

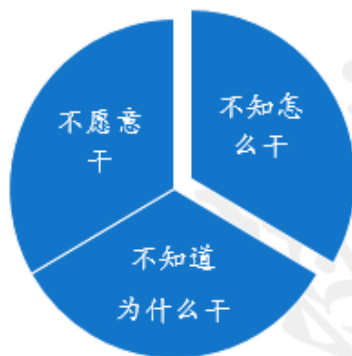
《结果管理®——打造高效团队执行

主讲：董波浪

课程目的

有战略无执行等于盲行,有执行无战略等于盲目，无执行无战略等于盲干，伟大的公司是把正确的战略“执行力到位”的结果管理全过程！企业的发展离不开正确的战略及正确的执行，更离不开强大的推动力组织，多少企业因人才内耗，资源消耗，沟通隐耗，组织执行力拖延，效率低下，管理成本代价高导致企业存活的重要因素！后疫情时代，如何提升全员效率、组织绩效，是赢在下行环境的最好竞争力，持续打造执行结果型团队，以结果说话，以价值交换，以市场导向，以服务价值，以客户为中心，持续研发产品核心竞争力是赢在执行型团队的关键所在！

★导致工作执行不力三大因素



不愿意干：意愿度、价值观、动力源

不知怎么干：不知方法、不知做法

不知道为什么干：价值与责任、动机

★企业现状分析

为什么工作结果不好

•工作缺失教练式指导，工作管理、流程、机制不足！

为什么执行力不到位

•缺失结果管理标准，过程管理，流程闭环沟通管理！

为什么工作绩效低下

•奖罚管理不落实，软激励与薪酬弹性管理驱动力不足！

为什么责任意识缺失

•责、权、利机制不对等，没有激活人性荣誉感！

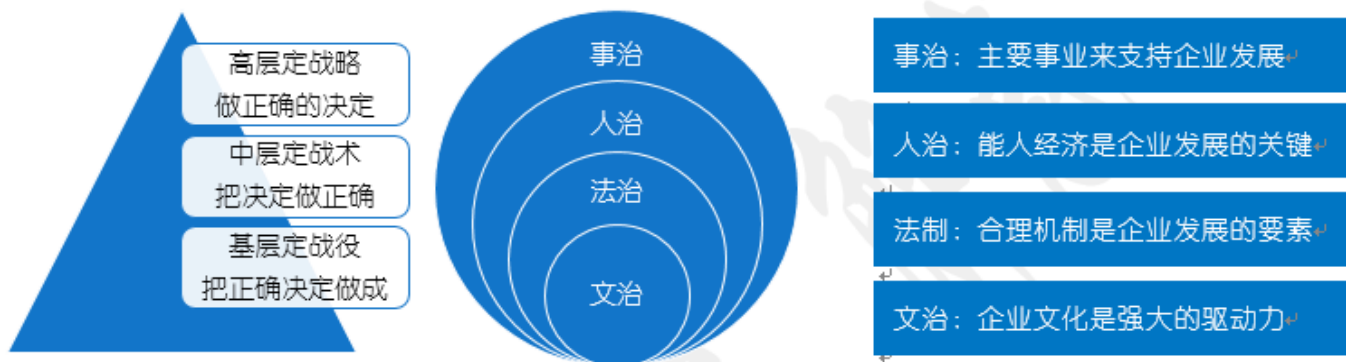
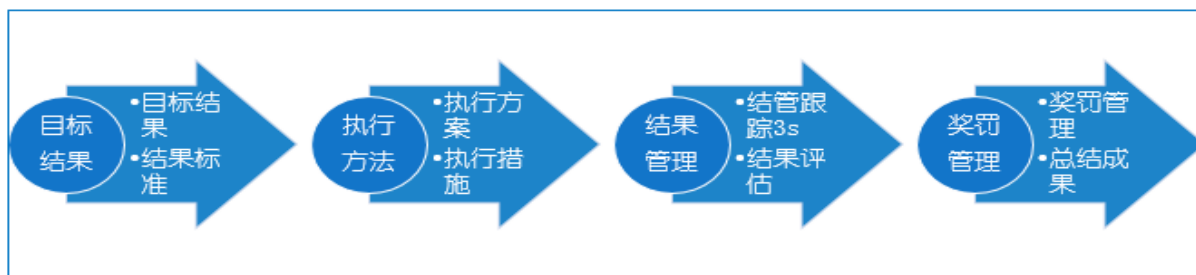
为什么工作很被动干

•没有达成共同价值观，外因|内因人性化管理激励措施！

为什么服务意识缺失

•没有得到价值感及荣誉边界感，公司的服务文化！

★执行结果管理四大流程图



企业发展离不开优秀的人才管理，更离不开文化，机制、人治的合理管理，企业发展的提升是整体整体布局的关键要素，赋能全员执行力就要四个维度全面管理。

课程收获

- 1、提升执行效率，梳理执行流程，优化执行方法，学习先进管理
- 2、打造结果型团队，提升一流团队执行作风，提升团队执行策略
- 3、理清盲点，消灭懒性，解决不负责任推脱扯皮推诿的问题现状
- 4、打造结果管理体系，3S、4R 执行体系五指行动管理优化执行力
- 5、提高团队执行思维，执行层的结果管理，执行思维意识目标感
- 6、提升团队人才的执行意愿，执行思维，执行态度执行责任管理
- 7、提高内部和外部客户的沟通方式，对上、对下、平行高效沟通

培训方式

☪ 心智启迪+案例解析+情景演练 +觉醒感悟
(演讲+训练 65%+体验 15%+10%案例讨论+10%深化)

- ☪ 案例生动实效、举一反三论证
- ☪ 学习深化转变、转换课程要点
- ☪ 复盘总结要点、操练知行合一

培训时间

☪ 1天 (6小时)

培训对象

☪ 企业骨干、经理、中基管理者层

培训师：董波浪

赢在心智管理系统版权者、团队心智管理专家、北大总裁班特聘讲师、榜上书院导师、CISPT 国际职业培训师 中国诚信品牌讲师

从事培训咨询管理十多年时间，对**心智管理**和**团队管理**专业深入，对**人才梯队打造**、**组织管理**、**结果管理**、**目标绩效**、**企业运营管理**、**软文化机制**、**领导力**、**销售团队建设**有着深刻的理解与项目解决能力，实践与理论相结合，累积培训及演讲超过**600+**余次，受训学员超过**60000+**余人，授课风格：风趣幽默、深入浅出，富有极强的感染力和亲和力。体验“**互动**”的热情，体验“**启智**”的快乐，体验“**高频**”的乐趣，讲课**激情生动，启迪心智，语言流畅，课程专业，培训效果客户满意高的专业培训师！**培训客户满意度高达**95%以上**。

授课风格：风趣幽默、深入浅出，富有极强的感染力和亲和力。体验“**互动**”的热情，体验“**启智**”的快乐，体验“**高频**”的乐趣。

培训过的部分企事业单位有：广州供电分局、中国移动（深圳）分公司、中国电信、网通公司、贵州茅台集团、华润大唐药业、兴国卷烟厂（国企）、湖北宜化集团、绿城房地产集团、城建集团、正大集团（河南公司）、正大集团（河北公司）、仁和集团、交通银行、平安保险、富德保险（深圳分公司）、济南天鹅棉业机械股份、北京京能发电厂、迪奥数控、爱默生（深圳）有限公司、美力置业房地产、UL（中国）有限公司、中国铁塔股份、金跃电子有限公司、中电大维（深圳）科技有限公司、绮丽集团、大发集团、方正集团、新蔡国税局、永城等**超过 600**多家企业。

课程大纲

第一讲：执行思维与结果管理

☞ 启示：为什么客户不会因为我们努力而感动，没有结果，努力在客户眼中是什么？我们的努力是为了什么？

☞ 解读：执行结果管理、客户要什么！

☞ 解读“企业战略执行三大要素”企业发展基于人才战略，文化、机制的客户导向，是企业高绩效产出的重要归因！

☞ 客户价值=+人才+文化+机制+服务+产品

一、执行没有结果的三大归因（内外与外因）

二、什么是结果管理

☞ 结果管理的三要素 ☞ 结果执行弹性与硬性定量 ☞ 结果管理三大思维

三、执行结果流程管理与沟通管理

1、执行结果管理流程表

2、执行结果管理过程管理

3、执行结果管理教练式引导与管理措施

4、执行结果管理四个流程

四、执行结果管理与问题处理管理

1、执行分析五步骤：是什么——为什么——要什么——做什么——凭什么

2、执行问题叠层与利益冲突关系的分析

3、执行问题管理成本流程管控五个步骤

4、执行解决问题后果与因果关系管理

5、执行解决问题的沟通方式与解决方案

五、执行结果“四讲五定”管理

六、执行结果管理五大步骤

∴沙盘推演《执行结果》在体验沙盘中学习先进管理思维与流程

七、结果管理的九个段位阶梯

八、结果管理三个要素：责、权、利

九、结果管理应用措施工具

☞ 4R 结果执行工具

∴R1 (Result) : 结果定义 ∴R2 (Responsibility) : 一对一责任

∴R3 (Review) : 跟踪检查 ∴R4 (Reward) : 即时激励

☞ 结果目标管理 3S 流程工具

∴S1 事前 --计划与责任 ∴S2 事中 ---检查监督 ∴S3 事后 ---奖罚机制

☞ 内部客户结果管理改善工具

☞ 结果管理六个凡事做到

∴凡事做到,事前准备,事中细心,事后检查三遍

☞ 提高执行结果效率四大优化

☞ 案例：《一个钉子一个国家》、《听不进意见的后果》、《华为结果意识》

十、执行责任管理与目标管理

1、建立一对一责任制(建立明确、清晰的一对一责任)

2、责任的猴子管理法：别让猴子跳回你的背上——把猴子圈起来——分化之

∴源源不断的猴子：被迫承担下属的工作、下属经常请示真的一定是好事吗？

∴管理者为何总会被下属反授权？、是什么导致下属没有尽职尽责？

∴教练式责任管理如何有效对话管理 体验式环节《责任的猴子》

∴责任流失的三大因素

∴责任人·责·权·利要对等

∴责任的授权与监督

∴权力不能大于 2，不能小于 1

3、责任管理三不放过

4、目标管理 PDCA 循环(质量环工具)

∴如何高效的实现目标闭环管理，形成目标管理思维

∴目标管理 GROW 执行工具

∴发现问题——**鱼骨头分析法**

5、达成目标 YCYA 管理工具

Y：事前——接到指令，确认并承诺 C：事中——第三方的监督检查

Y：事后——使命必达，主动汇报结果 A：事终——黑白分明，兑现承诺

6、提升运营效率四大要点管理

7、高效执行管理的九个重点

8、高效管理授权的三把尺子

∴解决管理如何量权，分权，使权，控权的做法，不得法者累死也！

∴管理人员的授权 6 步骤

☞ 案例解读《聚焦问题》、《万达执行力》

第二讲：打造铁军高效执行型团队

☞ 启示：最有执行力的组织是？什么样的组织最有战斗力？向军人学习执行力！

☞ 解读：军人执行力

☞ 解读人才：用人量才，使用的人才管理

∴ 团队执行不力三大因素：为什么人才没有执行力，是什么因素，如何解决？

一、赢在打造铁军执行型团队

∴ 执行型团队特性 ∴ 执行型团队生命力

二、团队执行力 24 字执行意识

☞ 八字执行方针：结果导向、客户至上

☞ 八字执行态度：认真第一、专注用心

☞ 二十四字执行意识：执行开始前：决心第一、成败第二、执行过程中：速度第一、完美第二执行结束后：结果第一、理由第二

☞ 解读：人才执行意识背后的结果管理 案例《开会迟到》

三、打造高效铁军团队三大作风

四、打造执行型团队三大特质

☞ 案例思考：人性劣根性如何成长，人才发展如保超越人性的弊端？

☞ 管理思维：规范行为背后的良知与习惯性，规避人性盲点与无知

∴ 解决职场中害死人的“五大”人性陋习《海底捞全员服务执行力》

☞ 讲过了就“跟”--结果是出跟来的 ☞ 我不会就“练”--能力是练出来的

☞ 不可能就“逼”--潜力是逼出来的 ☞ 没办法就“想”--办法是想出来的

☞ 不相信就“做”--成绩是做出来的

五、执行型团队上通下达快速反应机制

∴ 执行沟通中流程快速反馈机制

∴ 执行部门责、权、利的保障机制

∴ 执行团队上通下达的执行效率

六、打造铁军执行力二十四字军规

∴ 态度上：快速反应

∴ 行动上：马上行动

∴ 能力上：不找借口

∴ 结果上：达成结果

∴ 组织上：决不放弃

∴ 管理上：坚决服从

七、打造管理者必备的团队管理思维

∴ 执行管理者的白皮书思路

∴ 执行管理者的贯彻战略——战法——战术——战役

∴ 执行管理者的执行管理思维

☞ 案例思考：管理者 VS 领导者如何区分与原则把握

∴ 解决管理本身过硬管理能力与领导力

八、提升团队执行力三把尺子

∴ 凡事结果：用数字量化

∴ 凡事执行：用价值体现

∴ 凡事目标：用业绩说明

九、赋能团队执行力教练式激励与辅导

∴ 双因素理论

∴ 团队教练式软激励与辅导

∴ 如何激励人才，方法论与人性论，科学与智慧

☞ 案例：《军人以服从为天职》、《华为软激励》

☪ 问题解决/课程成果

☪ 三大企业改善建议：发工资日改成：感恩日 批评改成：给一个钻石 ...

☪ 实施落地工具有：《PDCA 质量环》 《结果管理 3S 体系》 《五指行动成功管理法》
《结果 4R 管理法》 《SWOT 分析法》 《5W2H》

☪ 案例：《麦肯锡的调研》、《亮剑执行意愿》、《沃尔玛停车位》

课程总结、回顾一天的收获与成长！

课程感悟深化

课程工具落实