

---

# 从绩效改进到卓越管理

## 【课程目的】

1. 能够准确理解管理者的角色定位与管理者的关键工作任务
2. 能够掌握管理者快速成长的管理方法与管理工具
3. 能够运用绩效改进的关键技术，持续改进组织绩效

## 【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】

真实教学 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 成为卓越管理者的前提：清晰管理角色明确工作任务

管理者对管理角色与工作任务缺少正确的认知，管理者对科学管理的方法和手段缺少足够的认知和重视，导致管理工作处于粗放的经验管理状态，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。“救火队员”是无法成为绩效持续改进的管理者的。

研讨：管理者最重要的工作任务是是什么

#### (一) 对组织发展阶段的认知

1. 组织的生命周期
2. 不同阶段面临的不同问题

#### (二) 管理者的角色与任务

1. 高层管理角色与关键任务
2. 中层管理角色与关键任务
3. 基层管理角色与关键任务
4. 管理角色错位带来的恶果

#### (三) 管理者能力的四个层面

1. 能执行
2. 能梳理
3. 能优化
4. 能创新

#### (四) 简化管理是管理者的重要工作任务

1. 管理工作的复杂性是制约对企业发展的重要因素
2. 简化管理的能力是衡量管理者能力的重要指标
3. 只有简化管理才能支撑组织的快速发展

### 模块二 成为卓越管理者的基石：让管理讲理、用数据说话

---

绩效改进能不能持续，首先看绩效管理有没有依据，没有依据的绩效管理是不讲道理的管理，不讲道理的管理是无法形成企业的凝聚力与执行力的。没有绩效管理的依据，管理者就不可能成为绩效持续改进的管理者。

引导案例：餐饮企业员工的流失率

研讨：绩效管理的依据是什么？绩效管理的依据是怎么来的？

(一) 你的绩效管理讲理吗？

1. 管是什么 理是什么
2. 员工的需求是什么
3. 你的绩效管理依据从哪里来

(二) 泰勒的理论是绩效管理的基石

1. 泰勒与三大试验
2. 工作测量与分析是绩效管理依据的基石
3. 从语文管理到数学管理

(三) 如何用工作测量技术提高绩效管理的有效性

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、分析与资源的最佳配置
5. 工作测量与分析如何转换成工作效率和管理依据

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

### 模块三 成为卓越的管理者的捷径：八化管理是绩效改进的精髓

管理工作是简单还是复杂取决于管理者的管理意识和方法，也决定着组织发展的速度以及管理的效率。管理对经验的依赖程度越低，组织的生命力越强、抗风险能力越强。八化管理是实战管理的精髓，掌握八化管理是走向卓越的关键。

引导案例：辉煌的中国餐饮

研讨：麦当劳的管理分析

(一) 区分例常与例外管理

1. 什么是例常、例外管理
2. 如何区分例常、例外管理
3. 例常事务如何管理

(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. 用八化管理构建科学的、简单的管理模式

(二) 八化管理管理者走向卓越的重要价值

1. 让管理简单有效
2. 让员工快速成长
3. 让绩效考核“三公”并落地
4. 让团队具有凝聚力
5. 打造团队可持续执行力的打造
6. 为自己铺设快速成长与晋升之路

---

## 7. 简单的管理才是最好的管理

### (三) 运用八化管理技术的八个关键步骤

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

### (二) 八化管理技术运用败因分析

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

#### 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：试用八化管理思维原理，梳理你部门的一个关键业务流程，并总结八化管理对提高管理效率的帮助

选择性练习：运用八化技术简化管理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

## 模块四 成为卓越管理者的引擎：从问题解决到绩效改进

出现绩效瓶颈是组织阶段性必然遇到的问题，绩效瓶颈的背后是组织发展过程中积累起来的、相互交织的、复杂的问题形成的，要成为卓越管理者必须准确界定问题、有效解决问题，帮助组织实现绩效的持续改进。

### (一) 什么是问题

1. 目标、现状、障碍、问题
2. 症状与问题、演绎与事实
3. 问题意识与问题

### (二) 问题解决的三大前提

1. 把别人的问题转换成自己的问题
2. 把过去的问题转换成未来的目标
3. 把演绎的问题转换成事实的描述

### (三) 掌握问题解决工具箱

1. 问题界定重要工具
2. 根因分析的重要工具
3. 解决方案的重要工具
4. 方案评估的重要工具
5. 计划落地的重要工具

### (四) 从问题解决到绩效改进

1. 卓越绩效模型解读
2. 解决问题的能力是管理者必须提升的能力

---

3. 只有善于发现与解决核心问题才能持续改进绩效

4. 绩效瓶颈的突破是卓越管理者根本任务

选择性练习：用问题的定义梳理你组织的问题

选择性练习：把别人的问题转换成自己的问题

选择性练习：运用鱼刺图诊断你部门的一个复杂问题的根因

选择性练习：运用头脑风暴、团队共创、团队列名法梳理你组织的核心一个核心问题，并形成解决方案

选择性练习：运用矩阵图工具评估解决方案

选择性练习：运用甘特图工具制作问题解决行动计划

**课程重点回顾**