

课题：心态/沟通/执行力

——优秀员工职业修练

一、主题背景：

在您的企业，是不是经常遇到这些问题：

- 1、员工对企业的文化一无所知？
- 2、员工做事不主动、不积极，更谈不上自动自发？
- 3、老板含辛茹苦，员工却不知道感恩公司？
- 4、企业在不停地加薪而员工的流动率却有增无减？
- 6、员工之间动不动就会发生冲突，管理人员却无计可施？
- 7、下次再出现类似的问题我就罚你——管理人员没有解决问题的办法？
- 8、为什么伟大的理想不能如愿转变为现实？
- 9、为什么经过科学论证的目标不能如愿变成具体的结果？
- 10、为什么无懈可击的方案和设计不能变成实际的效益？
- 11、为什么聪明而豪华的人力资源不能形成有效的合力？

这些问题绝大多数是心态问题、沟通问题、执行力的问题……所以加强对员工职业修练的辅导培训已迫在眉睫！培养员工良好的职业素养是管理的第一要务。

二、培训对象：

中基层管理/各级员工

三、培训时间：

一天/6 小时

四、授课特色和内容分配

- 1、讲师讲解（专业知识/技能/方法）占 35%；
- 2、企业案例分享及启示（从正面两方面分析）占 40%；
- 3、工厂在心态沟通和执行方面出现的异常问题的讨论占 10%；
- 4、与课程内容相关的管理游戏（增加课堂气氛和课程的趣味性）占 5%；
- 4、学员成功经验分享占 5%；
- 5、你问我答（解答学员疑惑）占 5%。

五、课程大纲：

第一部分、职业心态篇

开篇案例：选择的魅力——不同的选择决定不同的人生——我们应该为自己今天的选择鼓掌

壹、工作中不找任何借口

1、不为失败找借口

- (1) 思考 1：为什么要不为失败找借口？试分析找借口的根源？
- (2) 案例分析 1：小 A 考试不良的反馈。
- (3) 案例分析 2：在其位没有谋其政——某部门治摩的启示。
- (4) 案例分析 3：借口成了习惯——东莞东城某企业管理层对 6S 推行的态度。
- (5) 思考 2：找借口的实质是什么？

2、找借口的危害——借口是拖延的温床

- (1) 案例分析 1：向美国 WAL-MART 学习：——“日落”原则
- (2) 案例分析 2：向中国海尔学习——OEC 管理法

- (3) 现场思考 1：中山某分公司采购人员物料未回原因是什么？
- 3、 找借口的实质是推卸责任
 - (1) 案例分析 1：美国西点军校的行为准则。
- 4、 不要让借口成为习惯
 - (1) 案例分析 1：东莞长安某五金厂总经理开车接人的故事。
- 5、 停止抱怨，杜绝借口，解决业绩问题——自我控制力，自动自发
- 6、 现场练习两题：课堂要求学员三分钟完成试题

贰、 服从，行动的第一步

- 1、 视服从为美德
 - (1) 现场讨论：工作中为什么不能坚决服从？怎样做才能坚决服从？
 - (2) 案例分析 1：深圳某照明公司职员这样做是跟从吗？
 - (3) 现场思考：管理中的组织原则能不能违反呢？变通可以吗？
- 2、 说谎是最大的罪恶——言出必行、表里如一
 - (1) 案例分析 1：中英谈判中的强势接轨！
- 3、 企业需要敬业精神——职业是人生的信仰
 - (1) 案例分析 1：一个老木匠的故事
- 4、 工作中保持阳光心态
 - (1) 案例分析 1：什么是阳光心态——如果环境无法改变，我们就改变自己；如果我们无法控制事情，但我们可以控制自己的心情。
 - (2) 现场操练：以阳光心态指出对方的优点和缺点。
 - (3) 小游戏：心态的力量并思考三个问题。
- 5、 现场作业：用二分钟做完三题试题

参、 超越雇佣关系

- 1、 工作是我们要用生命去做的事情
 - (1) 案例分析 1：深圳龙华富士康集团员工孙丹勇事件引发的思考——狼性文化。
 - (2) 案例分析 2：深圳坂田华为集团公司员工胡新宇事件引发的思考——自动自发。
- 2、 忠诚是无价之宝——对企业的忠诚胜于能力
 - (1) 现场思考：如果您是一个主考官，如何识别员工的忠诚度？
- 3、 环抱一颗感恩的心
 - (1) 案例分析 1：杨老师和他的培训公司倒闭的原因分析和思考。
- 4、 你到底在为谁打工——优秀员工和普通员工最大的区别是什么？
- 5、 带着快乐去工作——工作在快乐的状态下才能做得更好。
- 6、 自动自发的工作
 - (1) 案例分析 1：联合利华的博士 VS 乡镇企业生产线的小工的故事。
 - (2) 现场思考：如何培养员工形成自动自发意识？
- 7、 全体人员起立——宣誓（由讲师带学员一起宣誓）。

第二部分、高效内部沟通技巧篇

案例分析 1：大中华区 EMC 公司——“邮件门”事件引发的深思！

一、沟通的重要性

引言：人为什么要进行沟通？

- 1、 哈佛大学就业指导小组 1995 年调查结果给我们的启示是什么？
- 2、 美国通用公司、沃尔玛公司、日本松下公司、中国万科等公司老板对沟通是如何理解和认识的？

- 3、 案例分享 1：麦当劳快餐店——把所有经理的椅子靠背锯掉。
- 4、 案例分享 2：HP 公司“敞开式的办公室”与“直呼其名”的沟通政策。
- 5、 沟通是一种能力，不是一种本能。本能天生就会，能力必需学习才会具备。
- 6、 智慧一滴：如果这一生真要出人头地，一定要学会沟通，特别是面向很多人讲话。

二、沟通的概念和类型

- 1、什么是沟通?沟通有哪些类型?
 - (1) 案例分析 1：发生在一家公司里的上下沟通出现障碍的案例。
 - (2) 有效沟通的三个环节。
- 2、沟通要素：身体语言、语调和言辞。
 - (1) 现场识别：讲师现场表演，请学员识别各种身体语言的含义。
 - (2) 请学员弄清身体语言中的阴性和阳性语言区别，不能相互模仿。
- 3、沟通的态度和要求
 - (1) 案例分析 1：如何赞美他人？
 - (2) 案例分析 2：一件小事导致离职事件——如何关心他人？
 - (3) 案例分析 3：如何让您成为幽默高手？
 - (4) 案例分析 4：打工皇帝唐骏 PK 南京大学女学生的故事。
- 4、现场讨论：
 - (1) 什么是激怒性的词汇？我们倾向于在什么时候使用这些词汇？
 - (2) 当你无意间说了一些激怒别人的话，你认为该如何挽回？
 - (3) 案例分析：他是这样开员工早会的。

三、有效沟通的步骤

- 1、观察的技巧——现场识别：您从图中看到了什么？
- 2、澄清回馈的技巧；
- 3、倾听的技巧——影响听的各种障碍（主观/客观）；
- 4、引起共鸣的技巧；
- 5、有效沟通的步骤。

四、有效沟通的技巧

- 1、沟通的三大误区
- 2、沟通技巧之一：角色定位：职责与权力
- 3、沟通技巧之二：解决冲突的沟通技巧
- 4、沟通技巧之三：处理下属的冲突
- 5、沟通技巧之四：建立内部客户概念
- 6、沟通技巧之五：下向上沟通技巧
- 7、沟通技巧之六：平行沟通技巧
- 8、沟通技巧之七：上向下沟通技巧
- 9、沟通技巧之八：生产与品管之间的沟通技巧
- 10、沟通技巧之九：生产部门与业务之间的沟通技巧
- 11、沟通技巧之十：工作布置（上对下）
- 12、沟通技巧之十一：接受和汇报工作（下对上）
- 13、案例分析
 - (1) 他哪里批评错了？
 - (2) 略施小计——如何处理朋友犯错误的问题。
 - (3) 东莞厚街某机械厂业务经理与总经理的意见分歧带来的后果。

(4) 这位班组长是如何开这个早会的？

14、现场讨论：有效批评员工有哪些方法？——请至少说出四种方法

第三部分、成功企业执行力打造篇

企业转型面临的挑战：企业的成功：30%靠运气；30%靠策略，40%靠执行！

一、中国企业目前面临的情况及其对执行力的认识

1、市场竞争引起的企业变革——市场的动力激发企业做出哪些转变

2、中国大多数企业的状况

3、市场调查：执行力低下——企业管理中最大的黑洞

4、数据分析：企业有成功40%靠有效的执行力

5、案例分析：

(1) 国外成功企业——沃尔玛百货；

(2) 国内成功企业——台湾富士康——军事化管理打赢商场硬仗。

6、企业的当务之急——构建执行力体系

7、什么是企业执行力？

8、现场讨论：

(1) 执行力不佳的原因？

(2) 执行力真正的症结在什么地方？

(3) 我们通常讲执行力好或者不好，究竟是谁在执行，是谁要负这个责任？

9、反思：人们对执行力的消极态度

10、案例分析：

(1) 联想集团：执行力低下——责任意识不强；

(2) WAL-MART 公司服务执行力——快速友善高效；

(3) 华为集团：执行力低下——缺乏规范化、表单化管理；

(4) IBM 集团——执行力低下在于流程臃肿；

(5) 中国远大集团——流程和制度的完善是执行力基础。

11、中国企业执行力低下表现症状及其原因分析

二、企业成功赢在执行力—企业执行力体系构建

1、执行力体系构建框架

2、执行力体系构建逻辑路线

3、企业组织激活——组织灵活化、责权对等

4、案例分析——企业组织激活——富士康成功经验

5、优化组织流程——完善管理制度

6、流程设计——瓶颈优化五步骤

7、合理配置职位：明确岗位责任——工作分析、职位描述

8、案例分析——深圳某集团公司岗位分析及要求

9、建立考核制度——绩效改进循环——没有测量，你就成不了冠军

10、绩效管理流程的四大步骤——KPI 体系的设计方法

11、案例分析：东莞东城某企业绩效考核标准

13、适当激励回报——严格执行奖罚

14、奖励是一种拉力，惩罚是一种推力，二者合力即可以倍增执行力。

15、公司价值分配的目的

16、持续能力培训——执行力构成四要素分析和培训

17、案例分析：（1）富士康科技集团教育体系（2）华为的全员导师制

18、打造执行力，思想转变是关键——培养企业执行力文化

19、案例分析：鸿海集团的执行文化

三、企业打造执行力，重在付诸行动——企业构建执行力体系十大法宝

法宝 1、要用有执行力的人

反思：是不是选自己喜欢的人呢？

- （1）什么样的人具有执行力？
- （2）如何使用有执行力的人呢？

法宝 2、坚决服从是执行的根本

- （1）为什么不能坚决服从？
- （2）怎样做到坚决服从？
- （3）服从领导的六大原则。

法宝 3、凡事立即执行

- （1）执行的态度坚决、肯定、自愿；
- （2）坚持不懈，为了任务牺牲个人时间。

法宝 4、拒绝任何借口，敢于承担责任

- （1）不敢承担责任，会失去承担更大责任的机会。

法宝 5、培养团队精神，摒弃本位主义

- （1）冲突解决要注重大局，及时反应弥补；
- （2）及时、主动的上下、水平沟通。
- （3）案例分析：如何处理与员工之间的冲突？
- （4）讨论：在对上/对下/横向沟通过程中，您认为哪种沟通尤为重要？

法宝 6、执行从领导做起

- （1）领导力就是影响力；
- （2）下属的信心来自上面的态度；
- （3）行动和支持统一。
- （4）讨论：什么样的领导，才是执行型的领导？请给领导打分。

法宝 7、目标有效、制度有效、沟通有效、监督有效

现场讨论：

- （1）如何使战略目标切实可行？
- （2）如何让我们的管理制度有效？
- （3）如何让上司监督有效呢？
- （4）案例分析：小天鹅的“末日管理”。

法宝 8、分解目标、及时回报

- （1）细节决定成败；；
- （2）用成功的例子激励。

现场讨论：如何将目标分解？

案例分析：

- （1）细节决定成败。
- （2）中国海尔如何打造成功执行力分析。

法宝 9、执行的关键是士气

- （1）执行的好坏要有明确的标准；
- （2）士气来源于激励。

法宝 10、执行的源泉—感恩是凝聚

(1) 拥有一颗感恩的心。

(2) 良好的企业文化。

四、执行是战胜对手的学问——几个成功组织执行宝典

- 1、柳传志——中国联想电脑对执行力的理解；
- 2、杰克·韦尔奇——美国 GE 公司对执行力的理解；
- 3、迈克·戴尔——美国电脑 DELL 公司对执行力的理解；
- 4、郭台铭——台湾鸿海企业集团执行力的理解；
- 5、郑俊怀——中国伊利集团公司对执行力的理解；
- 6、李健熙——韩国三星电子集团对执行力的理解；
- 7、世界 500 强台商华硕电脑电子集团公司对执行力的理解。
- 8、马明哲——平安保险公司对执行力的理解……

结束语：打造有效执行力提高工作效率！