
以结果为导向 以责任为基础的团队执行力塑造

---讲师 徐栋梁

课程收益：

- 1、 深刻了解执行的概念
- 2、 掌握提升团队执行力模型 5R 工具
- 3、 参考案例启发思考，找到自己组织的执行力突破点
- 4、 掌握关键工作执行推动思维与工具
- 5、 清晰了解管理者执行力角色定位

培训对象：储备干部、基层管理者、中高层管理人员

授课方式：

现场授课 50%+案例分析 30%+现场工具演练 20%

课程时间：

2-3 天（12-18 小时）

课程大纲：

破冰：财务自由 态度 VS 能力

【案例分析】董文红从前台变成公司合伙人

§ 新观点：何为创业？

1. (白手起家) 凭空创办一个公司/企业
2. 选择一个好平台，共同发展，成长为合伙人/小老板

【视频研讨】求职——韩剧《奔跑吧，玫瑰》片段

第一讲、管理执行力存在问题与表现；（管理故事分享）

- 1、企业管理中存在的 10 大问题？
- 2、领导者在工作中存在的误区；
- 3、执行过程的分析图；
- 4、目标与结果之间到底缺失了什么？
- 5、管理执行不力的五种主要表现；
 - 1) 员工不知道干什么？
 - 2) 不知道怎么干？
 - 3) 干起来不顺畅；
 - 4) 不知道干好了有什么好处；
 - 5) 知道干不好没什么坏处。
- 6、打造管理执行力的五大误区；
- 7、执行结果不到位的根源是什么？
 - 1) 搭班子--构建高效管理团队；
 - 2) 定战略---明确企业的目标、责任；
 - 3) 定规则---理顺工作流程和各种关系；

4) 定考核---构建结果导向的执行力体系。

第二讲、构建 4R 执行力模式体系 (管理故事分享)

1、何谓 4R 执行力系统？

2、4R 执行力系统的特点；

①R1 (Read-all)—执行的计划/预算系统；

②R2 (Responsibility)—执行人岗位职责系统；

③R3 (Review)—执行效果的检查系统；

④R4 (Result)—执行结果的考核系统；

3、4R 执行力体系的构建；

1) 什么是即时激励？2) 如何进行即时激励；3) 4R 执行力系统的作用；

4) 公司应该鼓励什么，反对什么？①客户价值；②公司业绩；③企业文化；

5) 案例分享：买火车票的故事；

4、4R 执行力体系的六大要素。

1) 组织要素；2) 团队要素；3) 计划要素；4) 流程要素；5) 检查要素；6) 奖惩要素；

第三讲、从管理的源头提升执行力

1、不同管理层的职责：

高层领导：引领企业----做正确的事；

中层领导：组织管理----正确的做事；

基层领导：实施执行----把事做正确；

1) 高层领导的使命与职责；2) 中层领导的使命与职责；3) 基层领导的使命与职责；

2、完善源头从细化管理开始：

细化责任、细化流程；细化检查、细化管理；

1) 善于发现问题；

②发现问题三不放过；③善于以点带面；

2) 及时解决问题；

3、管理源头容易出现的问题；

1) 领导指示不明确；2) 计划、规范不合理；3) 职责、责任不明确；4) 操作方法不得当；5) 配套资源、措施不落实；

4、提升执行力的 PDCA 法则；

P：提升计划力；①环境、资源分析；②目标分解；③行动计划；

D：完善执行力；①责任落地；②业绩跟踪；

C：强化检查力；①步步检查；②环环指导。

A：构建考核力。①结果导向；②奖罚严明。

5、实现工作落地管理模式：制度规范+运作表单；

第四讲、构建良好的沟通机制

1、认识沟通的本质

1) 沟通定义；2) 沟通的三大要素；

①要有一个明确的目标；②达成共同的协议；③沟通信息、思想和情感。

④有效沟通三行为---听、问、说。

2、管理沟通存在的误区与问题；

①沟通管理的误区；②沟通管理的问题；③沟通与管理可视化。

3、与领导沟通的技巧；1) 与上级沟通的形式；2) 与上级沟通的要求；3) 与上级沟通存在的误区；4) 案例分享；

4、与下属沟通的技巧；

5、进行横向沟通的技；

1) 水平沟通的形式；2) 与同级水平沟通的要求；3) 横向沟通的误区；4) 案例分享。

第五讲、强化执行的过程管控

1、执行力的基本原则；

1) 原则一：结果第一、理由第二；

2) 狼性原则：优胜劣汰；

3) 责任担当原则；

4) 制度原则：制度第一、人情第二；

5) 流程化、标准化原则；

2、完成任务不等于结果；

案例分享：1) 同时进入公司的同学，为什么薪水不一样？

案例分享：2) 经理要秘书安排会议，不同秘书的九段做法；

3) 结果导向三要素：信守承诺，结果导向，永不言败！

3、确保执行落地的要点；

1) 目标分解、工作分解、责任分解；2) 责任到位、指导到位、检查到位；

4、执行过程容易出现的问题：

1) 领导不能以身作则；2) 领导指令、工作要求朝令夕改；

3) 执行过程自动放弃标准或规范；4) 配置资源不足；5) 过程监控不当；

第六讲、构建结果导向的管控模式

1、结果的定义；

1) 踢球是任务，进球是结果；2) 挖坑是任务，挖到水源是结果；

2、结果定义对员工的作用；1) 自我承诺、交换工资；

3、结果定义对企业的作用；1) 统一目标、底线控制；

2、建立结果导向的工作平台；

1) 结果平台之日结果；2) 结果平台之周结果；3) 结果平台之月结果；

做结果，不做任务；要结果，不要理由。今天你结果了吗？

对于领导者：请给我结果！对于执行者：今天我结果了吗？

3、管理行为模式的分析；

1) 管理行为模式的构件；

2) 管理行为的表现模式；

3) 分析前因分析；

4) 推诿行为、拖拉行为的后果；

5) 勇于担当，承担责任的结果

4、建立一对一的责任机制；

1) 改变前因不能改变行为；只有改变结果才能改变行为；

2) 强化结果，让员工 100%的执行；

3) 理顺执行的流程；

5、结果跟踪管理；

第七讲、为什么执行结果会落空？

1、责任为什么没有落实？

案例分享：1) 街头求救的启示；

案例分享：2) 丢工具的启示；

案例分享：3) 销售业绩下降是因为俄罗斯矿山爆炸了？

4) 可怕的责任稀释定律：人越多，责任越少！

2、执行过程为什么会走样？

1) 执行的过程分析；2) 为什么执行会出现偏差？

3) 管控偏差的关键是什么？4) 管理案例分享；

3、管理工作为什么存在漏斗现象？

1) 何谓漏斗现象；2) 漏斗现象给我们的启示；3) 如何规避漏斗现象；

4、执行不佳的深层原因；1) 文化因素；2) 制度因素；3) 人员因素。

5、案例分享：猴子的故事；

1) 责任是一个猴子；2) 猴子是喜欢乱跳的；3) 下属抛猴子的四大绝招；

4) 怎样避免猴子跳到自己身上？

5) 怎样让下属照顾好自己的猴子；

5、牵住执行力过程的牛鼻子；

第八讲、提升企业执行力的法则

1、不同人员对工作的期待；

1) 领导对下属的期望；2) 中层对高层的期待；3) 中层对下属的期待；

2、结果导向原则；

1) 员工与企业是什么关系？2) 执行是我做了吗？

3) 获得结果：2BC 原则；4) 执行工具：PDCA。

3、锁定责任；

1) 许三多的故事；2) 责任胜于能力；3) 人们为什么要逃避责任；4) 管理就是要锁定责任；

4、过程紧盯；

1) 把检查监督贯穿工作的始终；2) 落实工作的三同时原则；3) 跟踪检查落地的措施；4) 奖惩兑现原则。

5、执行力的六个法则；

1) 服从法则；2) 目标法则；3) 冠军法则；

4) 速度法则；5) 团队法则；6) 裸奔法则；

第九讲：构建结果导向的执行力体系

1、以往执行失败的根本原因；

2、强化执行的48字方针。

3、构建结果导向模式的执行力体系

1) 执行战略的五大步骤；①目标分解；②计划落地；③锁定责任；④业绩跟踪；⑤结果考核；

2) 团队负责人的选择与激励；①干部是决定因素；②达成共识是基础；③强化过程管控；④以结果论成败；

3) 执行力检查的运作表单；

①工作项目执行检查；②生产计划完成检查；③品质检查；④营销指标完成检查；

4、以结果进行奖惩；

1) 用数据评价工作；2) 对执行结果实时检查；3) 以结果进行奖惩；

第十讲：促进执行力提升的管理者思维与工具

(一) POA 行动力思维

1、目标与目的

3、方向与伙伴

4、POA 行动力思维公式

5、POA 思维法的本质

6、案例演练

(二) KT 决策法

1、KT 法介绍

2、KT 法的四环节

3、SA 解析与应用

4、PA 解析与应用

-
- 5、DA 解析与应用
 - 6、PPA 解析与应用
 - 7、如何进行正确的决策分析

案例解读

工具演练：**POA/ KT 决策法**

徐栋梁老师简介

核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 **CHO**
- 上海鲸工网 **HRVP**
- **RAST 驿站（互联网社群 o2o）创始人**
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 **EMBA 班管理实战专家**
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、

咨询辅导并落地实施。

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记---组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

3、实战微咨询系列：《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

4、政策、国企改革系列：《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

授课风格：

1、授课内容：徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能解决实际方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、注重实效：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、课堂气氛：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体

悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、课后辅导：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

部分合作客户：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

能源行业：

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

金融行业：

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

交通运输行业：

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美港运、顺丰、中通、EMS等

实体产业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



朝阳联通 储备人才管理能力提升



绵阳移动骨干转型综合能力提升



陕西铁通执行力打造 + 绩效管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



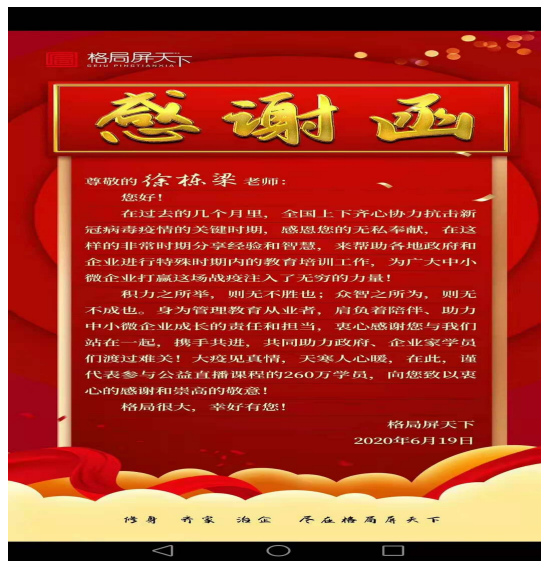
安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

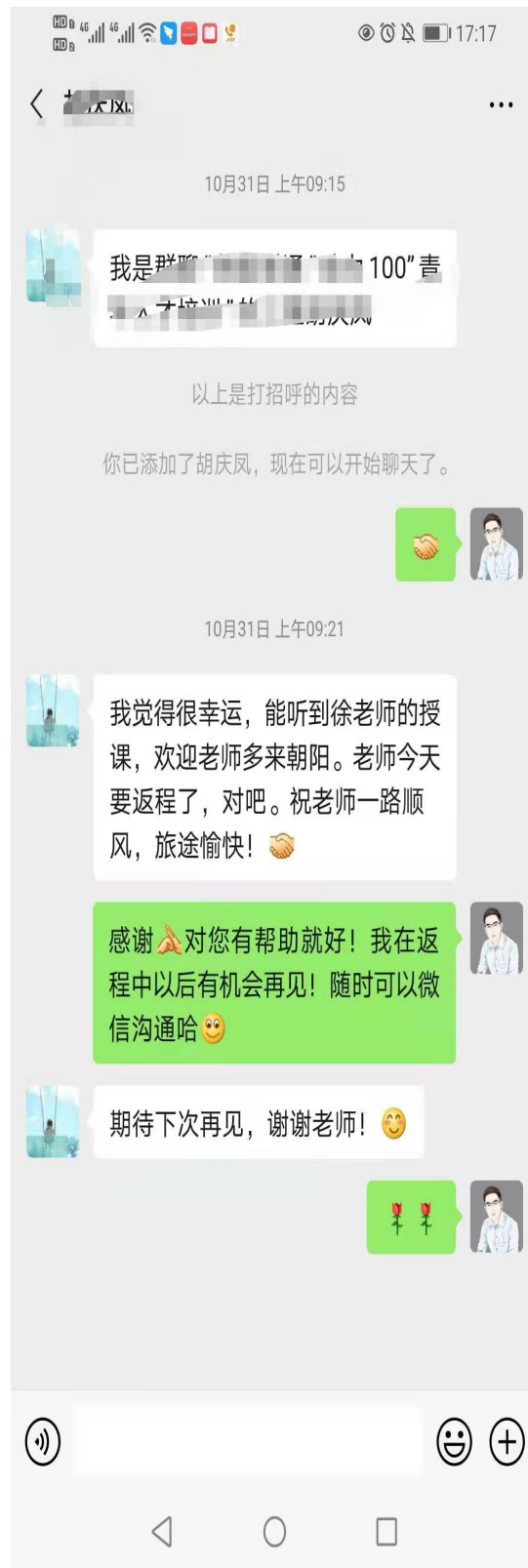
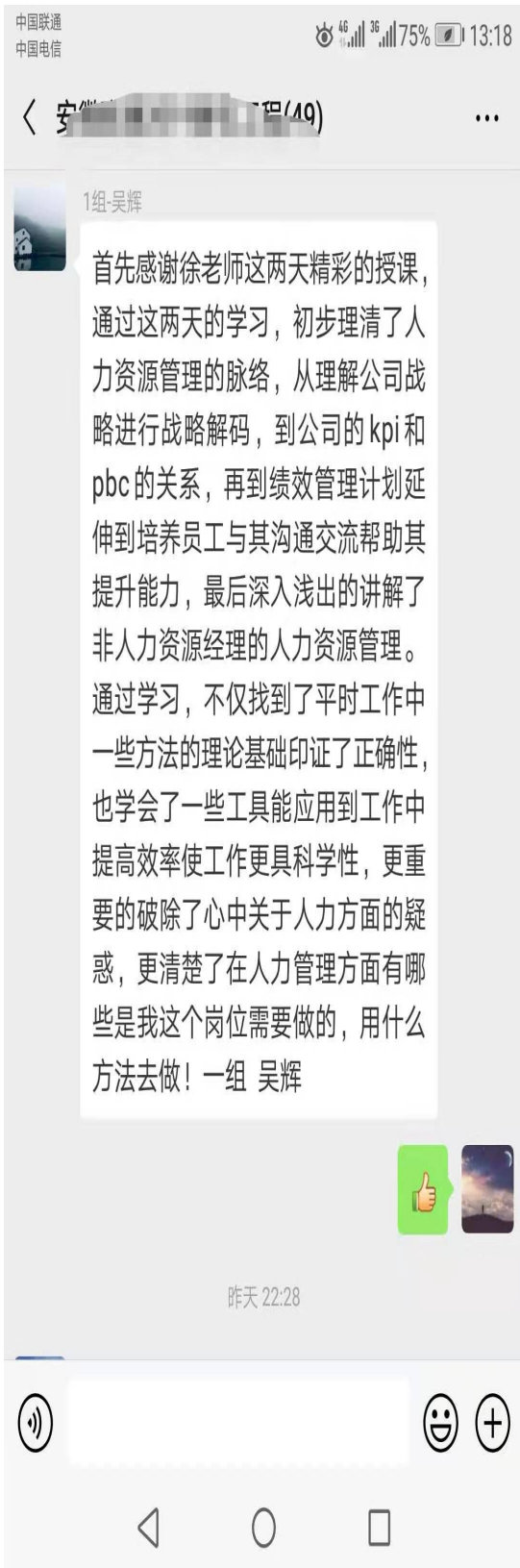


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

