

班组建设与执行力提升

课程大纲

课程收益：

- 1) 帮助学员明确班组长角色定位，把握好岗位角色；
- 2) 帮助学员掌握班组建设与管理的基本方法与技巧；
- 3) 帮助学员注入执行理念，导入结果管控的执行工具；
- 4) 帮助学员发现日常工作中存在的执行力问题，教会员工正确的工作方法；
- 5) 帮助学员树立以结果为导向、以客户价值为方向的思维习惯和行为习惯，大幅提升团队组织能力；

课程时间：2天（12课时，6课时/天）

授课对象：企业班组长、核心团队成员、骨干员工

授课方式：大量的互动训练、小组PK、案例分享、视频与工具

课程大纲：

第一讲：班组建设与基层管理能力提升

一、班组建设是什么？

1. 班组长的角色认知
2. 从技术到管理
3. 班组建设的概念

二、班长的管理现状？

1. 生产技术型
2. 盲目执行型
3. 劳动模范型
4. 哥们义气型

三、卓越班组建设的“六项管理”

1. 把握一个中心

2. 抓好两个基本点
3. 三项管理方法
4. 打造四会人才
5. 构建五型班组
6. 管控六化现场

第二讲：商业人格——为团队注入执行的基因

一、人格与商业

- ◇ 为什么员工不行动？因为要看别人怎么做。
- ◇ 为什么总是心情烦躁？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？因为企望别人承担。

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。

二、商业人格

1. 二个要素：靠原则去做事（原则高于一切）、靠结果做交换（我要什么我清楚）
2. 二个标准：成年人逻辑、社会人心态

三、商业文明启蒙，是真正的执行启蒙

- ◇ 从依附型，向独立型转变；
- ◇ 从服从型，向主动型转变；
- ◇ 从人治型，向法治型转变；
- ◇ 从避责型，向守责型转变；
- ◇ 从封闭型，向分享型转变。

第三讲、结果与任务-----请给我结果

一、结果意味着什么？

1. 商业交换：公司是以结果做商业交换的平台，
2. 企业生死：企业依靠结果生存。
3. 不同人生：人生是一个结果积累的过程。

二、什么是结果，什么是任务？

做任务是执行的假象，我们要的是结果，做结果与做任务完全不同。我们每天做的是结果？还是做的是任务？许多人没有搞清楚。

1. 什么是九段秘书？
2. 结果三要素：有时间、有价值、可考核

三、如何做结果

- ◇ 做结果的三个原则：客户原则；交换原则；检查原则。
- ◇ 做结果两个思维：外包结果训练法；底结结果训练法。

- ◇ 做结果的三个方法:复述承诺法;分解法;重点法。

第四讲：客户价值：执行的动力与方向

一、什么是客户？

- ◇ 我们的衣食父母；是越用越多的资源；是我们的商业回报的重要来源。
- ◇ 没有客户价值,企业就死亡,不论它过去多么辉煌。

二、什么是客户价值？

- ◇ 站在客户的角度，为客户提供满意和超值的结果，是执行的方向！
- ◇ 满足客户价值需求；超越客户既定的期望。企业生存的底线，执行的动力和方向。

三、怎么做客户价值？

- ◇ 四大原则：高价值、低成本、可体验、能持续
- ◇ 三大方法：排除法、新增法、递进法

四、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。

- ◇ 对上级和平级：给提前量，给依据，给方案，给选择题
- ◇ 对下级：激励，给成长机会，给原则，给方法。

第五讲：4R 运营管理体系——建立不依靠任何能人的制度体系

一、更适合中国

是什么成就了 GE 这家伟大的商业帝国，是运营模式，是制度执行力，是落实战略的执行制度，4R 思想与模式，更加适合中国企业实际情况，并在上千家企业得到效果。

二、制度执行要点

- 凡事必有结果;R1
- 有结果就必须落实到“我”;R2
- 对“我”不相信就必须检查;R3
- 有检查就必有奖罚.R4

三、制度执行流程

R1：结果定义清楚：心中有结果，执行有效果！

- ◇ 结果定义清楚：有时候,不是团队执行不力,而是事先没有讲清楚预期结果.
- ◇ 不相信“拍胸脯式”的保证：
- ◇ 上级下达各项目标，下级提出行动
- ◇ 措施，没有措施的承诺千万不要相信。

R2：一对一责任：千金重担众人挑，人人头上有指标！

- ◇ 承诺一对一：执行，不能说“我们”，而要说“我”，否则多人承诺等于没人最后承担后果。
- ◇ 承诺带奖罚，没有奖罚标准，承诺等于没有说。

R3：过程检查：你越相信谁，就越要检查谁！

- ◇ 为什么美好的愿望，往往都是沉重的打击.
- ◇ 人们不会做你希望的，人们只会做你检查的.

◇ 对事不对人，我们要的是结果和改进。

R4：即时激励：立刻奖罚才有真正的执行力。

◇ 业绩考核解决公平，即时奖励却能带来执行。

◇ 好结果就奖，没有结果或坏结果就罚，奖罚两回事，奖罚不相抵。