

管理干部的战略执行

课程背景：

战略执行是企业的软肋。

87%的中国企业都认为自己的团队不具备高效执行力；90%的企业高管层，认为企业战略得不到有效执行；而在100%的企业中，执行层则认为执行力不足并不是他们的错！

是谁偷走了你企业的执行力？

执行力不是孤立的管理方法，执行力不是粗暴简单的命令，执行力也不是管理者一厢情愿的希望。执行力是企业系统的能力组合体系，是企业核心竞争力的基础和保障，是可以被设计、被管理、被监控的战略管理系统。

本课程从培养和提升管理者个人素质、建立高效沟通组和构建团队战略执行力系统等角度，全方位剖析执行力丧失的原因，诠释执行力管理的真谛，为企业管理者、执行者提供知行合一的执行力管理思路 and 有效管控的具体方法，为您量身打造一套不需要依赖于个人的执行力管控系统。

课程收益：

- 提升管理者个人素质
- 培养团队沟通能力，打造组织凝聚力
- 深刻领会战略执行力管理的五大法则
- 全面掌握执行力管理的八个步骤
- 学会运用执行力管控的系统方法
- 规避执行力管理误区和系统风险
- 独立建构不依赖于人的执行力系统解决方案

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：企业领导者、高级职业经理人、部门经（副）理等中高层管理人员；企业第二、三梯队管理人才及企业储备干部等

课程方式：专题演讲+案例分析+互动教学+模型+情境模拟

课程大纲

第一讲：个人修炼--管理者格局与管理者思维

一、管理者境界与管理者思维

1. 管理者格局：不谋全局者难以谋一隅
2. 管理者思维：透过现象看清本质
3. 管理决策：选择大于努力

案例分享：辽沈战役：放眼全局，还是着眼当下

二、领导者与管理者的价值体现

1. 什么样的管理者，带出什么样的团队
2. 领导者与管理者的核心区别
3. 领导者价值：上君之策，尽人之智

三、管理者的五种角色

1. 领导者是“舵手”
2. 领导者是“教练”
3. 领导者是“伯乐”
4. 领导者是“保姆”

5.领导者是“楷模”

四、管理者的个人素养

1. 什么样的管理者，带出什么样的团队
2. 管理者素质模型
3. 管理者价值：上君之策，尽人之智

第二讲：个人修炼--管理者胜任力与管理者风格

一、管理者胜任力

1. 明道：价值取向与自我领导
2. 取势：决策能力与创新变革
3. 树人：团队塑造与人才培养
4. 优术：管理控制与业绩提升

二、管理者必备的四项核心能力

- 1) 管理者的规划能力
- 2) 管理者的决策能力
- 3) 管理者的专业能力
- 4) 管理者的学习能力

三、管理者性格与管理风格

1. 九型人格与管理风格

- 1) 三大智慧中心与性格特征
- 2) 九种性格的优劣势分析
- 3) 哪些性格的人天生具有领导力

2. 管理指挥的连续带模式

- 1) 管理指挥的类型：独裁，还是要民主？
- 2) 权变：民主集中制的指挥模式选择

3. 沟通式指挥的艺术

- 1) 苏格拉底的引导模式
- 2) 引导式指挥的八种方式

4. 管理指挥的艺术

- 1) 管理指挥的方式：强迫、协商、请托、暗示
- 2) 管理指挥的原则：清晰、确认、忌猜测

第三讲：管理沟通与冲突化解

一、情感沟通与工作氛围营造

故事分享：盲龟遇枯木的因缘法则

故事分享：连上帝都害怕的通天塔

1. 工作氛围与组织情绪管理
2. 飞鹰文化：优胜劣汰的组织行为
3. 螃蟹文化：彼此牵制的组织行为
4. 鲶鱼文化：合理冲突的组织氛围

二、组织沟通法则

1. 沟通中的黄金法则：同理心
2. 沟通中的白金法则：真诚心
3. 组织管理中的非正式沟通

故事分享：西楚霸王死于非正式组织

- 1) 非正式组织对团队的伤害
- 2) 用非正式沟通的方法化解非正式沟通危害

三、团队冲突的处理艺术

1. 廉-大内组织理论：保持团队内部适当的冲突
2. 团队冲突的情景管理
 - 1) 团队冲突中的四种情景
 - 2) 应对不同情景采取的对应方法
 - 3) 不当和事佬，但要有同理心
3. 冲突处理艺术
 - 1) 设计科学的内部竞争机制
 - 2) 保持合理的冲突，是暴露问题的最佳途径

第四讲：团队沟通与行为激励

一、团队凝聚力

1. 团队凝聚力是如何产生的

- 1) 四种典型团队的成败规律
- 2) 团队与群体的本质区别
- 3) 从群体到团队的成长路径

2. 提升团队凝聚力的六种途径

- 1) 共同的利益
- 2) 一致的危机
- 3) 清晰的目标
- 4) 公平的环境

- 5) 强烈的使命
- 6) 可预见的愿景

3. 团队价值观塑造与传承

- 1) 一句话说清“价值观”
- 2) 塑造价值观的四个步骤

二、团队沟通与行为激励的艺术

1. 激励的奥秘

- 1) 人性的弱点：五大需求与行为激励
- 2) 人性的规律：了解人性才能激励行为
 - a 被激励的动机只会产生一种结果：主动积极
 - b 未被激励的动机会产生六种消极行为
- 3) 找到激励原点，调动成员积极性
- 4) 正激励与负激励

2. 组织激励的形式与方法

- 1) 物质激励：霍桑实验启示
- 2) 成就激励：晋升激励与荣誉激励
- 3) 情感激励：信任激励、授权激励、关怀激励与责任激励
- 4) 目标激励：目标管理与绩效激励

3. 绩效考核与后进激励计划

- 1) 建立“以结果为导向”的共同价值观
- 2) 建立以“结果为导向”的过程管控方式
- 3) 绩效访谈：绩效结果使用的正确方法
- 4) 制订激励后进的培训、提升计划

第五讲：高效执行力团队塑造

一、高效执行力团队的基本要素

1. 什么是高绩效团队的基础
2. 群体还是团队，是决定执行力的首要条件

二、单纯拥有执行力团队不一定是最好的团队

1. 《水浒》团队：执行力越强，损失越大
2. 领导的第一要务：先正确方向，再谈执行力
3. 领导不仅要带头执行，更需要为团队指明方向

三、对团队精英依赖的程度越高，团队风险越大

1. 《三国》团队：对精英依赖的程度越高，风险越大
2. 管理者价值在于，如何调动成员高效执行组织任务
3. 建立知识管理体系，降低对个体执行力依赖的风险

四、坚持是最好的执行力

1. 《西游》团队：坚持，就是最好的执行力
2. 树立以目标、任务为导向的执行力价值观
3. 不同职位，在组织行为中充当的角色不同

五、高效执行团建七步法

第一步：确立使命、愿景、价值观

第二步：建立组织间的岗位关系

第三步：界定目标，确定工作目标和达成方法

第四步：制度规范，清晰管理要求和约束纪律

第五步：监督机制，组织监督和互相监督

第六步：高效沟通，团队沟通的形式和内容

第七步：工作氛围，团队文化和价值取向

第六讲：战略执行力的核心理念

一、战略管理与战略执行

1. “南辕北辙”背后的战略逻辑

1) 战略境界与战略格局

2) 战略方向与战略目标

2. 故事分享：荆轲刺秦失败的原因

1) 战略能力与战略执行

2) 战略执行力的保障基础

3. 战略执行力的核心理念

1) 《孙子兵法》：战略“五事”

2) 毛泽东是如何把农民武装打造成钢铁长城的？

二、影响执行力的文化要素

1. 物质层对执行力的影响比重

2. 行为层与执行力的内在联系

3. 制度层对执行力的影响比重

4. 核心层对执行力的影响比重

三、影响执行力的制度要素

1. 好制度能让魔鬼变成天使

2. 制度的约束功能和导引功能

3. 制度与执行力的三种利害关系

第七讲：执行力管控的五大法则

第一法则：执行力不是下属听话的行为

故事分享：蜡笔小新有没有执行力？

1. 执行力过程和预期的结果
2. 执行力是手段，不是目的

第二法则：关注执行者的利益和立场

情境模拟：李玉和该不该放弃执行力？

1. 执行者的心理轨迹
2. 执行的成本越高，执行力丧失的速度越快

第三法则：突显违规者的惩罚和代价

案例研讨：车让人，还是人让车

1. 为什么人们对法律的执行力高于对要求的执行力
2. 违规的代价越大，执行力越彻底

第四法则：执行力的“沸水原理”

1. 执行力取决于少数人，而非绝大多数
2. 非关键环节的“断链”，也能影响全局
3. -1° 与 99° ，坚持是最好的执行力

第五法则：执行力的“正负变异”

1. 执行过程中的合理冲突和矛盾
2. 熵，团队中的负能量

第八讲：建立不依赖于人的战略执行力管控体系

模型：不依赖于人的战略执行力管控系统

一、统一执行力的思想认识

1. 统一思想“三资粮”

- 1) 信：建立团队价值体系
- 2) 愿：树立团队价值取向
- 3) 行：引导成员自动自发

2. 团队执行力定位“六重点”

二、激励“我愿意”的主动自觉

1. 组织激励与行为激励

2. “苏格拉底引导术”：激励与引导的艺术

3. 行为激励的最高境界：使敌自至

故事分享：如何让猫吃辣椒？

三、明确可实现的执行目标

1. 目标管理的艺术：岂曰无衣，与子同袍

2. 目标管理的SMART原则

3. 战略目标与岗位目标

四、提供怎么做的执行方法

1. 如何让三个和尚有水吃？

2. 提高执行力的“5 W 1 H”

- 1) HOW—怎么挑？
- 2) WHO—谁来挑？
- 3) WHEN—什么时候挑？
- 4) WHERE—在哪儿挑？
- 5) WHOM—谁来检查？

6) WHAT—结果如何考核

五、保证结果的执行流程

1. 执行流程的“五个凡是”
2. 流程再造与流程优化
3. 必须杜绝“牛径依赖”

六、建立执行规范及评价标准

1. “可衡量”执行规范与评介标准
2. 流程规范的“三假设”原理
3. 建立标准的S O P

七、做与不做不一样的考评机制

1. 战略绩效B S C与K P I
2. 绩效考核的关键环节
3. 绩效访谈与考评结果运用
4. 战略绩效的“图、卡、表”

八、有效监督的执行控制

1. 组织管控的四大脉络
2. 执行流程的三大环节
3. 监督控制的关键点
 - 1) 源头控制与结果控制
 - 2) 行为控制与思想控制
 - 3) 领导控制与基层控制