

# 打造一流执行团队

## 课程背景：

我们都知道，公司的战略目标的实现、业绩指标的达成、项目的实施等等诸多事情都需要通过团队执行来完成，没有执行，这一切都是空谈。一个团队执行力的强还是弱，直接关系到这家企业发展的快与慢。然而，影响团队执行力的因素诸多，比如企业文化，管理制度，管理者自身的素质和能力，还有员工的整体素质等等，这些因素都会影响到整个公司的执行力。要想提升整个团队的执行力，绝非是单方面的问题，而是一个系统庞大的工程，需要公司上上下下人员共同的努力，运用科学的管理方法和严格的执行制度，才能从真正意义上提升团队的执行力。

很多企业，在执行的制度和文化建设方面还比较欠缺，缺少执行的环境和氛围，公司里人情文化、面子文化、模糊文化比较严重，这些都是影响团队执行力的重要因素。在实际的管理工作中，我们也会经常听到很多管理者抱怨说，员工的执行力太差，遇到问题总喜欢各种理由和借口，没有主动解决问题的意识。做事拖拉，对于领导安排的工作，领导不催，员工不汇报，部门之间相互推诿扯皮现象，缺乏责任担当意识等等，这些问题的存在，说明我们团队人员的整体素质亟需提高，大家需要对执行力有正确的理解和认识，切实掌握对上执行，跨部门执行和对下执行的方法和技巧。只有这样，我们才能真正提升团队执行力，保证企业健康稳定的向前发展。

## 课程收益：

**企业：**实现公司内部执行统一，植入执行结果理念和文化，打造狼性执行团队。通过结果思维、客户价值训练，改变员工的做事方式和行为习惯。

**参与者：**让自己成为一名信守承诺、结果导向、百分百负责任的执行型人才，通过学习执行的理念和方法，提高自身执行力，提升工作效率，为公司为客户创造出更多有价值的结果，实现自己人生价值。

**课程时间：**2天，6小时/天

**课程对象：**公司全员、中层管理者

**课程方式：**理论讲授、小组PK、案例讨论、竞赛游戏、视频分享等

## 课程大纲

### 课前导入：

1. 团队建设：分小组进行选队长、起队名、编队训的任务
2. 团队风采展示：每个小组分别上台展示，根据展示效果给予加分奖励
3. 团队PK规则：宣布培训中小组PK的评分规则及制度

### 第一讲：执行的思维和心态

**企业普遍现状：**公司缺少狼性执行文化，做事喜欢讲人情，讲面子。有制度却很少去执行，表面一团和气，背后却怨恨已久，牢骚满腹。很多员工做事缺乏老板心态，是一种圈外心态来面对工作，总是抱怨别人做的不好，把自己的不作为归结于别人的错。遇事工过于依赖领导，没有主动承担意识。

#### 一、影响企业执行力的几种文化

1. 人治文化
2. 面子文化
3. 含糊文化

#### 4. 人治与法制的不同之处

### 二、公司是一个商业组织，要拿结果来说话

1. 我们拿什么来获得回报？
2. 员工、企业和客户三者之间的关系
3. 商业的本质就是结果交换

#### 4. 什么是商业人格？

- 1) 独立履行责任
- 2) 独立坚守原则

#### 5. 商业人格的两个心态

- 1) 成年人的心态
- 2) 社会人的心态

### 三、心态是执行力的关键

1. 问题+态度=结果
2. 我是解决问题的一切根源
3. 谁承担最大后果，谁承担最大责任

**实操训练：**责任思维练习，即使…我也要…因为…每人写三个，团队分享

**案例研讨：**红绿灯，你怎么过马路？

## 第二讲：做结果不做任务

**企业普遍现状：**员工工作走流程、走形式，自我感觉良好。至于工作的结果是否有价值，领导和客户是否满意，却不关注。总是喜欢讲自己的苦劳和疲劳，就是不讲功劳和所创造的价值。

### 一、什么才是真正的执行？

1. 有结果的行动才是真正的执行！

### 二、警惕执行中的三个假象

#### 1. 好态度≠好结果

- 1) 态度与结果是两个独立的系统
- 2) 承担责任表扬，没有结果批评

#### 2. 履行责任≠好结果

- 1) 没有结果意识，职责就是空文

#### 3. 完成任务≠好结果

- 1) 完成任务是对过程负责
- 2) 收获结果是对价值负责

### 三、衡量结果的三要素

#### 1. 有时间

- 1) 以周结果为周期承诺日结果
- 2) 根据阶段结果设定时间节点
- 3) 到时间节点必须是最终结果

#### 2. 有价值

- 1) 符合长期战略
- 2) 符合短期计划
- 3) 符合内外部客户要求

#### 3. 可考核

- 1) 看得见摸得着
- 2) 有事实有数据
- 3) 客户能体验到

## 四、怎么才能做出好结果

### 1. 做结果的三个原则

- 1) 客户原则
- 2) 交换原则
- 3) 检查原则

### 2. 做结果的两个思维

- 1) 底线思维
- 2) 外包思维

### 3. 做结果的三种方法

- 1) 复述承诺法
- 2) 结果分解法
- 3) 重点聚焦法

**实操训练：**结果思维练习，把工作中的任务变成结果

**实操训练：**任意说出下周打算要做的一项工作，看看结果对不对？

## 第三讲：用客户价值提升执行力

**企业普遍现状：**对外：客户总是抱怨我们的服务态度太差，人员素质太低，而员工却感觉很委屈、很无辜；对内：部门之间矛盾重重，小团队意识太浓，缺少主动的沟通和配合，各自为战。

### 一、客户价值的四个层次

1. 优质产品
2. 低廉价格
3. 服务体验
4. 客户解决方案

### 二、做好客户价值的原则、方法和标准

#### 1. 客户价值的原则

- 1) 高价值
- 2) 低成本
- 3) 可体验
- 4) 能持续

#### 2. 客户价值的方法

- 1) 排除法
- 2) 新增法
- 3) 递进法

#### 3. 客户价值的评判标准

- 1) 感激的语言
- 2) 感谢的握手
- 3) 感动的眼泪
- 4) 持续的订单

#### 4. 用客户价值提升组织内部执行力

- 1) 向上执行，上级就是客户
  - a 让领导做选择题，自己做问答题
  - b 给提前量、给决策依据、主动承诺
- 2) 平级执行，下道工序就是上道工序的客户
  - a 部门间配合就像跑接力赛
  - b 方式比内容更重要

c 主动询问哪些地方需要改进

3) 向下执行，下级就是上级的客户

a 照顾员工就等于照顾客户

b 给原则、给成长机会、不给包办

视频分享：下属是如何完成上级领导交办的任务？

案例研讨：领导叫员工买复印纸

## 第四讲：4R 制度执行力

### 一、R1 凡事必有结果

### 二、R2 一对一责任

1. 责任稀释定律

2. 责任跳动定律

3. 责任管理法

### 三、R3 跟踪检查

#### 1. 检查的 3 大系统

1) 制度检查

2) 节点检查

3) 第三方检查

#### 2. 检查的 4 大原则

1) 公开性

2) 公正性

3) 实效性

4) 周期性

### 四、R4 即时激励

#### 1. 即时激励的两个原则

1) 明确战略意图

2) 摆明是非态度

#### 2. 激励操作三个要点

1) 要有事实和数据

2) 即时激励，奖惩不过夜

3) 放大关键行为，形成集体记忆！

## 第五讲：执行的文化——执行的 48 字真经

企业普遍现状：团队整体缺乏对执行力的正确认识和理解，公司内部在执行力文化和制度的建设方面欠缺或不足，存在执行无标准，执行无理念的现象。

### 一、执行八字方针

1) 认真第一、聪明第二

### 二、执行十六字原则

1) 结果提前、自我退后

2) 锁定目标、专注重复

### 三、执行二十四字战略

1) 决心第一、成败第二

2) 速度第一、完美第二

3) 结果第一、理由第二