

双赢执行力

课程背景：

现代企业经营中，为什么伟大的理想不能如愿转变为现实？为什么经过科学论证的目标不能如愿变成具体的结果？为什么无懈可击的方案和设计不能变成实际的效益？为什么聪明而豪华的人力资源不能形成有效的合力？为什么激励约束不能变成员工的真正工作动力？为什么完善的管理制度不能变成产生效率的保证？究其原因：企业执行力缺失！这是企业发展中的瓶颈所在。因此，如何打造一支执行力强的企业中高层管理者，已成为现代企业发展的当务之急，重中之重。

课程收益：

1. 领悟执行力的本质，认清执行力的两大原点：商业人格和客户价值
2. 掌握锻造卓越执行力的十步执行流程（OPDCA 双螺旋五基因）：设置目标、承诺结果、锁定责任、创造条件、检查辅导、精益行动、考核反馈、担当改进、兑现激励、完善自我
3. 升级互联网时代的执行文化，领导执行的五个转变+员工执行的独孤九剑

课程目标：

培养企业中高层管理干部的执行能力，让企业不折不扣地拿到结果，提升企业的整体绩效，并让企业具有持续赢利的能力和基业长青的后劲！

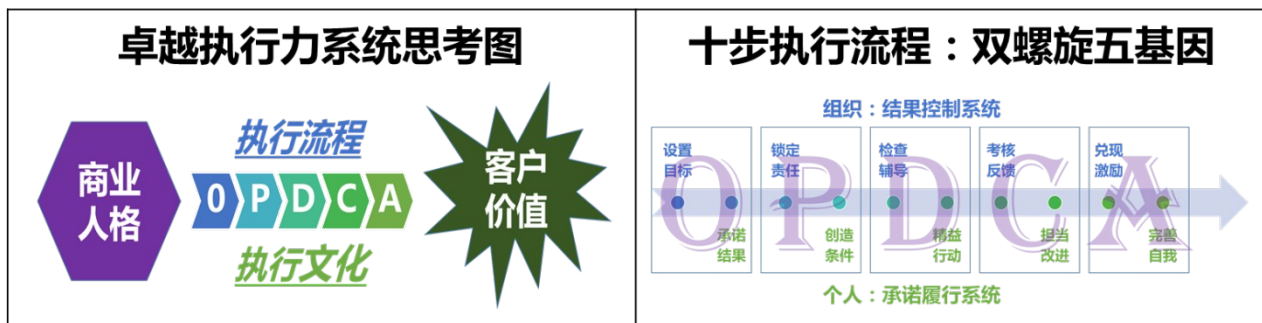
授课风格：

以解决问题为导向，关注价值提升，注重实战落地，将西方管理科学与国学智慧及本土化案例相融合，善于综合运用案例、故事、视频、游戏、互动等多种方式教学，寓教于乐，逻辑清晰，风趣幽默，富有激情及感召力。

课程时间：1天；6小时/天

课程对象：中高层管理人员

课程方式：实战教练指导+经典案例分析+实用工具方法+轻松幽默风趣+师生互动升华



课程模型：

课程大纲

第一讲：执行力的“3W1H”问题解析

一、WHY-为什么要修炼执行力？

1. 调查：触目惊心的结果
2. 观点：名家论执行力

结论：没有执行力就没有竞争力

二、WHAT-什么是执行力？

1. 三个不等式：心态 ≠ 结果 任务 ≠ 结果 苦劳 ≠ 结果
2. 结果：可以交换的价值
3. 执行的本质：有价值的结果！

三、Why-执行力为何缺失

1. 组织执行力缺失的八个“不当”
2. 个人执行力缺失的六个“缺乏”

四、HOW-怎样修炼执行力？

1. 卓越执行力的系统思考模型
2. 卓越执行力的十步流程：双螺旋五基因

第二讲：执行原点：商业人格与客户价值

一、执行原点：是起点也是终点

情景模拟：自己的葬礼

【起点：商业人格】

二、员工与企业的三大关系：市场契约商业交换客户关系

三、商业人格的一个核心：新主人翁精神

四、商业人格的两大本质

1. 靠原则做事
2. 用价值交换

五、商业人格的三大障碍

1. 人治文化
2. 含糊文化
3. 面子文化

六、商业人格的四大要素

1. 成年人逻辑
2. 社会人心态
3. 经济人品格
4. 职业人精神

七、商业人格的修炼方法：四要四不要

1. 对客户：要结果，不要理由
2. 对上级：要价值，不要讨好
3. 对同事：要对事，不要对人
4. 对自己：要原则，不要人情

【终点：客户价值】

八、三种工作导向：形式导向任务导向价值导向

1. 客户满意的三个层次

案例研讨 1：营销例会

案例研讨 2：经理和秘书

2. 九段秘书的启示

实战研讨：价值导向案例提取

九、如何做客户价值

思考 1：谁是你的客户

思考 2：怎样做价值

1. 客户价值思考工具：岗位价值链

案例：纠结的人力资源经理

实战演练：分析你的岗位价值链

第三讲：执行基因 O-设置目标&承诺结果

【步骤一：设置目标】

一、为什么要设置目标

实验：没有目标是危险的

1. 目标的四个好处

二、目标设置的四个一致性

1. 战略一致性：关注全局而非数字
2. 协同一致性：各部分做到最好不等于集体最好
3. 责任一致性：千斤重担人人挑
4. 行动一致性：员工真的按照要求在做吗

三、什么是好的绩效目标

1. 指导思想：要什么就考什么
2. 目标设定的 SMART 原则
3. 目标设定的技巧及举例

实战演练：写出你所负责工作的三个目标

【步骤二：承诺结果】

一、目标必须达成共识

3.1.1 两大途径：绩效协议+心理契约

二、承诺结果的“五化”

三、执行型人才的三大守则

1. 守则一：信守承诺
2. 守则二：结果导向
3. 守则三：永不言败

案例：蓝色花瓶的故事

四、承诺执行工具：YCYA

第四讲：执行基因 P-锁定责任&创造条件

【步骤三：锁定责任】

一、没有人会愿意负责到底，除非变成“你的责任”

二、锁定责任四步法

1. 第一步：责任到岗
2. 第二步：指标到人
3. 第三步：工作赋能
4. 第四步：管好猴子

三、别让猴子跳回你背上，责任的两大陷阱

1. 陷阱一：下属讨教，上司解决
2. 陷阱二：下属报告，连带上级

四、执行工具：3L(猴子管理法)

1. L1-布置：猴子始终在下属肩上，别替属下养猴子
2. L2-锁定:猴子只有一个主人，宁愿杀死也不要饿死
3. L3-引导：引导与启发下属懂得掌握照顾猴子的方法

【步骤四：创造条件】

案例：纽约警察局的惊人转变

一、创造条件的五种智慧

1. 智慧一：破画思维
2. 智慧二：基点思维
3. 智慧三：聚焦思维
4. 智慧四：任势思维
5. 智慧五：系统思维

案例解读：如何创造条件

分析工具：SWOT-F

实战演练：现状问题分析与聚焦

第五讲：执行基因 D-检查辅导&精益行动

【步骤五：检查辅导】

思考：飞机为何可以到达目的地

结论：执行力是检查出来的，能力是辅导出来的

一、做个教练型领导者

1. 教练的根本原理及角色定位
2. 教练型领导与传统领导的区别

二、教练型领导的四大能力

1. 教练能力一：聆听
2. 教练能力二：区分（情景演练）
3. 教练能力三：发问（情景演练）
4. 教练能力四：回应

三、教练型领导的四大步骤

1. 第一步、厘清目标
2. 第二步、反映真相
3. 第三步、迁善心态
4. 第四步、计划行动

情景模拟：事与愿违

【步骤六：精益行动】

一、精益行动的要旨

1. 孙子兵法中的“速胜”思想

2. 从“速胜”思想到精益创业

3. 从精益创业到精益行动

实战演练：工作中的精益行动

第六讲：执行基因 C-考核结果&担当责任

【步骤七：考核诊断】

一、如何做好绩效考核

思考：扭曲的考核

1. 绩效考核的十大误区

2. 关键事件法 STAR 案例及应用

3. 考核结果的修正

实战研讨：绩效考核中的错误

二、做好绩效反馈

1. 做好绩效面谈的五个步骤

2. 绩效面谈的十个准则

举例：绩效反馈的五个等级

3. 正面反馈和负面反馈的方法

举例一：反馈要具体

距离二：反馈要着眼于积极的方面

实战演练：工作中的绩效反馈

【步骤八：担当改进】

一、接受反馈：使你痛苦者，必使你强大

二、绩效诊断及解决策略

1. 绩效诊断工具箱

案例应用：某员工的绩效改进策略

三、绩效改进计划

实战演练：绩效改进计划分享

第七讲：执行基因 A-兑现激励&完善自我

【步骤九：兑现激励】

一、有效激励的原理

1. 什么是激励
2. 从管理理论看激励需求
3. 多元激励整合
4. 赫茨伯格的双因素理论
5. 钱没给够，心委屈了

二、常用激励一：薪酬激励

1. 薪酬体系设计的五个基本原则
2. 薪酬系统最需要解决的四个核心问题

三、常用激励二：赞赏的激励

故事：妈妈，只有你欣赏我

1. 当面赞赏员工的步骤 DQIHT 及举例

实战演练：一分钟激励

四、常用激励三：晋升激励

1. 职业生涯：蚯蚓的目标阶梯
2. 职业生涯规划的实施：员工+企业

五、常用激励四：自我激励（驱动力 3.0）

1. 驱动力 3.0 时代的到来
2. 驱动力 3.0 的三种内在因子

六、管理者日常激励检讨

1. 管理者最常犯的十大错误激励
2. 管理者日常激励的八大原则

实战研讨：目前的激励体系有哪些不足？该如何完善？

【步骤十：完善自我】

一、自我领导之角色归位

案例：陈五的烦恼

1. 管理者常见的四大角色错位及两大病症
2. 管理者的十大角色认知

二、自我领导之心智管理

1. 阻碍心智突破的 12 顽石
2. 成功人士心智模式三要求

自我觉察：可以丢掉的观念

情景演练：以一种不同的方式思考

三、自我领导之目标管理

心理测验：什么对你最重要

思考：我们究竟需要什么？

演练分享：个人使命宣言

四、自我领导之效能管理

1. 如何经营好有限的人生

2. 效能管理四象限法

3. 高效能时间管理的行为要点

实战演练：王经理的工作计划

第八讲：执行文化：五个转变与独孤九剑

一、十步执行流程的文化依托

二、领导执行的五个转变

1. 多强调员工智慧、少强调员工“服从”
2. 多强调人本身，少强调“事”本身
3. 多强调领导责任，少强调员工责任
4. 多强调团队机制，少强调员工心态
5. 多强调个人利益，少强调团队利益

三、员工执行的独孤九剑

1. 服从思维：规则至上
2. 冠军思维：做自己擅长的
3. 专注思维：盯准一只野兔
4. 简约思维：大道至简，简约即美
5. 迭代思维：快速行动，迭代更新
6. 极致思维：价值导向，让客户尖叫
7. 利他思维：利他就是利己
8. 狼性思维：没有退路就是出路
9. 效能思维：做个高效能执行者

四、企业家的八项行动举措

总结：执行24字原则