

用结果说话

----《团队执行力训练营》培训大纲

【课程目的】打造以“结果为导向，以客户价值为信仰，用结果说话”的超级执行力团队，解决借口多，结果少，执行不到位的问题。

【上课方式】个性化、训练式，讲的是自己企业的案例，解决的是自己企业的问题，教的是自己企业可以用的方法。

【标准课时】调研一天，培训两天

【参加人员】全体员工

前言：

执行是一门关于结果的学问。

我们处在一个市场经济的时代，市场经济的本质是公平交易下的自由竞争，公平就是价值对等；交易就是结果交换；竞争就是用结果说话

什么是执行？什么是执行力？

执行就是把目标变成结果的行动；执行力就是把目标变成结果的能力；团队的执行力，就是把公司的经营计划变成财务结果的组织能力；公司的执行力，就是确保公司战略目标实现的运营能力，这是企业内在的竞争能力。

这是时代兴邦公司 15 年研究成果，是团队执行力经典课程，本版为最新升级版，主要作用是如何提高团队执行力，竞争力，实现公司目标，全面解决执行难的问题，欢迎您选择我们的课程，让我们共同学习、共同成长。

---本课程创始人、首席讲师 孟志强

第一讲：执行的主体----优秀的团队

一、什么是我们要的结果？

二、回顾与总结：

三、打造执行团队，创造幸福人生

1、什么样的企业是成功的企业？投资 < 回报 = 盈利

2、什么样的员工是幸福的员工？

用结果说话 = 受到尊重；用结果说话 = 满意收入；用结果说话 = 个人职业目标

3、什么样的团队是执行的团队？

两大特征：信仰一致，利益一致。

1、负责任的领导；2、高效率的员工；3、合作的文化 4、保结果的机制。

第二讲：执行的基因-----独立人格

一、为什么没有结果？

1、人性的弱点是什么？人性的优点是什么？

2、什么是独立人格：独立履行自己的职责，独立坚守公司的原则，这样一种品格。

二、角色认知，我们是谁？我们走到一起要什么？

1、我们是谁？我们的角色是什么？

2、如何当个好“商人”----好“商人”的五个特征：

3、我们把公司看成什么？

三、打掉三个落后文化

人治文化、含糊文化、面子文化。

四、什么是商业人格

- 1、两大要素：靠原则去做事，靠结果去交换。
- 2、两大标准：成年人逻辑，社会人心态。

五、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。

第三讲：执行的本质----结果导向

一、为什么没有结果？

做事情，不等于做结果，我们经常把做事情，当成了做结果。

二、什么是事情，什么是结果？

- 1、什么是做事情：完成“三事”，完成差事，例行公事，应付了事；
- 2、什么是结果？结果有“三要素”，有时间，有价值，有证据。

三、我们的工作结果是什么

- 1、讨论：我的岗位职责是什么，我们的关键绩效指标是什么？
- 2、结果定义的依据是什么？

四、结果训练

结果定义的格式：

提交……，报……通过，下发……执行。

完成……，达到……，见……（证据）

五、做效率型的员工

平庸型、亏损型、成本型、效率型。

九段秘书:请问你是几段？你的价值是多少？

六、执行训练的 48 字真经

- 1、8 字态度：认真第一，聪明第二。
- 2、16 字原则：结果提前，自我退后；锁定目标，专注重复；
- 3、24 字流程：
事前：决心第一，成败第二；事中：速度第一，完美第二；事后：结果第一，理由第二。

第四讲：执行的方向-----客户价值

一、什么是客户？

- 1、客户是衣食父母；2、是我们的资源；3、是商业回报的来源。

二、什么是客户价值？

- 1、方向：满足客户独特的需求。
- 2、方案：提供完整的解决方案。
- 3、效率：一次性把结果做好。
- 4、双赢：在保证自己利益的前提下，超越客户期望。
- 5、持续：保持与战略客户长久的合作。

三、什么是客户价值的升级

价格、质量、服务、解决方案。

四、做好客户价值的 12 字方针

高价值、低成本、能体验，可持续。

五、如何提供内部客户价值？

内部是外部的前提，没有内就没有外，有外的也是假的。对企业管理而言，修炼的是内部客户价值，对于竞争而言，修炼的是外部的客户价值。

六、内部客户价值的含义

内部客户价值，就是将公司内部也看成是客户关系，像对待外部客户一样，为领导、同事、其他部门提供价值，让他们满意，超越他们的期望。没有内部顾客的满意，就没有外部客户的满意。

七、实现内部客户价值的基本原则（接力棒原理）

八、和谐团队---内部客户价值的修炼

1、我这周为客户做了什么？2、我做的是任务，还是结果？3、客户为这个结果感动了吗？4、你打算下周用什么结果感动客户？

第五讲：执行的环境----开放分享

一、为什么没有结果？

- 1、公司最大的成本是什么？是无效的沟通。
- 2、什么原因，让我们成本高？封闭文化让我们付出沉重代价。

二、营造执行的环境----开放分享的原则

- 1、“一对多”原则；
- 2、对事不对人原则；
- 3、讲规则的原则；
- 4、讲正气的原则。

三、开放分享的主要形式

1. 即时沟通-----“关键时候”要沟通。
2. 分享会法-----公司级的分享会主要解决部门之间的配合问题。
3. 信息共享-----明确工作关系图、建立信息平台，在文化上，听到总裁的声音。
4. 倾诉热线-----为思想与心理的压力，找一个“安全阀”。
5. 企业法庭-----我们要的是两样东西，一是制度的完善，二是员工对公理的共识。

四、开放分享的结果

- 1、减少团队沟通成本----让关系变得简单，让权谋无处藏身，让执行变得通畅。
- 2、团队呈几何级成长----“世界上只有两种东西越分享越多，一是爱，二是智慧”。

第六讲：执行的机制——5 i管理模式

一、5i 运营管理模式

结果定义要清楚----i1；清楚之后有方法----i2；方法过程要检查----i3；检查以后要奖罚----i4；奖罚目的是改进----i5

二、5i 的口诀

结果定义要清楚----i1；清楚之后有方法----i2；方法过程要检查----i3；检查以后要奖罚----i4；奖罚目的是改进----i5。

三、5i 的方法与工具

i1：结果清楚

管理方法：做好周计划，月计划，质询会审核通过。

管理要点：结果定义要训练。

执行思想：不要等最后结果不好，或者不清。

i2:方法得当

管理方法：用流程给方法，流程是做事的顺序、方法与标准，是复制团队，提高能力的最好的方式。

管理要点：归口部门做流程，用看板做展示，试行之后做完善，完善之中养习惯。

i3:过程检查

管理方法：五级检查体系：自检、上级检、业务检、COO 检、总裁检。

管理意义：1、防止矛盾上交；2、防止最后出现坏结果，来不及纠正；3、防止检查中的人情与权谋。

管理要领：1、自检是基础；2、上级检是责任；3、业务检是证明；4、COO 检是解放总裁；5、总裁检是总结经验。

执行思想：管理的核心是检查。

i4：奖惩及时

管理方法：周报，月报是工具，质询与绩效考核是方法，以最后时间为节点，完成则奖，没有完成则罚，公开兑现当初的承诺。

管理要点：不是奖惩，是改进、提高。

执行思想：不是好人才有好报，而是好报才会有好人。

i5: 改进复制

管理方法：用改进表，开改进会，改进干部，最后把改进计划进入 i1；

管理要点：1、一步一步进行，不跳跃；2、方法与措施必须要可操作；

执行思想：改进让我们少范相同的错误。

第七讲：执行的训练——新“天龙八部”

一、为什么没有结果？

因为缺少训练，缺少训练工具、缺少训练方法，缺少教官。而只有员工能力的提高，才能用结果说话。

二、团队执行力的八个训练方法

1、样板征求法：员工在没有标准的情况下，最好的方法是用样板征求领导意见，打个样，做为讨论结果定义的“靶子”。

2、领导示范法:员工操作有误，理解不对，领导应当做一个示范，为员工制定一个操作指南。

3、流程分解法:把成熟的方法，分解成普通员工可以操作的流程，然后训练。

4、现场震撼法:遇到有典型性的，重复出现的错误，领导必须加大力度，去现场，找证据，给震撼，训练员工提高效率，提高客户价值意识。

5、时间管理法:如何合理科学的安排时间与计划，分清“轻、重、缓、急”，在特定时间内，同时做好几件事，以提高自己的执行效率。原则是：先做可以安排给下属的，再做只能自己做的，然后检查下属的结果。

6、业务质询法：用机制把结果管理起来

7、重点改进法:用原因穷尽法，找出真原因，制定改进措施，明确分工责任，进入运营状态；

8、个人战略法:明确员工的个人成长目标，弘扬优点，克服缺点，用 5I 管理员工个人战略，加快员工成长。

第八讲：执行的关键-----中层执行力

一、我们的企业有没有这些问题？

为什么年初的计划，到年终就“泡汤”了？

为什么总裁的指令，到了部门就走了样？
为什么自己很厉害，而你的员工却不成长？
为什么自己累的要命，下属却无事可做？
为什么下属说你是“好人”，领导说你“心太软”？

二、为什么说中层是执行的关键？

总裁的战略，靠中层去执行；优秀的文化，靠中层去传承；强大的团队，靠中层去训练；一流的业绩，靠中层去取得。

三、中层的三大领导角色是什么？

- 1、对总裁----执行官；100%执行。
- 2、对业务----检查官；70%时间做检查。
- 3、对团队----教练员；训练出无数个你。

四、中层的领导哲学

如果你想要权力，你就压住所有人，如果你想要业绩，就让下属超过你。

作业：《执行力训练营学习心得》

- 1、让我感受最深刻的一条理念或方法是什么？
 - 2、把这条理念或方法变成我的一项工作措施是什么？
 - 3、通过采取这个措施，在 10 天内，我要达到的结果是什么？
- 请在培训结束后三天之内交给公司人力资源部。