



# 打造高效的执行力

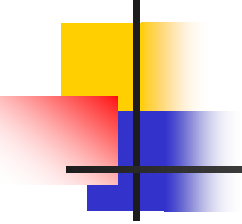
---



# 内容大纲

---

- 一、什么是执行力
- 二、执行力存在的问题
- 三、如何打造执行力
- 四、执行力的基本架构



---

- 执行，是各类组织在一年365天里最基本的常态。

- ——余世维

- 执行力是所有人都必须面对的问题，是职业人的基本素质。



# 执行与执行力

---

- 执行是一个动词的过程，是将组织目标变为绩效的行动过程。
- 包括：组织结构、运行流程、团队协作、高素质的队伍、人的行为与人际关系。
- 执行力是一个名词概念，是一种综合素质、能力的体现。



# 什么是执行力

---

- 执行力就是找到能执行的人
- 执行力就是知道做正确的事
- 执行力就是不折不扣的把份内的事做到位



# 执行力就是找到能执行的人

---

- 积极选拔合适的人到合适的岗位上  
——柳传志



# 现实.....到处都有这样的现象

---

- 不忠诚
- “不可能”
- “不知道”
- 做事拖沓
- 做事不到位
- 借口过多
- 推诿扯皮
- 归罪于外
- 混天了日
- 自由散漫

**到处是找不到工作的人  
到处是找不到人才的组织**



# 资料：不可重用的12种人

---

- 1、不能创新：缺乏创新意识和活力
- 2、不能与人合作：不肯助人，缺乏亲和力
- 3、缺乏适应能力：对挫折不知所措，牢骚满腹
- 4、能力欠缺：知识面窄，技能欠缺，反应迟钝
- 5、自以为是：固执己见，刚愎自用
- 6、缺乏敬业精神：斤斤计较，讨价还价





## 资料：不可重用的12种人

---

- 7、言语失察：时常搬弄是非，议论组织的不足
- 8、自由散漫：无视组织规章制度，我行我素
- 9、影响团结：时常贬低别人，抬高自己
- 10、自吹自擂：爱慕虚荣，不肯踏实工作
- 11、口才欠佳：不能恰如其分地表述自己的观点
- 12、形象不佳：修饰打扮和言谈举止不自重



# 执行力就是知道做正确的事

---

- 每个人的价值观将影响执行力



## 执行力就是不折不扣的把份内的事做好

---

- 一个组织的成功，完全是在于员工在每个阶段都在一丝不苟的切实执行。

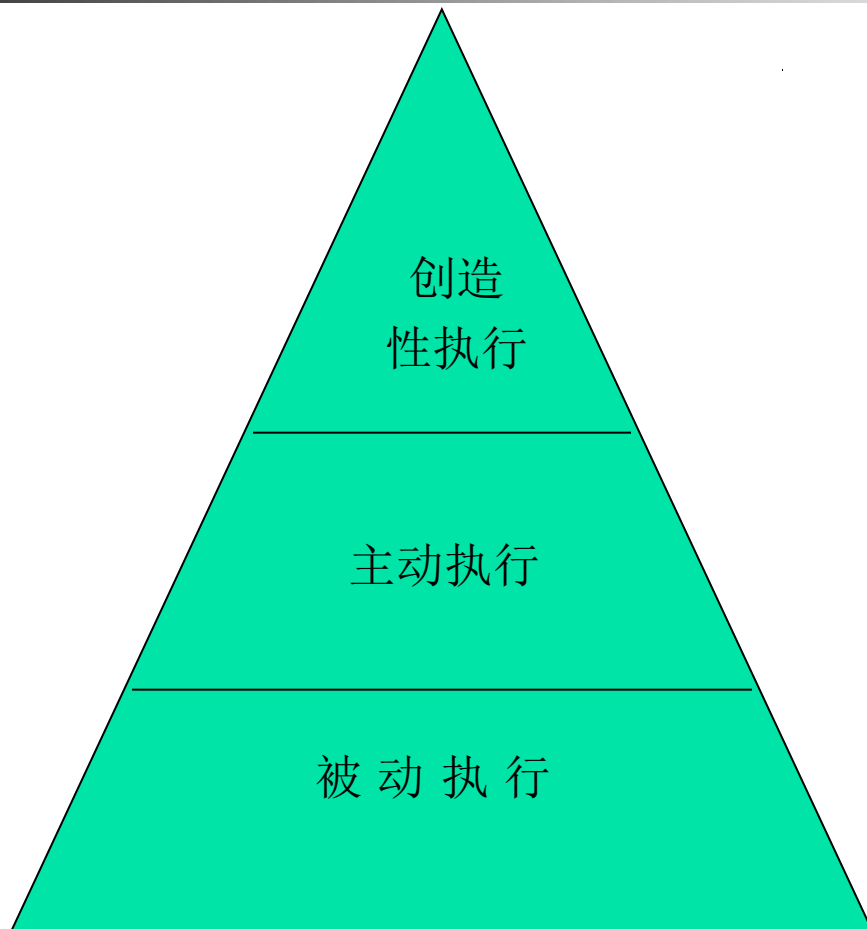


# 执行力的衡量标准

---

- 执行力就是保质保量完成自己的工作任务

# 执行力的三个标准



卓越

优秀

一般



# 执行力存在的问题

---

- 中国人对执行力的态度
- 组织中执行力的**15**种表现



## 反思我们国人对执行力的态度

---

- 对**执行偏差**没有感觉，也不觉得重要。
- 个性上，不追求**完美**。
- 在职责范围内，不会**自己尽责**处理一切问题。
- 对“要求标准”不能也不想**坚持**。



# 分析

---

## 执行力不佳的8个原因 (管理层)





1、管理者**没有常抓不懈**

——虎头蛇尾。

---

2、管理者出台管理制度时**不严谨**

——朝令夕改。

3、制度本身**不合理**

——缺少针对性、可行性。

4、执行的过程**过于繁琐**

——困于条款，不知变通。



## 5、缺少良好的方法

——不会把工作分解汇总。

---

## 6、缺少科学的监督考核机制

——没人监督，也没有监督方法。

## 7、只有形式上的培训

——忘了改造人的思想与心态。

## 8、缺少大家认同的企业文化

——没有形成凝聚力。



# 许多组织中的怪现象

---

- 5%的人基本不工作
  - 5%的人看不出是在工作
  - 25%正在等待着什么
  - 25%的人正在按照低效的标准和方向工作
  - 30%的人正在为增加库存而工作
- 这里面有没有你



# 组织执行力欠缺的15种表现

---

- 1、对上级布置的工作不在乎，有些根本就没有下传。
- 2、专管自己执行，对同级和下级反映的问题不留意。
- 3、经常提出问题，但提不出解决方法。
- 4、过分依赖上级，等待告知具体做法。
- 5、很多问题推脱责任，经常找理由。
- 6、做事虎头蛇尾，没有形成闭环。
- 7、工作效率低，完成速度太慢。
- 8、一些管理者不喜欢做具体的事。



# 组织执行力欠缺的15种表现

---

- 9、管理者事无巨细，基层没有主动性了。
- 10、基层职工没有做计划和总结的习惯。
- 11、基层请示的工作，得不到及时的反馈。
- 12、有制度不能严格执行
- 13、制度笼统，没有量化，无法执行。
- 14、缺乏提高工作效率的诱因。
- 15、工作缺乏记忆，无法追踪。

——想一想，你都有哪些？



# 发展：需要高效的执行力

---

- 1、危机意识中逼迫的执行力

组织生存危机：在发展中求生存

个人成长危机：在提升中求生存

- 2、优胜劣汰中锤炼的执行力

能者上，平者让，庸者下

- 3、卓越领导培养的执行力



# 打造高效的执行力

---

- **4、团队协作配合出的执行力**

提升亲和力、凝聚力、创新力

- **5、有效机制规范出的执行力**

一部正常运转的机器，各个部件的搭配必须合理，执行力体现的是机器运转的功效。



# 学会创造危机

---

- 管理层要开拓视野，学习成功企业的成功理念
- 没有谁能游离于制度之外
- 每个人都面临竞争的局面





# 凡是已经决定了的，就要执行

---

- 很多时候，事情都会有利有弊
- 例：目前的检查方式
- 例：三峡工程
- 即使决定是错的，也没有讨论的时间。
- 要义无反顾地执行，避免陷入无休止的争论中



# 如果你认为重要，就要量化

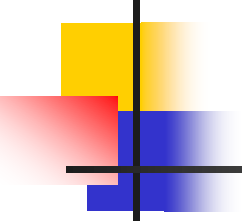
---

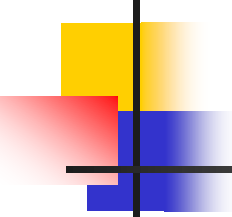
- 不能量化的目标很难考核，也不可能实施。
- 如果你想强调什么，就将其量化。
- 没有量化，就很难管理。
- 没有量化，就等于并不重要。

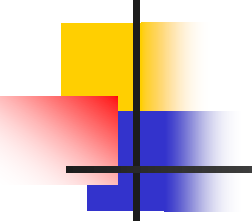


# 德国、美国、中国三国的士兵手册

- (一) 士兵为争取胜利而战斗时，必须遵守英勇作战的规则。残酷与无意义的破坏都与他的身份不称。
- (二) 战斗员必须穿制服，或佩带特别指定的和清楚易辩的臂章。禁止穿便服或不带这种臂章作战。
- (三) 投降的敌人，包括游击队间谍，一概不准杀害。他们应由法庭判以适当的惩罚。
- (四) 不准虐待或侮辱俘虏。武器、地图、文件从他们身上拿走以后，其他的个人财物不准侵犯。
- (五) 达姆弹禁止使用，任何子弹一律禁止改成达姆弹。
- (六) 红十字会是神圣不可侵犯的。受伤的敌人应给予人道的待遇。医务人员和随军牧师在执行其医务和宗教活动时不得阻碍。
- (七) 平民是神圣不可侵犯的，士兵不准掠夺和任意破坏。古迹和用作宗教、艺术、科学或慈善事业的建筑物必须特别尊重。只有奉上级命令和给报酬时，才能征收实物和使用民役。
- (八) 中立国的土地，飞机既不能进入，也不得越过，更不得射击；它不得成为任何军事行动的目标。
- (九) 士兵作为俘虏时，如果被询问，可以说出自己的姓名和军阶。但在任何情况下不得泄露其所属单位，也不得泄露德国军事、政治和经济方面的任何情报。任凭威逼利诱都不得泄露。
- (十) 违犯上述各条规者将予以惩罚。敌人违犯了第一至第八条应报告。只有得到高级指挥官的允许才能进行报复。

- 
- 
- 你不是超人。（不要无谓的冒险、不要做傻事）
  - 如果一个蠢方法有效，那它就不是一个蠢方法。
  - 不要太显眼，因为那会引来对方火力攻击。（这就是航母被称为“炸弹磁铁”的原因。）
  - 别和比你勇敢的战友躲在同一个散兵坑里。
  - 别忘了你手上的武器是由最低价的承包商得标制造的。
  - 如果你的攻击进行得很顺利，那一定是你中了圈套。
  - 所有五秒的手榴弹引线都会在三秒内烧完。
  - 尽量显得是一个无关紧要的人，因为敌人可能弹药不够了。（他会先打最重要的人）
  - 每当你要攻击前进时，炮兵往往也快要用完了炮弹。
  - 那支你以为是敌军疑兵而不加注意的部队恰恰就是敌人的攻击主力。
  - 重要的事总是简单的。
  - 简单的事总是难做到。
  - 好走的路总是已被敌军布上了地雷。

- 
- 
- 如果你除了敌人不缺，其它什么都缺，那你往往就要面临作战了。
  - 飞来的子弹有优先通行权。（挡它的道你就要倒大楣！）
  - 如果敌人正在你的射程内，别忘了你也在他的射程内。
  - 从没有一支完成战备的单位能通过校阅。
  - 必须要装配在一起才能发挥效力的武器装备通常不会一起运来。
  - 无线电通讯会有可能在你急需火力支援时失灵。
  - 你作的任何事都可能挨枪子儿——包括你什么都不做。
  - 曳光弹可以帮你找到敌踪：但也会让敌人找到你。
  - 唯一比敌人火力还精确的是友军打过来的炮火（误射）。
  - 当你防守严密到敌人攻不进来时，那往往你自己也打出不去。
  - 如果你多报战功，那下次你会被给予超过你能力的目标让你去打。（自讨苦吃）
  - 当两军都觉得自己快输时，那他们可能都是对的。
  - 专业士兵的行为是你能预测的，可惜战场上业余的士兵占多数，因此敌人的行为大部分是你所无法预测的。



---

热爱中国共产党，热爱社会主义祖国，热爱中国人民解放军，全心全意为人民服务，执行党的路线、方针、政策，遵守国家的法律、法规，执行军队的条令、条例和规章制度，服从命令，听从指挥。努力学习军事、政治、科学文化，苦练杀敌本领，爱护武器装备，保守军事秘密，发扬优良传统，英勇战斗，不怕牺牲，保卫社会主义祖国，保卫人民的和平劳动，在任何情况下决不背叛祖国，叛离军队。



# 人们都在围绕检查做文章

---

- “如果你强调什么，你就检查什么，你不检查就等于不重视”
- ——企业老总的经验



# 准备好每个人的备忘录

---

- 便于检查
- 便于追踪
- 便于改进
- ——电子的、纸质的、图片的、实物的





# 亲自做出表率

---

- 领导——决策者，做正确的事；
- 中层——管理者，正确地做事；
- 基层——执行者，用正确的方法做正确的事。



# 立即行动

---

- 执行力是一种追求结果的痴迷和执着。
- 做梦的价值为零，行动起来才有可能成功。
- 不要等待明天。



# ——明日歌

---

明日复明日，明日何其多。

我生待明日，万事成蹉跎。

世人若被明日累，春去秋来老将至。

朝看水东流，暮看日西坠。

百年明日能几何？请君听我明日歌！

——『清』钱鹤滩



# ——今日歌

---

今日复今日， 今日何其少！

今日又不为， 此事何时了。

人生百年几今日， 今日不为真可惜。

若言姑待明朝至， 明朝又有明朝事。

为君聊赋《今日诗》， 努力请从今日始。

——文嘉（明代画家）



# 人员——执行中的基本要素

---

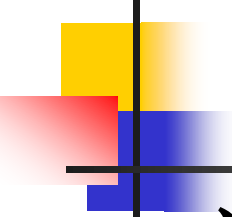
- 领导人在执行中的作用
- 中层干部的执行角色
- 员工如何执行



# 领导在执行中的作用

---

- 制定战略
- 制定目标
- 制定标准
- 监督
- 考核
- 培训下属



- 郭亮村的
- “天梯”

- ——720级台阶



# 郭亮村领导者的决策





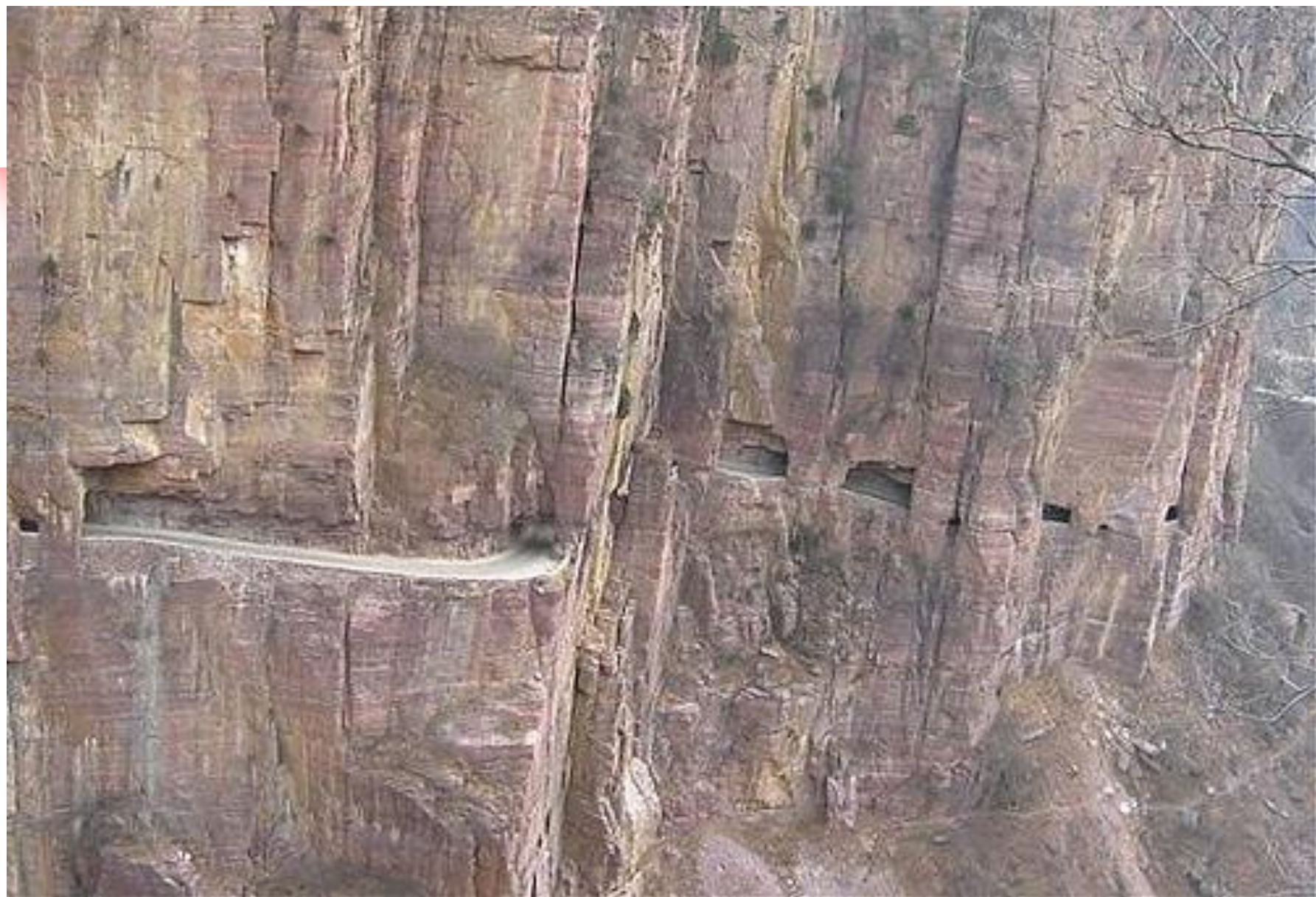


# 太行山的“郭亮隧道”

---

- ——人工开凿的世界第九大奇迹
- 工程总投资：**12吨钢钎，4000把铁锤**
- 工程期限：**1972年——1977年**









# 四川地震后，公路人的反应

---

汪洋局长的战略决策：

抢修通往汶川的四条路

利用PDPC法，确定主次：

——南线：**213**国道，损失最为惨重，且不断滑坡。

——西线：**317**国道，多绕**550**公里，最有希望率先打通，汪洋局长亲自指挥，并**率先打通了通往汶川的第一条生命线**，使大批救灾物资及时运往震区。

# 中国乳业的女皇——田文华



# 三鹿的董事长——田文华





# 领导在执行中的作用

---

- 制定战略
- 制定目标
- 制定标准
- 监督
- 培训下属
- 考核





# 中国经理人最欠缺的

---

- 缺乏自信心： 11.09%
- 不善于交流： 15.08%
- 不敢为人先： 23.50%
- 不能有效培训下属： 50.33%

——来自世界经理人网站



# 考核标准的基本原则

---

- 把复杂的事情简单化
- 把简单的事情可操作化
- 把可操作的事情度量化、数字化
- 把可度量化、数字化的事情可考评化



# 5W1H原则

何故	Why	为什么做	有必要吗
何事	What	目标是什么	承担什么责任
何从	Where	在那里工作	与何处有关系
何时	When	何时工作	到何时完成
何人	Who	由谁做	由谁完成
如何	How	如何工作与衡量	资源、策略及如何考核



# 目标过程的监控方法

---

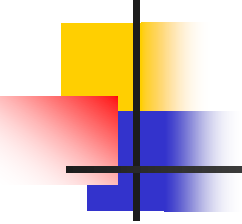
- 例会
- 工作总结与汇报
- 岗位观察
- 检查与反馈



# 分析

---

你如何检查部属的执行力？

- 
- 
- 谁是**总指挥**？他是否被授权调度一切？
  - 事前有没有**工作派遣**，将高端愿望解码成每个人应该做的事？
  - 是否人人**紧盯**过程且随时**调整**？
  - 是否已经养成**自动回报**的习惯？
  - 是否在一定的时段，对失误、疏忽、敷衍、损害**诚实**  
**地总结**？
  - 是否**撤换**错误的人选？



# 中层干部的执行角色

---

- 承上启下者
- 协调者
- 组织者
- 教练员



# 中层管理者必备的素质

---

- 良好的职业道德
- 宽广的知识面
- 娴熟的专业技能
- 较高的威信
- 较深的文化素养
- 良好的生活习惯
- 较强的组织能力





# 如何管理下属

---

- 为下属树立良好的职业形象
- 为下属提供充分的成长机会
- 向下属提出明确的工作要求
- 令下属乐于并主动做事
- 实施有效的授权和控制
- 创造良好的学习和工作环境
- 实施公平的绩效评估



# 基层员工的执行力

---

## 职业化员工的素质特征

复合性：一专多能

“德、才、学、识、质、体”

动态性：学习化的今天，能力是个变数

特殊性：不同性格人员的不同定位

# 观察以下几种动物





# 不同个性人员的合理搭配

---

## 人的五种基本性格

虎性：权力至上

孔雀：善于表现

考拉：稳定、维持

猫头鹰：严格标准

变色龙：善于应变



# 不同个性人员的合理搭配

---

## 五种性格的适应岗位

虎性：老总、管理者

孔雀：宣传、营销

考拉：流水线，稳定性

猫头鹰：考勤、检验

变色龙：外交、研发



# 性格没有好坏之分

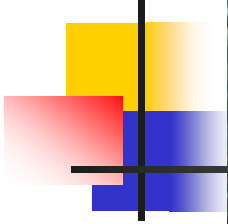
---

性格天成，与生俱来

——江山易改，本性难移

——用对了地方就是人才

——用错了地方就是蠢才





# 职业化员工的素质特征

---

- 心：灵商——事业心、积极心态、热情
- 性：气质——性格特征、逆境商、情商
- 品：道德——正直、价值观、职业道德
- 智：智商——知识、文化、思考力
- 能：技能——专业技能、人生经营





# 一个企业老总说的话

---

我想说的是**100%**，能被人听到的是**80%**，被理解的可能只有**60%**，被接受的可能只有**40%**，按照去做的可能只有**20%**。



# 提升执行力的9个特征

---

- 1、自动自发
- 2、注重细节
- 3、为人诚实，敢于负责
- 4、善于分析判断，应变力强
- 5、乐于学习，具有创意
- 6、对工作投入
- 7、有韧性
- 8、有团队精神，人际关系好
- 9、求胜的欲望强烈



# 如何提升个人的执行力

---

## 1、自动自发

- ——需要主动性和责任心
- ——需要积极健康的人生态度
- 案例：《把信送给加西亚》



# 我们会问——

---

加西亚是谁？

加西亚住在哪里？

我怎么去找加西亚？

如果加西亚不在？

我有没有交通工具？

我什么时候去？怎么去？

问题是我们“问得太多，做得太少。”



# 员工执行中的八个自主

---

- 自己提出问题
- 自己了解现状
- 自己分析现状
- 自己研究方案
- 自己制定措施
- 自己实施措施
- 自己了解效果
- 自己评价自己

自己每年要根据任务有  
一套完整的工作流程



# 如何提升个人的执行力

---

## 2、注重细节

- ——作为领导，不可能事必躬亲，但一定要明察秋毫。
- ——作为员工，要把事做细做透。

案例：公路文明行业创建检查，很多项目都是输在细节上



# 如何提升个人的执行力

---

## 3、为人诚信，敢于负责

- ——是衡量个人品行优劣的准则
- ——不要拿自己的诚信随意打折
- ——敢于对自己的行为负责

案例：外国人对诚信档案的重视



# 执行力的基本架构

---

人员流程

战略流程

运营流程





## 国内企业家在“人员流程”上的缺失

---

- (a) 不具备**挑选人才**的能力
- (b) 缺乏对人才的**信任**
- (c) 不注重也不开发他们的**价值**  
(没有价值，也不拿掉)。



---

∴ ① 战略正确与运营正确只能由人员来保证。

② 战略一旦错误，运营越积极，企业陷入泥潭就越深。

∴ 三个核心流程的优先顺序是

人员 → 战略 → 运营



# 实现三大流程的工艺化

---

## 1、人员流程——用合适的人

- 通过学习，使更多的人成为合适的人
- 给合适的人合适的知识力
- 送不合适的人培训至合适，或出局

## 2、战略流程——做正确的事，

## 3、运营流程——把事做正确，

生产流程、经营流程、管理流程、技术流程



# 核心执行力的保证

---

- 人员：用正确的人
- 战略：做正确的事
- 运营：正确的做事

三者和谐的统一，才能打造高效的执行力。

谢谢大家!

