

一堂企业家们高度认可、风靡全国各地、最火爆的员工培训课
一个新浪、搜狐、人民网等 **10** 大网站联袂推荐的职场新概念
中国成长型组织必须修炼的员工核心培训课程

《华为的狼性团队管理》

【课程背景】

华为公司总裁任正非曾谈道：一个企业的领导要有将一件事从头抓到底的韧性。从团队管理的角度看，华为在高速成长中并没有出现执行力模糊、整个团队迷失的现象，而是在任正非的带领下逐渐摸索出一套既适合国际规则，又具有中

国特色的团队执行力制度。可以说，华为能在短短的二十几年间取得目前如此巨大的成功，相当大一部分要归功于其强大的执行力，而这种执行力就是来自公司良好的管理制度。执行力弱是企业当前存在的普遍危机。管理干部的思想态度以及工作能力是关系能否执行、能否执行到位的关键。因为缺乏执行力，制度成了废纸，标准成了空设，老板的宏观决策与成就事业的决心被缺乏执行力的干部所牵制。什么是狼性执行力？不论过程有多么曲折，困难有多大，乐于执行，并且一定能执行到位。不逃避，不放弃，坚忍不拔，执著到底。战胜困难，先战胜自我——这就是狼性团队执行力！纪律严明，执行到底。当同伴受伤时，决不独自逃走；为团队而战，也是为自己而战——这就是狼性团队执行力！

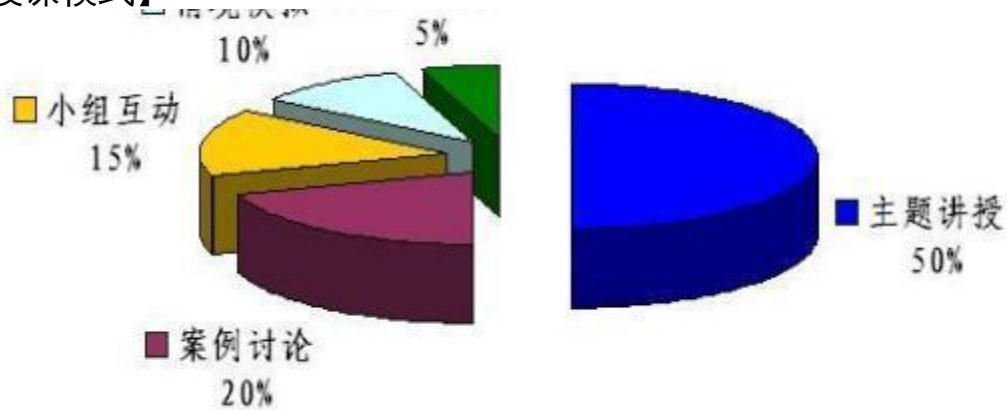
【授课风格】

杨老师的课程激情洋溢、互动性强、案例丰富，非常贴近学员的实际情况，能够根据学员的情况深入浅出、逻辑性强，培训过程中能够为学员号脉，解决学员实际工作中的难题，杨老师拥有极高的授课技巧，授课如行云流水，大气磅礴，众多案例信手拈来，内容精彩纷呈，他善于运用启发式授课风格，注重实战、实用和实效性，拒绝空洞的说教与虚华，语言幽默风趣，富有激情、现场感染力极强，全力以赴，把培训视为一种使命！所到之处，学员们无不被他“用生命的激情和力量做培训”所震撼和感动，好评如潮。

【课程时间】 实战版两天（12 小时）

【参加对象】 本课程适合于企业各层级，总裁、总经理以及中高级管理人员，基层员工

【授课模式】



【课程大纲】

前言：什么是狼性执行力

视频案例：狼群的战斗精神--华为的狼性团队与执行能力

一、执行力——快、准、狠的完成任务的艺术

二、没有执行力，就没有竞争力

三、行动出结果

四、执行力的特征

(一)、系统性

(二)、全员性

(三)、操作性

(四)、坚韧性

案例分析：任正非论狼性团队

华为公司致力于打造四大团队：

核心团队——血浓于水，荣辱与共；

执行团队——只做结果，不找借口；
职业团队——责任在我，专业一流；
狼性团队——尊重强者，淘汰弱者。

五、系统归纳执行力的问题与方法

（一）三点总结：

- 1、高层：战略不清是执行不力的源头
- 2、中层：角色错位成了执行的肠梗塞
- 3、基层：态度不好导致执行无法落实

（二）三管齐下打造系统执行力

- 1、高层领导：战略明确、步骤清晰
- 2、中层主管：转换角色、激活团队
- 3、基层人员：增加动力，减少阻力

第一章、狼性团队执行力败笔分析

一、高层员工执行力败笔分析

- 1、只决策不行动
- 2、只授权不监督
- 3、目标广泛，重点不明
- 4、好高骛远，脱离实际
- 5、刚愎自用，独断专行
- 6、主观随意，用人不当
- 7、角色错位，越俎待庖
- 8、忙于工作，轻视学习

9、急功近利，追求速效

10、奖惩不公，激励乏力

二、中层员工执行力败笔分析

1、只听命令，不善变通

2、只派任务，不重核查

3、只忙琐事，不重协调

4、只重任务，不重激励

5、只重方案，不重实操

6、角色错位，职责不清

7、偏离中心，到处撒手

8、依赖下属，缺乏行动

9、粗心大意，忽视细节

10、追求完美，不讲速度

三、狼性团队执行力的 8 个误区

(一) 战略是管理者的事，执行是员工的事；

(二) 用人不疑、疑人不用；

(三) 学谋略多，学规则少；

(四) 管理制度变来变去，朝令夕改；

(五) 制度变形，熟人环境没有规则；

(六) 管理者没有常抓不懈；

(七) 差不多就行；

(八) 策略与制度本身不具有执行性

四、狼性管理者六大执行方针

- 1、黑白分明
- 2、没有借口
- 3、百分百执行
- 4、敬畏客户
- 5、行动就是硬道理
- 6、团队第一

短片观看及案例分析： 华为的营销铁军是如何锻造出来的
示范教导、模拟演练

就学员提出的难题进行分析、讨论、模拟演练、点评

第二章、打造狼性团队执行力的技巧

一、执行力提升的十大步骤

(一)、制定战略规划---解决企业发展方向迷茫，向心力不足问题

(二)、设计组织结构---解决岗位不清，分工不明的问题

(三)、编制岗位说明---解决职责不明，考核无据的问题

(四)、梳理管理流程---解决部门各自为政，不相配合的问题

(五)、制定目标体系---解决效率不高，工作被动的问题

(六)、考核员工绩效---解决工作无结果，分配不公平问题

(七)、设计薪酬激励---解决工资大锅饭，工作不积极问题

(八)、建设文化制度---解决企业无章可循，无法可依的问题

(九)、打造人才梯队---解决人员素质不高，能力不足的问题

(十)、管控措施到位---解决执行不力，推委扯皮的问题

二、铸造执行力的 3 个要素

(一)、要素一：结果导向（员工靠结果生存、企业只为结果买单）

- 1、员工和企业是什么关系？
- 2、执行是“我做了吗”？
- 3、做任务是陷阱、做结果是馅饼
- 4、做结果三思：结果是谁要的？结果要有什么？结果有什么用？
- 5、九段秘书测试：请问你是几段？结果值多少钱？
- 6、如何获得最佳的结果？结果思维、底线原则、外包理念

(二)、要素二：责任逻辑（锁定责任，收获结果）

- 1、理由源于责任是否锁定
- 2、陷阱一：“请示”工作与推脱责任
- 3、陷阱二：“人多力量大”与推脱责任机会
- 4、领导只为结果买单、员工为结果而战
- 5、4 个步骤：结果定义、一对一的责任、跟踪检查、结果考核

(三)、要素三：6 大执行法则

- 1、服从法则：以服从为天职
- 2、目标法则：盯准一只野兔
- 3、冠军法则：做自己擅长的，上帝助你成功
- 4、速度法则：先开枪再瞄准
- 5、团队法则：利他就是利己
- 6、裸奔法则：没有退路就是出路

三、提升执行力的人员流程设计技巧

- (一)、挑选能执行的人
- (二)、根据岗位，确定职责
- (三)、从大处着眼
- (四)、适应未来的执行需要
- (五)、重用才能出众者
- (六)、实行淘汰制度
- (七)、留住人才，比招聘更重要
- (八)、帮助员工成长
- (九)、创造有吸引力的工作环境

四、提高自我的执行心理素质

- (一)、不要被推着走，要主动走
- (二)、舍我其谁的责任心
- (三)、新敬业精神与绩效思维
- (四)、专注于目标的定力
- (五)、贯彻到底的坚定意志
- (六)、高效执行，拒绝借口
- (七)、执行与服从是责任和使命

五、打造高效执行力

- (一)、执行的基础——爱岗敬业、忠于职位
- (二)、执行力来自完善的工作计划
- (三)、执行力来自有效的目标管理

(四)、执行力来自良好的时间管理

(五)、执行力来自有效的工作总结与回报

(六) 执行的 8 字方针：

认真第一，聪明第二 勤奋第一，聪明第二

(七)、执行的 24 字战略：

1、决心第一、成败第二

2、速度第一，完美第二

3、结果第一，理由第二

(八)、执行的 16 字原则：

1、结果提前

2、自我退后

3、锁定目标

4、简单重复

六、、打造狼性执行力的“三讲四化 ”

(一) 、三讲

1、讲平衡

2、讲结果

3、将危机

(二) 、四化

1、把复杂的过程简单化

2、把简单化的东西量化

3、把量化的因素流程化

4、把流程化的因素框架化