

# 《团队执行力训练营》内训基础篇

——团队执行力之指令必达

主讲人：齐磊

【设计原理与思路】：1.团队执行力的提升需要转变观念、训练行为，固化习惯。  
2.统一思想，启发学员触类旁通，在工作中做到知行合一。

## 课程背景 讲

无数的企业拥有好的想法却难以付诸行动。领导的指令到了中就会打折，就会走偏，就会失去指令本身的意义。解决员工执行力的问题，就是需要解决员工把指令变成结果的能力。这种能力不是单方面的问题，需要从思想理念，行为方式和管理模式上统一转变。直到统一思想，统一声音，统一行为，做到指令必达。

齐磊老师多年来致力于企业执行力课题研究，团队执行主要从转变观念、改变行为，固化习惯三个方面为主。当然课程所包含的理念，行为，训练都是相互结合的，所有的训练是以理念为基础的强化训练目的是改变思维习惯和行为习惯。(如下图所示)

解决执行难的突破口在哪里？



如何解决员工执行力的问题呢？员工不执行有以下几种原因：1.员工不知道干啥 2.员工不知道怎么干 3.员工干起来不顺畅 4.员工不知道干好了有什么好处 5.员工知道干不好也没什么坏处。要解决执行不力的问题就要从理念上宣讲，让大家明白为什么这样做，观念的宣讲实际上是思想的引导，从思想上让大家认识到怎么样是对的，怎么样是错的。以此去衡量自己的行为模式是否符合标准。改变执行力的现状一是改变思维习惯二是改变行为习惯。而训练，尤其是针对性地训练改变的是大家的行为习惯。只有这样的改变才是真正的改变。第三步就是将所有的改变进行固化与延续，靠的是机制，是管理模式。

执行是需要把指令变为结果。这里存在几个常见问题，第一指令本身有问题，很多时候指令下达了员工不理解或误解，后续再努力也无济于事。另外中间需要对过程进行监督检查，这个检查需要公平、公正、还需要公开结果。事后对于大家的工作结果要给予及时的奖惩，这个过程就是执行的过程。要想执行力提升需要对大家进行观念的宣讲比如企业和员工之间是商业交换的关系，执行就是做结果，内外部客户价值是衡量工作的标准，给到大家思想的商业启蒙和工作标准。

在后续的 48 字真经，中层执行力的课程中的加大训练强度。将前期的商业人格，结果导向，客户价值的思维进行训练与强化，训练的模式让大家的理解更深刻。所有的训练都结合理念，结合方法，结合工作。做到讲一套理念，给一套方法，做一套训练的方式进行授课与训练。以此来提升和强化团队的执行。

4R 业务管理模式是将前期的理念和训练贯穿起来，形成一套管理模式和体系，里面贯穿着理念，训练和方法。是执行落地的根本课程。

本套课程更多的是站在企业变革的角度看企业该如何做，团队该如何做。让团队成员统一思想，统一声音，统一动作，从而提升团队执行力。

## 课程目标 讲

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能；
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能；
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想；

## 运营模式 讲

- 1.分组：**课程开始前以分组的形式进行 PK，加强团队的概念，模拟企业的实际情况进行 PK 与训练，借此也能发现每个员工对企业的贡献度与心态。
- 2.小红旗：**设置品牌积分榜，将红旗比作企业的业绩，每个小组通过不断参与互动，参与训练，参与学习与 PK 来获取业绩，激发学员的积极性与创造力。
- 3.分享：**每半天结束，所有学员都会领到分享卡，按照老师对分享内容的要求对半天所学内容进行书面分享，由主讲老师进行评分、公布并纳入品牌积分。每天的早上课前都会对头一天培训内容进行小组内的分享会，分享会的维度为 5 有：有主题，有主持，有嘉宾，有自由，有总结。
- 4.互动：**课程中有大量的互动，让学员参与其中，投入其中，我们认为经营的最高境界是让客户参与经营，管理的最高境界是让员工参与管理，只有不断参与，不断投入学员学习才会高效。
- 5.纪律：**课程前介绍本次课程纪律，并且由讲师把关，保证纪律坚定执行。

## 课程内容：

### 开营：团队建设

#### 一、团队如何建设？

团队是由个体组成，只有互相提供价值，才有合作可能。没有内心的强大的员工，就没有强大的公司。

#### 二、建立高效的学习环境

学习现场形成一种竞争 PK 的学习方式，用这种方式让学员快速进入学习和体验的状态。

### 第一讲:执行文化启蒙 商业启蒙----独立人格是执行的前提与环境

## 课程内容：

### 上篇：独立人格 下篇：执行人才三大标准

#### 一、 优秀团队的三个要素：领导、目标、统一；

1. 互动训练：定向四问
2. 视频案例：士兵突击
3. 区分团队、团体、群体、团队

#### 二、 执行：以规则为前提，把目标变成结果的行动；

- 1.互动提问：公司是什么？公司是不是家？
- 2.案例：天津陶瓷厂案例
- 3.企业迟到案例：人性化与人情化的区别

#### 三、 独立人格：独立承担责任，独立履行原则；

- 1.案例：俄罗斯矿山爆炸
- 2.摆脱依赖，学会独立是执行的开始

#### 四、 中国企业的执行障碍：

- 1.人治文化：无视规则滋生权谋
- 2.模糊文化：没有标准滋生偏差
- 3.圈子文化：没有原则投机取巧

#### 五、 独立人格：靠原则做事，拿结果交换；

- 1.原则大于制度，制度大于总经理
- 2.案例：IBM 小沃森先生与门卫
- 3.做了不等于做好。
- 4.案例：培训助理的案例

#### 六、 独立宣言：职业人角色的转变

- 1.希波克拉底誓言
- 2.案例：麦当劳、万科等优秀公司的底线
- 3.互动训练：职业人誓言

#### 七、 执行人才招聘误区

- 1.招聘决策凭经验、靠感觉

2.因人设岗

3.考核学历、考核能力、不考核思想

八、执行人才录用原则：价值观

1.案例：南航招聘

2.互动提问：您认为有没有道理

3.方法：把公司价值观设置成面试题

九、执行人才的共同特点：百分百责任；

1.案例：小女孩过马路

2.百分百责任，凡事代价的承担者之一，就要为此承担百分之百的责任

3.视频案例：谢昆山

4.百分百责任思维操练

十、执行人才的三大标准

1.事前，信守承诺：承诺是最基础的信任源

案例：卡洛斯戈恩

2.事中，结果导向：以终为始倒推行动

案例：把信交给加西亚

工具：个人战略制定与训练

3.事后，永不言败：没有放弃就没有失败

案例：赖汉娶花枝

**价值点：**

**1.掌握优秀团队的标准，参考与提升。2.转变思维，从依赖到独立,从今天开始商业启蒙，让大家认识到自己和企业的关系。3.让员工在执行中学会 100%对自己负责，100%对结果负责，100%对公司负责。4.结合公司战略梳理个人战略。**

**第二讲：执行思维训练 别把苦劳当功劳----客户认可的才是结果**

**课程内容：**

**上篇：结果与任务 下篇：结果思维训练**

一、执行的误区；

员工的角度：努力了，领导总是不满意；

领导的角度：做事无结果，借口一大堆；

二、区分任务与结果；

1.案例：种树与挖井

2.结果意识训练：生活中的结果

3.结果意识训练：工作中的结果

三、结果的层级：九段秘书

案例：天津白总的案例

互动：一段贵还是九段贵？

结论：优秀的人才是免费的。

课后作业：梳理本岗位的九段

四、任务三事与结果三有

1. 例行公事、应付了事、完成差事

2. 有时间、有价值、有证据

## 五、 做结果的两大思维

底线思维：先做必须的，再追求完美

外包思维：用要求别人的标准要求自己

案例：车间主任的外包思维

案例：企业的接车司机

课后作业：假如你的工作被外包

## 六、 做结果的三大方法

1. 复述承诺法：接到指令复述一遍主动承诺结果

现场互动训练

2. 分解法：大结果分解为小结果，清晰节点，方便检查

案例：山田本一

3. 重点法：做好重要不紧急的事是根本

## 七、 客户价值：站在客户角度，为客户提供满意和超值的结果

1. 互动训练：客户是评价结果的法官

2. 客户角度是执行前提

3. 满意客户与忠诚客户的价值区别

4. 可口可乐的案例

## 八、 客户价值的原则：高价值、低成本、可体验、能持续

案例：唐山酒店案例

## 九、 企业内部客户价值链梳理

1. 上下级之间的内部客户关系

2. 部门之间的内部客户关系

3. 梳理自己岗位的内部客户

## 十、 企业内部客户价值训练

1. 标准话术

2. 改进方案

### 价值点：

**1.分清任务和结果，执行是要结果，而不是走形式的完成任务。2.掌握做结果的思维、原则和方法。3.结果是给客户的，不管是外部客户还是内部客户，只有结果才能创造客户价值。4.正确认识内外部客户，转变观念。**

## 第三讲：执行机制导入 打造不依赖任何能人的执行体系，让企业执行自运营

### 课程内容：

#### 上篇：5R 制度执行力 下篇：四十八字真经

一、 案例：小和尚撞钟；

互动训练：管理者犯了哪些错误

案例：滥竽充数

二、 5R 执行模式：从指令到结果的保障

1. R1：结果定义，凡事必有结果；

互动训练：领导与下属

方法：把工作描述变成结果定义

操作要点：执行人重复一遍结果定义，做出承诺

工具：周报周计划

2. R2:一对一责任，有结果必须落实到我

互动训练：闹事追杀

案例：厂长责任与安全事故

操作要点：责任面前没有我们，只有我

3. R3：过程检查，对我不相信就必须检查

互动案例：交警与电子眼

操作要点：只相信事实数据不相信人

4. R4：即时奖惩，有检查必须有奖罚

案例：超额完成的优秀员工

操作要点：奖惩不过夜，形成大家的集体记忆

5. R5:改进复制，有奖罚必有复制改进

案例：销售冠军的复制

方法：建立分享机制

案例：爱斯基摩人和北极熊

方法：建立流程优化机制

三、执行的八字方针：认真第一、聪明第二；

中国餐馆的案例：聪明的员工倒闭的店

德国士兵的案例：认真创造卓越

四、执行的十六字原则：结果提前、自我退后；锁定目标、专注重复；

互动训练：看图读字

案例：六小龄童训练

五、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

案例：美国士兵学德语案例

**价值点：**

**1.4R**是执行力课程体系的精髓，用机制拒绝借口。**2.掌握4R**在工作中的分解与应用。**3.给员工一个执行的标准，给团队一根工作的准绳，让你的团队进入战斗状态！**

**第四讲：执行通道建设 打通战略到执行、指令到结果的任督二脉**

**课程内容：**

**上篇：中层执行力 下篇：执行沟通训练**

一、某集团公司案例

1. 中层签字的背后代表的是责任
2. 中层执行的力度就是负责的程度
3. 同意代表着对其中的错误负责

二、中层执行力不强的三大危害

1. 战略不落实：不理解战略，不分解战略
2. 公司不赚钱：对市场变化，效率低下没感觉
3. 团队不成长：对下属不训练，凡事自己干

### 三、 中层角色定位：

1. 做放大镜不做大气层  
操作要点：坚决执行一字不差  
互动训练：如何落地 5R
2. 做教官不做保姆  
给原则，给方法，给机会，不给包办代替
3. 做司机不做乘客  
对自己负责更要对团队负责
4. 做冲锋号不做集结号；  
设立更多的比赛项目

### 四、 中层执行方法：两讲三做；

案例：李云龙与王承柱  
讲清结果：要什么  
讲清后果：做不到怎么办  
做检查、做机制、做奖罚：保障结果

### 五、互动训练：领袖风采

### 六、执行沟通互动训练

- 1.角色分配：高层、中层、基层
- 2.讲规则，确认回复
- 3.计时活动
- 4.总结训练
- 5.给方法

### 七、团队分享、个人分享与总结

### 价值点：

**1.中层是企业的执行层，一箭洞穿执行的关键，训练中层如何做管理，打造企业最核心的脊梁！2.让中层掌握执行的原则与方法。3.掌握战略分解、执行的沟通的关键要素和方法。**

**备注：本次培训以训练为主，训练与讲授的比例为 1:1**