

# 执行力、问题的分析与解决

## 课程背景

企业或公司需要铸造与提升员工的执行力，且在一定方向上，管理层决定了员工的执行力，如何通过管理层提升员工的执行力？从员工个人层面出发，如何提升自我的工作效率？这些都成了企业以及个人面临且继续解决的问题。

工作中如何培养员工们在遇到问题是，先分析问题再到解决问题，并且能够进一步将解决问题的方案进行系统化，以及推广？以上这些问题均在本次课堂中能解决的。

## 课程目标

- 掌握铸造员工执行力所必须的要素是什么
- 了解执行法则
- 掌握方法如何去提高个人的工作效率和执行力
- 对于问题先分析再解决
- 掌握领导层如何提高员工的执行力

## 课程时长

一天

## 课程大纲

### 执行力一：铸造执行力的3个要素

一、要素一：结果导向（员工靠结果生存、企业只为结果买单）

1.员工和企业是什么关系？

2.执行是“我做了吗”？

3.做任务是陷阱、做结果是馅饼

4.做结果三思：结果是谁要的？结果要有什么？结果有什么用？

5.如何获得最佳的结果？结果思维、底线原则、外包理念

## 二、要素二：责任逻辑（锁定责任，收获结果）

1.理由源于责任是否锁定

2.陷阱一：“请示”工作与推脱责任

3.陷阱二：“人多力量大”与推脱责任机会

4.领导只为结果买单、员工为结果而战

5.4个步骤：结果定义、一对一的责任、跟踪检查、结果考核

## 三、要素三：6大执行法则

1.服从法则：以服从为天职

2.目标法则：盯准一只野兔

3.冠军法则：做自己擅长的，上帝助你成功

4.速度法则：先开枪再瞄准

5.团队法则：利他就是利己

6.裸奔法则：没有退路就是出路

## 执行力二：如何提高个人执行力

四、效率做事：管理好时间才能管理好事情

1.为什么人们总说“很忙”？

2.时间守恒：时间在哪，执行力就体现在哪

3.不良时间分配：哪里起火往哪里跑

4.最佳时间分配：永远做重要不紧急的

5.生命守恒：若不是现在，那是何时？

6.时机守恒：与其盯着新闻，不如常照照镜子

五、乐在工作：做好执行首先经营好自己

1.情绪管理

2.受益认知

3.懂得放下

## 执行力三：如何提高组织执行力

六、执行的三个核心流程

1.人员流程：用对的人

2.战略流程：做对的事

3.运营流程：把事做对

#### 七、组织执行力 6 个误区

1.战略是管理者的事，执行是员工的事；

2.用人不疑、疑人不用；

3.管理制度变来变去，朝令夕改；

4.制度变形，熟人环境没有规则；

5.管理者没有常抓不懈；

6.差不多就行；

#### 八、如何有效的执行战略？

1.战略执行失败四大原因；

2.运用平衡计卡有效执行战略；

3.战略执行的五个基本步骤；

4.建立战略执行保障体系。

## 执行力四：主管领导力决定员工执行力

### 九、善于激励别人：如何让下属充满干劲与激情？

1.基本原理：抓糖原理与马斯诺需求层次理论；

2.激励菜谱：4种不同人格类型的激励；

3.2 大关键：即时性与创意性；

4.实战演练：训练你的真诚赞美；

### 十、领导的艺术：如何做领导者而不仅是管理者？

1.理解领导力：塑造自身影响力与人格魅力；

2.聚人先造梦：如何成为有跟随者的领导？

3.做事先安人：如何用对人做对事？

4.修人先修路：如何“修路”提高效率？

5.育人先育魂：如何善用文化的力量？

## 问题分析与解决一：分析问题

### 一、能力现状课前测试

1、世界太大了，我想去看看

2、把大象装进冰箱需要几步

## 二、问题定义与认知

### 1、问题的定义

### 2、问题的类型

#### 1) 缺陷型问题

#### 2) 设定型问题

#### 3) 隐患型问题

## 三、对待问题的正确态度

案例：狮王牙刷的故事

## 问题分析与解决二：解决问题

### 四、系统解决问题的涵义

#### 1) 从源头解决问题，杜绝问题再现

#### 2) 让员工自动自发，及时高效解决

## 五、问题解决机制的建立

### 1、QCC 质量控制圈

### 2、PSG 问题解决组

### 3、问题发现与筛选

#### 1) 问题的冰山模型

#### 2) 发现问题的方法

##### a、采集调研法

##### b、头脑风暴法

讨论：找出工作中的十个问题

##### c、筛选问题的方法：投入产出法、权重打分法

### 4、问题要因分析与方案设计

#### 1) 要因分析

因素分解

##### a、逻辑展开法

案例：提高合格销售人数

##### b、头脑风暴法

案例：降低员工离职率

##### c、系统扫描法

ESEIA——清除、简化、填补、整合和自动化

MECE 分类原则

2) 因素分类

a、鱼骨图法

3) 确定要因

a、查检表

b、帕累托图

方案设计

1. 方案设计的原则

2. 愚巧法

案例：生产线上的空肥皂盒

3. 深耕法

案例：地上的一滩油、议会大厅的墙壁

4. 创新思维法

\* 逆向思维法

案例：创新餐厅设计

\* 交叉思维法

案例：美第奇效应

\* 灵感思维法

案例：克朗代克的淘金者

### 问题分析与解决三：执行与推广

#### 六、方案执行与效果确认

##### 1、方案执行

1) 方案实施计划表设计

2) 过程控制

##### 2、效果确认

1) 有形成果确认：推移图

2) 无形成果确认：雷达图

#### 七、成果标准化与推广

##### 1、成果标准化

1) 标准化的目的

2) 标准化的程序

3) 成果的档案管理

##### 2、成果推广

1) 成果推广的注意事项

	2) 成果推广的程序
--	------------

	3) 成果推广的激励机制设计
--	----------------