



# The 4 Disciplines of Execution<sup>®</sup>



通过专注执行力使组织成就卓越

## 高效执行四原则<sup>®</sup>：经理实践项目

“70%的战略失败源于领导者的执行不力，而不是不够聪明或缺乏远见。”

-- Ram Charan, 畅销书作者和全球首席执行官顾问

### 收获

#### 高效执行四原则：经理实践项目

1. 识别并聚焦组织的少数几个至关重要目标。
2. 持续关注实现目标的关键引领指标。
3. 通过激励性的记分牌掌控过程，确保目标实现。
4. 通过业已验证的责任定期汇报机制，确保目标实现。
5. 将“高效执行四原则”在组织中系统化，以实现持续的绩效表现和突破。

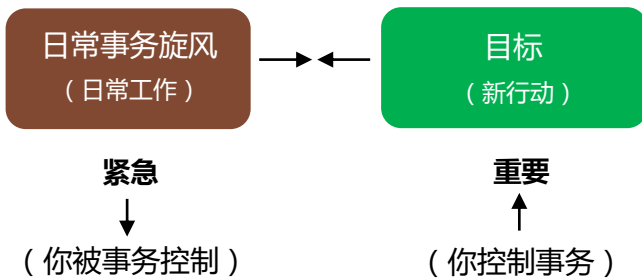
### 挑战

您的经理们是否知道如何将明确目标和执行流程在组织内系统化？

执行战略目标是企业所面临的巨大挑战。使组织内的管理者们及其团队明确组织的至关重要目标，并且专注投入地为其努力工作，更是一个持久的关键的挑战。试想一下，当这些人都专心致志、齐心协力完成组织至关重要目标时，将会产生怎样的效果。

## 执行缘何失败？

十年来，富兰克林柯维已在数千个团队和超过1500家企业中研究“执行”这一课题。执行失败的原因是保持日常运营所需的大量努力（即“日常工作”或我们所说的“日常事务旋风”）与执行最终战略目标之间的冲突。虽然二者都很必要，但是其本质不同，难以相辅相成。它们彼此争夺时间、精力和注意力。思考一下你曾目睹过的失败的组织的组织重要目标或战略。这些目标或战略缘何失败？是怦然一声巨响坠地而亡？还是因为与其他工作产生冲突而被悄然无息地渐渐扼杀？



执行的真正挑战并非仅仅是执行目标，而是如何在旋风下执行目标！使执行难上加难的是四大常见管理问题：

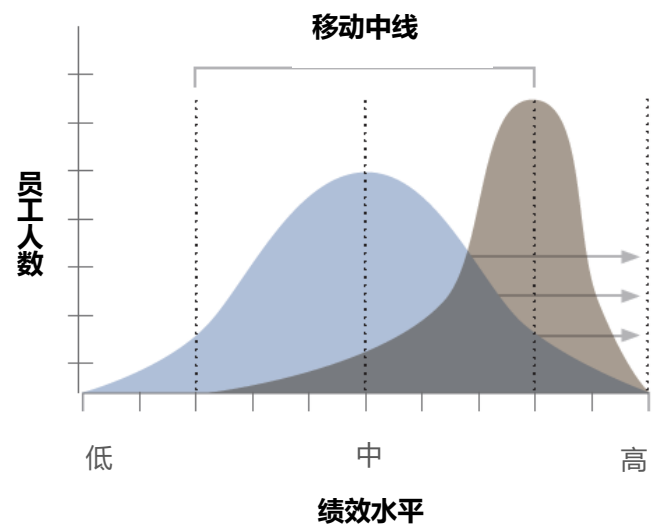
- 1. 管理者及其团队不了解组织的最高目标。**我们的研究表明，事实上，仅仅 15%的员工清晰了解组织的至关重要目标—要么是没有目标，要么是目标过多，要么是仅仅少数的组织重要目标被传达给一线员工。
- 2. 管理者及其团队不知道如何实现目标。**多数人并不知道哪些关键行为能最大程度的实现目标。大多数时候，人们不得要领，只是毫无重点的瞎忙。
- 3. 无记分，缺乏监控。**研究显示，大多数员工不知道衡量成功的关键指标有哪些。对于实现目标所需的具体行为，也缺乏衡量和跟进。
- 4. 没有落实责任。**我们的研究显示，只有不到 10%的员工每月会与其经理开会讨论工作目标的进展。

克服以上问题远非易事。尽管大多数员工比以往拥有了更多选择和辅助工具，却很少有人知道如何在相互冲突的事物中把握关键，心无旁骛地专注于至关重要的目标。

## 解决方案

### 如何创建执行的文化？首先，将中等绩效的员工动员起来。

妨碍组织取得卓越绩效的最大障碍之一是“缺乏一致性”——不同分公司、部门、团队、员工之间做法不一致。在所有卓越组织的背后，你都会发现一些完美执行的典范，即 20%绩效最好的员工。我们面临的挑战在于推动中间 60%中等绩效的员工向 20%高绩效的员工靠拢。这种转变产生的影响将不仅仅是量的积累—它会引起质的突破。



**任何组织，完美地执行战略目标都需要非常高的自律性，而要不断重复成功，则需要更高的自律性。**

建立执行的文化意味着把“四个原则”深深根植于组织中。在包括个人、团队及领导层的各个层面形成制度。

- 1. 专注于至关重要的目标。**卓越执行从专注开始—分清哪些事情是必须做的，否则你所做的其它事情都是徒劳。
- 2. 贯彻引领指标。**20%的行动产生 80%的结果。目标的最佳预测指标就在于这些能产生 80%效果的 20%的行动。分清关键行动，贯彻落实，并跟进衡量。
- 3. 设立激励性的记分牌。**建立“记分牌”可使员工和团队的表现焕然一新，合理的“记分牌”还能够激励员工积极进取。
- 4. 建立责任定期汇报机制。**卓越的员工在自主、积极、勇于负责的文化中最容易发挥潜能。每个团队每周都应该进行简单总结，庆贺成功，检讨失败，采取必要修正，创建以绩效为导向的管理体系。

于传统方法论截然不同，项目总结汇报会采用六西格玛方式来奖励管理者的实干实效。包括三个等级：

### 铜牌颁发

表明其严格遵守“高效执行四原则”流程。

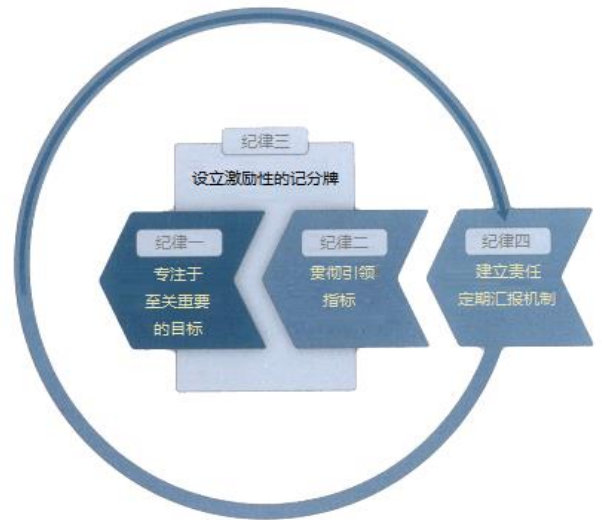
### 银牌颁发

表明其严格遵守“高效执行四原则”流程，并采取具有针对性的活动和措施来影响关键目标和目的的实现。

### 金牌颁发

表明其严格遵守“高效执行四原则”流程，并已实现一个关键目标或目的。

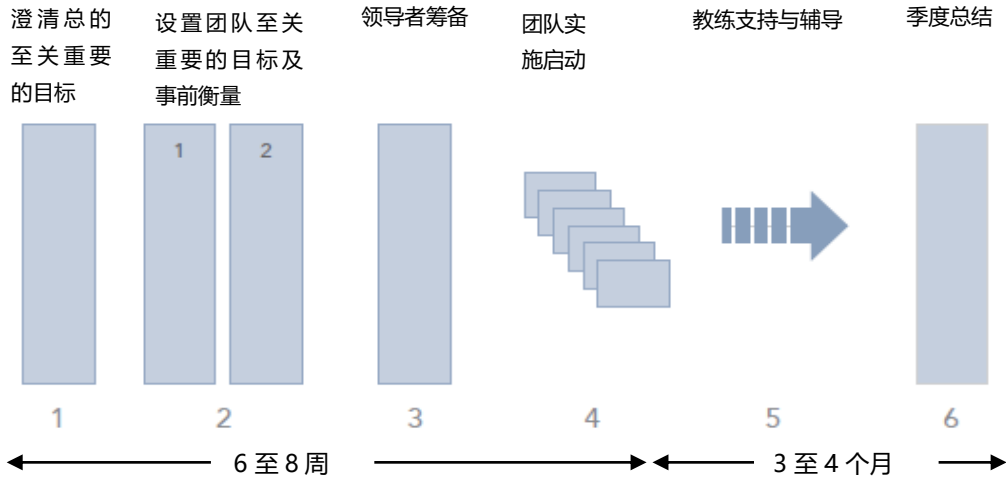
## 高效执行四原则流程



## 经理实践项目如何发挥作用

当组织从一线管理人员到最高层领导都参与了“高效执行四原则”，你就可以在组织内部打造“执行文化”。具体流程如下：

### 高效执行四原则经理实践项目流程



#### 1. 经理实操阶段

- 在更大范围内争取对至关重要目标的支持和承诺
- 在子团队层面创建引领指标
- 设计并建立简单明了、激励性的记分牌，跟进至关重要目标。其中包括几个关键的“滞后”及“引领”衡量指标
- 就每周流程达成共识，落实责任，跟进承诺（至关重要目标会议）

#### 2. 筹备阶段

领导者做好准备，向团队讲授“高效执行四原则”，并在团队中切实推行。包括：

- 花 45 分钟介绍高效执行四原则的内容概要
- 与团队共同制定至关重要目标及引领指标
- 与团队共同敲定记分牌
- 召开第一次至关重要目标会议
- 理解每一原则的关键“注意事项”

#### 3. 团队实操阶段

领导者向团队成员讲授“高效执行四原则”，并在团队中推进。每位领导者返回自己的团队，花半天时间与团队成员敲

定记分牌和至关重要目标，获得成员承诺，并召开首周至关重要目标会议。领导者必须在下一个会议即记分牌回顾前完成此任务。

#### 4. 记分牌回顾

就至关重要目标、引领指标及记分牌的建立向领导团队及富兰克林柯维顾问汇报。这是获得教练辅导及支持的最佳机会。充分讨论期望和责任，人们开始像真正的团队一样执行。

#### 5. 季度总结

落实责任，庆祝成果。领导者和团队将会报告他们正稳步向胜利迈进。在流程开始就知道最后有一个总结，会让领导者知道这不仅仅是一次“培训”，流程是严肃的。促使人们利用这一流程并体验速赢是确保持续性的关键因素。

每位领导都要以以下形式汇报成果：

- 我们设立了哪些至关重要的目标？为什么？
- 目前为止我们取得了怎样的成果（滞后指标及引领指标）
- 过去三个月我们有什么收获？

为团队成员提供所需的知识和工具用来达成你的首要目标。

如需了解富兰克林柯维“高效执行四原则”的更多详情，请联系您的客户伙伴或致电（8621）6391 5888。