

《战略与执行体系搭建》

打通战略到执行的任督二脉

主讲人：齐磊老师

【课程目标】

- 帮助学员掌握系统、先进、实用的管理技巧和沟通技能
- 启发学员触类旁通，在管理实践中知行合一，在日常工作中艺术性应用所学的技能
- 站在企业变革必须的角度，帮助参训人员更新营销理念，转变思维模式，统一思想

【课程大纲】

第一讲：执行原点 战略重构----认知战略，明确战略

- 一、企业转型需要从个人执行到团队执行的跨越
- 二、团队执行源于战略，靠文化引导，用机制分解、让团队承担
- 三、关于战略的两个误区：1.大公司才做战略；2.战略是老板的事情
- 四、案例：北极熊与爱斯基摩人的故事
- 五、制定战略：由远及近、由虚到实、由模糊到清晰
- 六、“我有一个梦想”训练
- 七、企业愿景制定训练
- 八、使命的维度、标准、训练
- 九、价值观的制定原则与方法
- 十、战略目标的5大关键指标
- 十一、形成年度、月度战略重点

第二讲：执行文化推动----营造执行环境，给团队不得不执行的理由

- 一、团队执行文化的八荣八耻训练
- 二、执行文化的两大命脉：商业交换与结果思维
- 三、商业交换文化的本质：拿人钱财，替人消灾
- 四、商业交换前提：独立承担责任，独立坚守原则
- 五、商业交换的要素：靠原则做事，拿结果交换
- 六、结果假象：职责不是结果、态度不是结果、任务不是结果
- 七、结果：有时间、有价值、能考核
- 八、结果思维训练：结果定义的确认与辨析
- 九、做结果的原则、思维、方法
- 十、客户价值是衡量结果的关键要素
- 十一、执行文化落地工具与方法
 - 1.企业病毒法：病毒分类与具体操作流程
 - 2.外包思维法：外包标准就是交换标准
 - 3.职业算帐法：新员工的一封信及账单
 - 4.分享会工具：有主题、有主持、有嘉宾、有记录、有总结
 - 5.品牌积分法：定规则、勤公布
 - 6.轮岗体验法：体验、感受、分享
 - 7.感恩卡工具：感恩促和谐、和谐育成长

第三讲：执行机制建设----打造不依赖任何能人运营体系

- 一、执行机制是执行文化的落地表现
- 二、不依赖任何能人的5R执行体系

R1：结果定义：结果一致，下属主动。管理的入口

R2：一对一责任：责任一对一，明确又清晰。把旁观者变成当事人

R3：过程检查：不检查等于不关注等于不用做。没有人做你希望的，只会做你检查的

R4：即时激励：好报才有好人。激励的关键是即时，并且要放大成集体记忆

R5：改进复制：总结与沉淀与企业最宝贵的财富。不做流程，难有收成

三、基于战略要点的月报月计划系统

1.月计划格式讲解

2.月计划常见问题讲解

四、计划管理体系的警察：质询会

1.质询会的关键话术（标准化）

2.总裁、高管质询注意事项

3.质询会模拟演练

第四讲：执行团队建设-----找到执行人才、打造执行团队

一、企业执行团队建设的关键：找到执行人才，打造执行团队

二、选用育留的注意事项

三、执行人才的共同点：百分百责任

四、执行人才的三大标准：信守承诺、结果导向、永不言败

五、执行人才做事态度：认真第一、聪明第二

六、执行人才的执行原则：结果提前、自我退后；锁定目标、专注重复

七、执行人才的执行战略

事前，决心第一，成败第二；事中，速度第一，完美第二；事后，结果第一，理由第二

八、执行团队打造的猴子管理法

九、下属抛猴子的四大绝招：起手式、雄辩式、障眼式、马屁式

十、管理猴子的六脉神剑：归宿视角、员工视角、沟通视角、上级视角、价值视角、快乐视角

十一、战略与执行沟通互动训练