
突破绩效管理瓶颈

【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. 深刻认识关键实战管理技术对组织绩效改进的重要价值
3. 能够运用实战管理的关键技术，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 组织管理模式决定了组织绩效水平

经验管理适合于小微企业，企业快速发展后会出现事难管、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，经验管理形成企业的管理瓶颈与绩效瓶颈。

引导案例：某著名商标企业的绩效天花板

研讨：你们企业或部门的绩效天花板的表现有哪些

(一) 组织的生命周期

(二) 我们身边的绩效瓶颈乱象

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

(三) 绩效改进的误区

态度与结果 职责与结果 任务与结果

(四) 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
4. 绩效考核：变成人际关系

(五) 卓越绩效模型

研讨：绩效瓶颈产生背后的原因是什么

模块二 持续的绩效改进是管理者最核心的工作任务

管理者所有的管理活动的最终目的只有一个：绩效改进！管理者对自身管理角色与任务缺少正确的认知导致管理人员大部分时间处于“救火队员”的角色，而很少去做长治久安的绩效改进的基础工作，这是组织绩效瓶颈产生的根本原因。

引导案例：十万年薪招聘基层管理人员

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) 持续的绩效改进是管理者最核心的工作任务

1. 绩效改进是管理者的核心工作
2. 绩效改进能力是管理者的核心能力
3. 只有持续的绩效改进才能支撑组织快速的发展

(四) 突破绩效瓶颈的关键要素

1. 绩效瓶颈与团队执行力
2. 绩效瓶颈与人才培育
3. 绩效瓶颈与有效授权

选择性练习：列举你的最主要工作任务，找出你的管理瓶颈是什么

模块三 用工作研究技术夯实绩效改进的基石

绩效瓶颈的根本原因是管理者不清楚最佳工作绩效状态。“没有调查研究就没有发言权”，然而，大部分管理者都是在没有深入调研的基础上展开管理的，管理变成了“不讲理”。要让绩效突破成为现实，必须在掌握了科学理论和方法的基础上，深入关键业务流程进行观察、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过程

研讨：你管理的依据是什么，管理的依据是怎么来的

(一) 从语文管理到数学管理

1. 管是什么 理是什么
2. 管理的依据从哪里来

(二) 泰勒的科学管理与绩效改进基础

1. 泰勒与三大试验
2. 工作测量与分析是绩效改进的基石

(三) 如何有效运用工作测量与分析技术

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

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 用八化技术突破绩效改进的瓶颈

管理的可复制性决定了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，企业的生命力越强、抗风险能力越强。八化管理是把经验管理转换成简单的、可复制的、不断优化的科学管理的最关键的管理技术。是管理瓶颈突破的最有效的工具。

引导案例：辉煌的中国餐饮

研讨：麦当劳的绩效管理特色

(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. 用八化管理构建绩效改进的管理模式

(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) 八化推进绩效改进的八个关键步骤

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) 如何充分发挥八化技术的最大价值

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：运用八化技术推进绩效改进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 用八化管理技术推动绩效改进成为现实

组织绩效改进能否实现取决于我们对最佳岗位绩效的认识及实现最佳岗位绩效的流程、方法、措施。管理瓶颈的突破是实现绩效改进的根本保证，工作研究与八化管理是绩效改进的最重要、最实战、最简便的实操方法和工具。

引导案例：麦当劳成功的关键

研讨：在实际管理中，从经验管理到标准化管理为什么那么难

(一) 例常管理与绩效改进

1. 例常管理与例外管理
2. 绩效瓶颈的放大效应
3. 例常管理的标准化促进绩效改进

(二) 八化管理与绩效改进

1. 八化管理是员工培训教科书
2. 八化管理是管理的指导书
3. 八化管理是绩效考核的依据

-
4. 合格员工快速培育促进绩效改进
 5. 管理人才快速培养促进绩效改进
 6. 人性化的考核机制促进绩效改进

(三) 组织能力改进与绩效改进

1. 基于流程、标准的规范搭建高效组织
2. 用八化管理打造企业可持续的执行力突破绩效瓶颈
3. 用八化管理解决有效授权突破绩效瓶颈
4. 用八化管理统一组织价值观突破绩效瓶颈
5. 用八化管理把管理工作变简单突破绩效瓶颈

(四) 绩效改进推行败因分析

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，不识标准何物
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

(五) 管理瓶颈的突破实现可持续的绩效改进

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