

中层经理的组织绩效能力提升

张媛

【课程背景】

在长期的绩效管理工作中，我们接触了大量的企业面临的绩效目标达成，绩效管理能力和激励落地方面的问题。我们发现，大多数企业在绩效管理过程中流于形式，侧重考核无法真正发挥绩效管理的作用。

我们发现只有很少的企业，能够真正培养绩效能力，培养绩效文化，让绩效管理真正成为组织的管理能力和管理文化。

绩效的核心，在于改进，企业绩效落地的关键，不在于一套完整的指标库，而是管理层是否具备目标制定和绩效改进的教练式绩效管理能力，。

融汇绩效管理精髓和最新研究成果，精炼上百个咨询项目的成功经验，教练式绩效管理与绩效改进课程，帮助企业在最短的时间内于形成企业教练绩效能力，特别是教练目标制定和组织绩效改进的核心能力，而绩效能力和绩效文化，才是企业绩效管理生根发芽，不断生长的土壤，空气，赋予组织教练绩效能力，打造绩效生态循环系统。

【课程对象】

1. 企业负责人
2. 中高管团队
3. 人力资源负责人
4. 核心员工和储备管理层

【课程收益】

1. 掌握通过战略地图等工具确定公司目标的方法，找出财务目标实现的关键要素及核心价值链，统一目标，建立团队信心。
2. 了解通过价值树等模型分解关键成功因子的方法，将目标转化成策略，里程碑任务，时间节点，工作计划和指标，进行有机结合的方法。
3. 掌握通过绩效执行体系，在公司，部门，个人三层次进行绩效改进的方法和能力，形成员工自我管理和组织绩效改进力。
4. 掌握绩效教练的四大能力和绩效教练的七步成功地图。
5. 形成管理层对于绩效管理的认知，意识和初步的绩效文化，了解不同角色在绩效管理的作用。

【课程时长】 2天/12课时

【课程大纲】

第一单元：组织绩效力

- 讨论：我们为什么要做绩效？
- 构建组织绩效生态系统
 - 绩效与组织管理
 - 绩效发展历程和热点事件分析
 - 绩效生态系统三维模型
- 组织绩效能力
 - 目标能力：战略导向层层分解
 - 改进能力：过程管控人事结合
 - 激励能力：六度理论盘活团队
- 组织绩效文化

第二单元：目标制定能力——公司级目标制定

- 平衡计分卡四维度逻辑精华解读
- 战略地图
 - 战略地图模板详解
 - 公司级财务层面目标——盈利是企业的基本目的—效益
 - 公司级客户层面目标——前提是客户创造价值—效果
 - 公司级流程层面目标——价值创造源自内部流程—效率
 - 学习与成长层面目标——价值创造源自内部流程—效能
 - 从学习与成长看绩效管理
 - 战略地图案例剖析
- 实操：现场绘制战略地图

第三单元：目标分解和转化能力——公司级目标分解与指标制定的六要素

- 公司级目标分解的六种方法
- 目标变指标的三种方法
- 指标设定的六要素

第四单元：目标执行和改进能力——绩效执行体系

- 公司绩效评估与改进
 - 公司级绩效改进的组织保障：战略绩效委员会
 - 公司年度与季度绩效评估流程
 - 战略推进会的组织与流程
 - 战略推进会应用工具：行动学习
- 部门绩效评估与改进
 - 部门年度与季度绩效评估流程
 - 运营改进会的组织与流程
- 行动学习现场演练
 - 行动学习简介
 - 确定主题，角色和流程
- 行动学习实操：现存绩效问题沙盘模拟
- 员工绩效评估与改进
 - 员工绩效计划
 - 员工绩效辅导
 - 员工绩效反馈
 - 员工绩效改进
 - 绩效咨询与高绩效教练

第五单元：教练能力——绩效是一种双向沟通

- 从管理者到管理教练
- 教练教练的四大核心能力
 - 聆听
 - 区分
 - 发问
 - 回应
- 心智教练的六大核心步骤
- 绩效教练的七步地图
 - 精准目标

- 理清现状
- 关键价值链
- 行动目标
- 行动计划
- 行动实施
- 行动跟进

第六单元：文化引领能力——组织绩效文化

- 情境模拟：为什么绩效结果要与工资挂钩
- 构建组织绩效文化：结果，责任与永续改进