

360 度根本执行力

——打通想法到结果的“三关”

主讲：齐磊老师

课程背景

执行力，是一个一直以来被企业领导经常提及的一个词，很多企业解决执行力问题，只解决基层员工问题，认为员工执行力不强，是员工的责任。培训后效果也是“隔靴搔痒”，治标不治本，不能解决根本问题。本课程是站在组织系统的角度，从高、中、基层三个层级共同发力，用“中医”的视角从根本上解决执行力窘境，让“执行”被彻底执行。执行是一套系统，推动执行落地是另一套系统。本课程包含以上两大系统！

工作中，有没有类似感受：

高层问题：

1. 企业发展靠感觉，摸石头过河，走一步看一步，缺乏科学的发展路径
2. 未来路径不清晰，战略搞成“一言堂”，做成高层自己的“私房菜”
3. 辛苦工作疲于应付，做“救火队长”“大业务员”解决应急问题
4. 业务发展无规划，只抓当下，不管未来，当下业务一旦取消，束手无策
5. 竞争靠价格，靠模式，靠产品，缺乏对客户的细分和研究，导致“赔了夫人又折兵”
6. 企业文化都在墙上，没落实到行为上，成了装潢，导致彷徨
7. 把公司团建活动当成企业文化，活动结束后，氛围也终结
8. 有文化，只有你自己知道，没有形成团队共识，团队对此“不感冒”
9. 有文化没有落地的思路和相关工具，导致文化一直在“飘”
10. 文化只在墙上，缺少传播文化的渠道和方式

中层问题：

1. 角色认知有偏差，坐在中层的位置上，脑袋还在基层
2. 上有压力，下有抗力，中间的你，很无力
3. 有了职权，效力不高，总感觉下属“假服从”
4. 指令下达完成，等来的是借口和理由
5. 不检查，就乱，一检查，就慢，到底该怎么办
6. 下属都在“磨洋工”，激励总是事倍功半
7. 不催不问，从不汇报，下属总是很懒很被动
8. 部门协作很尴尬，内部办事还不如外部办事效率高
9. 问题都很棘手，不知从哪入手，最后只能放手
10. 解决问题不彻底，相同问题反复犯，按下葫芦起来瓢

基层问题：

1. 把公司当成家，用在家的姿态应对工作，缺少职业化
2. 总喜欢做自己想做的，不清楚领导要什么，我该做什么
3. 总是被领导催着要结果，缺乏主动性
4. 辛苦工作无结果，缺少执行的方法和策略
5. 只在乎做事，不追求结果，缺少“精益求精”的上进心
6. 总找捷径，不认真，不踏实，大错不犯，小错不断

7. 每天很忙，绩效不高，工作往往无重点，年底领导不满意
8. 时间一说都有，一用就没，事还是没成
9. 说也说了，讲也讲了，对方怎么就是不理解
- 10.和同事沟通，越来越累，缺少沟通思路和方法

课程形式

讲授+案例分析+互动研讨+情景模拟+视频播放+工具训练

授课模型：给一个案例+讲一个理念+给一套工具+做一次训练

课程大纲

高层 定方向 做推动 组织运营心安宁

- 一、 战略梳理——站在未来看现在，为企业导航
 1. 战略的内涵：“战略”的解释
 2. 战略是罗盘、是导航
 3. 企业四个阶段的主要矛盾
 4. 文化战略：凭什么凝聚人心
工具：愿景、使命、价值观的标准
工具：战略目标模板
方法：战略目标的5个维度
案例：陆强华
 5. 业务战略：凭什么让业务发展
工具：三层业务链的排布表
训练：三层业务链梳理与设计
 6. 竞争战略：凭什么比对手强
案例：房地产的客户细分战略
工具：客户价值去曲线分析
思路：站在客户角度去思考，哪些需求未满足
 7. 持续战略：凭什么能基业长青
标签效应：占据客户心中的位置
练习：战略默契度测试
寻找企业的核心竞争力
练习：战略规划纲要PK
- 二、 文化推动——站在组织看自己，为企业铸魂
 1. 文化一直存在，是提炼出来的
案例：仓库的烟头

2. 文化起飞系统
 - 方法：文化提炼 5 步法
 - 方法：文化呈现 6 种渠道方法
3. 文化落地系统
 - 视频案例：军队如何做文化
 - 方法：文化落地 5 化
 - 方法：案例分享法、标杆推崇法、开放分享法、外包思维法、职业算法
 - 工具：质询会工具、文化墙工具、小喇叭、病毒查杀、品牌分

中层 定角色 掌平衡 激发团队高效能

- 一、 透视团队——高效团队这样搞
 1. 高效团队的三大核心要素：领导、目标、规则
 - 案例：大雁团队的特点
 - 工具：4A 工具
 - 方法：头脑风暴的 3 步法
 - 方法：制度落地 3 步骤
 2. 高效团队的 3 个统一：思想、声音、动作
 - 视频案例：许木木
- 二、 角色定位——“四做非坐”中层应该这样做
 1. 做放大镜 VS 大气层
 - 聚焦的两大动作：做转化和抓重点
 2. 做司机 VS 乘客
 - 司机的两大职能：掌方向和能当责
 3. 做教官 VS 保姆
 - 教官的提问引导技术
 - 方法“三给一不给”
 - 工具：一句话摆脱“猴子”骚扰
 4. 做啦啦队 VS 发布会
 - 工具：激励设计表
- 三、 权力应用——塑造权威这样做
 1. 领导的 2 种权力：职位权力和个人权力
 - 练习：权力区分
 2. 下属的三级对抗
 - 案例：部门经理的尴尬
 - 方法：解除三级对抗的 5 问法
 3. 让下属服从的 5 权：合法权、报酬权、强制权、专家权、典范权
 - 案例：康熙王朝
- 四、 5R 执行流程——执行应该这样来
 1. 5R 的主要内容
 - 故事：和尚撞钟
 2. R1 结果清楚
 - 战略、文化、计划要清楚
 - 指令要清楚

方法：复述承诺法

案例：定酒店

工具：周报周计划

3.R2 责任明确

互动：闹市追杀

提防下属抛猴子的4个陷阱

方法：6招应对下属抛猴子

方法：两讲三做

工具：岗位职责转化对应表

4.R3 检查有力

案例：交警的执法

检查的两个点：易错点和衔接点

案例：最牛校长

案例：08年奥运会

工具：节点管控表

工具：甘特图

方法：检查的5个维度

5.R4 奖惩到位

想要什么，你就奖什么

案例：小狗的反应

激励的2个支柱：即时和仪式化

方法：激励的5个结合

案例：唐僧的激励

工具：低成本激励清单

6.R5 改进复制

复制的3个维度：动作、智慧、人际

总结的4F方法：事实、感受、发现、未来

视频：顺溜的绝招

改进的3个方法：增加法、删除法、递进法

五、跨部门沟通——跨部门相处该这样说

1. 沟通的三大基本：角色、主动、心态
 2. 跨部门沟通的主要障碍：专业、目标、个性
 3. 跨部门沟通的2个动作：合作和武断
 4. 跨部门沟通的5大状态：合作、妥协、迁就、回避、竞争
- 案例：我会怎么做
- 案例展示：财务部成果、人力部成果
- 方法：轮岗法
- 工具：分享会

六、问题解决——遇到问题，“四步”来破

1. 问题与问题意识
 2. 第一步：界定问题
- 工具：5W2H
- 练习：事实与感觉的区分
- 方法：3类问题的界定话术

3. 第二步：分解问题
 - 工具：结构化分解的 4 个要素
 - 练习：判断哪里不结构
 - 工具：鱼骨图
 - 方法：重点法
4. 第三步：确定方案
 - 方法：头脑风暴法
 - 方法：比较法
 - 工具：甘特图
 - 案例：西游记
5. 第四步：执行评估
 - 方法：复盘六步
 - 方法：分解法
 - 工具：节点管控表
 - 案例：升旗仪式的执行
6. 问题预防
 - 思路：如果有问题，怎么办
 - 方法：预防问题 4 步骤
 - 案例：防火胜于救火
 - 方法：提视野、延视线、转视角

基层 扛责任 拿结果 带着答案来找我

- 一、 独立人格——做该做的，才能做你想做的
 1. 公司和家的异同点
 2. 职场的三件事：该做的想做的能做的
 3. 职场的三大统一：统一思想、统一声音、统一动作
视频案例：三个统一
 4. 职场精英的三大职业素养：服从、主动、自律
4A 工具：目标、指标、措施、承诺
 5. 职场精英的三种发展状态：依赖、独立、互赖
 6. 独立人格：独立承担责任 独立坚守原则
 7. 遇到问题汇报的五步骤
 - 承认问题
 - 反思自我
 - 拿出方案
 - 采取行动
 - 汇报结果
- 二、 百分百责任——你不愿承担，谁都帮不了你
 1. 向内看，少评判
案例：餐厅点菜
 2. 敢承担，不推诿
受害者与承担责训练
 3. 拿方案，莫抱怨

视频案例：冬天里的一扇窗

4. 能挑战，不放弃

案例：永不言败

三、 结果导向——别再靠嘴说，我们要结果

1. 忙不重要，结果才重要

机械执行

热情执行

同理执行

工具：聚焦法

2. 九段结果

1. 案例：九段秘书

2. 练习：九段工作职能训练

3. 五星结果助你一臂之力

无结果

底线结果

合格结果

优秀结果

卓越结果

4. 给领导选择题，不是问答题

自问1 你思考了吗

自问2 还有别的方法吗

5. 结果三要素：有用、有据、有定义

互动：结果定义训练

工具：结果梳理表

6. 基本思维

四、 向上管理——要让领导赏识，就要这么做

1. 接受指令的三大标准

让领导放心

让领导开心

让领导清心

工具：接受指令的“三要”

方法：重复确认法

技巧：听清结果、问清结果、听懂意思

2. 要做主动反馈

工具：主动反馈的六大时机

3. 汇报工作的结构化思维

先结论

横分类

顺统御

再排序

4. 多做预防，少做应付

例行事

例外事

意外事

五、 内部客户——和同事相处，换个思路更高效

1. 客户价值是企业生命线
 - 产品
 - 价格
 - 服务
 - 方案
2. 内部客户价值决定外部客户价值
 - 企业案例：到底是谁的错
 - 研讨训练：我可以为你做什么
3. 提升客户价值的：新增、删除、递进
4. 分清四件事：分内事、力能事、他需事、超越事
5. 同事协作的五大状态：合作、妥协、迁就、回避、竞争

六、 时间管理——别偷时间，你的工作时间属于公司

1. 寻找时间黑洞——都去哪儿了
2. 时间的四大特点：无法开源、无法节流、无法替代、无法挽回
3. 办公桌整理的加减乘除法
4. 克服拖延四步法
5. 时间管理四象限
6. 时间管理的三大技术：土豆、青蛙、番茄

七、 高效沟通——沟通，没你想得那么简单

1. 沟通的三大要素：目标、内容、共识
2. 沟通的冰山模型
 - 外在技巧
 - 内在心理
 - 案例：你会怎么分
 - 视频案例：电话报案
3. 沟通的三大问题
 - 角色问题
 - 内容问题
 - 方式问题
 - 工具：沟通计划表
4. 沟通的四个层级
 - 讲清楚
 - 听明白
 - 记得住
 - 做得到
5. 沟通的三给一不给：给面子、给尊重、给赞美、不给威胁
6. 沟通的三段论“问——馈——总”
 - 提问的2类问题
 - 确认的2种模式
 - 太极沟通技术

课程回顾 课程结束