

高效执行力

主讲：曾子熙老师

课程规划说明：

本课程以拉里·博西迪和拉姆·查兰的所著的《执行力》书为核心，结合高效能人士的执行四原则的框架，建立高效执行的三大基石，学习执行力的三大核心流程，掌握高效执行四原则的技巧，打造组织高效执行力。执行力—目前非常流行的一个话题，到底什么是“执行力”呢？一般比较通俗地理解就是“完成任务的能力”，比较学术定义的说法就是“实现企业既定策略目标的能力”。每一个企业都会有策略，每一名管理者也都会对下属有要求，无论策略是否正确或者宏伟，要求是否明确、有效，都会带来它们各自的结果。企业与管理者都必须面对的现实是：策略与现实之间往往有很大的鸿沟，有好的规划，没有得到执行，所以没有达成目标，这是一个很符合逻辑的推断，但事实上，“执行力”是一个概括性很强的概念，概括性强的概念往往模糊了很多本来具体的东西，如果我们单纯反向理解，还是只看到了结果而没有找到原因，映射于组织的层面而论，“执行力”应该是指通过一套有效的系统、体系、组织、文化或技术操作方法等形成决策并把决策转化为结果的能力，就如同“执行力”一书的作者所言，“执行力是一组特定的行为与方法”，值得关注的，他所用的单位是“组”，成功必须每个环节的配合，失败只需一个环节的失当，所以，我们必须先从不同层次去理解“执行力”的含义，一是个人的执行力，另一则是组织的执行力。

课程目标：

- 一、 了解执行力的重要性？执行力概念是什么？
- 二、 建立一支高效的中层干部队伍，以提高公司战略与经营目标执行力
- 三、 职业化员工队伍建设对企业执行力发展与完善的影响
- 四、 使组织对执行力的要求深化至部门，使上级的策略构想及目标要求能落实至部门及其成员
- 五、 解析执行力不彰的原因及执行力产生的要件，并对应主管应采取的方法与技巧，使学员能掌握具体的决策方式与操作流程。
- 六、 运用具体可操作的手法，分析执行力未达更高要求的原因。
- 七、 人员流程的实务技巧，以及期前规划，期中评估，期末检核的流程与方法，透过案例呈现，使学员能轻易掌握。
- 八、 掌握执行力的策略流程与运用计划制定技巧
- 九、 学会高效执行四原则，聚焦核心目标，落实执行力。

曾子熙老师讲师风格

- 一、 讲师具有专业魅力的表达技巧，课程活泼具启发性。
- 二、 讲师具备各类型课程的规划与讲授的实际经验，实践性强。
- 三、 课程内容深入浅出，幽默风趣、见解独到。
- 四、 理论与实务兼具，使学习轻松愉快。
- 五、 透过问卷分析及个案解说，轻易掌握课程内容。
- 六、 由实际演练中得到随学即用的效果。

曾子熙老师课程特色及方式：

- 一、 体验活动导入，身心感受创新，原理深入讲解
- 二、 思维碰撞分享，互动学习参与，迷你案例研讨
- 三、 小组观点竞赛，聚焦中心主题，付诸行动实践

学员对象：中层管理人员，骨干员工

授课时数：2天12小时（9:00-12:00；13:30-16:30）

本课程，可以上1天，1天会调整内容。

推荐讲师：曾子熙老师，澳大利亚南澳大学工商管理硕士 MBA

课程大纲

第一单元：重新认识执行力

- 一. 组织发展与执行力
- 二. 被忽略的课题——执行
- 三. 执行为何不受重视
- 四. 策略与现实间出现鸿沟的问题探讨
- 五. 何谓“执行并完成任务”的能力
- 六. 何谓“实现企业既定策略目标”的能力。
- 七. 执行力的衡量标准
- 八. 执行三关键
 - 执行是策略不可分割的一环。
 - 执行是企业领导人首要的工作。
 - 执行必须成为组织文化的核心成分
- 九. 执行是一种纪律
- 十. 执行是一组特定的行为与方法

第二单元：高效执行力的三大基石

- 一. 基石一：执行型领导者的行为
 - 了解你的企业与员工
 - 建立私人的情谊
 - 实事求是
 - 设定明确的目标与优先级
 - 后续追踪
 - 论功行赏
 - 传授经验以提升员工能力
 - 了解自我（真诚，自我了解，自我掌控，谦虚）
- 二. 基石二：建立执行的文化
 - 从信心及行为改变企业执行文化
 - 建立企业执行系统-GE公司案例
 - 公司主管会议
 - 年度领导与组织检讨会
 - 策略与营运检讨会
 - 奖励与业绩挂钩
 - 要展开强力的对话
 - 上行下效，发掘真相
- 三. 基石三：执行的关键任务-知人善任
 - 唯一能操之在我的事项---员工的素质

- 亲自甄选
- 摆脱个人好恶
- 适合的人选-网各种人才
- 透过他人完成任务该
 - 能激发员工活力
 - 能果决处理棘手问题
 - 能透过他人完成任务
 - 能做后续追踪
- 如何做到适才适所
 - 深入分析工作性质
 - 勇于采取果断行动
 - 摆脱个人好恶
 - 培养个人担当
- 坦白沟通，发掘真相

四. 构建执行力体系的行为准则

- 以成果为导向，着眼于目标的管理
- 数据管理，没有调查就没有发言权
- 系统思考整体行动
- 排除障碍 积极参与
- 着眼于过程的管制调控
- 制造危机
- 淘汰促进行动能力
- 坚决贯彻执行决定了的事
- 亲自做出表率。
- 精心挑选关键人员
- 活跃的交流，目标与知识的共享

第三单元：高效执行力三大核心流程

一. 高效执行的人员流程-搭班子

- 人员流程三项目标
 - 精准而深入地评量每位员工
 - 提供培养各类领导人才的架构，以配合组织未来执行策略的需要；
 - 充实人才储备管道，以做为健全接班计划的基础。
- 人员流程的四项关键做法
 - 连结公司发展计划及短、中、长期阶段性目标；连结营运计划的目标
 - 透过持续的改善、接班深度的分析、人员流失风险(retention risk)的降低，开拓领导人才储备管道。
 - 决定该如何处理缺乏绩效的人。
 - 将人力资源的任务与运作加以转型。
- 找出关键性职务，所谓关键性职务
- 健全人员流程的典范

二. 高效执行的策略流程-定战略

- 制定策略的技巧
 - 确定组织目标
 - 确定如何着完成
 - 要拟定这种计划，确认并界定策略背后的关键成功因素
 - 根据环境分析分析市场机会与威胁、竞争优势与劣势，确定好定位
- 制定策略（战略）计划核心思考-每个配合工具练习

- 对外在环境的评量如何？
- 对现有客户与市场的了解有多少？
- 能兼顾获利的最佳成长之道为何？
- 竞争者是谁？
- 企业是否具备执行策略的能力？
- 计划执行过程中的阶段性目标为何？
- 是否能兼顾短期与长期的平衡？
- 企业面对的关键性课题为何？
- 该如何在永续性的基础上追求获利？
- 高效执行力制定策略的工具
 - 宏观趋势分析——影响因素分析
 - 价值链分析
 - 成功关键因素 KSF
 - 五力分析
 - 企业资源与能力分析
 - SWOT 分析把公司内部竞争力与外部环境结合起来
- 制定战略计划-落实到具体的部门
- 从组织绩效落实至个人绩效
- 策略评估的过程
 - 提出合理的问题
 - 各实业单位团队竞争情势的掌握如何？
 - 组织执行策略的能力如何？
 - 计划的焦点是分散或者集中的？
 - 与人员流程以及营运流程是否衔接清楚？
 - 持续跟进直到达成目标

三. 高效执行的运营流程-带队伍

- 制定运营计划
 - 设定目标，将营运流程的各项细节衔接到人员及策略流程上。
 - 对於引致结果的相关行动方案，必须加以讨论并具体列明。
 - 面对庞杂的机会与变数，及时做出睿智的判断与取舍，预防可能的陷阱。
 - 进行强力的对话令事实浮现，并随时指导员工该如何处理。
 - 观察并了解自己的员工，以及他们在遇到事情时的各方面表现。
- 拟定运营工作计划应注意的重点
 - 对运营计划重新思考
 - 如何在三天内完成预算编制
 - 请各部门同步迈向目标
 - 营运计划-同时性原则
 - 营运计划-同步化原则（卓越执行+高昂士气）
 - 目标要务实、假设要健全
- 制定高效执行的工作运营计划
 - 运营计划的前瞻性，决策性与目标导向性
 - 运营计划要实现自己部门的任务
 - 运营计划要成为部属行动的依据
 - 运营计划要能评价部属工作成果的基准
 - 明确任务职掌分配
 - 掌握成功关键要素，作成推动方案
 - 明订时程表与管制计划
- 有效控制

- 检视计划和其实行的过程之偏差。
- 控制的原则—掌握执行的状况：经由检查、测试、调查、观察掌握现状与标准的差异性。

第四单元：高效执行力四原则

一. 原则 1、聚焦最重要的目标

- 对好点子说“不”
- 确定你的最重要目标
- 如何让组织聚焦目标
 - 规则 1、没有任何团队可以同时聚焦两个以上最重要目标。
 - 规则 2、你选择的局部战斗必须要为赢得整个战争服务。
 - 规则 3、领导可以否决，但不能独断。
 - 规则 4、所有的最重要目标必有明确的完成时限和标准
- 精简目标并设定完成时限

二. 原则 2、关注引领性指标

- 滞后性指标 VS 引领性指标
- 引领性指标可能和直觉相悖
- 如何找到引领性指标
- 如何跟踪引领性指标的数据
- 引领性指标带来更多的投入

三. 原则 3、坚持激励性记分表

- 建立激励性的选手型记分表
 - 它是否显而易见？
 - 它展示的是引领性指标还是滞后性指标？
 - 能否一眼从记分表上看出是否胜利？
- 如何提升团队士气

四. 原则 4：建立规律问责制

- 最重要目标会议
- 排除万难，保持聚焦
- 确立问责节奏
- 拒绝全天候灰色工作状态
- 痛苦工作的解药
- 与众不同的问责制
- 会议也可以很有趣
- 高效执行 4 原则的力量