

<<我的执行力>>

图书基本信息

书名：<<我的执行力>>

13位ISBN编号：9787545900835

10位ISBN编号：7545900839

出版时间：2009-5

出版时间：鹭江

作者：邹元欣

页数：261

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<我的执行力>>

前言

邹老师的课程有着与众不同的魅力。

第一次听邹老师的课程，是三年前他为东芝做的为期两天的《企业高效执行力实战训练》。

在培训课上，深入浅出的讲解，生动贴切的事例贯穿在张弛有序的节奏中，邹老师引经据典，古今中外的各种管理理念被通俗易懂地、自然地融汇在课程的细节里。

短短两天的培训像是一把开启学员“理论与实践结合”这扇神秘大门的钥匙，真是让人受益匪浅，大开眼界。

邹老师课程的影响力远不止是在课堂上，它还有着让人情不自禁地不断回味、不断反思的力量，为员工职业生涯发展带来长久的影响。

这是一种潜移默化、润物细无声的影响。

正是这种魅力，吸引我们一次又一次地向邹老师订制新需求的课程（如果说我们团队整体的执行力及职业化程度还不错的话，邹老师课程的作用是一定要提的）。

也许正是这样的魅力，使不少学员都希望邹老师能把课程的内容沉淀下来整理成书。

这本书也正是应了学员的这个需求，终于可以和读者见面了，用邹老师本人的话说：这本书是被学员推着走的。

我很愿意把此书推荐给在企业运营中担任着各种不同角色的人员，无论是企业经营者、管理者，还是普通员工。

这本书的主题是“执行力”，执行力对企业及个人职业发展的重要性是不容置疑的。

针对不同角色，到底该如何提高执行力，这本书也给出了非常具有启发性的参考。

<<我的执行力>>

内容概要

“本福尔德号”被公认为美国海军的典范，但迈克尔·阿伯拉肖夫舰长接管这艘舰艇的时候，其管理混乱、士气低落。

有人问他是如何带出这支舰队的，迈克尔说：“我只是让我的全体官兵记住一句话——‘这是你的船’。

”同样，当我们自豪地说“这是我的公司”的时候，“我的执行力”就决定了公司的战斗力，“我们的执行力”就成为公司的竞争力。

本书作者集多年培训经验，从八个方面传授中层经理必备的素质和技能，从而全方位快速提升中层经理的执行能力，为企业培养更多更优秀会执行的经理。

<<我的执行力>>

作者简介

邹元欣，国内最受企业欢迎的资深管理实战培训专家之一，被中人网评为2008年度中国人力资源“十佳培训师”，被中华培训网评为2006年度中国“十佳培训师”，2004年被聘为新疆西部经济开发研究院特约研究员。

清华大学、北京大学、北京市经济管理干部学院等高校总裁班、MBA课程班特聘讲师。

北京天略智通企业管理顾问公司首席培训师、资深顾问，曾任Pro—health集团HR专员、清华九略企管顾问公司咨询顾问。

专职从事培训多年，致力于企业中高层管理技能和执行力提升训练，有丰富的实战经验及理论基础，主要服务客户有：东芝、松下、中粮集团、中国核工业集团、中钢集团、中国移动、太钢集团、伊利乳品等。

<<我的执行力>>

书籍目录

第一篇“我”的执行力——自我管理篇 第一章 屁股决定脑袋：清楚为谁服务 一、定位不能错位 二、定位不同，做法不同 三、管理者在企业中的五种定位 1.对上司负责：是下属的替代执行者 2.对同事负责：是同事的内部供应商 3.对下属负责：做领头雁 4.对公司客户负责：为股东满意提供保障 5.对企业制度和流程负责：为客户满意提供保障 第二章 抓“关键的少数” 一、忙碌却不出业绩 1.行事方法问题 2.坏习惯 3.群体计划性不强 4.客观环境影响 二、时间真的能管理吗 1.时间只能“花” 2.所谓时间的浪费 三、选择合适的效率手册 1.便签式管理 2.效率手册 四、不要“芝麻”要“西瓜” 1.为什么事情不急就不去做 2.给要事留出足够的保障空间 3.重要的事情要提前做好 4.终日忙碌不能代表卓有成效 5.“治微”胜过“救著” 6.莫把“急事”当“要事” 7.效率手册与要事第一的结合 五、抓“关键的少数” 1.对80/20原则的误解 2.将“关键的少数”做好 3.果酱，涂抹的面积越广就越薄 第三章 说得清楚 一、都是不会说惹的祸 1.一句话带来的损失 2.没注意到听者心情 3.没注意说话的场合 4.用了专业术语 二、高效表达的五原则 1.谁的问题对谁说 2.谈事实和行为，不谈个性 3.不能让听的一方有歧义 4.积极预期 5.不要“臆” 三、表达内容的“四要” 1.要清楚、完整 2.要简明扼要 3.要设身处地 4.要思路清晰 5.表述高手：《谏逐客书》赏析 四、语调与语速 五、肢体语言表露的真实意图 第四章 听得明白 一、听与听，有不同 1.不听 2.没听 3.选择听 4.倾听 5.走神系列 二、倾听的重要性 1.可以明白表达方真正意图 2.可以明白关键问题 3.可以使讲话的人感受到自己被尊重 4.能够帮助别人分担忧愁 5.能够听出问题和解决方案 6.能提升员工积极性和业绩 三、倾听的技巧 1.站到对方角度看问题 2.把对方当做视觉型的人来看待 3.运用恰当的肢体语言 4.重复叙述表达方说过的话 5.学会问问题 四、寻求并给予反馈 1.理解上的偏差 2.缺乏沟通的反馈 3.不主动寻求反馈 4.不主动给予反馈 第二篇“我们”的执行力——完成任务篇 第五章 “要什么”与“如何要” 一、先有蓝图，后有大厦 1.什么是目标 2.目标的作用 二、目标从哪里来 1.目标与战略 2.目标与职责 3.目标与客户需要/要求 三、制订目标 1.“目标年年订，总是难实现”的原因 2.目标描述 3.设定关键评估指标KPI 4.应用表单 四、目标管理 1.目标对话 2.单一目标的危害 3.部门目标与个人目标 4.下级目标总和等于上级目标 5.目标实施与平衡 6.目标管理中常出现的问题 第六章 绩效评价与结果告知 一、“德、能、勤、绩、廉”的考评 1.如何考评 2.谁是考评者 3.考评的周期设定 二、评价方法与结果的告知 1.考评方法及其应用 2.绩效评价与结果的告知 第三篇“我”的领导力——激励团队篇 第七章 让下属自动自发工作 一、激励的核心：以员工需要为杠杆 1.激励的核心：需要和愿望 2.员工的需要和愿望 3.满足好员工的需求 二、常用激励理论及方式 1.常用激励理论介绍 2.常用激励方式介绍 三、激励时的注意事项 1.要及时，不能久拖 2.要刚性，不能降低 3.要清晰，不能模糊 第八章 建立影响力 一、做正确的决策 1.做决策要基于事实 2.做决策要选择正确的思维框架 3.做决策不要被个人的情感所左右 4.平衡现在与未来的关系 二、提升情商 1.自动自发 2.控制不良情绪 3.持久力 4.自我激励的能力 5.对他人情感感受能力 三、要言而有信 1.承诺就要言而有信 2.带兵命将，以信为本 3.抓住/创建机会，获取信任 四、不刻意要求下属忠诚 五、勇于承担自己的过错 1.错误不会因为被回避就不再是错误 2.掩饰错误是错上加错 3.过则勿惮改（不怕改） 4.兼听则明，偏信则暗 六、包容下属的“小毛病” 七、充满热忱 八、做足文化功夫 1.管理者定所尚 2.所行与所尚 3.制度与文化

<<我的执行力>>

章节摘录

插图：第一篇“我”的执行力——自我管理篇第一章 屁股决定脑袋：清楚为谁服务屁股决定脑袋，说的是在其位就要谋其政，也就是坐在什么位置上，就要知道应该为谁出谋划策，清楚为谁服务。屁股决定脑袋是定位的问题。

任何人在任何时候都有定位的问题。

比如，在家里，当我们与父母在一起的时候，我们的角色是子女；当与子女在一起的时候，我们的角色是父母；当与爱人在一起的时候，我们的角色就是丈夫或妻子。

而在单位，当我们与上司在一起的时候，我们就是下属；与下属在一起的时候，我们就是上司，这就是定位。

一、定位不能错位太简单了是吗？

是！

说起来简单，但做起来不简单。

春秋时候（鲁昭公末年），孔子到了齐国，齐景公（齐景公，名杵臼）向孔子请教如何才能做好管理。

孔子说：“君君，臣臣，父父，子子。”

”就是说国君要像国君，臣子要像臣子，父亲要像父亲，儿子要像儿子。

于是齐景公说：“善哉！”

信如君不君，臣不臣，父不父，子不子，虽有粟，吾得而食诸？”

”意思是说：“说得真对！”

如果国君不像国君，臣子不像臣子，父亲不像父亲，儿子不像儿子，即便有粟米，我还能吃得到吗？”

”孔子的话是说齐景公的。

当时齐景公疏于管理，娶了很多内嬖（小老婆），不立太子，大夫陈氏大权独揽，君臣、父子之间都出现了错位的问题。

听了孔子的话，齐景公虽然嘴上说好，最终却依然没有认真对待，后来果然因为选择接班人的问题，出现了陈氏弑君篡国之乱。

在中国，从南到北、从东到西常常听到这样一句话：“脸难看、门难进、话难听、事难办！”

”是说有的公职人员号称“人民公仆”，实则将自己当成了“人民父母”。

如果真把自己定位成公仆，就不会出现这样的情况。

在企业里，有些经理人在做出一番成绩之后，就不将企业所有者放在眼里，跃跃欲试地想取而代之，结果被无情地“扫地出门”，这就是角色错位造成的结果。

只对自己负责任，对其他人不负责任，是错位；对工作负责任，对自己的健康和家庭不负责任，是错位；只对公司负责任，不对客户负责任，同样是错位。

二、定位不同，做法不同由于定位不同，处理事情采取的方式也会有所不同。

比如，当发现自己的父母有事情做得不对或者话说得不对的时候，我们通常的做法是要么不说，要么语气委婉、客气地说出来，如果父母不接纳也不会刻意批评指正。

孔子说：“服侍父母的时候少说父母的不对。”

即便说了，父母如果没有悔改的意思，还要恭敬听话不违背，辛勤劳作不抱怨，等到父母心情好的时候，借机再说。

”（【原文附注】子曰：“事父母几谏，见志不从，又敬不违，劳而不怨。”

……父母有过，下气怡色，柔声以谏，……谏若不入，起敬起孝依然，……悦则复谏。

”）说的就是这个道理。

但是，当我们发现自己的子女做错事情或者说错话的时候，就会批评指正，有时甚至会很苛刻、很严厉。

之所以写了这么多服侍父母的话，是想说明：企业要聘请的人一定要有孝心。

现在有些企业招聘人时要进行背景调查，其中一项就是通过其父母、兄弟及邻居对其进行了解，以免在识别人时出现偏差。

<<我的执行力>>

能孝顺父母、尊重兄妹、体恤亲邻的人，一般不会去做恶事。

《论语》中有一段话说：“孝顺父母，尊崇兄长，而去触犯上层统治者的人是很少见的。不去触犯上层统治者，而去造反的人是没有的。

君子专心致力于根本的事务，根本建立了，治国做人的原则也就有了。

孝顺父母、尊崇兄长，这就是仁的根本啊！

”（【原文附注】《论语·学而》有子曰：“其为人也孝弟（通‘悌’）。

而好犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。

君子务本，本立而道生。

孝弟也者，其为仁之本与！

”）曾子曾经说过：“为有求之人谋划要忠心耿耿，与朋友交往要有诚信，对自己学到的知识要加以巩固。

”这三句话谈的都是定位的问题，分别是对有求于己的人、朋友和自身发展三个方面所做的定位。

（【原文附注】曾子曰：“吾日三省吾身：为人谋而不忠乎？

与朋友交而不信乎？

传不习乎？

”）孔子的学生子夏说：“遇到贤人就要尊重并且端庄，服侍父母的时候能够竭尽全力，为君王做事能够奋不顾身，与朋友交往要说话算数。

如果能够做到这样（清楚自己的定位），虽然别人说他没有学问，我也一定认为他是有学问的。

”（【原文附注】子夏说：“贤贤易色，事父母能竭其力，事君能致其身，与朋友交言而有信。

虽日未学，吾必谓之学矣。

”）子夏的这番话说的就是一个人如果能够定位准确，就可以说是一个有学问的人。

三、管理者在企业中的五种定位人在两岁以前是不需要对其他任何人负责任的，只要对自己的嘴巴负责任就可以了；上学后，要对老师负责任；参加工作后，要对自己的上司负责任；当了主管后，要对自己的下属负责任；结婚之后，要对自己的另一半负责任；有了子女后，要对子女负责任；父母年岁大了，要对父母的健康及养老问题负责任；当了公司的高层领导，就要对社会就业、社会稳定和纳税等负责任。

总之，随着人的年龄和职位的不断增长，所要负责的对象也会越来越多，而真正有责任感的人所负责的对象一定是多维的。

中国有一句古话，“自古忠孝难两全。

”作为一个有责任感的人，在为上司负责的同时也要为下属负责。

在为公司负责的同时也要为客户负责，在为公司负责的同时也要为自己的未来负责。

因此，一个管理者在企业当中的定位应当是这样的：对上司负责：是下属的替代执行者；对同事负责：是同事的内部供应商；对下属负责：做领头雁；对公司客户负责：为股东满意提供保障；

对企业制度和流程负责：为客户满意提供保障。

屁股决定脑袋，定位在哪里就要对哪里负责任，明确为谁服务就要服务好。

我们对这些对象负责任的理念是怎样的？

与这些对象负责任之间的关系是怎样的？

以下我们就来重点阐述。

1.对上司负责：是下属的替代执行者作为下属，是上司的替代执行者，其核心理念和行为是：执行第一，沟第二。

在哈佛管理中，特别强调作为下属的主管在执行上司的指令时，要做好替代执行者的角色。

下属执行上司的指令，对提高自己带队伍的能力是非常有好处的。

在实际工作中，有的主管在背后诋毁上司，常常抱怨上司无能，甚至带头拒绝执行上司指令。

这样的做法可以理解，但可以理解的并不代表就一定是对的，这就像挤公共汽车时的心态一样。

挤公共汽车的角色与心态变化很多人都有过挤公共汽车的经历。

公共汽车来了，车上有很多人，车下也有很多人，不挤就上不去，只能挤。

车上的人双脚已经踏上了踏板，车下的人还拼命往前推，车上的人不高兴别人用力推，车下的人却希

<<我的执行力>>

望后面的人拼命推。

车上的人在抱怨司机为什么还不关门不开车，车下的人却在大声叫喊：“请等一等！”

”由于两种人所处的位置不同，心态就相去甚远。

当车下的人在大家的帮助之下，双脚终于踏上踏板的时候，他的心态瞬间就改变了，刚刚还在希望后面的人用力推，此时却冲后面的人喊：“你挤什么挤？”

”刚刚还在喊：“请等一等！”

”此时却咒骂司机为什么不赶紧关门，不赶快开车！

如果在车下的人为多车上的人想想，就可以理解车上人的苦衷：如果车上的人多为车下的人想想，就可以理解他们为什么会用力推。

彼此多一些设身处地的相互理解，抱怨和指责就会少很多。

在企业中，做下属的也要多理解上司。

站在上司的角度考虑的问题和所做的决策，与处在下属的位置考虑的问题和所做的决策是不一样的。

作为一名主管，如果听从上司指令，就会给自己的下属树立起听从上司指令的榜样，那么下属也会愿意听从自己的指令；如果拒不执行上司指令，就会给下属树立起不执行上司指令的榜样，那么下属也会拒不执行自己的指令。

因此，拒绝执行一个上司的指令，则会有多个下属拒绝执行自己的指令。

那对自己带队伍是非常不利的。

当你确实感觉到你的上司说的话或做的事情不对的时候，怎么办？

首先依然是执行，同时积极地沟通。

比如，公司有规定：员工迟到一次罚款200元。

当员工迟到被罚款200元之后，这个员工到上司那里去抱怨：“头儿。

迟到一次就罚款200元，这也太狠了，人力资源部的人天天想办法算计我们，我一个月的工资够他们几天扣的？”

”对于下属的抱怨，如果你同情他，与他一起抱怨说公司的不好，以后他会继续发更多的牢骚，而且也助长了他的不良行为。

如果你不注重他的情感，他以后就不会与你说一些心里话。

如果依照替代执行者“执行第一，沟通第二”的理念行事，事情就非常容易处理。

<<我的执行力>>

编辑推荐

《我的执行力》讲述了：在未来十年，我们所面临的挑战就是执行！

微软公司创始人 比尔·盖茨领导者除了要以是否具备执行能力为标准，积极选拔合适的人员到恰当的岗位上，还要锻炼员工队伍的执行能力。

联想董事局主席 柳传志邹老师用心做事、真诚待人，他的培训课程更是广受企业界欢迎、深受学员好评！

中华培训网CEO 梁冰作为资深管理实战培训专家，邹老师学识渊博、见多识广、经验丰富，他的课程对我们的实际工作很有指导意义，早就应该将这些课程集结成书了。

中国核心企业集团培训中心主任 宫育峰邹老师的培训。

帮助我们企业找出了执行力不强的症结，使困扰多年的问题变得清晰，干部和员工的执行力得到极大提升。

中航一集团沈飞党校校长 张丽新

<<我的执行力>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>