

## 《团队执行力与目标达成》

课程时间：2-4天。7小时-每天

授课对象：企业中高层干部

授课方式：讲解+工具+视频+方法+训练+点评

### 课程背景：

为什么企业有很好的战略目标，却难以实现？

为什么团队目标制定之后，团队成员不能全力以赴、不折不扣地执行？

为什么团队里看起来比较负责任，但总感觉到不能真正地负责任到位？

为什么团队常出现低效、推诿而导致目标计划无法实现？

为什么团队成员的个人素质不错，但团队整体执行力却不强？

为什么市场环境很好，企业却不能抓住机会实现快速发展？

很多企业面临这样的困境：管理者的组织、培训、计划都是到位的，但员工执行起来就违背了管理者的初衷。这不仅是一部分企业存在的问题，更是所有中国企业普遍存在的问题；不仅是一个管理的问题，更是影响核心竞争力提高的关键问题。

中国很多企业的中高层干部，既没有在大企业做过管理，缺乏系统的管理经验，又没有学过企业管理这门课，而是凭借从师傅、上级主管那里学到的零星的、不系统的、不规范的经验进行管理。这些管理人员有技术，分配给他的工作，他能干得非常漂亮。但是不能充分调动员工的积极性，不会带团队，充其量只是一个善于单打独斗的“武林高手”，却不能将一个团队的凝聚力、向心力和激情充分调动起来，发挥出团队的强大力量。

要提高企业的执行力，不仅要提高企业从上到下的每一个人的执行力，而且要提高每一个单位、每一个部门的整体执行力，只有这样，才会形成企业的系统执行力，从而形成企业的执行力，竞争力。在这个世界里，人之所以有优秀与一般之不同，在于优秀者更有实现构想的能力，这就是一个人的执行力，而不是更有思想；企业亦如此，一个优秀的企业在与其他企业做着同样的事情，只是比别人做得好，落实更到位，执行更有效果。

本课程将在个人执行力和团队执行力两个维度入手，通过管理的手段，在人员素质及操作流程上有效的加以整合，将团队整合成为一个安全、有效、可控的整体，并利用在制度上减少管理漏洞，在目标上设定标准，在落实上有效监督，从而有效的提高参训人员的个人执行力和团队执行力。

## 课程目标：

- 1.了解执行危机的来源，挖出企业执行不力的根本原因；
- 2.系统提升成员执行思维、执行意识、执行技能和执行水平；
- 3.提升团队成员积极性、主动性、成就高执行、高协作团队；
- 4.掌握现代企业执行的核心流程，有效使用执行的工具方法。

## 课程工具(节选部分)：

- 1、目标分解法
- 2、要事时间管理法
- 3、5W2H工作分析法
- 4、自我监督法
- 5、记录报告法
- 6、自我鉴定法
- 7、PDCA戴明环
- 8、权利使用测试表
- 9、沟通三部曲
- 10、教练辅导技术
- 11、激励与双赢体系
- 12、打造卓越团队渐进表……

## 课程提纲：

### 一，为什么执行难

导言：提高团队执行力对团队目标实现的重要意义

- 1.何谓执行力，执行的实质
  - 2.何谓团队，高执行力团队的六大特征
  - 3.提高执行力对团队目标和个人目标实现的重大意义
- @案例分享：全球执行力典范—西点军校的执行力核心精髓的介绍
- 4，什么是战略，战略规划
  - 5，中国企业执行力调查结果与原因分析
- @故事：差不多先生
- 6，中国三大糟粕文化剖析
- @团队活动：精神集中

案例研讨：

- @德国音乐会结束之后
- @日本地震的人文现象
- @日本幼儿园的怪事
- @哪些侧面原因造成战败国的崛起

## @课堂组建团队的规则与执行

### 二，企业中的执行力误区

- 1.管理者没有常抓不懈——虎头蛇尾
- 2.管理者出台管理制度时不严谨——朝令夕改
- 3.制度本身不合理——缺少针对性、可行性。
- 4.执行的过程过于繁琐——或者是囿于条款，不知道变通。
- 5.缺少良好的方法——不会把工作分解汇总。
- 6.缺少科学的监督考核机制——没人监督，也没有监督方法。
- 7.只有形式上的培训——忘了改变人的思想与心态。
- 8.缺少大家认同的企业文化——没有形成凝聚力。

### 三，培养下属高效执行的心态

-----积极负责，信任支持，创新思路，推动计划有效执行，  
负责任不仅仅指担当责任，更是以负责任的心态去实现目标

@团队精神的“龙骨”就是负责任

@从“喂药故事”理解功劳与苦劳的不同

@从“张勤发货”理解真正的负责任=令到事情发生

@小组讨论：新员工入职后三种情况的责任划分

- 1，要有主动积极的心态
- 2，像军人一样服从命令
- 3，精益求精地关注细节
- 4，坚忍不拔地执行到底
- 5，无人督促就自我督促

@现场测试：意志力趣味测试

- 6，只有执行到位才算有效执行

@实战演练：不可能完成的任务

@案例分析：总经理让三个人去做市场考察

### 四，执行力的基础观念：商业人格与文化

-----管理层强烈的执行意识，文化重视，战略重视，创造执行氛围

- 1，创造执行文化氛围的四个条件

@视频：看执行的决心和立场

@案例：看优秀企业如何创造执行的文化和氛围

- 2，人格与商业
- 3，商人的基本特点
- 4，商业人格的要素与标准

### 五，团队执行力要素：

- 1，提高管理水平，强化领导权威

- 2, 明确组织分工, 严格执行标准
- 3, 加强组织协调, 形成执行合力
- 4, 正确选材用人, 做到人事相宜
- 5, 制定工作计划, 选择工作方法
- 6, 完善规章制度, 防范执行风险
- 7, 优化业务流程, 提高执行效率
- 8, 加强教育培训, 提高执行能力
- 9, 培育执行文化, 养成执行习惯
- 10, 加强监督检查, 落实执行问责

## 六, 结果与任务:成果意识与沟通

@沟通中常见现象及障碍点分析

@达成良好沟通应该具备的五大心态

@单向沟通、双向沟通和全方位沟通的效果区别

@与不同关系(上司、下属、同级、客户等)的沟通要领

@在不同情境下(重要、紧急、常规、表扬、批评等)的沟通方法, 如何转化批评为鼓励, 如何利用欣赏让员工更好发挥特长

@对不同性格人如何调整沟通风格以达到沟通目的

- 1, 案例分析: 这些团队成员为何拿不到结果
- 2, 什么是结果, 什么是任务, 结果定义
- 3, 如何通过督导提升团队执行力, 处理矛盾与冲突
  - @故事: 九段秘书
- 4, 高效完成工作的方法与工具
  - @工具一 @工具二 @工具三
- 5, 为什么说工作流程与程序是执行的保障
- 6, 执行法则与原理

## 七, 客户价值与目标计划落地

- 1, 什么是客户与客户价值
- 2, 如何做客户价值
- 3, 内部团队客户价值的实现方法
- 4, 目标管理与计划落地
  - 1) 目标管理五原则 SMART、六步骤
  - 2) 目标管理必须解决好的八个问题

- 3) 计划管理的 PDCA 管理循环
- 4) 计划管理的 5W2H 方法
- 5) 拟定工作计划的思维和原则
- 6) 工作分派时应考虑的三个因素
- 7) 时间管理四象限的优选方案
- 8) 经理人有效时间管理的六个建议

@案例分析：一个计划实施无效的问题根源在哪里

## 八，中层执行力与绩效考核

- 1, 中层执行不力的常见毛病
  - @活动：消除借口从干部抓起
- 2, 中层干部在执行中的角色定位
- 3, 中层干部的执行方法与考核指标
- 4, 如何让下属把事情做得又快又好的充分必要条件
- 5, 执行管理的法则与理念，管理中的火炉原则
  - @互动活动：我现在就付诸行动
- 6, 岗位有职能，考核有标准，绩效考核帮助企业执行到位
  - 1) 绩效关键指标的确立
  - 2) 考核四步骤的关键方法
  - 3) 让绩效考核落实到位的五个建议
  - @案例：一个失效的绩效考核方案的原因分析

## 九，高效执行干部主抓的七个重点

- 1, 锁定责任
  - 2, 合理分工，各负其责
  - 3, 明确任务来源与计划
  - 4, 组织目标变个人目标
  - 5, 抓住问题的重点，难点，切入点
  - 6, 激励方法
  - 7, 检查与督导
- @300 亿投资家成功秘籍：六脉神通

## 十，制度执行力：运营管理体系

-----如何建立一个不依赖于人的执行系统

\*问题解决与控制---帮你加强过程控制，提高执行力，确保目标的实现。

- 1, 控制三环节：事前（预测问题）、事中（解决问题）、事后（例外事件例行化）
- 2, 培养员工的问题意识，问题分析的三层次（事件层面、没事层面、结构层面）
- 3, 问题区分：良性问题 or 恶性问题，管理问题 or 改善问题，
  - @案例分析：从“质量事故”和“计划拖延完成”看，如何进行过程控制，以避免死后验尸？
- 4, 三个逆向思维的假定
  - @500 强企业系统的强大理由

- @一流企业的流程力量
- @如何让三个和尚有水喝
- @拍电影的流程图与执行三化

- 5, 致力于建立简单而高效的制度执行系统：4R 业务管理
  - A, 制度执行要点
  - B, 制度执行流程
  - C, 执行超级实用工具

## 十一，世界优秀组织的执行纲领与案例分享

案例：

- @京东崛起的执行力背景
- @GE 管理的基本理念与方法
- @西点军校的执行力文化落地

- 1, 创造危机感的文化
  - 案例@任正非：华为的冬天 @地铺文化的背景
- 2, 行动能力是逼迫出来的？
  - 案例@GE 公司的无形压力
- 3, 凡是已经决定的，就是对的
  - 案例@莫泊桑如何成为伟大的作家 @麦当劳的作风
- 4, 人们不会做你希望的事，只会做你检查的事
  - 案例：@肯德基的执行力
- 5, 没有人会拒绝改变，但所有人都拒绝被改变
  - 案例：@诺基亚与摩托罗拉的衰落
- 6, 备忘录的作用
  - 案例：@宝洁公司的备忘录执行法
- 7, 领导人亲自做出表率
  - 案例：@FACEBOOK 创始人的年度执行计划

## 十二，执行的六大流程

-----严格的责任划分，制度和流程越有操作性，越有利于执行

- @严密的制度是执行的保证：海尔执行力四法则
- @优化的流程确保高效：麦当劳优化流程的启发
- @清晰的标准让行为可度量可纠偏：联想集团案例分享
- @执行中，需要堵住的四个借口
- @制度重在执行：案例学习--看日本人如何管理中国工程
- @细节决定成败：来自二战的启示，维纳民谣给我们的启发
- @现场测试：目标分解能力测试

- 1、目标分解与量化
- 2、标准设计与执行
- 3、时间划分与管理
- 4、岗位职责与操作
- 5、过程追踪与监控
- 6、结果评估与反馈

### 十三，执行的四十八字真经

互动活动：@钉子的启示

- 1， 执行的十六字原则
- 2， 成功执行的关键
- 3， 执行秘诀：开始前，执行中，结束后
- 4， 执行的 24 字战略

总结回顾，学员收获分享，合影留念，课后落地计划

#### 课程结束后落地执行方案：

- 1、打造高绩效团队的执行方案
- 2、学员自动自发工作习惯培育计划
- 3、日事日毕、日清日高的行动纲领
- 4、全员工作计划与工作总结执行方案
- 5、日常工作的工作流程图与标准化执行表

说明：本方案为初步方案，通常情况下，会在培训前，与企业做进一步沟通，根据企业具体情况，调整成最符合企业实际情况的个性化方案。