**用流程复制**

==================================================================================

【承办单位】睿诚企业管理咨询有限公司

【培训时间】2017年04月22-23日（上午9:30-12:30；下午2:30-5:30）

【培训地点】广州中山大学

【收费标准】3800元/人（含授课费、资料费、会务费）**不含午餐**

【培训对象】企业高层领导者，董事、总裁、总经理、副总等机构决策和管理者等

==================================================================================

1. **导师简介：章义伍**

著名经理人, 实力派管理培训专家；

曾任北京麦当劳公司营运经理和训练经理，联想电脑公司市场副总监；

中新人才产业有限公司副总裁，普尔斯马特（中国）公司人力资源总监兼北京普尔斯马特有限公司总经理；

清华大学、北京大学、浙江大学、中山大学、中央党校等总裁班或EMBA班的特聘教授；

中国人力资源开发网专家。

**授课经验：**

曾服务的客户有：

进出口公司：中化集团、五矿集团、中石油、中国轻工业品进出口总公司、中国仪器进出口总公司、中国技术进出口总公司、中石油；

房地产类：大连万达集团、沈阳万科房地产公司、北京新华联集团、北京世纪城房地产、贵阳中天房地产集团、北京中远房地产、北京建工集团、河南鑫苑置业、北京金融街控股，浙江绿城集团；

航空航天：东方航空公司云南分公司、广州华南航空油料公司、北京航空食品公司、南京禄口机场、航天集团一院11所、102所、航天集团五院；

银行系统：深圳招商银行总部、中国农业银行成都分行、中国农业银行（唐山）、银川商业银行、兴业银行、招商证券；

外资企业： ABB低压、上海通用汽车车身事业部、一汽丰田、西安西门子信号、雪花恩布拉克、罗地亚东方化工、美国泰克电子、Nokia、美国北方气体产品（天津）公司；

制药行业：汇仁集团、广州中外制药、石药集团、协和制药；

通讯行业：大唐电信、中国网通（原吉通公司）、黑龙江电信、山西移动、江苏移动、联想、广西联通、紫光海泰，亚信科技；

其它知名企业包括：北汽福田、伊利集团、蒙牛集团、中科实业集团、中外运江苏公司、南京通灵翠钻、清华同方威视、北大方正、联想科技园、携程旅行网、慧聪集团、包钢集团、河南中原油田、大庆油田、安徽古井贡酒集团、大连珍奥、金源环保、美的集团、长城国际、ISTC（IBM服务器）、安徽新华集团、北京排水集团、国美电器集团等数百家中外企业。

1. **课程背景**

为什么美国如此盛产“巨无霸”企业？而中国的企业既难大，又难久？ 相对而言：

 美国是大国家，大企业；

 中国是大国家，小企业。

 美国人在世界500强中占了三分之一强的席位，他们把可口可乐、麦当劳、DELL电脑、HILTON饭店、沃尔玛、迪斯尼复制到全球任何一个他们认为值得去的地方，这是真正的商业奇迹！相比较而言，泱泱大中国能够摆在世界台面上的企业实在是少之又少。

 就强而言，在世界最有价值的品牌当中，只有海尔在孤军挺进。

 就大而言，即便是万科这样的国内大牌，其销售额也只有香港新鸿基的百分之一。

 就久而言，多年以来我们看到太多的企业起起落落，生生死死，其中不乏昙花一现的知名品牌。

 是什么造就了中美企业的巨大差距？流程是关键！美国人用流程在复制企业，而中国企业更多地靠能人和经验在打拼，靠能人和经验做企业，只有两个结果：要么做不大，要么做大了，也很难持久。

 麦当劳作为流程的专家，堪称是标准化执行体系的典范。因为麦当劳拥有这个世界上最有效的标准化执行体系，以至于它已经成为这个时代“标准化执行”的代名词

 三十年，一亿倍！这是麦当劳创造的企业扩张的奇迹。高峰时期麦当劳平均每三个小时就开一家分店。从1955年至今麦当劳走过了50年，并在120多个国家复制了33000家连锁店

 立志把企业做大做强做久的企业，都可以从麦当劳的成长过程中获得启迪：事实上麦当劳不仅仅是卖汉堡包，而是在卖“系统化的流程”！从“不太好吃”的汉堡包背后你可以感悟到麦当劳强大的执行系统。

 人员流程：麦当劳怎样把数以千计的下岗职工改变成能征善战的执行能手？它简单就是一个人才的“加工厂”

 战略流程：麦当劳为什么不养牛？在很多人相信“肥水不流外人田”的今天，麦当劳却用行动证明:一生做好一件事！好的战略应该聚焦以下三点：做你能做，做你想做，做你该做！

 运营流程：麦当劳的每个员工岗位都拥有简单、具体、可操作的操作流程（SOC），管理人员从值班管理、工作巡视、训练员工、甚至开会、授权都有一套规范的管理流程和工具；

 文化因素：每一个职业的麦当劳雇员身上流淌的不是普通的血液，而是麦当劳的番茄酱。员工的敬业度和责任心不是靠权力“管”出来的，而是靠文化“导”出来的。

 强大的组织，不是靠能人，而是靠系统，真正的能人把自己的“能”放在系统的建立、维护和优化上，打造企业一流的执行“圣经”。

 对于那些准备成长或正在扩张的企业而言，我的忠告是：做好系统再复制！如果你今天有5块钱，请花1块钱做规范！

**三、课程目标：**

* + - 塑造组织强大的3+1执行体系
		- 人员流程：执行人才的招、育、用
		- 用GAME理论简化战略流程
		- 运营流程的7个环节
		- 建立以敬业、行动和责任为主体的执行文化

**本课程独具特色、简约实用的五个部分：**

 执行难题：指出足以致命的执行陷阱

 执行法则：展示执行原理的真知灼见

 大师智慧：介绍执行先驱的卓越思想

 执行工具：运用简洁有效的执行流程

 执行声音：反映企业执行的成败经验

**四、课程大纲：**

**第一单元 打造不依赖于能人的执行体系**

 中国企业的现实：大国家，小企业

 两种不同的管理模式

 系统法则

 领导者是造钟，还是报时？

 为什么中国的企业既难大,又难久?

 流程管理的意义

 流程的设计：三S原则

――Simplification 简单化

――Specialization 专业化

――Standardization 标准化

 案例：麦当劳，流程专家

 流程变革的七个步骤

――步骤一,增强紧迫感

――步骤二,建立变革指导团队

――步骤三,沟通变革目标

――步骤四,流程诊断

――步骤五,流程设计

――步骤六,流程导入

――步骤七,巩固变革成果

 执行体系中的三大核心流程

――人员流程：用正确的人

――战略流程：做正确的事

――运营流程：用正确的方法

**第二单元 人员流程：先人后事！**

 人员法则：人才透支法则

 理念先行：先人后事

――训练有素的人，训练有素的思维，训练有素的行动

――执行人才的标准

――寻找第五级经理人

 执行力是“招”出来的

――人才招聘的“六字真经”

――定：寻找怎样的人？

――瞄：聚焦目标人选

――传：“征婚启事”贴哪儿？

――吸：企业象一块磁铁

――选：STAR

――试：OJE

 执行力是“练”出来的

――无知的代价

――培训是你能进行的最好投资

――案例：麦当劳的“全职涯培训”

――On the Job Training（员工岗位培训体系）

――Off the Job Training （管理层分级培训体系）

――先有学习力，后有执行力

 执行力是“用”出来的

 执行力是“淘汰”出来的

**第三单元 战略流程：让目标引航！**

 战略法则：刺猬理论

――你是狐狸，还是刺猬？

――案例：韩国企业“章鱼战略”的失败

――多元化：充满陷阱的增长之路

 战略定位的3个基本命题（三环理论）

――你最擅长什么？（做你能做）

――是什么驱动你的经济引擎？（做你该做）

――你对什么拥有真正的热情？（做你想做）

――聚焦三环重叠的部分：目标

――案例：“减肥”让诺基亚重生

 在你最擅长的领域，培育核心竞争力

――凭什么战胜竞争对手？（比较竞争优势）

――凭什么做到基业常青？（持续竞争优势）

――案例：同仁堂的核心竞争力是什么？

 驱动经济引擎：盈利模式

――盈利模式的5个因素

――7种不同的盈利模式

 将热情转化为愿景

 战略制定的GAME模式

――Goal（目标）

――Analyses（分析）

――Make a decision（决策）

――Execute（执行）

**第四单元 运营流程：谋定而后动！**

 运营法则：崇尚行动

 基于战略的运营计划

 运营的核心工具

――你有自己的“运营圣经”吗？

――案例：麦当劳的营运训练手册和SOC

――编制运营操作流程的4\*2规范

 执行的3D原则

――Discipline （原则）

――Detail （细节）

――Do it （行动）

 执行的双向金字塔模式

――正金字塔：用于制定目标和控制

――倒金字塔：用于员工执行

 运营流程的控制

――过程控制：控制关键点

――结果控制：以绩效论英雄

――4P控制体系

如何对待执行中的标准偏差？

――辅导问题员工的六个步骤

――持续追踪：咬定标准不放松

执行中的约束、反馈和激励机制

**- - - - - - - - ✂- - - - - - - - 培训报名回执表 - - - - - - - - -✂- - -- - - - -**

|  |  |
| --- | --- |
| 课程名称 |  |
| 上课时间 |  | 上课地区 |  |
| 公司名称 |  |
| 联 系 人 |  | 部 门 |  |
| 电 话 |  | 手 机 |  |
| 传 真 |  | E-Mail  |  |
| 参会学员姓名 | 部门/职务 | 性别 | 联系电话/手机 | Email |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| 付款方式：现金□ 支票 □ 转帐 □  | 总费用合计： ￥ 元 |
| 汇款帐号 | 开户名称：东莞市睿诚企业管理咨询有限公司帐 号：7448 3101 8260 0040 836开 户 行：中信银行东莞分行南城支行 |
| 住宿要求 | 预定：双人房\_\_\_间；单人房\_\_\_间，住宿时间：\_ \_月 \_\_ 至 \_ \_ 日(不用预定请留空) |