

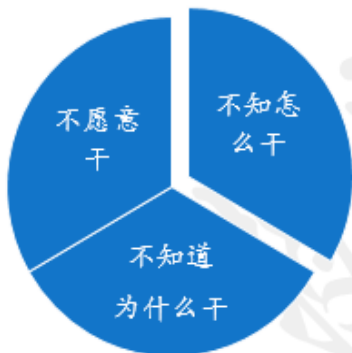
《结果管理®——打造高效团队执行

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

★执行结果管理四大流程图



高层定战略
做正确的决定

中层定战术
把决定做正确

基层定战役
把正确决定做成



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

法制：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

提升执行效率，梳理执行流程，优化执行方法，学习先进管理

- 1、 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
- 2、 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
- 3、 打造结果管理体系，3S、4RA 执行体系五指行动管理优化执行力
- 4、 提高团队执行战略思维，执行层的结果管理，执行思维目标感
- 5、 提升团队绩效管理，降低内耗成本，沟通成本，决策执行成本
- 6、 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：打造高效执行结果管理

※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

一、什么是结果管理

※解读：结果管理三要素，结果是什么？

※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

二、结果管理三大思维

∴客户思维

∴价值思维

∴结果思维

※解读：为什么团队没有效率的归因，结果思维没有深入人心

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》《督察院管理》

四、战略执行思维与流程管理

∴战略目标——定责任——执行方案——执行管理——结果管理——奖惩管理

五、高效执行思维决策与成本管理

∴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》

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 ---奖惩机制

∴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》

第二讲：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）

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》

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、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、高效人才结果管理

∴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

※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》

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