

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！

