



The 4 Disciplines of Execution[®]

高效执行四原则[™]



“高效执行四原则”并非是为了帮助你处理日常事务而设计的。相反，它将教会你如何在日常事务的纠缠中去执行最重要的战略规划。

——Chris McChesney

▶
效
果

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事前衡量指标
3. 通过催人进取的记分牌掌控过程，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”在组织内系统化，以实现持续的绩效表现和突破。

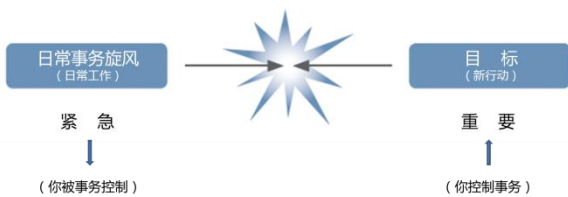
挑战

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？

执行战略目标和目的是当今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？

七年来，FranklinCovey 公司已在数千个团队和数百个组织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”）与执行明日的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重要目标或战略。这些目标或战略缘何失败？是砰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无声息地渐渐扼杀？



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：

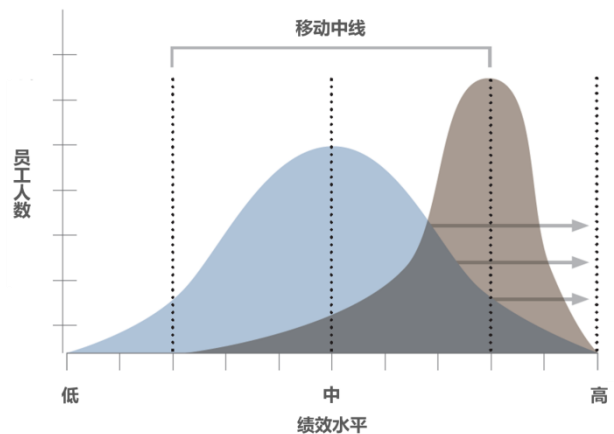
1. **管理者及其团队不了解组织的最高目标。** 我们的调研表明，事实上，仅仅15%的员工清晰了解组织的至关重要目标——要么是没有目标，要么是目标过多，要么是仅仅少数的组织重要目标被传达给一线员工。
2. **管理者及其团队不知道如何实现目标。** 多数人并不知道哪些关键行为能最大程度的实现目标。大多数时候，人们不得要领，只是毫无重点的瞎忙。
3. **无记分，缺乏监控。** 我们的调研表明，大多数员工不知道衡量成功的关键指标有哪些。对于实现目标所需的具体行为，也缺乏衡量和跟进。
4. **没有落实责任。** 我们的调研表明，只有不到10%的员工每月会与其经理开会讨论工作目标的进展。

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务中把握关键，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“四大原则”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. 贯彻事前衡量。

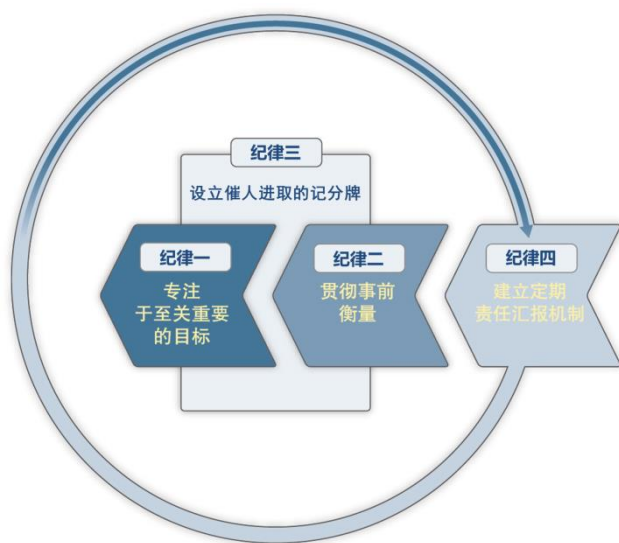
20%的行动产生80%的结果。目标的最佳预测指标就在于这些能产生80%效果的20%的行动。分清关键行动，贯彻落实，并跟进衡量。。

3. 设立催人进取的记分牌。

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. 建立定期责任汇报机制。

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，庆祝成功，检讨失败，采取必要修正，创建以绩效为导向的管理体系。



“高效执行四原则”项目实施流程：

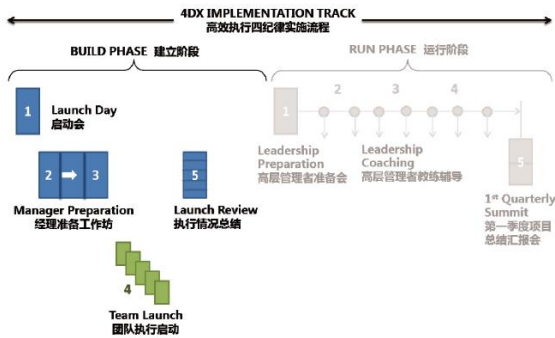
I. 设计 (1-2 天)

将组织战略“翻译”成最少数量的可执行目标。



1. 课前访谈，了解背景信息，“至关重要目标”的初步设想。
2. 定义高层管理者的至关重要目标（即“战争”目标）——决定性的战略缺口。并确定高层管理者对此至关重要目标的承诺。
3. 确定为了赢得整个“战争”需要的最少数量的“战役”目标。
4. 设立团队至关重要目标初稿，以赢得“战役”。
5. 确保所有的至关重要目标的格式是“在.....时间前，从X到Y”。

II. 建立 (4-6 周)



1. 澄清至关重要的目标，培训内部教练。
2. 一线经理参加“高效执行四原则”准备工作坊，创建“事后衡量”和“事前衡量”初稿。
3. 一线经理准备好在本团队中启动“高效执行四原则”。
4. 一线团队启动“高效执行四原则”，确定“事后衡量”、“事前衡量”及“团队记分牌”，周至关重要目标例会开始。
5. 执行情况总结。

项目总结汇报会

与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，包括三个级别：

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。

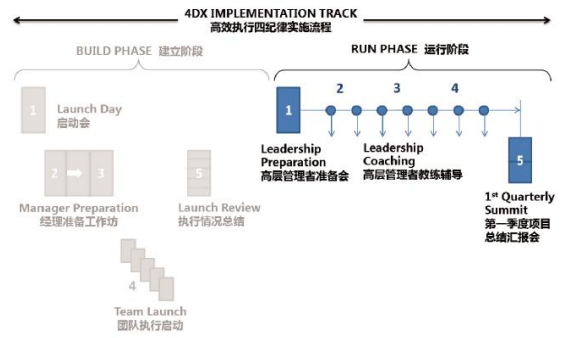
富兰克林柯维 (FRANKLINCOVEY)

北京: (010) 8529 6928 上海: (021) 6391 5888 广州: (020) 8558 1860 深圳: (0755) 8337 3806

邮箱: Marketing@franklincoveychina.cn 网址: www.franklincovey.com.cn



III. 运行 (4 个月)



1. 高层管理者做“高效执行四原则”流程表率。
2. 高层管理者检查下属掌握“高效执行四原则”流程。
3. 高层管理者检查“事前衡量”的执行进程。
4. 高层管理者检查“事后衡量”的执行进程。
5. 高层管理者在外部顾问和内部教练的帮助下，确保下属团队在执行一项正确的任务。