

面面俱到—打造高绩效团队

课程背景：

渔网为何比鱼竿捕鱼绩效更高，是因为渔网在每条鱼线之间进行了有效联结。因此管理绩效提升也应该把单独的管理举措进行有效联结。网格化管理就是把大量的管理动作联结在一起进而提升管理效能的有效方法。

如果把员工在企业任职的职业周期（面试、待岗、试用、正式、离职）划分为5个阶段作为网格化管理的横轴，把该员工上级的四项管理举措（职责管理、绩效管理、胜任管理、需求管理）作为网格化管理的纵轴，这样就出现了由20个格子组成的网格化管理矩阵。

在每个格子中，采取哪些管理措施、使用何种管理工具可以快速生产高绩效员工、快速提升组织绩效？这就是网格化管理所希望达成的目标。

课程工具：

网格化的基础操作系统



职业周期 管理举措	招募期 【精准招募4提交】 4C2	面试期 【高效面试334】 334	待岗期 【工作带入12项】 12项	试用期 【入模承压4件事】 4件事	正式期 【战训结合5节点】	离退期 【高退管理5要素】 5要素
职责管理	提交： 《岗位职责系统图》	一面： 《职责胜任评价表》	辅导完成： 《职责系统图》	辅导完成： 《职责操作明晰表》	第一月底/季： 《能力评估》	辅导检查： 《工作交接表》
绩效管理	提交： 《岗位绩效系统图》	二面： 《绩效胜任评价表》	辅导完成： 《绩效系统图》	每月底： 《试用期综合绩效评估》	第一月初/季： 《绩效设定》 第三月底/季： 《绩效评估》	正式的： 离职面谈
胜任管理	提交： 《岗位胜任系统图》+JD	三面： 《素养胜任评价表》	辅导完成： 《素养胜任描述》	建立： 《员工成长档案》	第二月底/季： 《素养评估》	正式交付： 《员工成长档案》
需求管理	无	基于八需求综合运用产生感召	12认知面谈	转正时： 《需求明晰表》	第三月底/季： 《需求明晰表》	高退人员风险与感受管理

课程目标：

帮助管理者提升：

- 岗位职责管理能力，辅导下属快速明确工作职责并快速上手工作；
- 工作绩效管理能力，辅导下属快速明确工作目标并提升任务能力；
- 岗位胜任管理能力，辅导下属快速明确组织要求并提升职业素养；
- 下属需求管理能力，持续性激发下属的工作意愿；

课程收益：

帮助企业实现：

- 快速廉价打造一套高绩效网格化管理系统
- 快速廉价批量复制高绩效管理干部
- 快速廉价批量生产高绩效员工
- 实现人力管理系统与业务管理系统的有效联结

课程特色：

- ▲大量的练习：老师带领学员按照网格化管理系统并结合学员实际情况做实操练习
- ▲深入的研讨：老师根据学员情况与输出物做实际深入研讨
- ▲系统的讲解：老师结合网格化管理系统做大量实际案例做讲解
- ▲有趣的互动：课堂中老师将采用多种教学方法引导学员进行学习

课程时间：2天,6小时/天

课程对象：非销售部门的中层管理者

课程形式：讲授 40%、案例分析与互动研讨 30%、实操练习 30%

课程大纲

第一讲：认知网格化团队管理

一、如何让管理更高效？

讨论：是什么在影响团队绩效

1. 高绩效管理者的四项管理职能

- 1) 业务管理的价值与内涵
- 2) 组织管理的价值与内涵
- 3) 下属管理的价值与内涵
- 4) 自我管理的价值与内涵

案例：运输部门的绩效影响

二、何为网格化的团队管理？

讨论：高绩效渔夫会选择渔网还是鱼竿？

1. 网格化团队管理作用

- 1) 联结所有管理技能

2. 网格化团队管理的两个维度

- 1) 纵轴：四项管理硬核
- 2) 横轴：五步职业周期

3. 网格化管理的三个价值

- 1) 廉价生产高绩效下属
- 2) 批量复制高绩效干部
- 3) 快速打造高绩效团队

体验：网格化团队管理的操作演示

第二讲：网格化管理的纵轴——管理者必须精通的四个管理硬核

一、第一硬核——职责管理技能训练

1. 何为职责管理？

- 1) 职责管理的价值
- 2) 职责管理所包含的管理任务

案例：工蚁岗的职责管理

案例：运营岗的职责管理

2. 职责分解能力

- 1) 岗位职责分解
- 2) 岗位职责三级分解

体验：宝妈岗职责三级分解

练习：学员实际岗位的岗位职责三级分解

输出：每组一个实际岗位的《岗位职责系统图》

二、第二硬核——绩效管理技能训练

1. 何为绩效管理？

- 1) 绩效管理的价值
- 2) 绩效管理所包含的管理任务

案例：工蚁岗的绩效管理

案例：运营岗的绩效管理

2. 绩效设定能力

1) 设定下属的绩效指标

案例：宝妈岗的绩效指标设定

2) 设定下属的绩效指标评价标准

案例：运营岗的绩效指标评价标准设定

案例：宝妈岗的绩效指标评价标准设定

练习：学员实际岗位绩效指标及评价标准设定

输出：每组一个实际岗位的《岗位绩效指标系统图》

三、第三硬核——胜任管理技能训练

1. 何为胜任管理？

1) 胜任管理的价值

2) 胜任管理的维度

3) 胜任管理所包含的管理任务

案例：工蚁岗的胜任管理

案例：运营岗的胜任管理

2. 岗位胜任设定能力

1) 设定职业操守

案例：运营岗职业习惯设定

2) 设定组织调性

案例：人事部组织调性设定

练习：学员实际岗位的职业习惯设定

输出：每组一个实际岗位的《岗位职业操守描述》

四、第四硬核——需求管理技能训练

1. 何为需求管理？

1) 需求管理的价值

2) 需求管理所包含的管理任务

讨论：不给钱员工也愿意拼命干的原因是什么？

2. 需求洞察能力

1) 认知下属的四个对内典型需求

2) 认知下属的四个对外典型需求

讨论：是什么在影响您的工作意愿？

案例：深夜加班的小刘

讨论：是什么在影响下属的工作意愿？

案例：小张的抱怨

3. 意愿激发能力

1) 针对下属四个对内需求的激励方法

2) 针对下属四个对外需求的激励方法

讨论：外在需求的激励方法

讨论：内在需求的激励方法

输出：共同输出一个《非物质激励系统图》

第三讲：网格化管理的横轴——下属职业周期管理系统操作

一、面试期的实际操作

1. 面试期操作“334”

1) 用人部门需提交的3个文件

2) 3个面试官的分工

3) 面试中的4项任务

讨论：面试官分工表

输出：共同输出一个《面试分工表》

2. 面试中的具体操作

体验：面试中的四项任务

三、待岗期的实际操作

1. 待岗期操作“12项”

1) 需要辅导下属了解的8项基础认知

2) 需要辅导下属完成的4项核心认知

讨论：岗位角色、期待、挑战、避免认知

2. 待岗辅导中的具体操作

练习：待岗期面谈

四、下属试用期的实际操作

1. 试用期操作四件事

1) 完善岗位职责标准化

2) 进行试用期绩效考核

3) 建立员工成长档案

4) 进行需求面谈沟通

讨论：员工成长档案的建立

2. 试用期管理中的具体操作

练习：与下属进行需求沟通

五、正式期与离退期管理浅谈

培训总结