

管理者高效执行力

【课程背景】

世界上最远的距离是梦想和现实，只有执行力能够链接二者。很多老板和高管半夜三更还在加班，吐口老血，用心相印擦完血，接着加班。有结果的才是人才。再好的战略构想没有执行，没有落地，一切归零。王阳明说“知行合一”，知易行难，执行力为企业的目标管理打造闭环，构建落地的组织土壤。

执行不力原因：

组织层面问题：战略、目标、组织、流程、责权利

个体问题：员工的素养、方法、胜任能力

本课程是解决以个人执行、团队执行中遇到的问题，在全员的整体框架里，给出执行方法、工具，激励执行心态，构建领导素养，打造高效执行团队。

【课程特点】

本课程设定四个一结构：一个主题、一个痛点、一个工具，一个任务。
确保课程听得懂、拿得走、用得上、有实效。

【课程对象】

培训经理、企业内部培训师、基层管理者，业务骨干

【课程收益】

建检查系统，属下只做检查的，不做期望的；
通过承诺管团队，为过程鼓掌，为结果买单；
打造狼性的团队，分解目标，建立执行闭环；
带人就是带人心，融入团队，激励绝对执行；
学会授权，激活自我支配的原则，赋能下属；
明确结果，理解执行的方向，实现业绩倍增；
掌控过程，全方面修炼自身“领导者”素养；
学会教练的十六字真言，复制人才保障执行。

【课程时长】1天（6小时）

【课程大纲】

模块一：拨云见日-认识不佳的执行力

一、战略不清晰-执行力不佳的源头，先盘它

1.战略的三重境界:战略是一个立体作战系统

1) 有人的地方就有江湖

2) 尊重人性，构建战略闭环

2.战略与执行力:灯塔与轮船

案例：某公司的战略落地故事

工具：战略地图

工具：战略行动图谱

二、职责不清楚-员工忙的没有价值

- 1.灵魂拷问:公司的要求、主管的要求和员工每天干的事一样吗
- 2.工作清单量化:细化四级职责形成 SOP，对岗位进行知识管理
- 3.无效工作分析:基于经营价值内审的无效分析才能真正获得价值
- 4.简易流程录入:让员工看着岗位说明书就会工作，降低培养成本
- 5.任职资格定位:能力和岗位的匹配度决定组织和岗位的运行价值
- 6.工具四级职责分解清单

三、赏罚不分明-组织没有敬畏规则

- 1.员工执行军规:将行为标准化建立问责约束机制，改变员工的行为
- 2.制度知识管理:将公司的制度整合成为基本法，形成制度 SOP 手册
- 3.制度执行宣讲:TTT 讲师+督导小组+数据管理，让宣讲带动督导
- 4.制度督导机构:多个维度的制度执行小组推动，无检查不制度

工具 1：天条，奖到心动，罚到心痛

工具 2：制度灵魂四拷问

四、人员不匹配-不要请猪来爬树

- 1.人才盘点的三种方法

2.人才胜任力模型构建

工具 1：人才盘点表

工具 2：个人发展计划

五、跟踪不到位-交办事项无疾而终

- 1.属下只做我们检查的，不做我们期望的
- 2.检查的职能部门
- 3.哪些性格适合做检查，必能拿到结果
- 4.心要仁慈，刀要快佛祖心，降魔剑

工具：承诺管理表 (YCYA)

六、领导不带头-团队乏力上行下效

案例：李健熙和他的三星帝国

- 1.领导力六脉神剑与执行力

工具：领导者自我查检表

模块二：心有磐石-制定执行力的“军规”

一、团队三大属性-塑造执行文化

- 1.自动自发:老板在不在，员工一个样
- 2.思考性:员工愿意贡献自己的毕生智慧吗
- 3.协作性:到底是团队，还是团伙

工具：团队凝聚力测试表

二、解决执行意愿的四大维度

- 1.最低层:绳之以法，天赋神权，用权力强制
- 2.第二层:诱之以利，用利益捆绑
- 3.第三层:晓之以理，拿制度说话
- 4.第四层:动之以情，打造执行文化

工具：愿力提升计划表

三、执行前-修炼自己的专业

- 1.自己能做好
- 2.能将经验萃取，做标准化
- 3.能复制人才，有人才生育能力，良将如潮

4.建议如何专业化

工具：纠正和预防措施表

四、执行中-学会借力打力

- 1.管理是通过别人拿结果
- 2.五大借力渠道和方法
- 3.借力的三个注意点

工具：借力清单

五、执行后-要有担当与格局

- 1.格局决定结局
- 2.学会认错，不要老提起你的手下
- 3.有容乃大，无欲则刚

案例：伊利的故事

工具：执行力提升计划

模块三：百炼成钢-提升能力以保障执行

一、育人的十六字真言

- 1.员工是老板的脸，不愿意培养员工的老板都是不要脸的老板
- 2.套娃原理:你的主管是巨人还是侏儒?
- 3.教练十六字真言
- 4.531 人才培育体系

工具：部属培训表

二、修炼三商，提升执行力

- 1.智商:智商修炼的三大方法
- 2.情商:懂得换位思考与共情，才有团队执行力，三个情商修炼工具
- 3.逆商:遇到问题就逃跑的人，不可以进入核心团队，三个逆商修炼建议

工具：三商修炼表

三、时间管理-时间杀手与对策

- 1.我们不能决定生命长度，但是可以决定宽度，时间的质量就是生命的质量
- 2.时间四象限，很多人都用错了，真正的重心是这三个

工具 1：生命平衡轮，家业双丰，才是真正人生赢家

工具 2：时间管理表

四、高效执行力的六大法则

- 1.服从法则:理解的要执行，不理解的在执行中理解!
- 2.目标法则:一米宽，一千米深
- 3.冠军法则:谁最擅长让谁来做
- 4.速度法则:天下武功，唯快不破
- 5.团队法则:没有完美的个人，只有接近完美的团队
- 6.裸奔法则:无退路有出路！

工具：执行力评估表

模块四：共识共振-提升执行力的三个工具

一、沟通达成共识

- 1.向上沟通要让领导轻松做决策
- 2.平行沟通的黄金法则
- 3.向下沟通要有心，人心肉长

工具 1：乔哈里视窗

工具 2：三明治法

二、授权传递共识

- 1.先说清楚组织伦理，很多组织伦理是乱的
- 2.权限有几种
- 3.哪些权限可以授出去
- 4.怎么保障授权而不乱

工具 1：授权表

工具 2：审批权限一览表

工具 3：授权例会策划单

三、员工激励的 5 剑

- 1.重赏之下必有勇夫
- 2.士为知己者死

案例：桃花谷相亲

- 3.支持激励:工作日志
- 4.晋升激励:没有人愿意永远活在别人光辉之下
- 5.绩效激励:别扯闲篇，组织和个人都拿到结果，皆大欢喜!

课后作业：列出团队激励计划

解决问题：解决团队愿力的问题，激活团队，推动执行力落地