

# 如何用机制保证执行？

## --5R 执行力

### 【课程简介】

课程时间	2天（6小时/天）
授课对象	组织全员/中、高层管理者/储备干部
授课方式	内训（根据客户需求订制）

### 【课程背景】

在 VUCA(易变、不确定、复杂、模糊)时代的今天，靠领导一个人的智慧已经无法应对外部环境，VUCA 所带来的问题，靠少数能人的管理已无法支撑企业规模日益壮大所带来的挑战。

今天的领导者，不仅要掌握解决问题的方法套路，还要懂得通过对机制的设计，文化的落地，群策群力地解决问题。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。”



### 【课程方向】

以企业职业人为对象    以提升效率为标准  
以打造执行力为手段    以增加业绩为目的

### 【课程目标】

● 本课程就是从改变思维方式、建立执行体系、训练执行能力、实操执行方法四个维度，帮助组织凝聚人心、建立机制、打造新执行的铁军团队。

### 【课程价值】

**建立“5R”执行体系，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：听得懂、拿得走、用得上、有实效。



## 第一讲：怎么做结果？

如何建立结果思维，找到工具方法，打造一支信守承诺、结果导向、使命必达的执行铁军？

### 一、什么是“任务”？任务和结果有何不同？

1. 完成差事  
领导要办的都办了！
2. 例行公事  
该走的程序走过了！
3. 应付了事

差不多就行了心态！

**解析：**对程序负责、对形式负责、  
对苦劳负责，就是不对结果负责。

## 二、结果有哪三个要素？

1. 有时间（时间结点）
2. 有价值（客户说了算）
3. 可考核（事实和数据）

**解析：**播种职场用语，避免江湖话术  
不拍脑门，不凭感觉，拿数据说话

## 三、结果有哪三大原则？

1. 客户原则
2. 交换原则
3. 检查原则

**案例：**【结果与任务工作分析】【雷军的结果思维】

**解析：**结果是给客户的，要让客户满意才叫结果  
结果是用来交换的，不能交换不叫结果  
结果是供人检查的，量化才能检查

## 四、做结果的两大方法

1. 复述承诺法
2. 分解法

**案例：**【大客户拜访结果分解】

**训练：**【承诺法和分解法训练】

**工具：**【战略分解表】

## 五、做结果的二大思维

1. 外包思维
2. 底线思维

**案例：**【热气球坠毁事件】

**解析：**假如你出不了结果,我可以外包给别人做！  
先保证底线结果，再考虑完美。  
越是高层，布置工作就越简单。

**训练：**【领导如何布置工作？】

## 六、做结果的四大步骤

1. OKR 的应用
2. 日报日计划
3. 周报周计划
4. 质询会模式

**案例：**【海尔地产的结果分解】

**解析：**结果文化植入，什么工作达成什么结果  
树立结果文化，上下同欲，使命必达  
重新定义工作分析，可量化，可检查，可评估  
树立结果文化，表彰为结果负责的人

【工具】：结果之星、日报日计划、周报周计划、质询会话术

## 第二讲：如何用 5R 系统保证战略的执行？

如何运用“从战略到结果的管控兵法”提高组织解决力？

模块一：见利就分，遇事就跑？结果管控，剔除毒瘤，人人秒变负责人！

### 一、战略管理的三大入口

1. 责任下移，自我管理。  
(高手改变机制，低手改变人。)
2. 我不相信，节点控制。  
(管理思维：如果他做不到，怎么办？要帮助员工达成结果，建立自信。)
3. 谁受益，谁操心。  
(若是要员工操心，就要给员工操心的动力。)

案例：【沃尔玛】【红绿灯】

解析：管理者对团队最大的信任是帮助其节点检查、拿到结果。  
管理者激励员工，要么给钱，要么给爱！

模块二：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. 哈佛实验案例分析
4. 责任锁定的两个层面：
  - ① 企业组织层面
  - ② 员工执行层面
5. 责任锁定的终极目标：  
人人头上有指标，千斤重担人人挑。
6. 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）

**模块三：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

**模块四：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 做奖罚

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

## 模块五：事前推脱，事后甩锅？YCVA 铸造执行铁军，言必行，行必果！

### 一、5R 管控 个体化工具：YCVA 承诺系统

1. YCVA 工具讲解

2. 参考案例，现场实操训练

3. YCVA 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. YCVA 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：**【YCVA 话术】

## 模块六：一个工具解决目标流产的死局！

### 一、工具：“月度计划表”结果管控

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

**训练：**【制作月度计划表】

### 二、工具：“改进表”

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。

**训练：**【如何填改进表？】