
执行力

培训对象：企业中层管理者

课程价值：2天培训

让企业受训者掌握中高层管理者的四项执行能力

- (一) 例行公务的执行能力
- (二) 临时交办的任务的执行能力
- (三) 处理突发事件的执行能力
- (四) 未知问题解决的执行能力

培训内容：

第一部分：执行与执行力

一、执行的十大软肋

- (一) 为什么“领导者有方向、没力量，被领导者有力量、没方向”？
- (二) 为什么看起来是必胜无疑的决定，却因为执行不力而付之东流？
- (三) 如何开发“结果第一，理由第二”的执行型人才？
- (四) 如何锻造一支能攻城拔寨而又不依赖于任何明星员工的正规军？
- (五) 为什么当王石去攀登珠峰的几个月时间里，万科集团的业绩仍然增长了40%？
- (六) 为什么我们付出比计划多10倍精力，可往往只得到计划中10%的结果？
- (七) 为什么被认为具有可行性的目标不能如愿变成具体的结果，甚至南辕北辙？
- (八) 为什么经过论证的计划和行动方案不能转变成预期的效益和绩效，甚至半途夭折？
- (九) 为什么健全的规章制度、明确的岗位职责不能让企业形成活力，甚至形同虚设？
- (十) 为什么推行“首问负责制”多年了，仍没有解决推委扯皮现象？

二、执行

三、执行力

四、中层执行力的四大板块

- (一) 例行公务
- (二) 临时交办的任务
- (三) 突发事件处理
- (四) 未知问题的解决

第二部分：完成例行公务中的执行力问题

第一节：企业的战略是执行力的逻辑起点

一、战略实施节点图

二、战略是什么？

三、公司的战略目标内容

- (一) 向社会提供一流的产品和一流的服务
- (二) 追求利润的最大化
- (三) 追求经济效益和社会效益
- (四) 实现企业的战略目标
- (五) 用先进文化打造企业软实力并影响社会

四、部门的职责和工作任务

- (一) 企业战略目标转化为的财务指标（KPI）
- (二) 企业职责转化为的非财务指标的工作任务

(三) 流程管理带来的部门之间的协作性的工作

第二节：建立服务于客户的管理机制

上半节：建立客户满意的服务机制的理念

一、项目干系人

- (一) 何为项目干系人
- (二) 项目干系人构成
- (三) 项目干系人需求分析
- (四) 项目成功的智慧

二、战略干系人

- (一) 何为战略干系人
- (二) 战略干系人构成
- (三) 战略干系人需求分析
- (四) 战略成功的智慧

三、成功干系人

- (一) 何为成功干系人
- (二) 成功干系人构成
- (三) 成功干系人需求分析
- (四) 个人成功的智慧

下半节：建立客户满意的服务机制的工具

一、针对客户的工作产出法

二、针对客户的工作产出法一般内容

三、案例分析

- (一) “销售部秘书”客户关系图
- (二) “礼品小组”客户关系图

四、针对客户的工作产出法的特点

- (一) 工作产出的方式将个体或团队的绩效与组织内外连系起来，增强我们的用户意识。
- (二) 工作产出法能够使我们更加清晰的看到个人和团队对整个组织的贡献。
- (三) 工作产出法的直观的方式使我们全面了解个体和团队的工作产出，不会产生遗漏。

五、课堂练习“管理能力掌握练习之一”

六、作业指导书

七、作业指导书构成

八、案例分析

九、作业指导书在管理工作中的作用

- (一) 作业指导书
- (二) 考核标准文件
- (三) 胜任力素质模型（录用标准文件）
- (四) 该岗位需要的培训内容
- (五) 岗位的难度系数

十、课堂练习“管理能力练习之二”

第三节：用流程打造一流的执行力

一、管理流程

- (一) 流程
- (二) 管理流程

二、流程在管理中的作用

-
- (一) 利用流程可以控制工作和工作效果
 - (二) 利用流程可以沉淀固化管理经验
 - (三) 利用流程可以传承管理经验
 - (四) 利用流程可以为管理标准化奠定基础
 - (五) 利用流程作为“改善”的工具
 - (六) 利用流程可以增强门和环节之间的协作

三、管理者应该掌握的技能

- (一) 会流程描述能够沉淀和传承管理经验
- (二) 会利用流程采取倒推的方式发现和解决管理中的问题
- (三) 建立程序文化应对客户的满意

第四节：一流员工是执行力的基石

上半节：导航心灵的 GPS

一、案例分析

- (一) 案例一“他怎么啦？”
- (二) 案例二“为什么是这样的结果？”

二、选择

- (一) 人的一生是一个不断选择的过程
- (二) 今天的生活是由你几年前的一个选择决定的
- (三) 今天的选择将决定你几年后的生活。
- (四) 看看人们入世和出世时的状态
- (五) 你要知道你要什么

三、人生最重要的 5 个

- (一) 写出对你人生最重要最有价值的五个
- (二) 你要知道你要什么？
- (三) 交流感悟
- (四) 明确人生目标明确人生追求
- (五) 怎样实现自己的追求

下半部分：职业精神和职业心态

一、为自己工作

- (一) 谁让我们到企业工作的？
- (二) 我们为什么工作？
- (三) 我们为谁工作？
- (四) 我们应该什么精神工作？
- (五) 学会放弃
- (六) 盘点自己的收获
- (七) 从自己的岗位做起走向成功

思考：做岗位的主人

二、自主自己的命运

- (一) 穷的含义
- (二) 春重秋收话人生
- (三) 舍得
- (四) 厚德载物
- (五) 学会感恩：“受人滴水之恩，当以涌泉报。”
“你敬我一尺，我敬你一丈。”

(六) 主动的人生

三、成功的博弈

(一) 围棋博弈的规则：大局观：弃子。

(二) 桥牌博弈的规则：合作；双赢。

(三) 麻将博弈的规则：看住上家顶住下家与对门是冤家；打败所有人，孤家寡人是赢家。

四、大成功者聪明加厚道

(一) 大成功者聪明加厚道

(二) 小成功者聪明加聪明

五、良好的职业精神是成功的基础

(一) 做事先做人，人做对了事才能做对

(二) 成事靠能力，市场经济是能力经济

小结：用共享价值观建设打造具有一流执行力的员工队伍

一、共享价值观

二、逻辑层次

三、共享价值观建设

第三部分：做好临时交办任务中的执行力问题

一、何为临时交办的任务？

二、临时交办的任务出现的原因分析

(一) 发展中的组织管理不规范

(二) 机构重组初期或组织暂时缺员

(三) 经营方向变化

(四) 环境变化

(五) 出现意外

三、接受和确认命令的三要素

(一) 接受和确认命令的三要素

(二) 给管理者的建议

四、下达命令的技巧

(一) 管理游戏

(二) 好命令的特征

(三) 下达命令前的思考

(四) 如何下达命令

(五) 下达命令在管理中的应用艺术

五、完成任务的标准

(一) 以标准的 120%完成领导布置的工作

(二) 带好队伍

(三) 随时提供领导需要的信息（包含主动复命制）

(参) 协助其他部门完成任务

六、复命的五的原则

七、未能如期完成任务时回报的艺术

八、如何完成“临时交办的任务”的总结

第四部分：处理突发事件中的执行力问题

一、善于处理突发事件是考研执行力的一个标尺

二、何为突发事件？

三、案例分析“发生在幼儿园里”

四、处理突发事件的思路程序

第五部分：解决未知问题中的执行力问题

概说：

一、何为解决问题的能力

二、解决问题能力的类型

（一）应用经验型的思维模式解决问题的能力

（二）应用分解和综合的思维模式解决问题的能力

（参）应用的辩证逻辑的思维模式解决问题的能力

第一节：经验型的思维模式在解决问题中的应用

一、经验型的思维模式解决问题的含义

二、经验型的思维模式解决问题的类型

1、“5W1H”解决问题的模式

2、“ECRS 思考模型”解决问题的模式

3、产品出现问题是解决问题的思维模式

4、员工犯错误的时候解决问题的思维模式

5、戴明环

6、“5S”

7、神奇的三

第二节：分解的思维方式在解决问题中的应用

一、分解的思维模式解决问题的含义

二、案例分析：“用车制度改革”

三、应用分解的思维模式解决问题的方法

四、分解的思维模式解决问题的程序

（一）确定解决什么问题

（二）找出影响解决这个问题的因素

（三）给每一个因素权重

（四）找出可以选择的方案

（五）就每一个要素给方案排序

（六）用排序 × 权重

（七）计算结果

（八）择优

（九）实施后评价方案

五、总结

第三节：综合的思维方式在解决问题中的应用

一、综合的思维模式解决问题的含义

二、案例分析：“如何解决企业流动率过高的问题”

三、提示

（一）案例一

（二）案例二

四、归类分析

五、统计分析

六、帕累托法则的应用（80/20 法则）

七、解决问题的对策

八、综合的思维模式解决问题的程序

-
- (一) 确定解决的问题
 - (二) 列出影响该问题的现象(全面不遗漏)
 - (三) 合并同类项
 - (四) 进行数量分析
 - (五) 找出影响问题解决的 80%要素
 - (六) 从以上问题中找出能解决的问题
 - (七) 从能解决的问题中找出投资少效果显著的问题
 - (八) 从效果显著的问题中找出见效快的问题
 - (九) 分析原因,找要因,验证要因,基于要因找措施
 - (十) 制定一个解决问题的方案 (责任人、完成时间限、明细的财务支出计划、一个有时间进度表的详细方案.)

九、总结：

第四节：辩证逻辑的思维方式在解决问题中的应用

一、辩证逻辑的思维方式解决问题的含义

二、案例分析：“迷失在海上的问题”

三、辩证逻辑的思维方式解决问题的程序

(一) 概念

(二) 判断

(三) 推理

四、总结