

企业“新执行”系统

--打造全员高效执行力

【课程简介】

| | |
|------|-------------------|
| 课程时间 | 2天（6小时/天） |
| 授课对象 | 组织全员/中、高层管理者/储备干部 |
| 授课方式 | 内训（根据客户需求订制） |

【课程背景】

一场疫情，改变了很多企业的生存法则！经济下行与疫情影响双重因素叠加，使企业之间的竞争愈发激烈。不管你愿不愿意，世界已经进入 VUCA 时代，越来越不确定，越来越易变，越来越不可预测！

无数企业拥有宏大的目标，只有少数的具有执行力的企业才能实现；

无数企业拥有伟大的构想，只有少数的具有团队执行力的企业才能成功。

“新执行”不是传统的执行，不是老板发号施令，员工被动执行，“新执行”是打造商业人格，树立结果意识，建立管控系统，设计激励规则、发挥员工内驱力的赋能执行力，是互联网时代企业的核心竞争力。



【课程方向】

以企业职业人为对象 以提升效率为标准
以打造执行力为手段 以增加业绩为目的

【课程目标】

- 创办两家世界 500 强企业的稻盛和夫，提出成功方程式：成功=思维方式*热情*能力
- 本课程就是从改变思维方式、建立执行体系、训练执行能力、实操执行方法四个维度，帮助组织凝聚人心、建立机制、打造新执行的铁军团队。

【课程价值】

价值 1：统一立场 凝聚人心 建立忠诚 树立感恩
建立真正为组织操心的职业人标准，激活团队，凝聚人心。

价值 2：把业余选手变成职业选手、游击队变成正规军

用规则力约束“个性”，降低组织“内卷”成本。

价值 3：打造赋能型组织 以创造结果为尊严

建立结果思维，打造一支结果导向、信守承诺、使命必达的执行铁军。

价值 4：扎根客户价值 打造企业核心竞争力

流量为王、粉丝至上，帮客户省钱，帮员工挣钱，建立内部客户关系，打掉企业部门墙。

价值 5：执行力 3.0 植入新执行基因

建立“不为你打工，只为我工作的机制”，从根本上解决员工的自我负责与自我成长问题。

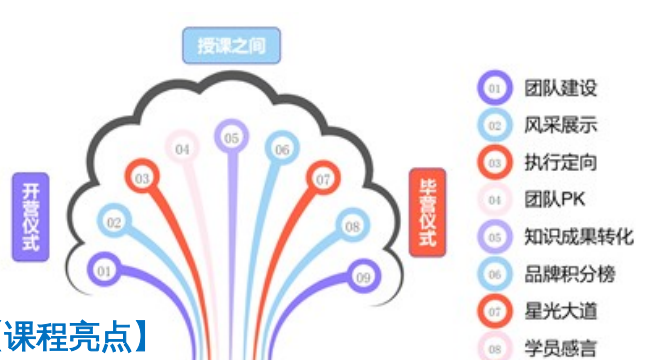
价值 6：建立企业目标分解、责任确认、过程检查、即时奖罚、改善纠偏的执行系统

运用“从战略到结果的管控兵法”，系统性提高管理者实现目标的能力。

【授课形式】

→→不是培训 是训练

→→不是上课 是实操



【课程亮点】

→→课程类型：干货！干货！全职场痛点解决方法干货！

→→课程设置：“一个痛点，一个方法，一个工具、一个成果”的四个一结构，确保特训营课程：听得懂、拿得走、用得上、有实效。

课程大纲

第一讲：什么是结果？

如何建立结果思维，找到工具方法，打造一支信守承诺、结果导向、使命必达的执行铁军？

一、什么不是结果？

1. 任务≠结果
2. 职责≠结果
3. 态度≠结果
4. 理由≠结果

案例：【挖井】【栽树】

解析：上班≠结果

- 混日子的人对时间负责，有结果的人对数据负责
- 在能力和靠谱之前，领导者会先选择“靠谱”
- 见功劳不抢，见责任不躲的人才堪当重任

271 工具：【20%重奖，70%训练，10%淘汰】

二、什么是“任务”？任务和结果有何不同？

1. 完成差事
领导要办的都办了！
2. 例行公事
该走的程序走过了！
3. 应付了事
差不多就行了心态！

解析：对程序负责、对形式负责、
对苦劳负责，就是不对结果负责。

三、结果有哪三个要素？

1. 有时间（时间结点）
2. 有价值（客户说了算）
3. 可考核（事实和数据）

解析：播种职场用语，避免江湖话术
不拍脑门，不凭感觉，拿数据说话

四、结果有哪三大原则？

1. 客户原则
2. 交换原则
3. 检查原则

案例：【结果与任务工作分析】【雷军的结果思维】

解析：结果是给客户的，让客户满意才叫结果
结果是用来交换的，不能交换不叫结果
结果是供人检查的，量化才能检查

五、做结果的两大方法

1. 复述承诺法
2. 分解法

案例：【大客户拜访结果分解】

训练：【承诺法和分解法训练】

工具：【战略分解表】

六、做结果的二大思维

1. 外包思维
2. 底线思维

案例：【热气球坠毁事件】

解析：假如你出不了结果，我可以外包给别人做！
先保证底线结果，再考虑完美。
越是高层，布置工作就越简单。

训练：【领导如何布置工作？】

七、做结果的四大步骤

1. OKR 的应用
2. 日报日计划
3. 周报周计划

4. 质询会模式

案例：【海尔地产的结果分解】

解析：结果文化植入，什么工作达成什么结果
树立结果文化，上下同欲，使命必达
重新定义工作分析，可量化，可检查，可评估
树立结果文化，表彰为结果负责的人

【工具】：结果之星、日报日计划、周报周计划、质询会话术

第二讲：执行的方向和动力是什么？

如何扎根客户价值，增加流量、裂变客户、提升利润？

一、VUCA时代，面对“黑天鹅”“灰犀牛”事件的应对

1. 看清处境
2. 找到本质

案例：【华为的风险理念】

解析：不确定的是环境，确定的是自己！
企业应该是植物而不是动物！
植物的战略就是扎根，扎根越深，植物越强大。

3. 关键发力

- 1) 一个中心两个基本点
- 2) 一个中心：粉丝
- 3) 两个基本点：客户、员工
- 4) 应对不确定环境，发力客户价值

二、客户是谁？

1. 客户是衣食父母
2. 是越用越多的资源
3. 是商业回报的来源

案例：【沃尔玛】【东阿阿胶-驴皮吹破了】

互动：【你孩子的奶粉谁卖的？】

解析：为什么客户价值是我们执行的动力和方向？

训练：【客户价值操】

三、什么是客户价值？

1. 客户价值的定义

站在客户的角度，为客户提供满意和超值的结果

2. 客户价值的类别

内部客户价值和外部客户价值

3. 客户价值的意义

- 1) 让判断工作结果是否有价值有了衡量的标准
- 2) 让企业基业常青，不战而屈人之兵的武器
- 3) 让企业内部相互配合，停止争论的工具

四、做客户价值的四个共同体

1. 国家共同体

案例：【鸿星尔克】

解析：与国家共情，与民族共情，与同胞共情

2. 情感共同体

案例：【美国邮轮】

解析：最高级的营销就是让销售变成多余
起心、动念、利他一切方法自来

3. 事业共同体

案例：【桃园三结义】【腾讯的四大金刚】

解析：挂靠特点是关键，升华价值是必然
无论做什么要“师出有名”

4. 利益共同体

案例：【粉丝来袭】【阿里在非典中崛起】

解析：美名胜过大财，恩宠强如金银

五、做客户价值的四个维度

1. 产品 物理特性

2. 价格 交换标准

3. 服务 客户体验

4. 非业务价值 关系和形象、客户解决方案

案例：【大自然地板一次年会成交 3000 万的故事】

解析：无限接触客户就没有竞争对手
不断创造和客户接触的机会就能赢

客户价值两抓手：①感动客户的话术和动作②不断复制和训练

六、做客户价值的四个原则

1. 企业做客户价值的两大误区

① 痴迷于“搞定客户”的方法

② 痴迷于教会员工所谓技巧

解析：客户不是用来搞定的，而是用来感动的！
把感动客户变成必然，而非某个营销高手的偶然现象，

2. 做客户价值的四个原则

1 高价值

2 低成本

3 可体验

4 能持续

案例：【加勒比号】【正新鸡排】【西贝莜面村】

训练：【如何找出你的客户价值解决方案？】

第三讲：为什么没有商业人格就没有执行力？

如何打造消除内耗、坚决执行的商业文化？

模块一：为什么没有商业人格就没有执行力？

一、商业人格的两个独立

1. 独立承担责任

2. 独立履行原则

案例：【IBM 总裁小沃森的故事】【抢火车道】

解析：别人犯错不是我犯错的理由
别人不执行不是我不执行的理由

二、商业人的两个要素

1. 靠原则去做事

2. 靠结果来交换

案例：【客户永远是对的吗？】【一份周计划表】

解析：原则大于制度，制度大于总经理

三、商业人格的三个标准

1. 成年人逻辑

我不是小孩子了！我不需要照顾，我要履行我的责任。

2. 社会人心态

用社会标准看待公平，而不用“组织内部标准”去攀比。

3. 职业人精神

奉行价值交换，提供商业结果。

四、商业人格的四大特点

1. 对客户要结果不要理由

2. 对上级要价值不要讨好

3. 对下级要原则不要人情

4. 对同事要对事不要对人

案例：【任正非的商业人格】

解析：坚决提拔那些眼睛盯着客户，屁股对着老板的员工

模块二：如何对结果负责？-百分百责任

一、百分百责任-基本定义

谁承担后果，谁就是责任人！

案例：【过马路】

二、百分百责任-关键意义：负责

1. 解析：分权、分责、分利
2. 低手论对错，高手论得失

案例：【马云的18罗汉】

三、百分百责任-核心要点

1. 向内求要大于向外求！
2. 自强不息，从不抱怨

案例：【服务员的抱怨】

四、如何做到百分百责任

1. 100%责任不要评判；
2. 100%责任不要解释；
3. 100%责任不要借口；
4. 100%责任直通结果。

【责任训练】即使----我也要----因为

第四讲：如何选、用、育、留执行人才？

如何建立企业选用育留人才的标准？

一、执行人才的三大标准

1. 信守承诺
2. 结果导向
3. 永不言败

训练：【个人战略】

二、执行的四十八字真经

(一)执行的八字方针：认真第一 聪明第二

1. 不认真与太过于聪明，是一个问题的两面
2. 聪明人一生都在想办法，想如何找到更好的办法超过对手

(二)执行的十六字原则：结果提前 自我退后 锁定目标 专注重复

1. 什么是不简单？把简单的事情重复一千遍都做对，就是不简单
2. 什么是不容易？把简单的事情重复一千遍都做好，就是不容易

(三) 执行的二十四字战略：

决心第一 成败第二；速度第一 完美第二；结果第一，理由第二。

1. 光说不练的人背后是没有决心,是害怕失败的表现
2. 追求完美的人多半的结果是失败,而讲究速度的人至少会有结果

第五讲：如何用运营系统保证战略的执行？

如何运用“从战略到结果的管控兵法”提高组织解决力？

模块一：见利就分，遇事就跑？结果管控，剷除毒瘤，人人秒变负责人！

一、战略管理的三大入口

1. 责任下移，自我管理。
(高手改变机制，低手改变人。)
2. 我不相信，节点控制。
(管理思维：如果他做不到，怎么办？要帮助员工达成结果，建立自信。)
3. 谁受益，谁操心。
(若是要想员工操心，就要给员工操心的动力。)

案例：【沃尔玛】【红绿灯】

解析：管理者对团队最大的信任是帮助其节点检查、拿到结果。
管理者激励员工，要么给钱，要么给爱！

模块二：事无人问，责无人扛，人前责任锁定，好过事后到处救火！

一、5R系统管控兵法

R1 结果定义

1. R1 结果设定 (门向拿开，人往哪儿走)
2. 结果设定的两个要素：
 - ① 由员工本人设定；
 - ② 由领导裁定。
3. 结果设定的落地工具：
 - 1 目标
 - 2 路径
 - 3 资源
 - 4 行为 (工具表)

案例：【目标如何分解？】

解析：结果设定决定了行为起点
管理者要养成事前定义做结果的习惯

4. 结果设定的原则、作用及方法。

- ① 原则：事前定义做事的结果
- ② 作用：结果一致，下属主动
- ③ 方法：凡事都先问结果设定是什么？

二、R2 责任锁定

不是没人承担责任，而是责任没有锁定。

1. 责任锁定的原则
2. 责任稀释定律：
 - ① 领导逻辑
 - ② 员工逻辑
3. 哈佛实验案例分析
4. 责任锁定的两个层面：
 - ① 企业组织层面
 - ② 员工执行层面
5. 责任锁定的终极目标：
人人头上有指标，千斤重担人人挑。
6. 责任锁定的原则、作用及方法。
 - ① 原则：一对一责任
 - ② 作用：防止责任稀释，没人承担风险
 - ③ 方法：如果做不到怎么办？

案例：【街头求救】

解析：管理逻辑，明确一对一责任，而非一对多责任。

R1+R2 落地工具：目标责任承诺书（案例分析+现场实操）

模块三：计划总泡汤，战略变空谈？三方检查精准出击，铲除企业沉疴旧疾！

一、R3 节点检查

你重视什么就检查什么，结果是检查出来的

1. 案例分析：R1+R2 低手论对错，高手论得失
2. 节点检查的核心和目的
3. 用规则来管理公司：
年会、月会、周会、日会
4. 谁来检查？
 - ① 领导检查
 - ② 第三方检查
 - ③ 自我检查
5. 第三方检查在企业扮演的角色：
 - ① 结果的追踪者；②文化的倡导者；
 - ③ 信息的传播者；④系统的运营者。

案例：【香港廉政公署】

解析：人们不会做你希望的，只会做你检查和考核的
越相信谁，就检查谁
处罚不能代替检查。

二、主动汇报

领导用人第一标准是：放心

1. 核心价值：
主动汇报程度，决定放心程度，靠谱比能力更加重要！
2. 落地工具：24小时主动复命制

模块四：奖罚时效不保，员工怨声载道？即时激励，凝聚团队，点燃动力！

一、R4 即时激励

奖罚不过夜，等待会产生仇恨

1. 即时激励的核心要点
2. 即时激励的四个关键：
 - ① 品牌分
 - ② 红黑榜
 - ③ 做奖罚
 - ④ 仪式感
3. 即时激励的四个要点：
 - ① 即时；②明确；③开放；④仪式。

案例：【感动年度人物】【希波克拉底誓言】

解析：每日仪式：好人好事分享
每月仪式：感恩奉献日
每年仪式：年度感动公司人物

二、R5 改进复制

将个人天赋与经验标准化

1. 改进复制的核心要点
 2. 工业化复制对企业生命力的重要性
 3. 管理必修思维：战略→执行 点→线
- 解析：**让偶然的成功变成规律，让偶然的失败永远消失
过程不管控，结果准失控

模块五：事前推脱，事后甩锅？YCYA 铸造执行铁军，言必行，行必果！

一、5R 管控 个体化工具：YCYA 承诺系统

1. YCYA 工具讲解
2. 参考案例，现场实操训练
3. YCYA 工具：“水果基金”如何在管理中应用
4. 承担责任的分量，跟什么有关系？
5. YCYA 操作的要点：
 - 1 话术：标准化；②记录：信息化；③奖罚：黑白分明。

训练：【YCYA 话术】

模块六：一个工具解决目标流产的死局！

一、工具：“月度计划表”结果管控

1. 月度管控的重要性
2. 管控工具：月度计划表的讲解、实操和训练
3. 案例讲解：“月度计划表”的盲区，360 角度解析

训练：【制作月度计划表】

二、工具：“改进表”

1. 工具使用标准，讲解；
2. 参考案例讲解；
3. 疑难问题现场解答。

训练：【如何填改进表？】