

打造高效执行力

授课老师：晏世乐

【课程背景】

“一分部署，九分落实”。没有执行力，无论是组织的战略、规划、计划，还是我们个人的梦想、愿望、计划，统统都只能是幻想和空想！没有执行力，我们组织和个人都将一事无成。

【课程目的】

促使学员：1、深刻认识执行力对组织、对个人的极端重要性。2、科学决策，从源头提高执行力。3、做好表率，创建强有力的执行力文化。4、完善制度，通过流程化、标准化提升全员执行力。5、深刻理解“除非违法，坚决执行”，积极主动、一丝不苟，坚决完成任务。6、团结协作，提升组织整体执行力。

【授课方式】

课堂讲授、案例分析、讨论练习、实景体验、选边辩论、心理测验、游戏参与等。

【授课时间】

0.5—1天，5—6小时/天。

【授课对象】

所有职场人士。会根据授课对象，适当调整授课内容（侧重点）。

【课程大纲】（课程大纲仅为课程部分内容纲要，具体内容见课程讲义）

课前达成共识，确保培训效果：学习为己、学乐精神、空杯思想、学以致用。

一、执行力知识概述

（一）执行力的研究背景。【案例】《执行——如何完成任务的学问》。

（二）如何理解执行力？

1、从组织的角度理解：贯彻、落实能力。

2、从个人的角度理解：行动力。【案例】马明哲的批评。

（三）执行力为什么重要？

1、执行力对组织的重要性。【论证】“一分部署，九分落实。”【案例】比尔·盖茨。

2、执行力对个人的重要性。【案例】蜀之鄙有二僧。

没有执行力，一切战略、规划、计划（梦想、理想、愿望）都是空谈（空想）！

二、组织执行力缺失原因及对策分析

（一）关于决策（战略、规划、计划）的要求。【案例】致加西亚的信。

1、民主。执行者参与决策制定，将更清楚自己该做什么，更愿意努力做。【论证】“除非火烧眉毛，先民主！”

2、明确。制定行动方案、实施步骤，把战略等细化为可执行的任务，而且任务标准明确。【案例】买复印纸。

3、科学。【案例】“谁来挂铃铛？”英国向澳洲移民罪犯。

（二）创建强有力的执行力文化。

1、“你不给我结果，我就给你后果！”

2、“除非我使这个计划真正转变成现实，否则我现在所做的一切根本没有意义。”【案例】办公厅主任安排工作。

（三）领导者做好表率。

身教胜于言教，领导者表率对执行力的影响是决定性的！【论证】“己身不正，虽令不行”。【案例】陈赓为什么离开蒋介石？

（四）完善制度、简化流程。【案例】《基业长青》。

1、健全制度、奖罚分明。【案例】德国闯红灯、新加坡吐痰。华为：“以奋斗者为本！”

2、制度：流程化、标准化（量化、细化）、表单化。

【案例】中国餐饮 VS 洋快餐。销售 VS 诈骗。热情服务的标准、大型会议准备清单。

3、制度、流程：简洁精炼、目视管理。

(1) 简洁精炼，便于理解，便于执行。【论证】崔西定律。【案例】GE 韦尔奇。

(2) 业务流程重组：以客户为中心，简化流程，精减部门，旨在提高效率、降低成本。【案例】联想再造。

(3) 目视管理——“一看便知”。【案例】七步洗手。

(五) 成为（培养）有执行力的员工。

1、问题：员工能力不够。对策：领导培训、指导，个人学习。【案例】没有过程，哪有结果。师傅带徒弟。

2、问题：借口多多。“决策不对、难度太大、资源太少……”对策：没有任何借口，全力完成任务。【论证】“除非违法，坚决执行！”【案例】京东 VS 淘宝。王进喜，“救助儿童会”斯特宁，深圳市民花田。

3、问题：容易放弃。对策：善始善终、百折不挠。【案例】诺贝尔。

4、问题：不注重细节，对执行偏差无所谓。对策：树立“严谨些、再严谨些，细致些、再细致些”的工作作风。

【论证】墨菲定律。【案例】公共交通安全事件。

(六) 对员工进行持续有效的激励。

激励的原理：“需求产生动机，动机引发行为”。激励的本质就是满足需求。【案例】马斯洛的“需求层次论”。

激励的前提：了解员工需求，对症下药。【案例】董明珠设置员工意见箱。

1、感情激励。“士为知己者死，女为悦己者容”。【案例】吴起爱兵。

2、赞美激励。“领导夸奖有如小幅加薪。”

(1) 我们对别人的评价，对他的行为会有引导作用。

【案例】罗森塔尔效应。

(2) 赞美的技巧。【案例】水电八局“他应该知道吧？”

(七) 监督检查、跟进追踪。

1、员工不会做你希望他做的，只会做你检查的。

2、严谨地进行后续追踪，以确保下属依照原定进度完成目标，并及时指导下属，协助解决困难。

(八) 抓好考核，奖惩分明。

1、杰克·韦尔奇：所谓执行力就是企业奖惩制度的严格实施。【案例】孙武练兵。

2、分解工作职责，明确每个员工职责。防止“罚不责众”。【案例】以水充酒。南京明城墙。

(九) 团结协作，提升组织整体执行力。

1、团结协作重要性。“三个和尚没水吃”VS“三个人搞殖民地”。【案例】楚汉相争。

2、团队角度：关心员工、互相关心。【建议】组织恳谈会。

3、个人角度：培养同理心。“人同此心，心同此理”。
投其所好、对症下药。【案例】本人劝服父母。

(1) 最好做到：人之所欲，施之于人！【案例】甲之蜜糖，乙之砒霜！兔子钓鱼。

(2) 中间水平：己欲立而立人，己欲达而达人！

(3) 至少做到：己所不欲，勿施于人！

三、个人执行力缺失原因及对策分析

(一) 问题：没有上进心，自我要求标准低。对策：树立目标，并增强危机意识。【案例】富翁和渔民。国企下岗。

(二) 问题：拖延磨唧，缺乏行动。对策：绝不拖延，立即行动。【案例】晏子：“为者常成，行者常至”。

1、确定好处，鼓励行动。

2、想像坏处，强迫行动。

3、各个击破、减少畏难情绪。

四、执行力理念（原则）

(一) 执行开始前：决心第一，成败第二。

执行的关键是建立必胜的信心和决心，任何事，只要你认为做不成，那成功的概率几乎就是零！

(二) 执行过程中：速度第一，完美第二。

完成比完美更重要。【案例】快鱼吃慢鱼。

(三) 执行结束后：结果第一，理由第二。

我们是靠结果生存，我们不能靠理由生存，没有结果，我们就不能生存，这是硬道理！【案例】白猫黑猫。