

《卓越团队执行力提升》

——团队执行力提升的权衡工具

主讲：闫明

一、现状剖析：

-
- 1、规章制度制定了很多，就是推行不下去，就算推行了也达不到预期效果，老总很无奈，人力资源很无辜！管理层很痛苦！！
 - 2、计划不少，想法很多，就是执行不到位、不彻底、业绩目标达不成！
 - 3、部门之间扯皮，都觉得是别人的问题！团队成员之间很难建立起信任感！
 - 4、管理者团队意识缺失，责任意识淡薄！
 - 5、部属都在“打小算盘，敲怨气鼓”，一肚子不满和抱怨！！
 - 6、互联网时代团队成员焦虑不安、浮躁不定，害怕吃亏！永远都是被动执行！！

二、培训背景：

.....

一个企业的强大，在于中层的强大：一个企业的战略能否实现，在于中层的执行。目前企业的中层管理者，往往是半路出家，原来在基层干得不错，拥有不错的技术素质或专业技能，也不乏工作的热情，但提拔到管理岗位后，不得不面临着角色转换的问题和基于岗位胜任能力的问题。原来只要管好自己，现在要管好一帮人；原来只要做一件事情，现在要负责一摊子事情；原来是听人指挥，现在要不断地与上司沟通，与同僚协调，与下属交流。因此，如何快速培育执行型、实战型的管理人才，已经是迫在眉睫！

三、预期效果：

- 提升学员在执行中结果思维及对团队高度的责任意识
- 掌握激励下属的综合能力和执行落地工具
- 增强管理者及员工自动自发的工作热情与主动性
- 改变学员传统的思维模式，并输入新的思维模式
- 让学员的责任和行为相结合，保障‘责任落地’！
- 提升管理层的自我管理情绪控制能力

四、授课特色

- 1、讲师讲解（强调重点、要点和难点，通俗易懂，易运用实践）

- 2、情景模拟（场景展现、真实有效、强化训练）
- 2、电影分享（通过精彩电影片段欣赏，给予学员启发）
- 3、头脑风暴（运用团队的智慧发现问题、分析问题、解决问题，学以致用）
- 4、游戏互动（将深奥的理论融入轻松的游戏之中，在笑声中学习和领悟）

五、培训对象：

部门主管、部门经理、项目经理、副总等企业中层管理人员

六、时 间：

2—3天（1天/6课时）

七、课程大纲（根据企业具体的实际情况适当调整）

第一讲：执行的本质——结果导向

一、执行力为什么这么火

- 1、没有执行，就没有结果。
- 2、执行是一种文化和信仰。
- 3、团队执行力=团队竞争力。

二、执行力的本质—结果导向

- 1、团队及个人执行不力具体表现

三个和尚的案例分析

- 2、执行力铁三角：

- 1) 环境（执行力文化）
- 2) 能力（能执行）
- 3) 意愿（责任与胸怀）

- 3、结果 VS 任务（外包思维）

没有任何借口的执行不等于纯粹的服从？（小组讨论）

执行的理念是要求人们自我负责。

第二讲：如何打造团队执行力

一、执行团队应具备的三个条件

思想统一、声音统一、步调统一

二、团队和群体的区别在哪里？

执行团队	群 体
有明确的分工、责任意识	职责模糊、各自为战
组织监督机制	没有统一的目标
组织原则	无组织、无纪律
组织分享机制（开放）	教会徒弟饿死师傅（封闭）
.....

三、执行团队核心

1、目标性 2、主动性 3、合作性

4、互补性 5、共享性 6、裂变性

四、执行团队管理过程中的四大问题

1、动力问题 2、效率问题 3、协调问题 4、持续问题

五、执行团队管理者的素质模型

1、干什么、学什么：缺什么、补什么！

2、执行团队管理层领导力的主要来源

- 合法权
- 报酬权
- 强制权
- 专家权
- 典范权

3、执行团队管理的四项基本原则

案例剖析

六、执行文化的建设（猴子管理法）

习惯、惯例、不约而同的一种行为

第三讲：商业人格——百分百的负起责任

壹、执行的启蒙：内部关系简单化

1、人治文化、含糊文化、面子文化

2、执行方向：认真第一，聪明第二

式、 人格与商业

1、不担当、不负责、不执行的具体内因

为什么不行动？要看别人怎么做；

为什么心情烦躁？因为热衷于内部比较；

为什么不做结果？因为心中没有原则；

为什么不负责任？因为期望别人承担；

这就是商业人格的缺失，没有商业人格，就没有职业化的根本，就没有执行的团队。

商业人格——独立坚守原则，独立履行职责的品格。

三、商业人格：

1、二个要素：靠原则去做事；靠结果做交换

2、二个标准（成年人逻辑；社会人心态）

四、商业文明启蒙，是真正的执行启蒙

1、从依附型，向独立型转变；

2、从服从型，向主动型转变；

3、从人治型，向法治型转变；

4、从避责型，向守责型转变；

5、从封闭型，向分享型转变。

第四讲：企业制度执行中的难点与客户价值

壹、 什么是客户价值？

1、客户价值是执行的动力与方向

2、战略上，是优秀公司百年基业的根本

3、创造客户价值是我们企业存在的唯一理由！

三、怎么做客户价值？

- 1、敬畏客户，超越客户价值期望
- 2、让客户感动、超越客户期望。
- 3、在保证自己公司基本利益的前提下，满足客户需求。

四、客户价值的修炼

每天反省自己我为客户做了什么。

五、内部客户价值

只有内部客户价值，才会有真正意义上的外部客户价值。

六、企业制度执行中的难点

1、企业制度的关键意义

制度是运营的保障

制度能不能有‘特例’？（案例解剖）

两难的境界是管理过程中的常态

2、企业制度建设的基本原则

原则一、火炉法则（及时性、预警性、平等性）

原则二、傻子法制（制度不能复杂、流于形式）

原则三、参与法则（没有自律，就没有自由）

3、企业制度的执行难点与困惑

1) 制度是给谁制度的？是好是人，还是坏人？是下属，还是全员？

2) 没有绝对的科学和合理的制度

制度只有认同的程度，认同的程度决定了执行的程度

3) 制度必须具有刚性

4) 结果提前 自我退回 认真第一 聪明第二 锁定目标 专注重复

决心第一 成败第二 速度第一 完美第二 结果第一 理由第二

5) 买面包的案例分析

报销风波案例分析（情景模拟和实战演练）

