

《卓越团队执行力管理》

课程背景

衡量一个管理者管理能力的高低更多的要看员工的具体表现。如果团队中出现了员工毫无动力的在工作岗位上机械式的工作；缺乏对工作的热爱，没有任何激情，没有责任意识、无视结果等现象，那就说明团队管理存在很大的缺失。如果团队管理者的管理思维与管理动作出现偏差甚至错误，将会导致情况的进一步恶化，员工开始产生抵触，同事之间不配合；只关心自己能拿多少钱；上有政策下有对策，再多的制度也有人钻空子；面对公司的考核很多人都是无所谓的态度……

那么，一个卓越的团队执行到底应该如何来管理呢？有没有一种管理方法，可以帮助管理者激活团队和组织，使员工能够创造性工作，而不是被动完成任务；使员工能够主动超越目标，而不是应付考核；使人与人之间更顺畅的沟通，更默契的配合？《卓越团队执行力管理》课程从组织、文化、人性、制度、工具、技巧等层面对团队管理过程中面临的实际问题进行深刻剖析，并提供具体的工具与方法，从而更有效的提升管理者的管理能力，并且在组织内部形成全员参与下的相互激励与相互学习、辅导的高效执行管理模式，推动企业管理升级。

课程受益

- 了解团队执行管理的主要瓶颈和误区在哪里；
- 了解卓越团队执行力形成的模型与管控的八个节点；
- 掌握卓越团队执行力的保障方法与技巧；
- 掌握形成团队执行力的全员互助管理工具；

培训对象及课时

- 管理者

- 1~2天（6小时/天）根据实际情况可进行调整

课程纲要

第一单元：导致执行不力的团队管理误区与挑战

- 误区 1、管理方法认识不足带来的必然现象
 - ✓ 明确的目标为什么无法保障实现？
 - ✓ 制定的制度、流程、规范为什么无法保障执行？
 - ✓ 细化的考核与奖罚为什么推动不了绩效？
 - ✓ 应对措施与管理方法
- 误区 2、只关注绩效，不关注创新改善与人才的培养
 - ✓ 执行团队要发挥的三个功能
 - ◆ 绩效管理
 - ◆ 成长管理
 - ◆ 价值管理
- 误区 3、只关注能不能，不关注想不想
 - ✓ 执行力管理中的常用方法——“创标建模法”
- 误区 4、认为没权、没钱管不了人
 - ✓ 物质以外的驱动力在哪里？
 - ✓ 动力来源的两个原则

第二单元：团队执行力体系

- 执行意味着什么？什么是执行力？
- 决定执行力的四个要素
 - ✓ 意愿
 - ✓ 能力
 - ✓ 环境
 - ✓ 管理方法
- 卓越团队执行力模型及八要素之间的内在关系
 - ✓ 1、共同愿景与目标

- ◆ 执行的前提条件——清晰的目标
- ◆ 管理技能：目标设定与管理
- ◆ 延伸：“愿景”与目标
- ✓ 2、关怀与价值
 - ◆ 执行力的动机条件——价值与意义
 - ◆ 管理技能：感召与激励
 - ◆ 延展：自我管理标准与价值水平
- ✓ 3、归属感
 - ◆ 执行力的保障条件——归属感与凝聚力
 - ◆ 管理技能：团队融合
 - ◆ 延展：归属感与责任水平
- ✓ 4、利益与权力
 - ◆ 执行力的基本条件——利益与权力
 - ◆ 管理技能：员工关系
 - ◆ 延展：满意度调查中执行力首要缺失因素
- ✓ 5、个人执行力
 - ◆ 执行力的基本条件——个人能力
 - ◆ 自我管理技能：个人执行力提升的心态、行为及意愿
 - ◇ 积极心智模式——多一份主动（面对问题强意愿）
 - ◇ 空杯心智模式——多一份关注（看待问题提格局）
 - ◇ 学习心智模式——多一份思考（分析问题看思路）
 - ◇ 求实心智模式——多一份参与（解决问题促行动）
 - ◆ 延展：面对压力的执行力特性
- ✓ 6、流程与团队协作
 - ◆ 执行力的过程条件——流程与协作
 - ◆ 管理技能：梳理流程与简化工作
 - ◆ 延展：梳理优化流程的框架
- ✓ 7、创新与学习型团队
 - ◆ 执行力的发展条件——创新与学习型组织

- ◆ 管理技能：学习型组织的构建
- ◆ 延展：发展意识与执行力的长效性关系
- ✓ 8、责任、使命
 - ◆ 执行力的措施条件——责任与使命
 - ◆ 管理技能：责任与授权
 - ◆ 延展：信任、承诺与信任的递进关系
- 高绩效团队执行力的四个层级
 - ✓ 第一级、以个人为中心的执行力
 - ✓ 第二级、以团队为中心的执行力
 - ✓ 第三级、以发展为中心的执行力
 - ✓ 第四级、以事业为中心的执行力

第三单元：卓越团队执行力综合管理新模式

思考：如何将问题解决、能力提升、激励、凝聚、达成共识同时实现？

- 执行力综合管理模式——“全员互助体系”解读；
- 实现“全员”的两个行为及三个态度转变；
 - ✓ 行为 1、善其下
 - ✓ 行为 2、憋得住

思考实践：行为到意识的转化

 - ✓ 态度 1、支持
 - ✓ 态度 2、期待
 - ✓ 态度 3、信任

思考实践：态度到行为的转化
- “基于过程激励”与“基于结果激励”的执行力综合模式的应用；
- 对于不同特征的员工所应用的执行力管理；
 - ✓ 识别员工的特性的两个维度
 - ✓ 执行力管理的四种对应方式
- 如何建立团队中的归属感与价值感
 - ✓ 归属感公式
 - ✓ 归属感技巧的实践应用

- ✓ 价值感技巧的实践应用

互动实践：1、如何形成执行力所需的激励？

2、如何化解矛盾？如何达成团队的一致性？

3、如何有效提升整体业务能力？

第四单元：卓越团队执行力综合管理的平台化工具集

➤ 团队执行力综合管理到位的四个维度与三个行为动作

- ✓ 个人层面
- ✓ 制度、流程层面
- ✓ 管理层面
- ✓ 方法层面

➤ 团队执行力综合管理的平台化建设

➤ 团队执行力综合管理的七个机制建设

- ✓ 对“活力机制”作用的学习、思考
- ✓ 对“责任机制”作用的学习、思考
- ✓ 对“动力机制”作用的学习、思考
- ✓ 对“关系机制”作用的学习、思考
- ✓ 对“公平机制”作用的学习、思考
- ✓ 对“激励机制”作用的学习、思考
- ✓ 对“沟通机制”作用的学习、思考

➤ 团队执行力管理无法有效落地的内外因解读

- ✓ 工作意愿与动机不强烈
- ✓ 理性认同代替了情感认同
- ✓ 目标没能转化行为
- ✓ 面对改变的心理变化规律

结束：总结与答疑