

卓越团队执行力特训营

课程背景：

企业在发展中遇到的最普遍性的问题，就是员工的执行力偏弱！这也成为了企业发展的主要瓶颈之一。如何提升自己的执行力？如何快速培养部属的执行力？如何打造执行型团队？本课程将从理念、方法、工具等多方面提供最立竿见影的训练。

卓越团队执行力特训营，致力于解决以下问题：

- 1) 领导一马当先，团队却总是跟不上，下属越多、自己越累？
- 2) 员工工作没有结果，却找了一大堆理由和借口？
- 3) 制度出台以后，总是难以贯彻下去，制度变形、不了了之？
- 4) 企业总是靠领导拖着走，员工工作缺乏主动性和责任心？
- 5) 团队不缺能人但缺乏活力？如何打造一支忠诚度高、凝聚力强的狼性执行团队？
- 6) 团队成员工作没激情，给了工资也不尽力，做一天和尚撞一天钟？

课程收益：

- 1) 帮助企业注入执行理念，导入结果管控的执行工具；
- 2) 帮助企业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；
- 3) 帮助企业树立以结果为导向、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；
- 4) 帮助企业打造一支忠于职守、勇于担当的执行团队；
- 5) 帮助企业激活团队工作热情，化解部门之间的壁垒，让沟通更加高效；
- 6) 帮助企业建立一套指令必达系统，让每一项工作都能变成结果。

课程时间：3天

授课对象：管理层、核心团队成员、骨干员工

授课方式：理论剖析、小组互动与PK、案例研讨、视频与工具

课程大纲：

第一讲：团队解码——打造执行团队的基础

一、什么是团队——团队的四大内涵：

- ◇ 清晰统一的目标
- ◇ 勇于承担的领导
- ◇ 彼此信赖的成员
- ◇ 统一协作的精神

二、什么是执行——将工作目标变成工作成果的行动

1. 执行的质：

提交领导满意、客户愿意买单、超越期望的工作成果。

2. 执行的量：

严格完成，不多也不少

三、团队执行的五大法则

- ◇ 目标第一法则
- ◇ 激情投入法则
- ◇ 高效工作法则
- ◇ 及时反馈法则
- ◇ 破釜沉舟法则

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？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：执行型人才的三大标准

一、信守承诺

信守承诺，就是说到就做到，拿出结果。

二、结果导向

像导弹一样，锁定目标，锁定结果，一往无前，不达结果决不罢休。

三、永不言败

唯一的失败就是你选择了放弃。不怕失败和热爱失败是不同的含义。

第五讲：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。

第六讲：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。

第七讲、激活团队保障执行的管理系统

一、指令必达的承诺管控系统

- ◇ 承诺管控系统之标准承诺体系
- ◇ 承诺管控系统之标准悬赏体系
- ◇ 承诺管控系统之标准对赌体系

二、激活团队的 PK 机制设计

- ◇ 好的结果是 PK 出来的，成就感是激活团队最大的秘诀
- ◇ 如何进行个人和团队业绩 PK 规则的设计
- ◇ PK 对赌，让全员参与到激烈的竞争中

三、业绩大会和冠军颁奖仪式

第八讲：高层执行力---做狼性总经理，迫使员工进化

一、狼性总经理的四大战略底线

- ◇ 生死之理：靠什么来指导我们的思想？
- ◇ 存活之理：靠什么来指导我们的业务安排？
- ◇ 致胜之理：靠什么获得比较竞争优势？
- ◇ 持续之理：靠什么获得持续竞争优势？

二、狼性总经理四大领导原则

- ◇ 自知之明：总经理必须懂得只有专注于一点方可成为某一领域的老虎。
- ◇ 顺水行舟：总经理永远要懂得是时势造英雄，而不是英雄造时势。
- ◇ 血浓于水：总经理要懂得是鲜血形成了团队中牢不可破的信赖。
- ◇ 知己知彼：总经理要明白胜利并不说明自己强大，只能说明自己比对手更用心。

三、狼性总经理的三大角色定位

- ◇ 角色 1：文化第一推动：核心理念与公司文化才能凝聚人心
- ◇ 角色 2：建立执行机制：只有机制和流程才能复制强大的团队
- ◇ 角色 3：做大客户的朋友：客户价值是你的战略的方向

第九讲：中层执行力---中层决定成败

一、中层执行四要点

- ◇ 战略执行：是做大气层，还是做放大镜？
- ◇ 带领团队：是当司机，还是当乘客？
- ◇ 追求业绩：中层经理永远只有一个目标——赚钱！
- ◇ 超越期望：永争第一，没有最好，只有更好！

二、中层执行方法（两讲三做）：

- ◇ 讲清结果
- ◇ 讲清后果
- ◇ 做检查
- ◇ 做奖罚
- ◇ 做机制

三、中层领导的责任训练

- ◇ 领导的本质不在于能力比下属强多少，关键在于敢不敢承担责任；
- ◇ 作为领导，就是要为员工负责，为团队负责，为客户负责，因为这是执行团队成功的根本。
- ◇ 中层=责任：

第十讲：执行的四十八字真经——执行训练的要领

一、执行的八字方针：认真第一、聪明第二

不认真与太过于聪明，是一个问题的两面。聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手，而不是通过认真做事超过对手。

二、执行的十六字原则：结果提前、自我退后；锁定目标、专注重复

什么是不简单？能够把简单的事千百遍做对，就是不简单；什么是不容易？把简单的事情重复一千遍都做好，就是不简单；把容易的事情重复一万遍都作对，就是不容易。

锁定目标，将能量和精力聚焦在一点上，目标一旦确定，一切归于简单。专注重复，每一天，每一月，每一年，简单的事情重复做，直到目标达成。

三、执行的二十四字战略：决心第一、成败第二；速度第一、完美第二；结果第一、理由第二

光说不练的人背后是没有决心,是害怕失败的表现;追求完美的人多半的结果是失败,而讲究速度的人至少会有结果;没有结果,就是收获理由。

事前要决心，事中要速度，事后要结果。

学习亮剑精神，学习英雄团队，把自己训练成执行人才。

第十一讲：领袖的风采——大型互动训练