

承上启下抓落实—聚焦高效执行力之策略

主讲：王伟老师

【课程背景】

我们正身处数字经济与“新基建”的战略机遇期，中国的企业正面临市场竞争白热化、技术迭代加速、客户需求多元化三重挑战。企业的成功愈发依赖于战略的精准落地与运营的高效协同，任何环节的执行偏差都将导致战略目标无法实现。

在组织内部，战略传递常出现“上热、中温、下冷”的衰减现象。目标在层层分解中失真，部门墙林立导致协同成本高昂，过程管控薄弱致使结果与预期相距甚远。企业的中层管理者，是破解这一痛点的关键所在。因为您是“战略翻译官”与“战场指挥官”，承上启下的职责履行程度，直接决定了组织执行力的强弱。

本课程旨在系统性地为中层管理者赋能，超越零散的经验传授，从理论、系统、工具、人性多维度，构建一套科学、可复制的执行力管理体系，确保公司战略精准落地、开花结果。

【课程收益】

1. 认知升级收益：

- 帮助管理者实现从“任务完成者”到“系统管理者”的思维转变。
- 深刻理解高效执行力的系统构成（个人、团队、组织）及其战略价值。
- 建立以结果为导向、以数据为依归的管理意识。

2. 方法工具收益：

- 掌握一套从“目标解码”到“结果复盘”的完整执行方法论。
- 学会使用战略地图、SMART原则、5W2H、WBS、PDCA、GRAI复盘等实用工具。
- 获得过程管控、风险预见、高效反馈与团队激励的关键管理技能。

3. 实践应用收益：

- 能够将所学工具与方法立即应用于当前的管理工作中。
- 提升解决实际执行难题的能力，如跨部门协作、下属赋能、过程纠偏等。
- 最终提升个人与团队的运营效率和工作质量，为达成业绩目标提供坚实保障。

【课程目标】

1. 知识目标：

- 能够系统阐述高效执行力的三大核心基石及其理论依据。
- 能够准确复述目标管理的SMART原则与5W2H分析法的核心要点。
- 能够明确描述过程管控中PDCA循环与复盘GRAI模型的关键步骤。

2. 技能目标：

- 能够独立运用战略地图或价值树分解法，将部门目标分解为个人绩效计划。
- 能够熟练运用检查清单与里程碑工具对执行过程进行有效监控与纠偏。
- 能够灵活应用情景领导力与BIC/AID反馈模型对下属进行精准赋能与激励。

3. 态度目标：

- 树立“结果导向、勇于担当”的执行力心态。
- 强化“系统思考、协同共赢”的管理者意识。
- 激发“持续改进、追求卓越”的内在驱动力。

【课程对象】

中层管理者、部门经理、主任等

【课程时长】

1天 (6小时/天)

【课程大纲】

导言——执行不力，是企业管理中最大的黑洞

案例研讨：《一次失败的社区促销活动——深度剖析***公司某项目》

1.现象回顾：活动看似热闹，但转化率极低，预期目标未达成

2.层层剖析

3.课程定位：中层管理者的核心职责

·承上：吃透战略，转化为行动

·启下：赋能团队，拿到结果

单元一：正本清源——系统认知高效执行力的内核

单元目标：构建系统性的执行力认知框架，明确自身在组织执行体系中的关键角色。

一、深度解构——什么是真正的高效执行力

(一) 走出误区：从“完成任务”到“创造结果”的本质飞跃

1.任务导向的陷阱：员工以为“我做了”，但领导要的是“做好了”

2.结果定义的三要素：有时间、有价值、可考核

3.案例对比：“安排了客户拜访”（任务） vs. “与关键客户达成初步合作意向并提交报告”（结果）

(二) 三维定义：个人、团队与组织执行力的辩证关系

1.个人执行力：基于员工的职业素养与专业技能

2.团队执行力：基于管理者的系统搭建与协同能力

3.组织执行力：基于企业的文化、流程与战略一致性

4.核心关系：个人执行力是基础，团队执行力是放大器，组织执行力是保障

(三) 理论基础：拉姆·查兰《执行》中的核心四原则

原则一：建立信任。坦诚沟通的团队氛围是执行的土壤

原则二：直面现实。敢于承认差距和问题，不回避矛盾

原则三：明确目标。确保每个人都知道自己要做什么，为什么做

原则四：跟进落实。建立不依赖于人的例行化检查与反馈机制

二、基石奠定——高效执行力不可或缺的三大支柱

(一) 领袖思维：管理者自身是团队执行力的第一基石

1.以身作则：要求员工做到的，自己首先做到

2.敢于担当：为结果负责，为团队兜底，不推诿扯皮

3.意志坚定：面对困难时，是团队信心的源泉

(二) 人才引擎：如何选拔与培养具有高执行潜质的团队成员

1.执行型人才的四大特质：主动性、责任心、洞察力、韧性

2.面试识别技巧：多问“过去是如何处理某类问题的”（行为事件访谈法）

3.在岗培养路径：通过授权、辅导和复盘，持续提升团队整体执行力

(三) 文化场域：打造“人人负责、结果导向”的高效能团队文化

1.文化符号化：通过口号、仪式、榜样故事等方式，强化结果意识

2.制度保障化：绩效考核、奖惩制度与执行结果强挂钩

3.沟通透明化：鼓励公开讨论问题，庆祝每一次小的胜利

三、角色定位——承上启下的核心职责与使命

(一) 战略翻译官：将公司战略转化为团队易懂、可执行的战斗语言

1. 过滤噪音：解读公司文件，提取与本部门相关的核心信息。
2. 场景化解读：用团队日常工作的例子来解释战略的意义。
3. 明确关联：告诉员工“为什么做这件事”以及“做不好会怎样”。

(二) 战场指挥官：在资源有限的情况下做出最优决策并分配任务

1. 资源整合者：善于争取和调配人、财、物、信息等资源。
2. 果断决策者：在信息不完备时，能基于经验和逻辑做出判断。
3. 任务分配者：知人善任，把合适的任务分配给合适的人。

(三) 团队教练员：赋能下属、激发潜能，带领团队打胜仗

1. 从命令到启发：多用提问引导下属思考，而非直接给答案。
2. 从管控到赋能：提供资源、扫清障碍，让员工能更好地发挥。
3. 从批评到反馈：通过结构化反馈，帮助员工认知差距并成长。

课堂练习：将公司的战略通过“战略翻译官”转译为“战斗语言”

第二单元：谋定后动——精准目标是高效执行的北极星

单元目标：掌握将模糊战略转化为清晰、可衡量、可管理目标的具体工具与方法。

一、目标解码：运用战略地图实现纵向与横向的对齐

(一) 承上之术：深入解读公司级战略与年度经营计划

1. 关键词解析法：圈定战略文件中的核心词，如“增长”、“降本”、“提质”、“创新”
2. 参与式研讨：组织团队骨干共同学习战略，集思广益
3. 向上澄清：对于不明确之处，主动与上级沟通，确保理解一致

(二) 启下之法：从四个维度分解部门目标

1. 财务维度：收入、利润、成本控制等指标如何承接？
2. 客户维度：客户满意度、市场份额、服务质量如何提升？
3. 内部流程维度：哪些关键流程（如装机、维护、投诉处理）需要优化？
4. 学习与成长维度：团队能力、信息系统、组织氛围如何建设？

(三) 协同之要：打破部门墙，实现目标互锁

1. 识别依赖关系：明确本部门目标的实现，需要哪些部门支持？
2. 主动沟通协商：与关联部门共同制定协同目标和行动计划
3. 建立联合会议机制：定期同步进度，共同解决跨部门问题

二、任务澄清：运用 5W2H 与 SMART 原则让指令百分百清晰

(一) 场景演练：一个模糊指令是如何导致执行失败的

1. 指令示例：“小张，你去跟进一下那个大客户。”
2. 失败推演：小张可能不知道跟进的目的是什么、联系谁、要谈什么、何时完成、要达到什么标准。

(二) 工具实战：手把手教你用 5W2H 法细化任务

1. Why (目的)：为什么要做？与什么目标挂钩？
2. What (内容)：具体要做什么？交付物是什么？
3. Where (地点)：在哪里做？涉及哪些区域？
4. When (时间)：什么时候开始？什么时候完成？关键节点是？
5. Who (人员)：谁负责？谁配合？谁审核？
6. How (方法)：怎么做？采用什么策略、流程、工具？
7. How much (成本/标准)：花费多少？质量要求是什么？

(三) 标准确立：应用 SMART 原则设定无可争议的绩效衡量标准

S (具体的)：目标明确，不含糊。例：将“提升服务”改为“将 XX 片区客户投诉率

降低至 1%以下”

M（可衡量的）：目标可量化或可行为化。例：提交一份包含 3 个解决方案的报告

A（可实现的）：目标有挑战性但通过努力可以达到

R（相关的）：目标与上级目标、部门职责紧密相关

T（有时限的）：有明确的完成期限

三、计划生成：从目标到路径的可视化与共识达成

（一）路径规划：运用 WBS 工作分解结构将复杂任务简单化

1. 层级分解：将项目/任务逐层分解为更小的、可管理的工作包

2. 百分百原则：确保所有工作包的总和是任务的 100%

3. 责任到人：每个最底层的工作包都必须有唯一的负责人。

（二）资源预估：精准评估执行计划所需的人力、物力、财力与时间

1. 资源清单法：列出完成每个工作包所需的所有资源

2. 时间估算技巧：采用三点估算法（乐观、悲观、最可能）来提高准确性

3. 预算编制：将资源需求转化为财务预算

（三）共识凝聚：通过团队会议确保每位成员对目标和计划“心中有数”

1. 会议前：提前下发初步计划，让成员带着思考参会

2. 会议中：讲解目标与计划，引导讨论、质疑和补充，直至达成共识

3. 会议后：发布最终版计划，并让关键成员签字确认

课堂练习：将“积极推动新产品营销”改为符合 SMART 原则的目标。

第三单元：过程管控——动态纠偏是执行落地的保障线

单元目标：学会建立有效的监控与反馈机制，确保执行不跑偏、不走样。

一、机制构建：建立高效透明的过程汇报与检查机制

（一）节奏设定：依据任务性质建立关键节点与里程碑检查点

（二）工具赋能：巧用甘特图、看板管理等可视化工具跟踪进度

（三）高效汇报：推行“结果-问题-需求”三段式高效汇报模式

二、问题洞察：在过程中发现真问题并有效解决

（一）预见风险：运用前置性思维识别执行过程中的潜在风险与障碍

（二）根因分析：引入“5Why 分析法”深入探究问题本质

（三）决策拍板：掌握快速决策模型，及时应对执行中的突发状况

三、闭环优化：推行 PDCA 循环与复盘文化实现持续改进

（一）PDCA 实践：将计划、执行、检查、处理融入日常管理

（二）复盘方法论：运用 GRAI 模型对已完成项目进行深度复盘

（三）知识沉淀：将复盘成果固化为标准、流程或 checklist

小组讨论：结合工作实际，完成项目过程管控的任务书。

第四单元：赋能驱动——激活个体是团队执行的加速器

单元目标：掌握有效激励与赋能下属的方法，提升团队士气与员工能动性

一、有效激励：超越金钱的多元化激励手段

（一）需求洞察：运用马斯洛需求层次理论分析下属的核心驱动力

（二）及时反馈：掌握 BIC 负反馈与 AID 正反馈的沟通技巧

（三）精神赋能：通过授权、认可与成长机会激发员工内在动机

二、情景领导：针对不同下属采取差异化的辅导策略

- (一) 能力意愿评估：根据“准备度”对团队成员进行精准分类
- (二) 领导风格匹配：指令式、教练式、支持式、授权式的灵活运用
- (三) 在岗辅导：通过 GROW 模型帮助下属突破能力瓶颈

三、协同增效：破除部门壁垒，实现无缝协作

- (一) 换位思考：建立内部客户服务意识，理解他部门的需求与难处
- (二) 机制保障：建立定期的跨部门沟通与联席会议制度
- (三) 冲突管理：运用“第三选择”思维化解执行中的协作冲突

课程结尾：知行合一——从培训课堂到管理实践的跨越

1.行动规划：

- 每位学员现场制定一份《个人执行力提升行动计划》。
- 明确“回到岗位后的第一项改变”、“第一个应用的工具”、“第一次分享的对象”。

2.课程总结：

- 一个核心：结果导向。
- 两个关键：目标清晰、过程可控。
- 三个支柱：领导、人才、文化。
- 四个单元：认知、谋划、管控、赋能。

3.激情收官：

- 强调“执行力就是决胜力”，鼓励学员立即行动，为公司的辉煌明天共同奋斗！