

5：执行缺失原因——六大成因

一、管理者没有发挥模范带头作用

1. 自己没有做好榜样
2. 没有以身作则，公平执法

案例：甘地与孩子、董事长除外、柳传志的惩罚

二、管理者没有常抓不懈

1. “口号式”管理
3. “运动式”管理

案例：汉口站的口号、扫黄式执行

三、制度方面的不合理

1. 制度流程存在缺失
2. 制度流程设置不规范

案例：张瑞敏的十三条

四、缺少相关管控机制

1. 缺少执行监督
2. 缺少执行考核

案例：中纪委的力量

五、缺少共同的执行文化

六、企业“中国式”问题

1. “家企”不分
2. “熟人”政治
3. “面子”文化

案例：小舅子的逆袭

二：“执行力观念篇”——《执行服从到位》

1：主动链接---不光要做，能不能主动做

- 主动回报：事事有回应、件件有着落
- 主动对话：主动思考问题、主动发现问题、主动沟通问题、主动推动问题解决
- 主动支援：流程上减少模糊区、文化上倡导无边界

案例：领导与助理小李、国企见闻、与老员工的对话、接力赛中的奥妙

2：团队协作---不光要做，能不能配合他人做

- 只有完美的团队，没有完美的个人
- 团伙≠团队，团队的两个基本要项
- 内部客户意识：你在内部协作时有客户意识么？
- 情感账户意识：你的每一次协作都是一次投资行为

案例：公司洗手间问题、采购部与行政部的矛盾、销售部与财务部的关系、撞车之后

3：结果导向---不光要做，能不能做出结果

- 一切不向结果看齐的执行，都是对企业的剥削
- 态度不是结果：拼命≠结果，苦劳≠结果，加班≠结果
- 职责不是结果：没有结果，职责就是一纸空文
- 任务不是结果：该说到的要说到、说到的要做到、做到的要见到
- 理由不是结果：革除借口的五大妙招

案例：挖井的思考、为什么晋升小张、领导的郁闷、货车门没关的那一夜

4：责任担当--不光要做，能不能做时承担责任

- 引入：有责才有任，责任是执行的根
- 责任意识一：敢于挑重担，有担当意识
- 责任意识二：尽职尽责，极强的责任成果意识
- 责任意识三：敢于承认错误，不抱怨不推卸
- 责任意识四：懂得感恩，推崇自己的平台

案例：陆兆禧的逆袭、大金的店长，俄罗斯的责任，董明珠的回答，携程老总的推荐

5：追求卓越--不光要做，能不能做出优化

- 创优思维：永远思考有没有成本更低、时间更省、效益更高、客户更满意的方式
- 乐学思维：职场“三读法”
- 精进思维：苟且红利、水牛比豹子更容易成功

案例：第一名的物业公司、柳传志创业、梁家河往事、令人震惊的接机司机

6：高效沟通--不光要做，能不能做好沟通

- 职场沟通的三大障碍
- 职场向上沟通：如何接收指令、如何请示工作、如何汇报工作、如何面对上下级分歧
- 职场平级沟通：平级中如何表达、如何倾听、如何提案、如何赞美

案例：车间主任与设备工程师的对话、经理与秘书、对李主管的意见

三：“执行力管理篇”——《执行管理到位》

一：团队执行力——打造执行的4R系统

一、Result 结果定义——门往哪儿开，人往哪儿走

1. 结果，就是定义客户
2. 公司为什么聘你？——承诺结果、创造价值是员工的天职
3. 执行的入口：做结果，不要做任务！
4. 如何创造结果：外包思维、结果心态与行动第一

案例：王厂长的指令、保险公司的套路、戈恩拯救日产

工具：SMART 法则、打怪升级法

二、Responsibility 一对一责任——千斤重担人人挑，人人头上有指标

1. 责任稀释定律：人越多，责任越少
2. 责任跳动定律——指导越细，责任越少

3. 人一出问题，永远先问制度

4. 责任的起点是一约一约束，归宿是流程

案例：南京城墙之谜、俄罗斯的责任、滥竽充数、车王舒马赫

三、Review 跟踪检查——人们不会做你希望的，只会做你检查的

1. 人们不会做你希望的，只会做你检查的

2. 谁来检查：三大系统打造检查平台

3. 如何检查：越亲近的人越危险

案例：麦当劳是检查出来的、万科模式、星巴克模式

四、Reward 即时激励——肯定什么，就奖励什么

1. 到底是什么在决定着我们的奇迹？

2. 执行力与薪酬基本无关，与成就感有关 ...

3. 激励的操作要点：请你的员工到北京饭店吃饭吧

4. 管理者不会激励，是对员工的犯罪

5. 品牌分：每个人都是自己的镜子

案例：陶行知的奖励、孔子的奖励、海豚训练法

二：自身的执行力----找准位置聚目标

一、中层执行定位三大原则

1. 做放大镜，不做大气层

2. 不助手，不做推手

3. 做司机，不做乘客

二、找准位置：团队大于能人

1. 好的管理者绝不是独行侠

2. 中层的位置：培养团队的执行力

3. 松下的中层之道

三、聚焦目标，聚焦客户价值

1. 要想创造有效产出，必须聚焦

2. 中层永远要聚焦一件事：客户价值

四、超越期望：追求卓越之心

1. 戴尔：追求卓越，超越期望

2. 三星电子：没有最好，只有更好

三：对下的执行力——猴子管理法

一、猴子管理法第一法则：锁定责任

1. 猴子乱跳，责任落空

2. 锁定责任，制度执行力

二、猴子管理法第二法则：让员工照顾好自己的猴子

1. 不当保姆，让员工照顾好自己的猴子

2. 流程管理是让员工主动独立做事的保证

三、猴子管理法第三法则：沟通职责

1. 下级要与上级沟通自己的职责是什么

2. 上级要与下级讨论下级职责的意义

四、猴子管理法第四法则：授权——让下属把猴子当成是自己养的

1. 充分授权是提高下级执行力的有效方式

2. 自我管理是提高基层执行力的最佳方法

3. 授权与监督成正比

五、猴子管理法第五法则：做重要但不紧急的事

1. 先轻重，后缓急

2. 重在防火，而不是救

3. 要事优先，学会舍弃

六、猴子管理法第六法则：猴子也需要快乐

1. 多鼓励赞美，使下级在工作中获得快乐

2. 一句赞美的话，影响力可长远到一辈子

七、猴子管理法第七法则：检查和监督能使猴子进化

四：对上的执行力----精准执行法

1、接受上级任务

1.1、理解任务，结果定义

换位思考（设身处地，外包思维，客户思维）

用心倾听

认真记录（边听边记，理解记忆）

双向沟通

重复与确认（确认代替“我以为”）

结果定义（达成共识）

1.2、制定计划与上司达成共识

确认目标-结果标准（可视化，可量化，有时限，可考核，可交换）

与上司共同讨论完成计划的方法；

拟定排期表，在上司处备案

有计划有规律的主动向上司报告工作进度

执行中寻求资源支持（选择题问答题）

2、向部门传达任务

目标分解/指令传达（简介，明了，尽量不要形容词汇，使用专业术语）

结果导向/演讲技巧

（SMART 是结果原则，5W2H 是制定目标前提，PDCA 是将结果程序化，SWOT 是分析结果的方法）

信息传递技巧/一对一表达技巧/一对多表达技巧

倾听与反馈技巧（参与，激励）

善于运用发问技巧

态度和善，有礼貌（尊重，赞美），善于赞美

允许下属提出异议（双向沟通优于单向沟通）

3、跟进并监督任务执行

跟进工作计划，检查关键节点（看板，图表，晨曦夕会）

利用“情景领导法”科学管理

多鼓励，少批评

过程给予帮扶、辅导

平衡各方利益，学会换位思考

运用“教练技术”，引爆员工潜能

4、总结与复盘：精准执行的 8 大流程

五.执行落地：高效执行的“两大闭环”

A：第一个闭环：

- 一个反省
- 二个传授
- 三个解决
- 四个到位
- 五大追踪
- 六大机制

B：第二个闭环：

- 目标要精，如果贪多就会嚼不烂

- 计划要细，把计划做的有操作性
- 沟通要明，把理解与领会要抓好
- 工具要简，要会看会用教会检
- 控制要准，抓好过程节点里程碑
- 反馈要透，不要去计较你的表扬
- 奖励要公，论动行赏与秋后算账

六：执行借鉴：向海尔借鉴执行力经验----OEC 管理

- OEC 管理的思想基础
- OEC 管理的地位和作用
- OEC 管理的定义/含义/目的/核心
- OEC 管理的三个构成体系
- OEC 管理的三个基本原则
- OEC 管理的九个控制要素
- OEC 管理的目标体系（制定/分解/执行/控制）
- OEC 管理的日清体系（原则/操作/程序/方法）
- OEC 管理的激励机制（激励/考评/红黄券激励/ 6S 大脚印/合理化建议）

结语部分：结 语 —— 只有变成狼，才有资格与狼共舞

----完----，本课纲仅供参考，课程中会根据企业的实际需求会做临时性调整！