

中高层执行力六大修炼

一、课程背景：

2012年9月28日，由世界品牌实验室等编制的第七届（2012年）《亚洲品牌500强》揭晓：共有17个国家和地区的500个品牌入选，韩国三星、中国工商银行和中国移动名列前三，中国打败去年位居第一的日本成为入选品牌最多的国家。中国（包含港澳台）入选的品牌共计196个，占整个亚洲品牌500强的39.20%，首次超越日本，位居第一，其中中国大陆上榜品牌有111个；日本有176个品牌入选，占整个亚洲品牌500强的35.20%，位居第二；位居第三的是韩国，入选45个品牌。

因此可以说中国企业与品牌发展还是有很大的空间与机会，因为我们不仅有庞大国内市场与消费水平的提升，我们还有更多的国外市场机会。更为关键的是，每个企业与品牌想成为世界一流、想铸就世界级的品牌，就必须做好内功，做好服务，说到底，每个行业都是服务业，做好服务的根本就是执行要坚决，要快速、要有结果，几个为什么引发的思考：

为什么——西点军校1802年建校以来，能培养出2名总统，4位五星上将，3700多位将军？

为什么——二战以后，世界500强企业里有1000多位董事长，2000多位副董事长，5000多位总经理，他们都毕业于西点军校？

为什么——当王石去攀登珠峰的几个月时间里，万科集团的业绩仍然增长了40%？

为什么——美国公司的平均寿命是20年，而中国企业的平均寿命只有3-5年？

为什么——森马集团不仅后来居上，并且成为行业的领军人物，业绩每年平均增长35%以上？

从以上的数据与案例，我们不能理解，一个强大的企业与品牌发展过程中，中高层的执行体系是多么重要，即使是三流的创意，也可以通过一流的执行来达成。

因此：中国不缺乏雄韬伟略的战略家，而缺乏像西点军人那样精益求精的执行力！中国企业不缺乏各类好的管理规章制度，而缺乏西点军人不折不扣的执行，因为再完美的计划，执行不下去，它的结果都等于零！

二、课程目标

企业最大的成本，是使用了没有经过专业训练的管理者！企业学习会投资很多钱，但不学习会浪费更多钱！企业培训会增加很多成本，但是不培训定会流失很多资源！

主讲老师会结合参训企业当下发展的实际情况，通过训练与互动，可以构建和打造属于企业特色的执行系统，课程训练的六大目标：

- 1、执行环境—构筑执行环境及打造商业人格；
- 2、执行标准—结果思维；
- 3、执行原则—打造中层执行力；
- 4、执行要点—责任管理法；
- 5、执行人才—三大标准；
- 6、执行方向—客户价值。

三、培训方式：

讲座、互动、演练、思考

四、培训时间

1、全修版：两天两夜/近22小时左右(白天09:00-12:00、14:00-17:00/08:30-12:00、14:00-16:30，其中每天中午休息120分钟，含30分钟学习互动与总结；其中的晚上会根据企业具体情况设计相应的互动环节或针对性的演练活动)。

2、精华版：一天一夜/10小时左右。

五、课程对象：

企业老板、董事、总裁、总经理、副总、总监及部分企业重点骨干

六、主讲老师：

君鸣老师

七、课程内容：

第一部分：执行环境—构筑执行环境及打造商业人格

- ◇到底是什么决定一个人的行为,环境还是自己？
- ◇我们的行为会不会受到客观环境的影响？
- ◇在公司里面如何打造环境？是谁让企业利润降低了？
- ◇为什么某些企业的人力资产是负债的？
- ◇为什么打造企业的执行力需要总裁第一推动？
- ◇执行力是自上而下还是自下而上？执行力的打造是自上而下，企业家文化很容易形成企业文化。
- ◇为什么而学重要，还是学什么更重要？为什么而学，比学什么更重要，为什么而学在前，学什么在后。
- ◇为什么我们要让员工找到自己的敌人？

总结：

- 1、没有独立的商业人格，就没有职业化与执行力的团队。
- 2、心中有敌人最本质的目的是实现自我超越。

第二部分：执行标准—结果思维

- ◇为什么企业内部存在大量不做结果的员工？
- ◇执行就是有结果的行动，与结果无关只是行动。
- ◇什么是执行力？把目标变成结果的能力就是执行力，执行力与结果对应。
- ◇在企业经常听到员工这么说“没有功劳也有苦劳”。
- ◇如何对待态度很好,工作却没有成效的员工？
- ◇如何对待那些主动承担责任,却对公司造成损失的员工？

总结：

- 1、拼命不等于结果；加班不等于结果；职责不等于结果。
- 2、

第三部分：执行原则—打造中层执行力

- ◇为什么团队创业时激情澎湃，成功后却出现平庸？
- ◇为什么你每天感到危机四伏，而你的团队却麻木？
- ◇为什么队伍几倍的扩充，而效益却没有几倍的骤增？
- ◇为什么总是苦口婆心地劝告，却很少干脆地换人？
- ◇为什么你主张人性，却没有换来员工的自觉性？
- ◇为什么曾经狼性十足的团队，现在却成了“羊群”？
- ◇为什么企业的条件越来越好，员工反而容易找很多借口？
- ◇为什么年初的计划，到年终就“泡汤了”？
- ◇为什么总裁的指令，到了部门就走样、打折了？
- ◇为什么自己很厉害，而你的员工却不成长？
- ◇为什么不知不觉下属的责任就跑到你的身上？
- ◇为什么下属说你是“老好人”，领导却说你“心太软”？

◇ 为什么有功劳就说是自己的，有过错就说是下属的？

总结：

- 1、如果把我们的企业比喻为一个生态系统的话，谁应该是动物园里的狼？中层决定成败，没有强大的中层就没有强大的团队和公司。
- 2、中层不执行将导致公司战略目标无法实现，公司不赚钱，团队不成长。
- 3、要打造一个优秀的团队，我们必须改变我们的思维方式，只有狼性的团队才可以在 PK 中获胜！
- 4、中层执行的角色定位：司机、企业的资产、放大镜、帮助客户赚钱、永争第一。

第四部分：执行要点—责任管理法

◇ 为什么我们做经理的总是累得要死，总是没时间，可做下属的却总是没事干呢？

◇ 为什么那么多下属喜欢凡事都请示你？

◇ 为什么你应更多地思考战略，却每天被迫琐事缠身？

◇ 为什么老总会一竿子插到底？原因在于一竿子插到底非常有效，但一竿子插到底，就等于在给自已树敌人。

总结：

- 1、每个人的本性中始终在重复着一个永恒的主题：回避风险。
- 2、所有的执行在管理层面上都可以总结为一点：责权利的对等。
- 3、责任是一只猴子，如果你不懂如何回答下属的请示，一转眼之间，猴子就会跳到你的身上。一旦所有下属的猴子跳到了你的身上，你就要加班加点工作，累得要死。可悲的是，你还沉浸在一种虚荣之中。主管的永远都要记住一个基本的定律，这就是时间守恒定律：你的时间与下属的时间在总量上永远保持一个常量，如果下属占有你的时间愈多，你的时间就愈少，你的时间愈少，你对组织的贡献就愈小（责任）。
- 4、指导员工：以终为始，不当保姆，让员工照顾好自已的猴子（责任），尽量地增加你可以支配的自由时间。
- 5、假设你的下属犯了错，你罚了他一万块钱，但他给你带来的损失一定超过十万块，你的风险比他大当然事前的风险的控制就由你来做，而不是他做。

第五部分：执行人才—三大标准

◇ 西点军校是培养军官的，执行型人才到底有什么样的特质？

◇ 为什么很多企业家都没经过很高等的教育，但他却引领着行业的发展？

◇ 执行型人才与学历有关系吗？与薪酬有关系吗？与性格有关系吗？

◇ 现在与你走得最近的人，一定与你走得最远吗？

◇ 到底什么样的人与我们走得最远？

◇ 穷人为什么会穷？

◇ 为什么出生在同一个地方的人，有些人可以成为出色的企业家，而有些人却沿街乞讨？

◇ 是不是老总不懂管理，就是我们不做结果的理由？

◇ 是不是别人不配合你，就是你不执行的理由？

总结：

- 1、对自己 100%负责
- 2、执行型人才的三大标准：坚守承诺、永不放弃、结果导向
- 3、执行型管理者的八大特质

第六部分：执行方向—客户价值

◇ 为什么员工每天很忙，但是不知道结果应该给谁？什么是企业执行的方向？

- ◇ 为什么有的企业赚的越多,反而离成功和持续越远?
- ◇ 为什么价格战没有出路?企业真正的竞争是在价格上竞争还是不战而屈人之兵?
- ◇ 为什么决定企业长盛不衰、基业长青的是客户。
- ◇ 为什么员工自认为在做结果,但实际上做的工作没有价值?
- ◇ 为什么客户总是流失,而我们却束手无策?
- ◇ 为什么企业内部推诿责任,互相扯皮?
- ◇ 为什么我们内部总是争论不休,而不知道应该由谁来评判对错?
- ◇ 为什么有些企业基业长青,有些企业昙花一现?

总结:

- 1、六个问题的根源导致客户价值的迷失
- 2、客户价值的评判标准:感激的语言、感谢的握手、感动的眼泪、持续的订单!
- 3、做客户价值的方法:排除法、新增法、递进法。