

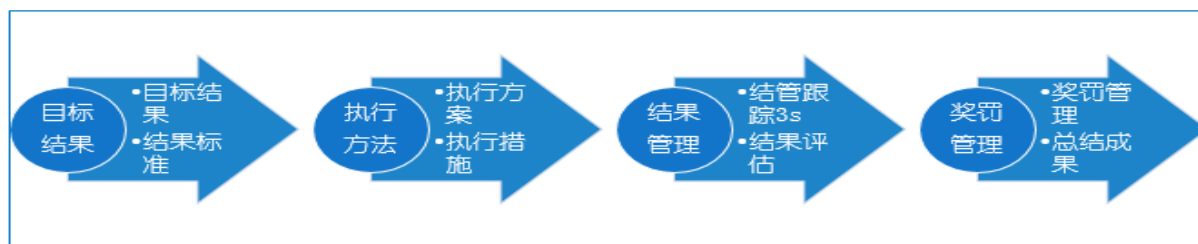
《结果管理®——打造高效团队执行》

主讲：董波浪

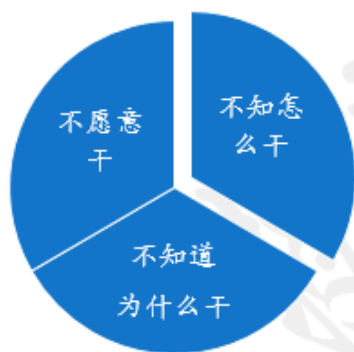
课程目的

企业的发展离不开正确的战略及正确的执行，更离不开强大的组织推动力，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！本次课程设计基于企业执行系统七大版块开发：**1 战略经营管理、2 人才意愿、3 执行思维能力、4 执行结果管理、5 执行型团队、6 执行责任管理、7 执行文化与机制**的课程体系！

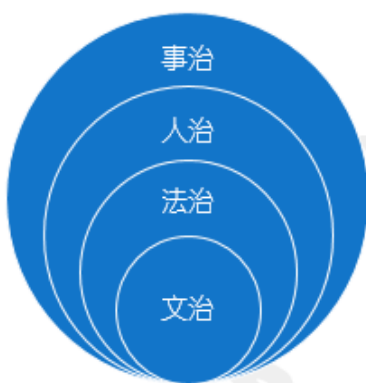
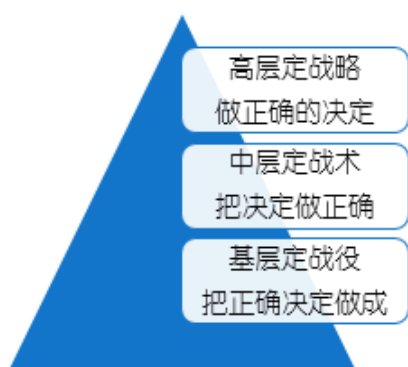
★执行结果管理四大流程图



★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



- 事治：主要事业来支持企业发展
- 人治：能人经济是企业发展的关键
- 法治：合理机制是企业发展的要素
- 文治：企业文化是强大的驱动力

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，消灭惰性，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 管理、4RA 执行体系 PDCA 闭环目标管理
- 5、提高管理者执行战略思维，执行层的结果管理，执行思维意识
- 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、消灭内耗、沟通成本管理、人才隐形成本管理，提升沟通效率
- 8、执行落实工作中的职责与权限，责、权、利对等执行标准流程

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

☛ 2 天 (12 小时)

培训对象

☛ 企业经营者、经理、中高层管理者

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**专业深入研究，对**人才梯队打造**、**识人用人组织管理**、**结果管理**、**目标绩效**、**市场销售管理**、**企业运营管理**、**软文化机制**、**团队领导力**、**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”**的开慧，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**。

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、深圳国鸿实业、方正集团、新蔡国税局、中石油、永城等超过 **600+** 多家企业。

课程大纲

第一讲：战略执行——上接战略、下接执行

※前言：全局思考我们最大的优势是什么——管理优势

※解读：企业发展中，人才如何做好执行战略布局

一、企业经营战略——执行——结果管理的系统

※解读：是什么让执行力上不去三大归因、什么是战略执行力

※企业执行管理上下战略执行模型

二、企业战略的三层三面三要

- 高层领会战略目标---上接公司执行战略 高层做对的事情
- 中层领会战法指标---中接公司执行战法 中层把事情做对
- 基层领会战役地标---下接公司执行战役 基层把事情做成

三、企业战略执行四大管理模式

※解读：企业现状管理方式：文化、制度、人才、事业

- 文治、法治、人治、事治、
- 物质收购人、荣誉塑造人、精神铸造人、事业影响人

四、企业文化执行力渗透的四大影响力

- ∴价值观念
- ∴行为驱动
- ∴素质外化
- ∴信念意识

五、企业执行机制的保障力

∴为什么制度执行不力

∴能人经济 ∴熟人经济 ∴权利经济 ∴案例：《当当网》 《后厨团队》

∴企业执行力三大战略机制

六、企业战略执行措施三大管理

- ∴战略思想——从上到下贯彻到基层
- ∴人才梯队——打造人才梯队执行力
- ∴结果管理——用行为达成结果管理

★解析：企业人才战略开拓布局，提高全局执行力

七、战略执行——分工——分责——分权——分利

★解析：执行如何落实到人，到工、到责任、到权利

第二讲：高效执行人才意愿管理

∴前言：为什么企业人力生存成本越来越高，而人才执行意愿不高？

∴解析：如何提高人才执行意愿？铁军执行意愿如何提升？

一、人才愿意度关联的四个维度

※解读：人才没有意愿做事的四个归因，人才执行意愿外因与归因

※管理思考：人才要什么？人才为了谁？人才成为谁？

二、人才执行意愿三大动力

※案例：人才执行驱动模型、人才的冰山理论与需求论

★解析：激活三意三大驱动力：思想、价值观、成长（薪酬激励）

★解析：如何设计宽带薪酬与酬劳管理（薪酬多重设计附带人性需要）

三、赋能人才执行意愿三大愿动力

☞ 事愿 （事业 + 愿景）

☞ 情愿 （感情 + 心情）

☞ 心愿 （理想 + 期望）

☞ 解析：三大愿力所带来的生产效率

☞ 案例：《麦肯锡的调研》、《亮剑执行意愿》、《沃尔玛停车位》

四、激活人才执行意愿三大共同体：利益共同体、责任共同体、荣誉共同体

五、赋能人才执行意愿非常二加一

∴非常赋能人才一对一师徒制

∴非常赋能人才事业共同体 加一：发展机会积分制

※解决人才没意愿，员工没动力，执行没效力！愿意干胜过无数的要求，

第三讲：赋能高效执行思维管理

☞ 启示：牛耕田时，戴上头套有什么作用，企业绩效上如何借用？

☞ 解读：工作中需要什么样的执行思维

一、战略思维——战术思维——战果思维三大渗透

1、战略思维首战效应

2、战略执行战术思考

3、战略解码战果管理

★解析：商业思维

※案例：《兰州拉面成功之道》《五星级酒店的客户思维》《电子书店》

二、高效执行管理的三大思维

∴客户思维（客户思维是什么，如何理解客户思维在想要什么）

∴价值思维

∴结果思维（结果的背后是价值交换）

※解读：客户思维中如何体现的感性服务与理性服务

※案例：《抖音商业思维》《华为的客户思维》《价值思维》

三、战略执行力思维流程管理

∴战略目标——定责任——执行方案——执行管理——结果管理——奖罚管理

四、高效执行思维决策能力与措施管理

∴执行目标因果关系管理

∴执行目标决策成本五个考量

☞ 案例：《MBA 案例》《错误执行》

五、结果执行思维五个维度管理

∴能力维度、资源维度、收益维度、成本维度、结果维度

★解析：缺少思维管理的执行为什么成本很高？

☞ 案例：《茅台冰淇淋》《瑞幸咖啡危机成本》

第四讲：高效结果执行——结果管理

※启示：工作结果完成数量，还是完成质量

★解析：市场以结果价值为交换成本为考量

※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、什么是结果管理

※解读：结果管理三要素，结果是什么？

二、结果管理三大意识

∴目标意识

∴共赢意识

∴成果意识

※解读：结果意识深层人性驱动力

三、结果管理的三大要素

1、人才执行力（执行人才三大特质：认真、负责、不找任何借口）

2、文化推动力（杜绝三大文化：熟人文化、苦劳文化、人治文化）

3、机制保障力（结果管理三大机制：能人机制、推崇机制、腐败机制）

※案例《三星》《华为人才管理》《检察院管理》

四、做结果管理的四大维度（能力、方法、资源、责任力）

五、高效执行思维决策与成本管理

∴执行目标因果关系分析能力

∴执行目标逻辑平衡量管理

∴执行目标决策分析五个考量成本

※案例：《MBA 案例》《错误执行》

六、结果执行思维五个维度管理

∴能力维度、资源维度、收益维度、成本维度、结果维度

★解析：缺少思维管理的执行为什么成本很高？

※案例：《茅台冰淇淋》《瑞幸咖啡危机成本》

七、打造执行结果沟通与执行管理

★解析：沟通闭环管理

1、执行沟通管理的四个要素

2、执行沟通流程的闭环管理

八、执行结果管理与冲突管理

★解析：冲突管理的归因解答

1、执行分析五步骤：是什么——为什么——要什么——做什么——凭什么

※解读“解决问题后果与因果关系管理”《利益权衡关系》

2、执行问题管理成本流程管控五个步骤

3、执行解决问题三大管理：责、权、利

九、执行结果“四讲五定”管理

★解析：四讲：讲结果、讲因果、讲结果、讲后果、五定：、、、

∴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

十、结果管理应用措施工具

∴ 4RA 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 A 行动力 (Action force)

∴ 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

·结果管理六个凡事做到、六大优化

※案例：《一个钉子一个国家》、《听不进意见的后果》、《华为结果意识》

·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**

·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

※案例解读《聚焦问题》、《万达执行力》

第五讲：打造高效执行团队管理

※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！

★解析：强大的团队执行力

一、人才是如何炼出来的

★解析：人才三炼，优秀人才都被区别对待的 人才=磨练*奋斗*学习

※解读：人才背后账单、必备的素质模型

二、赋能全员人才执行力

1、全员执行力三个自问：为谁干、怎么干、为什么干

※解析：价值观、方法论、意愿度：管理思考：人才要什么？人才为了谁？人才成为谁？

※解读：人才没有意愿做事的四个归因，**人才执行意愿外因与归因**

※案例：人才执行驱动模型、人才的冰山理论与需求论思想、价值观、成长（薪酬激励）

五、团队管理者如何“识”用人才

※解读：8090 后的行为思维

1、人才的五种性格分析

2、管理者如何用人智慧

3、团队管理者具备五大要素

※智、信、仁、勇、严

4、高效人才 100%结果思维

·工作用结果说话，用价值赢得尊重、成就感是最好的安全感与归属感

·做好 99%的工作“量”，突破 1%的重要“质”

·职场“奖”成绩、工作“奖”效率、结果“奖”名次

※案例思考：猴子取食给我们什么样结果管理？

※解读：人才执行意识背后的结果管理 案例《开会迟到》

六、打造高效团队三大作风

※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》

φ 讲过了就“跟”--结果是出跟来的 φ 我不会就“练”--能力是练出来的

φ 不可能就“逼”--潜力是逼出来的 φ 没办法就“想”--办法是想出来的

φ 不相信就“做”--成绩是做出来的

七、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

八、打造团队执行力二十四字管理

∴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

九、打造管理者必备的团队管理思维

∴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

※管理本身过硬管理能力与领导力

十、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

十一、高效执行管理的九个要点

十二、提升运营效率四大管理

十三、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

十四、赋能团队执行力教练式激励与辅导

∴双因素理论、软激励与人性管理

∴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》

第六讲：执行责任管理落实到人、责、权、利落实到位

※启示解析：为什么要企业法人承担一切的事故责任？

♣管理应用：没有承担就没有承担，责、权、利是道的本性！

一、赢在责任做一个 100%负责的人

1、执行责任的结果管理

∴责任一对一责权利对等管理

∴责任授权与监督

2、责任管理的三把尺子

3、责任管理三不放过

※案例：《谁的责任》工具：责任人管理※案例：《教练的责任意识》《法人的责任》

※感悟深化：责任不是知道，而是知行合一的践行，不能有丝毫的懈怠和放任！

二、执行责任与人性规避管理

1、责任管理的三条红线

2、责任人的责、权、利对等

3、担当责任与人性管理

4、责任人敢于自我管理

★解析：责任人检查人性管理（即信任又检查事情的双重管理思想）

三、执行责任落实制度化

1、负责责任的机制结果管理

- ∴规避责任的二大转移问题管理
- ∴责任一对一责、权、利对等管理机制
- ∴权力不能大于 2，不能小于 1 的机制

2、当责人现场管理三检三看三记录三做到

- ※三检：事前检查-事中检查-事后检查（生产企业机器与设备管理）
- ※三看：看现场、看数据变化、看机器变化
- ※三记录：记录事前的数据、记录事前数据、记录事后的数据
- ※三做到：做到不放松警惕、做到不麻痹大意，做到不擅离岗位

解析：当事人在一线的管理意识与重任

3、当责人设备管理与机器管理

※设备管理 5S 管理

※设备操作遵循“三原则”：“三好”管理、用好、修好

※“四会”要求：会保养、会操作、会检查、会排除故障

※“四要求”整洁、安全、润滑、高效

※维护设备五个不准：1、不准用气枪扫地。2、不准直接用水冲洗设备。3、不准倚靠在设备上或操作盘上。4、不准在精密仪器上放置东西。5、不准在各种配电柜内放置东西，地上不准有水！

三、责任管理 100%落实管理

1、签订责任协议管理

2、责任人与监督者连带责任

3、责任非常二加一管理

※案例：《教练的责任意识》《法人的责任》

※感悟深化：责任不是知道，而是知行合一的践行，不能有丝毫的懈怠和放任！

第七讲：企业软文化与软机制管理

ϕ 启示：什么样的组织文化约束力惊人，而且信奉极为虔诚

ϕ 解读：软文化与机制的推动力

一、软文化战略四大驱动力

※解读：企业文化的影响力与作用，思想渗透的巨大影响力

二、执行型文化渗透力的影响力

“迅速反应，马上行动” -----海尔

“除了老婆和孩子不变，其它的一切都变” -----TCL

“懂得客户生活”客户导向 -----万科

“一是说到做到、二是算到拿到、没有不可能” -----万达

三、打造执行型团队软文化共识性

四、执行软文化导入四个要素

∴软文化导入的四个要素：软文化导入正向聚焦影响力

∴软文化的宣传与 VI 设计：软文化的执行与机制保障

五、软文化实施的五大方法

∴形式（庄严）∴宣传教育∴感召（红色体验）∴环境文化∴心锚心智

六、软机制提升执行效率四大导向作用

七、激活执行软机制的四大要素

八、企业硬性性与软性制度二合一人本管理

※解读硬性性与软性制度人本管理推动

φ 情制与法制的平衡点 φ 软制度与绩效推动力 φ 硬性性与软性制度二合一

※管理启示：硬制度与人性化的相对论，如何兼容管理

※管理应用：激活人性动机，推动组织人性生产力

九、推动企业发展的四大机制

φ 人才赛马机制 ∴赛马不相马，能者居，良者下！ ∴人人竞争有机会升职！

φ 人才选用机制 ∴用人考核，PK 机制 ∴用人长处

φ 薪水能力机制 ∴以能力论收入 ∴以结果说话 ∴执行软制度四个要点

φ 轮岗学习机制 ∴提升人才全方面成长阶段

十、激发执行人才驱动力的软机制

1、轮值机制激发让下属自己上发条

2、人才成长规划成长路径

3、薪酬机制没钱也能使“人材变人才”

4、管理者运营软机制的六种方式

5、运营执行软激励驱动力

十、管理者激活组织激励机制与非物质激励

∴合伙人机制、股权（内部）激励、积分卡机制、分红机制、连带机制、蓝海机制

∴团队管理者非物质激励与辅导

φ 向内激励 φ 向外激励 φ 非物质激励

∴奖金 PK 原则 ∴末位淘汰制

∴结果奖罚制度 ∴荣誉感文化墙 ∴动员士气大会法 ∴情景观摩法 ∴蓝图梦想板

※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 …

※工具实施：《PDCA 质理环》《4RA 结果管理工具》《五指行动管理法工具》

※课程总结、回顾二天的收获与成长！

※课程感悟深化、课程工具落实