

執行力與應變力專題

中國生產力中心 專業經理
李俊賢 先生

中國生產力中心
CPPI (China Productivity Institute)

李俊賢/個人簡介

- 經歷/
 - 歷任企業課長、副理、廠長及高級顧問
 - 中國生產力中心企業文化總經理
 - MTP專業講師、TPI專業講師、PDP專業講師、服務技巧專業講師
 - 日本企業考察---CIS、企業文化、顧客滿意
 - 高雄師範大學熱點學習型矯正機構諮詢委員
 - 高雄縣政府平衡計分卡指導顧問、國稅局知識社群及組織學習指導顧問、農委會農業顧問專家指導顧問
 - 授課專長/
 - 中國鋼鐵、明安集團、日月光半導體、正隆企業、順德工業等數十家企業輔導顧問
 - 顧客關係管理、知識管理、企業文化建立、卓越團隊建立、學習型組織、企業新晉培訓、管理才藝競賽、問題分析與解決、服務品質提升、領導魅力塑造、企業形象塑造、溝通技巧與人際關係等
 - 授課經驗/
 - 政府單位：健保局、鐵路局、高雄市政府、台灣省(及高雄市)公務員訓練中心、衛生署醫政處、高雄市政府、農委會執行秘書、台北市衛生局、高雄縣政府、高雄市政府、彰化銀行
 - 學校：成功大學、中山大學、義守大學、高師大成教所、中正大學、長榮大學、義理大學、高雄醫學院、大仁科技大學等
 - 一般企業：富士康科技集團、鴻海科技集團、台灣東電TDE、日月光半導體、宏碁電腦、研華科技、中環科技、高雄捷運公司、遠豐輪船、104人力銀行、南亞科技、惠泰電子、聯群電子、雙鴻科技、遠望科技、精實電腦、亞光電一、日立電一、共路科技、中國鋼鐵、台新機噐、機械工業、正隆企業、台先精工業、信美厚屋、高祥證券、志輝藥品、中區電信、遠豐輪、南山人壽、安泰人壽、3060百貨、新竹貨運、火車貨運、國賓飯店、夏都飯店、萊特國際飯店、旅行團餐、建國工程、康科文教、明安醫院、春源鋼鐵、C區顧問社、既聯合醫院、高雄中正醫院、瑞全食品、聚聚食品、滋益食品等數百家公、民營企業
 - 海外：馬來西亞、中國大陸(廣東、上海、大連、青島、天津)、新加坡等
- 連絡方式: 07-3362918分機1228 行動電話0885688699

中國生產力中心
CPPI (China Productivity Institute)

大綱

- 一、建立正確的工作價值觀
- 二、提昇機構執行力先從個人自我管理做起
- 三、100%執行力的基礎——目標明確
- 四、落實日常管理的執行力
- 五、做好個人的時間管理
- 六、要提昇機構執行力先從提昇溝通能力做起
- 七、落實100%執行力——不斷學習

中國生產力中心
CPPI (China Productivity Institute)

一、建立正確的工作價值觀

中國生產力中心
CPPI (China Productivity Institute)

組織再造是組織
永續生存之道！

中國生產力中心
CPPI (China Productivity Institute)

要改善更要改革！

- 改頭換面(改善)已經無法救一個企業，而須脫胎換骨(改革)！

中國生產力中心
CPPI (China Productivity Institute)

執行力 (EXECUTION)

---沒有執行力,哪有競爭力

---天下文化出版 (2003/1/25) / 作者: 賴利·包熙迪、瑞姆·夏藍 / 譯者: 李明

中國执行力中心
China Execution Center

執行力的三項關鍵要點

- 1. 執行力是一種紀律，是策略不可分割的一環。
- 2. 執行力是企業人的首要工作。
- 3. 執行力必須成為組織文化的核心。

---天下文化出版 (2003/1/25) / 作者: 賴利·包熙迪、瑞姆·夏藍 / 譯者: 李明

中國执行力中心
China Execution Center

建立正確的工作價值觀

- 1. 工作在我们生命中佔有最重要的一部分。
- 2. 找到工作的價值，才能樂在工作

中國执行力中心
China Execution Center

■ 二. 提昇機構執行力 先從個人自我管理 做起

中國执行力中心
China Execution Center

當演員阿諾成為州長阿諾

演員阿諾變成州長阿諾，
靠的不是鋼鐵般的肌肉，靠的是自身鋼
鐵般的意志。

自我管理，才能有計畫地邁向成功

中國执行力中心
China Execution Center

人人都要學習自我管理

- 成功者的特質
敢做夢，也能讓夢成真！
- 成功者的關鍵
為自己設定目標，依計畫按部就班完成目標
及保持「贏」的心態

個人自我管理能力為決定平庸與成功的關鍵

中國执行力中心
China Execution Center

自我管理六步驟

步驟一：戰勝自己，從自律開始

- (1) 必須認清，為誰辛苦為誰忙
- 說服自己，對自己要求是為自己好。
- (2) 學會多給自己一點自信
- 「個人帳戶」的建立
人的自信可像銀行帳戶一樣，藉由思想、言語和行為隨時儲蓄。

我真的很不錯

沒有時間在無謂的承諾中嘆息
讓太陽曬一曬充滿希望的背脊
迎著世界的風 我要無畏的挺立
對於必須做的事 我一點都不懷疑
要做就做最好的 不要明天才說真的可惜
我知道我能做到的 就是不停不停的努力
我真的很不錯 我真的很不錯
我的朋友
我想驕傲的告訴您
我真的很不錯

自我管理六步驟

步驟二：為自己設定目標，管理目標

- (1) 大多數人不是沒目標，而是目標過於遙遠
- 目標不僅要明確，還要把目標剖成小單位，專心地一次完成一個，逐步達成目標。
- (2) 杜拉克的「回饋分析法」
- 立下目標、組織思考，照□有計畫、有目標□前進。

自我管理六步驟

步驟三：選對自己擅長的戰場

- (1) 將精力專注在擅長及有興趣的事物上
- 找到自己的優勢，全力發揮個人潛力
- (2) 利用「回饋分析法」評估自我長處
- 採取行動前，事先寫下預期結果，再與實際成果比較，可顯示出你不高明的地方。

周哈里窗

		自己	
		知道	不知道
別人	知道	區	區
	不知道	區	區

自我管理六步驟

步驟四：找出適合你的方法

- 掌握適合自己的學習方法才能有效學習
ex. 京華鑽石董事長柯朝祥認為記憶力不好，就靠記錄，並用筆徹底學習，記錄每一句所聽所學的名言佳句。

自我管理六步驟

步驟五：做好時間管理

(1)要管理時間，必須先了解時間用在哪裡

-可先試試每15分鐘記錄一天的時間利用流水帳，以更有效率分配時間。

(2)保留一段不受打擾的時間，讓工作更專注

(3)學會授權及設定優先順序，是時間管理的關鍵

-勇敢說「不」，多給別人承擔責任的機會。

自我管理六步驟

步驟六：適當紓壓，管理情緒

將每個瓶頸視為健康的，調整心情，尋找心情的出口。

自我管理，用力去做！

保持心情愉快的方法

- 方法一：改變肢體語言。
- 方法二：改變注意力。
- 方法三：積極思考。
- 方法四：問好的問題。

三. 100%執行力的基礎 ---目標明確

設定SMART的目標

- Specific 具體的
- Measure 可測量的
- Achievable 可達成的
- Related to major success critical of the job 與成功要素有關的
- Time-bound 有時間限制的

關鍵績效指標 (KPI)

Key Performance Indicators

- 即用來衡量某一工作績效表現的具體量化指標，是對工作完成效果的最直接衡量方式。關鍵績效指標是最能有效影響組織價值創造的關鍵驅動因素。設立關鍵績效指標的價值在於：使管理者將精力集中在對績效有最大驅動力的管理行動上，及時診斷部門日常管理活動中的問題並採取提高績效水準的改進措施。

部門： 職稱：		目標績效管理表										
個人主要職責	個人目標	績效衡量指標及目標值								年度計畫名稱	負責單位	協辦單位
		衡量指標	計算公式	權重	年度目標值	2010年度目標值						
						Q1	Q2	Q3	Q4			

No Magic
Only Basic
四.落實日常管理的
執行力



PDCA來源

- 是最早由美國品質管制專家戴明提出來的，所以又稱為「戴明循環」。
- PDCA的含義如下：P (PLAN) —計畫；D (Do) —執行；C (CHECK) —檢查；A (Action) —行動，對總結檢查的結果進行處理，成功的經驗加以肯定並適當推廣、標準化；失敗的教訓加以總結，未解決的問題放到下一個PDCA循環中。

計畫的意義

- 所謂「計畫」乃指「現在先行決定未來即將執行的事務」而言。
- 計畫可視為釐訂使組織能因應未來的各項條件，亦屬於各個組織成員發揮創造力的領域。

計畫

- 計畫是組織根據目標的規定，對目標達成時所必須實施的工作及進行的各項活動做出周密安排。
- 計畫是部門工作實施的基礎。

計畫管理的基本問題

五個基本問題：

- 做什麼（欲達到的目標）
- 如何做（任務工作展開）
- 誰去做（人員分工）
- 何時做（時間進度表）
- 花費多少（預算）

計畫的方法—科學方法

PLAN			
目的明確	掌握事實與進行思考	決定實施方案	
確定目標	蒐集並分析資料	擬定可行方案	選擇方法
<ul style="list-style-type: none"> ●符合公司的原則方針 ●設定目標 <ul style="list-style-type: none"> { 定量化 { 數據化) 定格化 	<ul style="list-style-type: none"> ●運用 5W2H 整理 (1) 現有資源 (2) 限制條件 Why-「目的」 Who-「人」 What-「物」 [機器、設備、物料] When-「時間」 Where-「場所」 How-「方法」 How much-「經費」 ●魚骨圖整理 	<ul style="list-style-type: none"> ●運用創造力激發創意 ●運用 5W2H Why：為什麼做 What：做什麼 Who：誰來做 Where：那裡做 When：何時做 How：怎麼做 How much：多少錢 	<ul style="list-style-type: none"> ●決策評估分析

計畫方案評價

衡量標準 方案	效益性	可行性	時效性	成本性	風險性	總分	優先順序	備註
方案1	9	9	3	3	3	27	2	
方案2	9	3	3	1	3	19	4	
方案3	3	9	9	9	1	31	1	
方案4	3	1	1	9	1	15	5	
方案5	1	3	9	9	1	23	3	

考慮標準：強：9分 中：3分 弱：1分

行動計畫表

行動計畫表的基本要素

- 行動計畫是為了實現部門目標，而將有關的一系列活動或任務進行細分，並按內在的層次關係把所需的資源、細項任務、持續時間等，加以記錄所形成的表格。

- 具體形式

行動計畫表(甘特圖)

計畫名稱： _____ 計畫負責人： _____
計畫期間： _____ 計畫審核人： _____

執行步驟	執行者	預計進度	階段成果	所需支援

計畫過程的步驟

- 九個步驟：
 - ① 確認部門目標
 - ② 確認衡量指標
 - ③ 建立邏輯的工作項目
 - ④ 確定管理支援性任務
 - ⑤ 為工作項目進行工作分工
 - ⑥ 確定部門成員執行的時間
 - ⑦ 思考任務執行管控的工作項目及所需的資源
 - ⑧ 重複上述過程直到完成
 - ⑨ 計畫彙總至行動計畫表

執行計畫表

計畫名稱：依據點檢頻率切實對設備及藥水作點檢、維護、分析及矯正
 計畫負責人：劉銳 計畫期間：8/20-9/20 計畫審核人：李雲飛

執行步驟	負責人	預計進度			階段成果	所需支援
		8/20-9/1	9/2-9/15	9/15-9/30		
1. 評估設備及藥水影響孔眼的項目	劉銳				點檢項目清單	藥水商 組長 工務部
2. 評估上述項目最適點檢、維護或分析頻率	劉銳				明確各點檢項目點檢、維護分析之頻率	藥水商 組長 工務部
3. 依據以上結果制定點檢表及點檢看板	劉銳				<<點檢表>>及點檢看板製作完成	文員、土木工程師
4. 導入執行	劉銳 組長				按時如實填寫點檢表及看板，異常發生頻率降低	組長

五. 做好個人的時間管理

時間管理不是什麼？

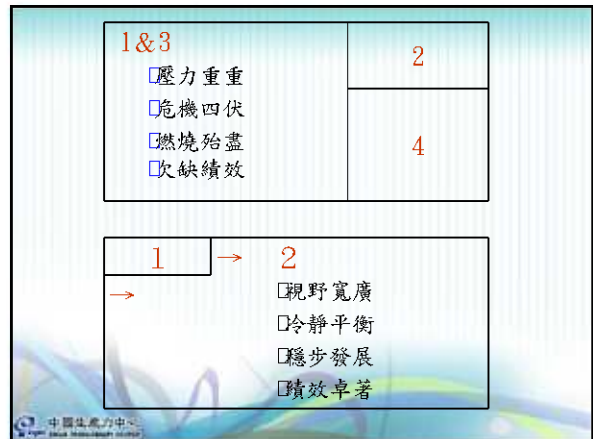
- 時間太少本身不是問題，因為每個人每天所擁有的時間都是一般多
- 所以時間管理的問題不在於時間，而是在於自己如何善用及分配你自己的時間

時間管理是什麼？

- 時間管理就是自我管理
- 自我管理即是改變習慣，以令自己更有績效，更有效能
 - ✓ 把事情很快的完成，叫做效率
 - ✓ 把事情很快又很對的完成，叫做效能
- 時間管理就是---事前的規劃或長期的計畫



	緊迫的事	不緊迫的事
重要的事	設備故障,營運停擺 重大傷害急救 員工產生肢體衝突 顧客抱怨 停電	計畫之研擬 技能之提升 公關之促進 問題之調查 健康檢查
不重要的事	有些電話 有些不速之客到訪 有些會議之出列席 有些無謂的請託 有些臨時的邀約	有些交際應酬 有些文件之處理 處理屬下之工作 自我干擾 個人嗜好的沈迷



做時間的主人

確立時間管理的過濾網
-發展重要的少數, 80/20原理
-輕重緩急, 優先次序

	緊急	不緊急
重要	馬上辦 防止再發	好好規劃 重要的少數
不重要	集中處理 請人代辦 說明與拒絕	有空再辦 懂得節制

- ### 善用科技產品做好時間管理
- outlook: 安排時間
 - PDA: 名片及行事曆管理
 - 手機: 自動轉帳、線上下單
 - BBS: 公布訊息
 - 視訊產品: 節省開會交通成本

- ### 機構成功關鍵因素
- 21世紀絕大部分的機構成功關鍵因素都與 **團隊** 有密切的關係

- 六.要提昇機構執行力先從提昇溝通能力做起
- 溝通的重要性**

溝通的意義---

人與人意見傳達的方法
人與人思想交流的過程

溝通的目的---

不在於說服對方，而是建立共識及幫助性的關係。

因為感受到你的接納、尊重和珍視，對方才會對你逐漸開放和坦誠，你也才能因此增進提供協助、解決問題，和化解衝突的能力。

——伯納·傑尼博士

七. 落實100%执行力

---不斷學習

組織永續經營的驅動力

——變！

學到老，才能活到老

- 強者發展，適者生存，弱者將被淘汰
- 新世紀，不學習的人是?人；不充電的腦袋是?
- 學習，可以永保青春活力
- 不僅重視學習，更重視實踐學習
- 學習，是人的天性，也是生命趣味盎然的泉源，更是個人及組織競爭力的來源。



21世紀最具競爭力的組織
---學習型組織

未來唯一持久的優勢，是有能力
比你的競爭對手學習得更快！

摘錄自\第五項修練P. 5\彼得. 聖吉著\郭進隆譯\天下文化出版\1994

中國企業力中心
China Business Power Center

結語：

相信它，您就看得
見它！

李俊賢

連絡方式：07-3362918分機1229

行動電話0935689699

1229@cpc.org.tw

中國企業力中心
China Business Power Center