

《提升团队执行力的八大途径》课程大纲

课程概述：

为什么很好的战略在执行时遇上了人情就会流产？为什么我们在执行前，关于制度和流程说的都很清楚而在执行的时候一样会打折？为什么在执行过程中，高层总是有方向但缺力量，而中层却是有力量但没方向？为什么看似宏伟的战略却因为执行不力而付之东流？因为“执行”的主体在行动的过程中永远都是个“变量”，不但因人而异，而且因时而变，不同的管理者在执行同一件事情时会得出不同的结果。如果要想解决执行力的若干问题，就必须先剖析影响执行的根源，然后再找其方法，这样解决问题就自然变得清楚些，容易些。

本课程是专注于深度剖析影响执行力的八个根源，让学员正确的理解为什么“宁愿要三流的战略、一流的执行，也不要三流的执行、一流的战略。”本课程一针见血、实用性强、深刻易懂、简单易学，适合企业内部所有想要在短期内提升执行力的学员，更适合想要彻底打破执行硬伤，进阶高层，练就一流执行力的企业精英人士。


课程时间：2天

参加对象：领导层和管理层

授课老师：《影响团队执行力的八大根源》《打造高绩效团队》书籍作者蒋巍巍先生，其中《打造高绩效团队》为北京大学国家软实力课题组研究成果和推荐教材

课程内容：

第一途径：文化途径，只有文化才具有统一性、引导性和传承性

 途径解析：文化是“因”，执行有“果”

- ✦ 用拿什么领导你我的团队
- ✦ 文化具有引导性，制度具有约束性
- ✦ 为什么只有文化具有统一性，引导性，传承性？
- ✦ 团队执行文化的建立细则- -先后和主次
- ✦ 3个步骤将团队粗文化过渡到可执行文化
- ✦ 要想给企业一个结果，就必须给员工一个理由
- ✦ 案例讨论：如何建立组织文化？

第二途径：定位途径，只有确定了方位才有可能准点到达

- ✦ ☞途径解析：定位决定成败
- ✦ 1. 我们的团队要做什么？
- ✦ 2. 我们的团队在做什么？
- ✦ 3. 我在做什么？
- ✦ 4. 我能做什么？
- ✦ 5. 我们的团队需要我做什么？
- ✦ 6. 定位就是：找准位置，聚焦目标，超越期望。
- ✦ 案例讨论：如何定位自己的“团队”？

第三途径：规划途径，预则立，不预则废

- ✦ ☞途径解析：如果员工没有未来，一切都要从头再来
- ✦ 1. 规划好团队完成目标的行动方案
- ✦ 2. 规划好自己的管控步骤和方法
- ✦ 3. 规划好员工的现在和未来

- ✚ 4. 规划好团队的未来和现在
- ✚ 5. “规”是起，“划”是落
- ✚ 6. 管理基本功---目标与计划
- ✚ 7. 团队成员目标理解力评估 3 法
- ✚ 8. 团队成员目标的分解力评估 3 法
- ✚ 9. 团队成员的目标执行力评估 3 法
- ✚ 解决之道：如何让回答者，服务发问的人？
- ✚ 案例讨论：如何制定切实可行的行动方案？

第四途径：心态失衡，意愿 0.1 失误百分百

- ✚ 途径解析：“真的不能”VS“真的不愿意”
- ✚ 1. 团队成员的心态因何而变？
- ✚ 2. 如何做好团队成员的心态管理和情绪管理？
- ✚ 3. 改变员工心态的 5 步工作法
- ✚ 4. 案例：从一个不科学的激励方案看员工的变化
- ✚ 5. 案例：从一个科学的激励方案看员工的变化
- ✚ 6. 为什么在执行过程中，心态比指标更重要，态度比经验更重要
- ✚ 案例讨论：当员工心态变化之后？
- ✚ 经典学习：长征路上毛爷爷是怎样梳理全体指战员的“心态”的

第五途径：流程脱轨，执行过半也为零

- ✚ 途径解析：越有操作性的流程，对执行越有利
- ✚ 1. 像巴顿那样建立“铁规”

- ✦ 2. 流程不在长短而在于可行
- ✦ 3. 给执行建立一个清晰的标准
- ✦ 4. 管理流程：运筹帷幄决胜千里
- ✦ 5. 业务流程：让做和看一样简单
- ✦ 6. 制度流程：让习惯成为自然
- ✦ 案例讨论：是流程决定组织，还是组织决定流程？

第六途径：沟通不畅，问题一天比一天多

- ✦ □途径解析：沟通是执行力的桥梁和纽带
- ✦ 1. “沟”是方法和途径，“通”才是真正目的
- ✦ 2. 执行过程中，沟通的3个重要环节
- ✦ 3. 执行过程中，沟通的4个支点
- ✦ 4. 如何与不同性格的员工沟通
- ✦ 6. 哪些因素会影响沟通质量
- ✦ 案例讨论：这堆货应该怎么办？

第七途径：考核松懈，执行结果永远是未知

- ✦ □途径解析：考核是执行力的唯一保障
- ✦ 1. 掌握团队成员通用能力考核和奖惩法则
- ✦ 2. 团队软文化考核，永远是无形的考核
- ✦ 3. 从“冰山理论”素质模型看考核与不考核的区别
- ✦ 4. 激励的10个法则
- ✦ 5. 激励员工的6个有效步骤

✚ 6. 团队在不同阶段的考核重点

✚ 案例讨论：最给力的考核？

第八途径：执行中的问题解决,只有完美团队没有完美个人

了解计划执行中的三大问题及解决之道

计划类问题：

✚ - 与现实偏离

✚ - 计划没有包含风险

✚ - 没有具体内容

✚ - 资源总是不够

✚ 解决之道：确保从愿景到行动的一致性

行动类问题：

✚ - 人员没有积极性

✚ - 人员执行与预期不符

✚ - 任务责权不明

✚ - 团队合作困难

✚ 解决之道：及时教导解决人的问题

控制类问题：

✚ - 进度不断在拖延

✚ - 不知如何掌握进展

✚ - 计划赶不上变化

✚ - 总有问题发生

✚ 解决之道：计管控一体化