

基于战略结果的执行力

主讲：刘进

【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：到底是意愿？还是能力？还是制度？还是流程？还是方法？没有执行力。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。

【课程大纲】

一阶段：看山是山,看水是水

第一讲：执行的原点——战略（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

第二讲：执行的本质——结果导向（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：执行的环境----开放分享（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：执行的模式——部门级 5R 执行模式（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：执行的方向-----客户价值（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：执行的模式——企业级 5R 执行模式（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：中高层执行力-----执行的核爆力（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：全员执行力----自我管理（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：执行的超级武器—YCVA(第二天上午)

一、完整的质询会一次

二、YCVA的工具讲解

三、案例分析：YCVA的使用范围与标准

四、YCVA的训练

第四讲：执行标准导入----执行的准绳（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