

工廠執行力培訓

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

IEMCC
中国工业工程管理咨询网
www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China

IE Department

前言

從西點名言說起 . . .

Yes , Sir !

立即服從，立即行動

No , Sir !

服從 —— 沒有借口

No , Excuse !

服從是無條件的

心得：

- 訓練服從性
- 工作就是不着任何借口的去執行



目 錄

一. 企業常見的執行問題及原因	Page: 02
二. 認識執行力	Page: 06
三. 執行力的三個核心流程.....	Page: 08
四. 如何提升員工的執行力.....	Page : 16
五. 如何提升組織的執行力.....	Page : 25
六. 打造企業執行文化.....	Page : 31



企業常見的執行問題及原因分析

Page: 02

1. 企業常見的執行力問題

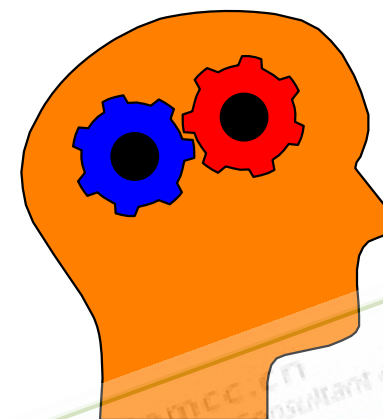
1. 公司制定了清楚的工作流程，同仁在操作過程中卻不斷出錯，不良率居高不下，而同仁卻不知悉、不以爲然。
2. 不斷開會討論新方案，然而總是議而不決，決而不行，行而無果。
3. 高薪聘請的專業人員與老同仁之間有巨大的矛盾和衝突，先進的理念或方法根本無法推動
4. 各級員工很清楚自己的職責，仍然經常請主管出面解決問題.導致主管忙得一塌糊塗，而同仁卻無所事事
5. 同人工作情緒低落或者有抵觸情緒，工作效率低下，公司規章制度無法貫徹
6. 部門之間相互推諉責任，或為利益相互爭奪.....

ABB公司董事長巴巴維克說：

任何事業的成功都是 5 % 正確的
戰略決策加上 95 % 高效的執行。

沒有執行，一切等於零

思考:



我們公司存在哪些執行力方面的問題呢？

心得:

1. 公司制定了清楚的工作流程，同仁在操作過程中卻不斷出錯，不良率居高不下，而同仁卻不知悉，不以爲然。
2. 不斷開會討論新方案，然而總是議而不決，決而不行，行而無果。
3. 各級員工很清楚自己的職責，仍然經常請主管出面解決問題，導致主管忙得一塌糊塗，而同仁卻無所事事。
4. 同仁工作情緒低落或者有抵觸情緒，工作效率低下，公司規章制度無法貫徹。
5. 部門之間相互推諉責任，或為利益相互爭奪.....
6. 同仁不會做你所期望的事，只會做你所檢查的事。
7. 激勵、獎罰失當（獎罰的思維誤區、獎罰目標導向不明及獎罰手段失當）。

2. 企業執行力不強的原因

1. 缺乏將工作分解和匯總的好方法，目標效能缺失
2. 無監督組織和有效的監督方法
3. 公司管理制度不嚴謹或朝令夕改
4. 管理幹部的懈怠，不能常抓不懈，權責體系的漏洞
5. 執行過程過於複雜繁瑣，激勵、獎罰失當
6. 企業缺乏凝聚力、人心渙散、情緒低落.....

心得：

- 凡慾成就一件大事，事先都得做艱苦周密的策劃工作，對過程進行嚴密的監控
- 最浪費時間的作法就是出色的完成了根本不需要做的事情
- 執行計劃的迷失
- 人員角色的錯位，要用正確的人做正確的事



二、認識執行力

Page: 06

1. 名人談執行

A. 傑克．韋爾奇的觀點：

把防礙執行的一些官僚主義的做法以及徒具外表的空殼子統統擯棄

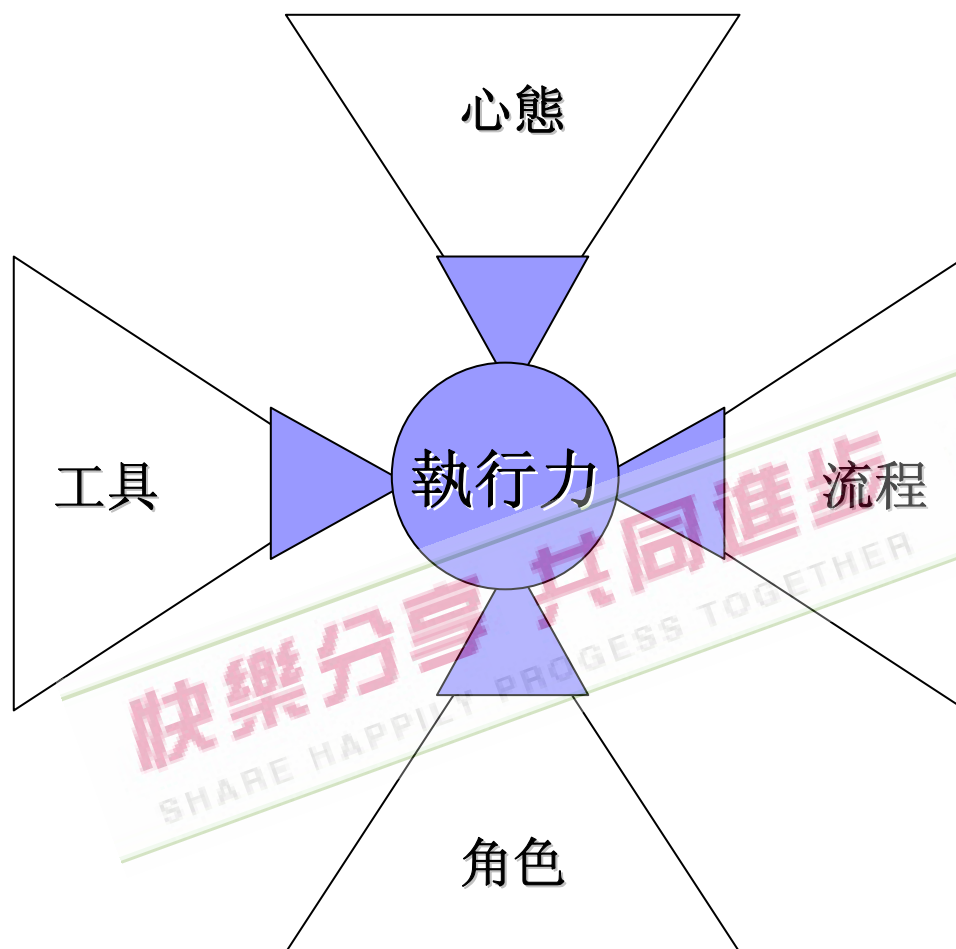
B. 邁克爾．戴爾的觀點：

絲 一個企業的成功，完全是由於公司的員工在每一個階段都能夠一

心得： 不苟的切實執行

執行力的本質是對一個企業來講，就是落實，就是如何讓一件事情或者一個目標在做的時候不偏離最初的設想和想法並不斷的完善，達到預期的效果。

2. 執行力包括四大核心要素：



這4要素相輔相成，統一于執行中

心得：

心態：沒有借口的心態

流程：正確的流程

角色：用正確的人

工具：激勵



三、執行力的三個核心流程

Page: 08

1. 人員流程 —— 界定那些人應該參與其中

A. 人員流程的三個目標：

a. 準確而深入地評估每位同仁

b. 提供一個鑒別與培養各類管理人才的架構，以適應組織未來戰略執行的需要

c. 充實管理人才儲備庫，為接班計劃制定提供依據

1. 人員流程 —— 界定那些人應該參與其中

B. 目前企業人員流程存在的問題：

a. 不具備挑選人才的能力

b. 不注重發現現有人員的價值

c. 對人才缺乏信任

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

IEMCC
www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网



1. 人員流程 —— 界定那些人應該參與其中

C.如何建立健全人才流程:

a.將人員與公司戰略和運營結合起來

b.盡量防止人才流失，構建管理人才儲備庫

c.妥善處理不能勝任的同仁

d.建立適用的人事考核機制 —— 有爾不用

2. 戰略流程 —— 界定企業希望行進的方向

A. 良好企業戰略的特徵：

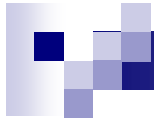
a. 對企業外部的生存環境做到正確的評估

b. 對企業現有市場和客戶的理解準確

c. 切實了解企業的現狀和能力

d. 企業長短期目標平衡，階段性目標合理

e. 目標和考核標準盡量量化



2. 戰略流程 —— 界定企業希望行進的方向

B.有效執行戰略的七個步驟：

a.量化願景

b.用口號傳達戰略

c.規劃結果（用平衡計分卡衡量重要指標）

d.去掉無需完成的戰略

e.開放戰略

f.狀況與進度自動化管理

g.建立執行與戰略之間的良性循環

2. 戰略流程 —— 界定企業希望行進的方向

C. 執行戰略需要注意的三個關鍵的問題：心得：

a. 要將戰略變成共識

a. 共識——執行力是建立在達成共識的基礎上的

b. 戰略可以複製，但執行難複製

b. 重點是怎樣結合自身企業的實際情況

做好戰略的貫徹執行

c. 問題要擺到桌面上討論

c. 討論是至關重要的，但要有結果。

不要討而無果



3. 運營流程 —— 達成目標的途徑

A. 制定運營計劃的步驟：

a. 確定目標

b. 制定行動計劃

c. 制定關鍵領域的應急方案

d. 制定詳細的跟進措施以確保每個人都能完成自己的任務



3. 運營流程 —— 達成目標的途徑

B. 制定運營計劃應注意的問題：

a. 同步協調的重要性

組織中在不停變動的環節對各自的行動方案有著默契，
並與整個組織的目標之間建立聯繫

b. 對運營環境的合理假設



四、如何提升同仁的執行力

Page: 16

1. 執行力強的人的九個特徵：

(1) 自動自發 – 主動管事、主動做事

(2) 注重細節

(3) 為人誠信，敢于負責

(4) 善於分析判斷，應變力強

(5) 樂於學習，追求新知，具有創意

(6) 對工作投入

(7) 有韌性
好

(8) 有團隊協作精神，人際關係良

(9) 求勝欲望強烈

2. 執行力的心態原理:

- (1) 態度 態度其實就是一種職業化精神.對企業的同仁來說，不管你對企業有什麼看法，一旦到了工作崗位上，就要全力以赴。
- (2) 激情 與態度相比，激情能產生更大的執行力，它是一種發自內心的主動行為，培養同仁的激情，是管理者需要做好的一項重要工作。
- (3) 信念 信念是相對恒久的.一個基業長青的企業一定是擁有良性的、大家認可的信念的企業，企業有了信念，它的執行行為才能真正貫徹到底，沒有信念的執行行為一定是半途而廢的。

3. 提升個人執行力的方法:

- (1) 管理好自己的工作
- (2) 管理好下屬
- (3) 良好的計劃性和協調性
- (4) 不斷地貫徹服從文化
- (5) 要敢于承擔責任
- (6) 幹部是執行的榜樣
- (7) 對標準規範的遵守是一線人員執行現場的基本要求
- (8) 實行有效的獎罰
- (9) 維護承諾，提升權位威信

心得:

對待問題要具有“我是一切的根源”的觀念，要先從自身尋找問題

執行文化的案例:

海爾公司

“日事日畢，日清日高”

4. 如何提升班組長的執行力：

(1) 如何提升班組長的執行力

班組長的職業品質

進步：在工作中不斷進步，不斷地提高自己的綜合能力。

服從：把服從視為對公司及上司忠誠的第一要義，無條件的服從並絕對執行。

務實：充分調動自己的工作熱情，實事求是，求真務實。

勤奮：自動自發，勤勤懇懇地工作，並把工作看作是自己的第二生命。

自信：預事沉穩，面對困難和挫折從不氣餒，有高度的自信。

自律：潔身自好且寬以待人，有着良好的習慣且自律性強。

責任：任何時候，敢于并善于承擔責任，時時刻刻都保持強烈的責任感。

忠誠：始終把忠誠當成自己必須具備的職業品質，並對公司及上司一心一意。

理解：不管公司順利，還是遇到困境，都一如既往的支持老板的事业。

定位：有自知之明，且能够正确的看待自己，给自己准确定位。

心得： a.認真工作是進步的基調 b.能完成 100% 決不完成 99%。

4. 如何提升班組長的執行力:

(1) 如何提升班組長的執行力

班組長的角色定位

- a. 充分認識自己職位的規範職責**
- b. 準確地把握自己的權利，慎防越權**
- c. 把握好下屬對你的期望值**

心得:

- a. 給予需要的成就感
- b. 關心部屬
- c. 以身作則
- d. 公平公正處理事情
- e. 要準確無誤的發佈命令

d. 把握好上司對你的期望值

心得:

- a. 要上交問題
- b. 有責任心
- c. 不斷成長進步

4. 如何提升班組長的執行力:

(1) 如何提升班組長的執行力

班組長的重要使命

- a. 提高和穩定產品的品質
- b. 提高生產效率
- c. 減少浪費和降低成本
- d. 防止工傷和重大安全事故發生
- e. 提高一綫同仁的素質
- f. 減少同仁的流失率
- g. 維持一個優秀的現場管理



— 西點名言 —

一只獅子帶領一群綿羊的團隊可以
戰勝一只綿羊帶領一群獅子的團隊。

4. 如何提升班組長的執行力：

(1) 如何提升班組長的執行力

如何提高所屬班組的服從力

a. 運用好自己的權利，提高個人的影響力

b. 不斷地在班組內灌輸服從意識

c. 糾正所屬人員對服從的錯誤理解

d. 不斷的強調和宣導服從是一種美德

e. 自己做好表率，忠實服從上司

f. 有效地制止屢不服從者，扼制不良風氣

4. 如何提升班組長的執行力：

Page: 23

(1) 如何提升班組長的執行力

如何提升下屬的執行力

- a. 授權負責人
- b. 做好工作分解
- c. 日事日畢，日清日高
- d. 督促下屬及時“回報”
- e. 讓下屬即報喜又報優
- f. 認真培植班組成員的服從意識
- g. 班組長身體力行遵守各項規章制度
- h. 強調和宣導執行力的重要性
- i. 抓住典型開展廣泛教育
- j. 不斷地對同仁實施教育訓練，提升同仁的素質
- k. 加強同仁的紀律建設
- l. 提升同仁的責任意識和敬業精神

向軍隊學習執行文化

此組織是迄今最有效率的組織，可與
當今世界任何卓越的組織相比較的組織



軍隊文化：铁的紀律、為人民服務的信念、絕對
的服從、忠誠、意志堅定、拼搏、勤奮、不怕苦



案例分析

XX部門班組長看到部門同仁有違反公司紀律的行爲，但不願指正或給予處罰，主要是礙于面子和人情，無責任感，如上級逼迫下來才去執行。

提請思考：

1.制度大還是人情大？

2.了解明哲保身的危害。

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPINESS TOGETHER

IEMCC
中国工业工程管理咨询网
www.iemcc.com.cn
IE Management Consultant

五、如何提升組織的執行力

Page: 25

1. 影響組織執行力的關鍵因素：

A. 戰略產生的過程

戰略參與人員的不當、不全面，可能使戰略的可行性大打折扣，或領導失耐心沒有起到帶頭作用

B. 工作計劃系統

計劃系統的不科學使戰略不能很好地細化為可執行的任務

	緊 急	不緊急
重 要	1	2
不重要	3	4

C. 信息溝通系統

信息在傳遞過程中出現的信息壟斷、失真、損耗等，會造成執行層人員的迷惑

D. 培訓與發展系統

良好的培訓與發展系統可以大大提高同仁的執行素質、積極性和創造性

E. 組織結構設置

科學的組織結構使各個部門可以各司其職，提高部門之間的協調合作能力

F. 決策系統

過度的分權和集權都會影響員工和部門執行的效率

G. 激勵系統

有效的激勵可以提高員工的執行積極性



2. 提升組織執行力的重點:

A.提升同仁的士氣

B.重視執行中的創造性

C.充分合理利用各種有利因素

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

IEMCC
www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

3. 構建組織執行力的內容:

A.構建合理的執行組織架構

B.建立有執行力的管理團隊

C.明確管理層的責、權、利

D.制定執行流程

E.建立管理機制

F.創建執行工具

G.塑造執行力文化



組織需要的“兩種幹部”

雷鋒式:

全中國人民學習的好榜樣, 這是有創造性執行任務能力的榜樣

邱少雲式:

是志願軍英雄邱少雲, 這是有忠實執行能力的榜樣



4. 如何提升組織執行力的效率:

A. 組織結構嚴謹但不臃腫

孫子兵法：兵貴神速！

B. 培養同仁“立即服從，立即執行”的習慣

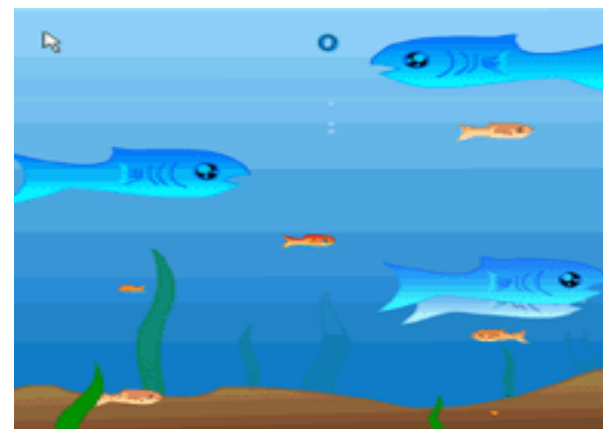
C. 指令的傳遞確保“無打折扣現象”

新世紀商業規則：快魚吃慢魚！

D. 上下明確一緻的目標

E. 上下深入的溝通

F. “一碗水要端平”的績效考核制度





案例分析

案例一：

部門 **5S** 目標貫徹不下去，同仁心態不積極、意識薄弱、同

仁懶惰、任性、沒有做 **5S** 的習慣，部門班組長不能以身作則。

提請思考：

1. **5S** 的落實與執行貴在堅持。

2. 推行 **5S** 班組長應扮演何種角色？



案例分析

案例二：

部門 **SOP** 貫徹不下去， **SOP** 繁瑣，同仁不便執行，

班組長監督無力。

提請思考：

1. 什麼是可執行的 **SOP** ？
2. **SOP** 在執行當中，管理者應注意哪些義素？



六、打造企業執行力文化

Page: 31

1. 執行力從領導抓起：

A. 領導要利用自己的影響力要做表率，以身作則

B. 領導要致力於打造企業的執行文化

C. 構建有執行力的管理團隊和組織架構

2. 中國企業管理者的執行誤區：

A. 對執行的期望過高

B. 片面理解執行

C. 沒有及時採用和完善科學的內部用人機制和人才成長機制

D. 走過場

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPY PROGRESS TOGETHER

IEMCC
www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

3. 執行型領導要做的七件事：

Page: 33

A. 了解自己

B. 堅持以事實為基礎

C. 確立明確的目標和實現目標的先後順序

D. 及時跟進

E. 對執行者的獎勵

F. 提高員工的能力和素質

G. 了解你的企業和員工

快樂分享 共同進步
SHARE HAPPILY PROGRESS TOGETHER

www.iemcc.cn
IE Management Consultant of China
中国工业工程管理咨询网

4. 領導要規避的執行陷阱：

A.推託責任，不身先士卒，以身作則

B.造成公司内部的混亂和不團結

C.縱容能力不足的人

D.忘記利潤是公司的命脈

員工為貴，管理者為輕！