
简化管理持续改进绩效

【课程目的】

1. 能够准确理解组织的绩效瓶颈产生的根本原因
2. 深刻认识简化管理对组织快速发展的重要价值
3. 能够运用简化管理的关键技术，简化管理，让管理变简单，帮助组织突破绩效瓶颈

【授课方式】

实战理论讲授 + 实战案例剖析 + 企业实战研讨 + 实操模拟练习 + 实操问题解决

【课程特色】

真传实教 不讲废话 实操模拟 （可）跟踪辅导

【培训讲师】

袁军

【培训课时】

1 - 2 天

【课程大纲】两天版

模块一 企业绩效瓶颈的典型症状

事难管、人难留、人力成本高、产品质量不稳定、事故多发、合格的管理人员匮乏、管理混乱、各自为政、执行力弱、领导力差等现象是企业高速发展后的普遍出现的现象，这些现象导致企业的竞争力大大下降，严重阻碍了企业发展，形成企业绩效的瓶颈。

引导案例：某著名商标企业的管理乱象

研讨：你们企业绩效瓶颈有哪些明显表现

(一) 国内企业管理普遍现象

1. 领导人：想法太多，落地太少
2. 中层干部：上面变得太快，下面做得太少
3. 员工：借口太多，行动太少
4. 共同点：议论太多，行动太少
5. 一个怪圈：老板骂干部，干部骂员工，员工骂老板

(二) 管理假象

态度与结果 职责与结果 任务与结果

(三) 绩效瓶颈的典型症状

1. 形同虚设：目标、计划、制度、绩效考核、价值观
2. 管理混乱：领导力差、执行力弱、凝聚力无、各自为政、事故多发
3. 人才匮乏：员工无所适从、人力成本高流动大、管理人员成长缓慢、合格的管理人员匮乏

研讨：这些管理症状背后的原因是什么

模块二 简化管理是管理者重要的工作任务

管理者对管理角色与任务缺少正确的认知、企业对简化管理缺少足够的认识和重视，导致简化管理工作很少被企业以及管理者当作重要的工作来做，管理人员大部分处于“救火队员”的角色，而很少去做管理长治久安的管理基础工作。

研讨：管理者最重要的工作任务有哪些

(一) 管理者的角色与任务

高层——该不该 中层——好不好 基层——干不干

(二) 管理人员的四个层次

能执行 能梳理 能优化 能创新

(三) 简化管理是管理者的重要能力

1. 管理瓶颈的放大效应
2. 管理工作的复杂性是制约对企业发展的重要因素
3. 简化管理的能力是衡量管理者能力的重要指标
4. 只有简化管理才能支撑组织的绩效瓶颈的突破

选择性练习：列举一项你的部门重要的工作任务，尝试如何简化对它的管理

模块三 关键技术（一）——夯实绩效改进的基石

管理能不能简化关乎企业的竞争力；关乎企业发展的潜力。简化管理不是坐在办公室里写写划划就能搞出来的，简化管理需要掌握了科学理论和方法的基础上，在关键技术的支撑下，深入到关键业务中进行观察、交流、测试、梳理等才能实现。

引导案例：某企业生产效率倍数提升

研讨：绩效管理的依据是什么？依据是怎么来的？

(一) 什么是管理

1. 管是什么 理是什么
2. 管理的依据从哪里来

(二) 泰勒的科学管理与关键技术

1. 泰勒与三大试验
2. 工作测量与分析是绩效管理的基石

(三) 如何运用工作测量与分析的关键技术

1. 工作测量与分析的目的与原则
2. 工作测量与分析的七个关键步骤
3. 案例剖析：旺季闲置的设备与放假的员工
4. 工作测量、分析与正确的资源配置
5. 工作测量与分析如何转换成绩效的关键技术

选择性练习：列举一个你的关键业务流程，撰写工作测量与分析计划书

选择性练习：非生产部门的工作测量与分析计划书

模块四 关键技术（二）——八化管理技术是绩效改进的精髓

管理的简单程度决定着组织发展的速度以及管理的效率。管理对经验管理的依赖程度越低，企业的生命力越强、抗风险能力越强。而八化管理是把经验管理转换成简单的、可复制的、不断优化科学管理的最关键的技术，是绩效改进的管理精髓。

引导案例：辉煌的中国餐饮

研讨：麦当劳的管理分析

(一) 八化管理的解读

1. 什么是八化管理

-
2. 流程化是八化管理的核心与起点
 3. 什么样的流程是好的流程
 4. 八化管理构建简化的管理模式
 5. 八化管理推动的基础

(二) 八化管理对绩效改进的重要价值

1. 无所适从的员工
2. 无从下手的管理
3. “三公”的考核与凝聚力
4. 可持续执行力的打造

(三) 运用八化技术改进绩效的八个关键步骤

1. 八化管理的第一步——流程与程序的点状梳理
2. 八化管理的第二步——流程与程序的系统化
3. 八化管理的第三步——流程与程序的僵化（初步固化）
4. 八化管理的第四步——流程与程序的持续优化
5. 八化管理的第五步——关键节点的标准的制定与完善
6. 八化管理的第六步——关键节点的管理制度的制定与完善
7. 八化管理的第七步——关键节点管理工具的设计与完善
8. 八化管理的第八步——标准化管理的相对固化

(四) 如何发挥八化技术运用的最大价值

1. 基于目标共识的关键问题确定
2. 基于关键流程的组织结构及工作职责
3. 基于标准的绩效考核与薪酬政策

选择性练习：试用八化管理思维原理，梳理你部门的一个关键业务流程，并总结八化管理对绩效改进的帮助

选择性练习：运用八化技术的八个关键步骤分析你的企业过去做的比较好的一个流程，找出成功的方面和需要改进的工作

模块五 用简化管理的技术持续绩效改进

绩效瓶颈是经验管理难以适应企业的快速发展的管理需要而产生的，只有让简化管理的关键技术有效落地，才能有效突破企业的绩效瓶颈。

引导案例：麦当劳成功的关键

研讨：在实际管理中，从经验管理到科学管理为什么那么难

(一) 绩效改进关键技术运用败因分析

1. 习惯思维作祟，权力意识作梗
2. 懒汉思维呼应，混水摸鱼心理
3. 急功近利误导，不识八化何物
4. 变革势力微薄，企业文化不容
5. 得利阶层顽固，广大员工受苦

(二) 区分例常、例外与业绩改进

1. 什么是例常、例外管理
2. 如何区分例常、例外管理
3. 例常管理标准化

(三) 如何运用关键技术突破绩效瓶颈

1. 关键技术快速突破人才培育瓶颈

-
2. 关键技术帮助突破执行力瓶颈
 3. 关键技术帮助突破有效授权的瓶颈
 4. 关键技术帮助突破企业价值观的瓶颈
 5. 关键技术把管理工作变得很简单
 6. 关键技术帮助突破绩效管理的瓶颈

(四) 简单的管理绩效改进的关键要素

案例剖析：麦当劳成功之道

选择性练习：列出你的日常工作内容清单，按例常与例外原则归纳你的工作

选择性练习：梳理一个例常的关键业务的流程，并提出优化方案

选择性练习：模拟召开一次高效解决一个工作难题的会议，，体会流程、标准等对管理实践的重要作用

课程重点回顾