

# 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。

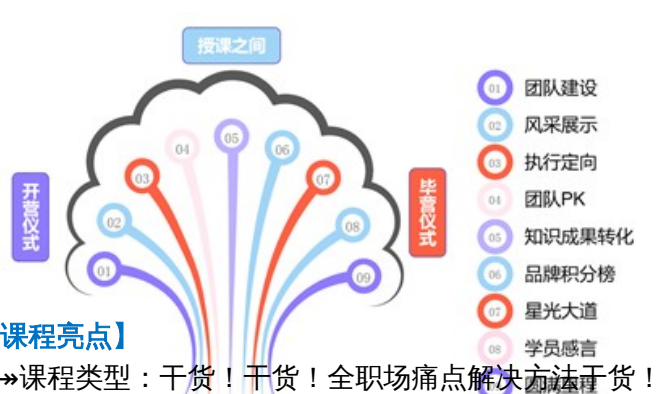
#### 价值 6：建立企业目标分解、责任确认、过程检查、即时奖罚、改善纠偏的执行系统

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，要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？】**