

《企业执行工具--群策群力》

总有人在不断思考“为什么 GE 的电子商务起步比别人晚，但它能取得比别人大的成效？”、“是什么原因使得 GE 总能走在企业变革的最前端？”、“为什么 GE 能有如此高效的执行文化？”、“GE 是如何高效解决跨部门问题的？”等问题，原因很多，但是 GE 所拥有的一系列执行工具在其中发挥着至关重要的作用。在过去的 10 多年中，GE 的“群策群力”使其在一定程度上“不仅拥有了员工的双手，还拥有了他们的大脑——而且这是免费的”。它让员工为企业贡献出他们的聪明才智，分享学习成果——学习型企业的必备要求、迅速找到企业的问题并在第一时间解决、最为关键的是创建了一种新的行为规范和企业文化——无障碍沟通和快速执行。

“群策群力”方法是基于下述被认证的原理：

- 企业员工对自己的工作最了解，并且非常清楚问题在哪里？
- 团队的智慧是大于个人的智慧
- 员工对自己提出的建立会有更大的热情来实施。

群策群力实际上是一个非常简单、直接和流程化的过程：几个跨职能或级别的经理和员工组成小组，提出企业中存在的严重的问题，然后逐步提出建议，最后把它们提交给高层管理者。管理者当场对这些建议做出行或不行的决策，并且批准让提出建议者去实施这些建议，以后定期检查进度，以确保实现预测的目标。一系列的流程和工具确保了整个过程的有效性和快速性。

课程目标：

1、推倒企业“部门墙”，增强企业灵活性

杰克·韦尔奇说“企业就像一座房子，当房子变大时，不可避免他的墙越来越厚、门越来越多。管理这很重要的工作是要不停的想方设法打破这些墙和门。”在通用电气我们就是用“群策群力”去打破这些部门的墙和门，提高我们的灵活性。

2、提升企业执行力，建立执行型文化

三分战略、七分执行。在当今一个竞争如此激烈的环境中，如何使得管理层定的战略和计划得到彻底地执行？如何提升我们的执行力？如何在企业中建立起我们梦寐以求的执行文化？相比理念的灌输，我们更加需要的是一个有效的工具！“群策群力”

就是这样一个工具。

3、迅速解决组织中大大小小的问题

每个企业发展的历程都是不停地向大大小小的问题挑战的历程，也是不停跨坎的历程。如何能够及时地发现这些问题、解决这些问题是摆在我们企业管理者面前的课题。而“群策群力”为我们提供了一个极其有效的工具，让我们能快速解决组织中大大小小的问题。

4、优化流程，使组织运作简单化——提企业运作效率

每个企业都会希望自己的运作能够简单快速，而企业官僚主义和繁琐的流程是我们组织能力建设最大障碍。通过“群策群力”我们可以轻而易举地将企业官僚主义清除出我们的组织，使我们的流程优化，从而达到提升运作效率的目的。

5、激发员工积极性和主动性，全面挖掘员工智慧

管理者不仅仅可以拥有员工的双手，而且可以拥有员工的大脑，并且那是免费的，用功的潜能和智慧是无穷无尽的企业资源，而我们的企业管理者有利用了多少呢？很少！主要的原因是我们从来没有充分调动起他们的积极性和主动性。“群策群力”是被证明最能调动员工积极性和主动性的企业管理工具。

6、建立企业持续变革动能——提高企业“组织能力”

今天企业运作的变化是如何快速，环顾我们的周围，如此多的企业不能适应变化的环境和市场而招致淘汰。“变”是不变的真理，它是今天的企业必须要建立的“组织能力”。“群策群力”就是让我们拥有这种能力的工具。

7、创建组织新型的对话方式

每个组织都希望能建立一种整整“开诚布公”的对话方式，让组织的每个人知道管理者的真正关心的是业务问题的解决。但是我们从来没有能成功地在组织内部建立起这种氛围。“群策群力”为我们搭建了这样的舞台。使得管理者和员工能开诚布公地进行交流和沟通。

8、转变企业经理的管理方式——真正“领导团队”

传统的企业经理们的角色是“管理”和“控制”在“群策群力”创导的文化里，企业经理是在“领导”和“控制”公司。我们提供了教练式的指导，而不是牧师般的说教，每个人的潜能得到发挥，每个想法得到重视。

9、提升企业的学习能力

今天的企业中，组织的学习能力被定义成企业的核心竞争力之一。将企业的最佳实践



和好的想法在组织中尽快的推广下去，是我们的管理者的重要工作。“群策群力”让我们的能以最快的速度将这些实践和经验在组织中得以推广。

课程内容:

一、“群策群力”的为何如此高效

- 什么是“群策群力”
- “群策群力”的前提假设条件
- “群策群力”在通用电气的作用
- “群策群力”为通用电气带来的巨大变化
- 为何如此多的跨国企业在引进“群策群力”
- “群策群力”与企业执行文化
- “群策群力”指引企业走出文化困境
- “群策群力”不仅仅是解决业务问题
- “群策群力”类型——废除官僚主义、解决跨部门问题
- 困惑了企业一百多年的企业问题得到解决
- 张瑞敏的困惑——通用电气的解决之道
- “群策群力”对中国企业的深远意义
- 案例分析：陷入困境的顶点实业

二、计划“群策群力”

- “群策群力”可以解决什么样的企业问题
- 如何找出“群策群力”要解决的企业问题
- 界定问题范围
- 成立“群策群力”设计小组
- 设计小组的成立原则
- 设计小组的成员组成和工作范围
- 制定“群策群力”目标的原则
- 目标制定的 SMART 原则
- 确定核心小组成员
- 选定“群策群力”过程中的各种角色
- 谁应该担当发起人的角色



- 谁应该担当拥护者的角色
- 首席推动者和推动者的角色设计

三、引导“群策群力”

- “群策群力”流程
- 如何将“群策群力”流程导向成功
- 问题和目标介绍
- 发起人在会议初期的介绍和说明
- 首席推动者的介绍和发言
- 小组改进建议的产生
- 从理解对方的语言出发
- 摘取低挂的果实
- 有组织的头脑风暴和无组织的头脑风暴
- 改进建议陈列
- 建议筛选的流程、方法和原则
- 制定明确的行动计划
- 城镇会议表格制定
- 想法产生的收益评估
- “城镇会议”——高层表态和建议
- 发起人的言行
- 如何避免群体决策陷阱

四、事实“群策群力”的改进建议

- 是谁负责——确定负责人
- 快速行动团队建立
- 如何制定实施计划
- 检查、跟进、再检查、再跟进
- QMI 跟进法、30天、60天和90天总结
- 沟通和总结
- 运用“群策群力”培养组织领导者

五、如何在组织中进行“群策群力”的推广



课程对象:

企业各部门高层管理者、中层和基层管理者及重要岗位员工

课程时间:

两天