

管理者如何定位角色？

--5R 目标管理

【课程简介】

课程时间	1 天（6 小时/天）
授课对象	中、基层管理者/储备干部
授课方式	内训（根据客户需求订制）

【课程背景】

大部分企业把业绩冠军和业务能手提拔为经理，但他们并没有接受过领导力的训练，他们会做专业，但不会带队伍，有的人当上经理后，团队带散了，自己的业务也耽误了，造成了双输。

其实，领导力是可以培养和训练的，业务能手要经过领导力的训练才能成为一名真正的合格的领导者。管理者不等于领导者，有权利不一定别人服你，领导力就是别人自愿跟随你的能力。

未来的领导在组织中应该是赋能型领导，而不是命令型领导，更不应该再充当“一马当先”、“事事插手”的英雄，而是要将更多的时间、精力去构建良好的文化围和支持环境，自上而下的释放员工自主工作的权力，激发员工创新的能量和能力！

——赋能型领导者的七项习惯：

1、为什么领导者忙得不可开交，员工还有时间喝茶看报？

第一项：要事第一，紧盯公司战略，学会做重要而不紧急的事

2、为什么当了总监以后工作却常常是“找总监”、“被总监”

第二项：责任锁定，让责任始终在下属的肩上，下属才能成长

3、为什么事事“一马当先”却看不到下属“独当一面”

第三项：授权赋能，赋予员工权力，激发组织活力

4、为什么自己分身乏术还是换不来团队的鼎力相助？

第四项：培训辅导，培养下属负责任的能力

5、为什么团队执行效率不高，还要天天发牢骚

第五项：竞争淘汰，赋能团队成长的首要方法是建立起竞争对抗的机制，在竞争中实现组织的自我驱动和自我进化

6、为什么新员工成长缓慢？为什么老员工过去的错误重复犯？

第六项：复盘改善，把经验变成能力，把改善变成习惯

7、为什么再三强调的工作最终还是落了空？为什么交代了多次，员工还是不主动？

第七项：有效沟通，达成共识，上下同欲，积极协同

本课程是具有知识产权的高级训练课程，这套系统曾帮助过上万家企业达成目标，5R 是实践验证过

的有效的目标管理体系，通过目标分解、责任锁定、过程检查、即时奖罚、改进复制的管理模式实现目标管理，同时本课程带给您“月报月计划、周报周计划、日报日结果、YCYA”等超级工具武器，让你轻松管理目标，实现结果。这个目标管理方法不仅用在工作中，也可以有效管理自己的生活，让自己人生目标轻松实现。今天的领导者不仅要学会根据公司战略分解目标，还要懂得通过对机制的设计，文化的落地，过程管控目标的实现，并能够改进纠偏，复制提高。最终摆脱对“能人的依赖，建立执行机制，实现“人能”，即管理学之父彼得·德鲁克所说的“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。”



【课程价值】

建立“5R”目标管控体系，训练实操“5R”执行工具

R1-结果定义机制

- 1、制定目标，并将计划的任务层层分解，落实到部门与具体的行动上
- 2、“门从哪开，人就从哪儿走”，执行的起点就是基于客户价值的清晰的结果定义

R2-责任锁定机制

- 1、明确每个岗位的责、权、利，锁定关键职责并提出一整套业绩标准
- 2、“千金重担人人挑，人人头上有指标”，没有人愿意负责到底，除非变成我的责任

R3-节点检查机制

- 1、通过制度化的质询会议，在事实和数据基础上不断纠偏，朝公司的目标迈进
- 2、“过程不检查，结果准抓瞎” 责任不能仅仅依靠人的自觉性来担保，更需要机制来保障--节点检查机制

R4-即时激励机制

- 1、人的动力来自于过程激励，而不是最后激励，不能什么激励都等到年末、季末、月末，虽然即时激励不能代替绩效和奖金，但奖惩不过夜的作用无与伦比，激励的关键是时间，再好的激励如果失去时效性也起不到激励作用。
- 2、“好人”不一定有好报，但好报的机制一定有“好人”，建立奖罚机制比发多少钱重要。

R5-改善复制机制

- 1、激励的目的不是奖罚，而是改善和提高，不断复盘，不断纠偏，不能在同样的地方犯下同样的错误；
- 2、底线结果给建议，合格结果给鼓励，超值结果给奖励的“激励三给”，目的就是要象丰田一样把好的做

法和流程不断复制，不断提高。

【授课形式】

→→不是培训 是训练

→→不是上课 是实操

【课程亮点】

→→课程类型：干货！干货！全职场痛点解决方法干货！

→→课程设置：“一个痛点，一个方法，一个工具、一个成果”的四个一结构，确保特训营课程：听的懂、拿得走、用得上、有实效。



课程大纲

第一讲：领导力提升的前提-----角色定位与责任认知

一：领导者跟管理者有何区别？

- 1.领导者是做对的事情，管理者是把事情做对
- 2.领导力就是让别人自愿跟随者在能力
- 3.领导力的最高境界不是职位，而是影响力。
- 4.领导分五种：

- 1) 权力型领导
- 2) 关系型领导
- 3) 战功型领导
- 4) 教练型领导
- 5) 魅力型领导

【测试：你是几级领导？】

二：领导力五大法则——你是管理者还是领导者？

- 1) 盖子法则
- 2) 信任法则
- 3) 吸引力法则



- 4) 亲和力法则
- 5) 接纳法则

【训练：从入职前就植入企业文化？——面试话术宝典】

三：管理者的角色定位

- 1、做“放大镜”，不做“大气层”——聚焦战略
- 2、当“司机”，不当“乘客”——明确目标
- 3、当“教练”，不当“保姆”——训练团队
- 4、当“设计师”，不当“裁判”——设计比赛项目

四：责任管理 7 大方法

领导者意味着责任越多，权利越少。

领导者第一是定位，第二是责任心。

- 1) 锁定责任，让责任在下属身上
- 2) 责任归位，只做自己该做的事儿
- 3) 与下属沟通责任背后的意义
- 4) 没有检查就没有承担责任的员工
- 5) 善与激励负责的员工
- 6) 培养下属承担责任的能力
- 7) 淘汰不承担责任的下属

【案例：乱跳的猴子】

【大型互动情景领导力训练：领袖风采】

第二讲：如何用 5R 实现目标？

如何运用“从战略到结果的目标管控兵法”提高组织解决力？

模块一：事无人问，责无人扛，人前责任锁定，好过事后到处救火！

一、5R 系统管控兵法

R1 结果定义

- 1. R1 结果设定（门向拿开，人往哪儿走）
- 2. 结果设定的两个要素：

- ① 由员工本人设定；
- ② 由领导裁定。

3. 结果设定的落地工具：

- 1 目标
- 2 路径
- 3 资源
- 4 行为（工具表）

案例：【目标如何分解？】

解析：结果设定决定了行为起点

管理者要养成事前定义做结果的习惯

4. 结果设定的原则、作用及方法。

- ① 原则：事前定义做事的结果
- ② 作用：结果一致，下属主动
- ③ 方法：凡事都先问结果设定是什么？

二、R2 责任锁定

不是没人承担责任，而是责任没有锁定。

- 1. 责任锁定的原则
- 2. 责任稀释定律：
 - ① 领导逻辑
 - ② 员工逻辑
- 3. 责任锁定的终极目标：
人人头上有指标，千斤重担人人挑。
- 4. 责任锁定的原则、作用及方法。
 - ① 原则：一对一责任
 - ② 作用：防止责任稀释，没人承担风险
 - ③ 方法：如果做不到怎么办？

案例：【街头求救】

解析：管理逻辑，明确一对一责任，而非一对多责任。

R1+R2 落地工具：目标责任承诺书（案例分析+现场实操）

模块二：计划总泡汤，战略变空谈？三方检查精准出击，铲除企业沉疴旧疾！

一、R3 节点检查

你重视什么就检查什么，结果是检查出来的

- 1. 案例分析：R1+R2 低手论对错，高手论得失
- 2. 节点检查的核心和目的
- 3. 用规则来管理公司：
年会、月会、周会、日会
- 4. 谁来检查？
 - ① 领导检查
 - ② 第三方检查
 - ③ 自我检查
- 5. 第三方检查在企业扮演的角色：
 - ① 结果的追踪者；② 文化的倡导者；
 - ③ 信息的传播者；④ 系统的运营者。

案例：【香港廉政公署】

解析：人们不会做你希望的，只会做你检查和考核的
越相信谁，就检查谁
处罚不能代替检查。

二、主动汇报

领导用人第一标准是：放心

1. 核心价值：

主动汇报程度，决定放心程度，靠谱比能力更加重要！

2. 落地工具：24 小时主动复命制

模块三：奖罚时效不保，员工怨声载道？即时激励，凝聚团队，点燃动力！

一、R4 即时激励

奖罚不过夜，等待会产生仇恨

1. 即时激励的核心要点

2. 即时激励的四个关键：

① 品牌分

② 红黑榜

③ 做看板

④ 仪式感

3. 即时激励的四个要点：

① 即时；②明确；③开放；④仪式。

案例：【感动年度人物】【希波克拉底誓言】

解析：每日仪式：好人好事分享

每月仪式：感恩奉献日

每年仪式：年度感动公司人物

二、R5 改进复制

将个人天赋与经验标准化

1. 改进复制的核心要点

2. 工业化复制对企业生命力的重要性

3. 管理必修思维：战略→执行 点→线

解析：让偶然的成功变成规律，让偶然的失败永远消失

过程不管控，结果准失控

模块四：事前推脱，事后甩锅？YCYA 铸造执行铁军，言必行，行必果！

一、5R 管控 个体化工具：YCYA 承诺系统

1. YCYA 工具讲解

2. 参考案例，现场实操训练

3. YCYA 工具：“水果基金”如何在管理中应用

4. 承担责任的分量，跟什么有关系？

5. YCYA 操作的要点：

1 话术：标准化；②记录：信息化；③奖罚：黑白分明。

训练：【YCYA 话术】

模块五：一个工具解决目标流产的死局！

1. 月度管控的重要性
2. 管控工具：月度计划表的讲解、实操和训练
3. 案例讲解：“月度计划表”的盲区，360角度解析

销售部经理月计划模板（示范）															
姓名		王XX		部门：销售部							职务		经理		
职衔		KPI	KPI公式	标准值	权重	序号	结果定义		第一周		第二周	第三周	第四周	第五周	执行总结
销售收入	达成率	完成额/计划额	100%	40	1	完成500万入账，完成率100%，见《财务部统计报告》并公告。			200	100	100	50	50完成	奖2000元/1000	
	计划达成率	完成额/计划额	90%	20	2	完成新品促销活动，新品销售额95万（目标100万），超额完成的，见销售部《业绩统计表》并公告。			95	学习				500	
促销活动	培训合格率	合格人数/培训总人数	90%	3	完成新品销售证书，培训合格率100%，且达到90分合格。见人力资源部《培训单》并公告。			下发学习资料目录	考试	完成				200	
	新客户开发数	新增客户签约数	完成数/计划数	100%	20	完成签约18家新客户，达成率100%，见销售部每篇的《重要合作协议》交并公示。			5家	2家	1家	1家	1家完成	500	
客户维护	老客户回购率	老客户再次消费笔数/总消费笔数	100%	5	完成老客户回购400万，重复购买率达到100%，见《市场部》并公告。			160万	80万	80万	80万	80万		500	
	招聘上岗率	实际招聘人数/定编人数	100%	10	完成6名销售员招聘，招聘上岗率100%，见人人力部《面试通知单》并公告。			提交招聘标准能力方案		面试人员	通过1人	完成	200		
团队建设	关键人才胜任率	胜任人数/关键人才培养总数	100%	10	完成5位店长胜任力考核，合格率100%以上，见人人力资源部签订的《考核表》并公告。			考核方案下发，见附录100%	自我评估完成	财务、人事得分		完成	200		
	淘汰完成率	达标淘汰人数/总淘汰人数	100%	8	完成部门和店长领导考核，笔试成绩合格100%（90分合格）见人人力资源部签订的《考核表》并公告。			下载资料自学		培训记录	完成	200			
备注		无异常		备注		备注		备注		备注		备注		备注	
需要改进的问题：销售部业绩未达到目标，完成率公司要求100%，目前只达到99%，连续5个月了															
考核人		总经理、销售经理、财务总监、生产经理、人力资源部助理、技术经理		考核日期		2020年6月1日									
原因		具体原因	具体表现	解决方法和措施				责任界定		事件来源		责任人			
个人原因	价值感（用舍）														
	领导能力														
	业务技能与知识														
	心理素质														
公司原因	上级不支持														
	薪酬问题														
	方法技能和少制度、规范														
	沟通问题														
外部原因	设备问题														
	产品问题														
	营销模式问题														
	政策问题														
外部原因	市场竞争激烈														
	行业竞争激烈														
	季节性影响														
	客户问题														
	供应商问题														
	经销商问题														

1. 工具使用标准，讲解；
2. 参考案例讲解；
3. 疑难问题现场解答。