

# 基于战略结果的执行力实战训练营

(三阶段共计 6 天)

齐磊老师

## 【课程背景】

为什么你的团队执行差？——因为战略不清晰，员工不理解，缺少执行之根！

为什么你的团队执行差？——因为没有良好的执行环境，无法支撑员工执行！

为什么你的团队执行差？——因为没有执行理念的导入，员工缺少执行意愿！

为什么你的团队执行差？——因为您一直在学执行力，却没有学习推动执行力的执行模式！

为什么你的团队执行差？——因为没有可以操作的执行工具，员工缺少执行技能！

结论：执行力是一套体系，需要全面变革。推动执行力是另外一套体系，需要借助执行模式撬动执行障碍。

【参训人员】 企业总裁、中高层管理人员，基层优秀员工

## 【课程大纲】

### 一阶段：看山是山,看水是水

#### 第一讲：如何探寻执行的原点？（第一天上午）

##### 一、团队建设（用执行模式训练执行模式）

1. 没有完美的个人，只有完美的团队
2. 优秀团队的特征：勇于承担责任的领导、清晰明确的目标、人人共守的规则

##### 二、中国企业缺少执行之根本

1. 企业无战略
2. 企业有战略，不清晰
3. 企业有战略，也清晰，但只在总裁的脑子里，没有形成团队共享

##### 三、战略与执行的关系：互助共生

1. 战略与执行是两种思维，两件事情，但紧密关联。
2. 虚假战略导致虚假执行
3. 战略的根本是选择对，执行的根本是做对。
4. 战略与执行实战沟通训练:打通战略与执行的最佳通道

#### 第二讲：为什么劳而无果，忙而无绩？（第一天下午）

##### 一、不结果的困惑

1. 上下级对结果的认知障碍
2. 员工对结果与任务的界定障碍

- 3.企业内部各部门关系认知障碍
- 4.客户需求与个人想法之间的冲突障碍

## 二、不结果的根源是什么？

- 1.一是态度问题，不愿意做结果
- 2.二是认识问题，不懂得什么是结果
- 3.三是能力问题，做不出结果

## 三、什么是任务，什么是结果？

我们每天做的是结果？还是做的是任务？是许多人没有搞清楚，执行的假象是把做任务当成了做结果，每天上班，只是完成了任务，而拿什么与客户做交换？那才是结果。

- 1、什么是任务：完成“三个事”
- 2、什么是结果：结果“三有”
- 3、现场结果训练——说出下周要做的任意一件事，看看是否符合结果定义“三要素”

## 四、结果定义训练-----把工作描述变为工作结果

- 1、现场互动训练---任务的结果
- 2、判断工作任务与工作结果，将工作任务修改为工作结果。

## 第三讲：如何营造执行的氛围，让大家愿意执行？（第二天上午）

### 一、执行环境打造----企业最迫切的执行文化变革

- 1、为什么自己很能干，团队不分享，不成长？
- 2、为什么部门沟通很难，壁垒严重？
- 3、为什么公开的信息不多，小道消息不少？

### 二、执行的软环境——开放分享

#### 1、开放分享的本质

开放：正视不足，接纳不同；迎接变革，推动升级

分享：思想共享，成果分享

#### 2、开放分享的障碍

归罪于外——自动反应的沟通障碍

无效沟通——一言堂现象的负面影响

部门壁垒——本位主义的沟通鸿沟

### 三、开放分享的实战训练——检视会

- 1、定宣言：我，我们承诺共同创造一个快乐、高效的小组会
- 2、选主题、定人员

主持人职责：控场、执行小组会规则；计时、控制每个人的发言时间严格按照约定进行

记录员职责：记录每个人的发言要点

- 3、确定本次会议的要拿到的成果
- 4、会议流程：分享---自我检视---回应及建议---嘉许---我的下一步
- 5、要求：针对自己实际的工作，进行检视与自我检视。

## 第四讲：如何建立自运营的执行体系？（第二天下午）

### 一、优秀的企业是如何执行的？

- 1、优秀的公司一定有优秀的执行模式，就是制度执行力
  - 2、经典案例：小和尚撞钟案例剖析
- 讲解故事
  - 互动分享（结合企业管理）

总结归纳

## 二、5R 执行模式

结果清楚：

方法明确：

过程检查：

即时奖罚：

改进复制；

## 三、5R 执行落地训练：

结果定义的训练

周计划讲解及训练（重点）

## 二阶段：看山不是山,看水不是水

### 第一讲：执行到底是为了什么？（第一天上午）

#### 一、什么是客户？

客户好像每天都在与我们在一起，实际上我们根本不懂客户。深刻理解客户，是我们执行的方向更加清晰，客户是衣食父母，是我们的资源，是商业回报的来源。

#### 二、什么是客户价值？

为客户提供价值是执行的方向，战略上，是优秀公司的百年基业的根本。

价值竞争的时代，客户价值体现在为客户提供全面解决方案上。

在保证自己公司基本利益的前提下，满足客户需求，超越客户期望。

#### 三、什么是内部客户价值，如何提供？

内部客户价值训练

#### 四、客户价值的修炼和训练：以内部客户价值关系画流程图

### 第二讲：如何让企业战略变现？（第一天下午）

#### 一、回忆部门级 5R 执行模式

#### 二、周计划的反馈与点评

#### 三、5R 执行模式（最为实战的管理咨询解密课程）

##### 1、战略清楚

愿景使命目标措施要清楚；

文化价值观要清楚；

岗位职责要清楚

每月计划要清楚

1. 头脑风暴法让员工参与战略制定

2. 承诺机制让员工勇于承担

3. 一对一责任减少内耗

##### 2、流程明确

企业如何自己做执行标准，制定与优化流程；

##### 3、业绩跟踪

4. 第三方的重要性

5. 月报月计划讲解；

6. 战略要点的分解与跟踪

7. 质询会模式讲解与训练
4. 业绩评估
5. 改进复制

### 第三讲：5R 执行模式现场实战实操训练（第二天）

8. 月报月计划的讲解
9. 结合自己的岗位要求实战训练月计划
10. 质询会的讲解与训练
11. 完整的模拟一次质询会

## 三阶段：看山还是山,看水还是水

### 第一讲：如何提升中高层执行力？（第一天上午）

- 一、中高层执行时企业执行的关键要素。
- 二、中高层执行面临的两个主要问题
  - 1.角色定位
  - 2.专业管理技能的提升
- 三、中高层四种角色定位
  - 1.当放大镜不当大气层
  - 2.当教官不当保姆
  - 3.当司机不当乘客
  - 4.设置更多的比赛项目
- 四、中高层的三种思维
  - 1.战略思维：站得高，看得远，行得对。
  - 2.流程思维：团队成长的关键
  - 3.价值思维：业绩是中层的第一要素
- 五、中高层的专业管理技能：两讲三做
  - 1.讲清结果
  - 2.讲清后果
  - 3.做检查
  - 4.做机制
  - 5.做奖罚
- 六、中高层战略执行互动练习

### 第二讲：如何激活组织每个细胞，提升执行力？（第一天下午）

- 一、个人危机管理：主动革命还是被动革命
- 二、危机为荣，愿望为耻
- 三、敌人工具训练
- 四、自救为荣，他救为耻：个人战略的重要性
- 五、个人战略的制定训练

### 第三讲：YCYA——如何让重要任务迅速变为结果？（第二天上午）

- 一、完整的质询会一次
- 二、YCYA 的工具讲解
- 三、案例分析：YCYA 的使用范围与标准
- 四、YCYA 的训练

## 第四讲：执行的准绳——执行到底怎么样才能统一？（第二天下午）

### 一、四十八字执行真经---执行的口诀

1.执行的八字方针：认真第一，聪明第二

2.执行的十六字原则：结果提前，自我退后。锁定目标，专注重复

3.执行的二十四字战略

执行前决心第一成败第二 执行中速度第一完美第二 执行后结果第一理由第二

### 二、批量管理：星星之火，可以燎原

1.管理可以批量化：一对多，不是一对一

2.结果管控的四大机制：质询、分享、激励、PK

### 三、行动为荣、清谈为耻

1.战略执行源于战略执行来自第一时间的行动

2.执行是动词，只有行动才算执行