

《组织绩效提升实战》

【课程背景】

我们的组织中是否有以下现象：

- 1、工作责任不清晰，推诿责任；
- 2、工作懈怠拖延、效率低下；
- 3、员工无斗志，吃饭混日子。上下不同欲，个人和企业两张皮；
- 4、新老员工工资倒挂，内有怨恨。员工流失严重，为他人做嫁衣；
- 5、官僚作风，只对上级负责，做面子工程；
- 6、对顾客是否满意不在意，沉迷于内部平衡和斗争。各部门、包括部门内部内耗严重；
- 7、总部和一线协调困难，要么推诿，要么争权；
- 8、顾客流失严重，口碑服务差；
- 9、人才能力和数量不足，缺乏支撑战略的人才；
- 10、员工技能一般，没有进步和学习的需求；
- 11、骨干把持重要资源，有山头主义，动不得，新人不成长、留不下，提不上；
- 12、绩效考核效果不佳，最后变成大锅饭、排排坐；
- 13、公司想变但限于利益平衡中，难以变动；
- 14、人员提拔和晋升随意化，会哭的孩子有奶吃；
- 15、培训不重视，重视了却缺乏培训积极性；
- 16、中层干基层活，基础想战略，高层做中层活，陷入忙盲中，延误时机；

17、组织业绩低迷，个人产出低，竞争力减弱；

.....

【课程收益】

- 1、形成系统认知：从组织、个人、流程三层次系统认知；
- 2、诊断寻找根因：通过科学逻辑工具寻找制约绩效深层原因；
- 3、确定解决措施：结合组织实际匹配干预措施；
- 4、计划落地实施：制定切实计划，让组织明确改进行为。

【课程特色】

三“必”、四“有”。

- 1、工具必须适配（通用工具必须适配实际），深入必须浅出（专业必须可理解），逻辑必须通透（思考逻辑必须连接组织和个人，到达痛点）。
- 2、认知有系统、过程有感悟、措施有模型、解决有落地。

【课程对象】企业高层、中层、基层管理人员，核心骨干

【课程时长】1-2天（6小时/天）

【课程大纲】

常见管理情况引入

模块一 绩效含义和影响维度

一、什么是绩效？

- 1、绩效的常见含义。
- 2、绩效到底是什么？
- 3、业绩 VS 绩效，哪个更重要？
- 4、做对，做好，哪个更有利？

二、战略*组织能力是组织实现目标的前提。

1、组织能力是核心也是长期工作。

2、组织能力要聚焦于 2-3 个核心方向。

3、海底捞和格兰仕的案例。

4、问题这么多，我们从哪下手呢？

三、杨三角组织模型

1、员工能力：员工能不能的问题。

2、员工思维：员工想不想的问题。

3、员工治理：容不容许的问题。

四、从系统论看组织绩效

1、什么是系统？什么是堆？

2、要素之上是连接，要素更重要还是连接更重要？

3、什么是线式因果思考和环式系统思考？

4、再看热水器调冷热的尴尬——延迟。

5、正环增长推力和负环的阻力。

6、欧洲小国王的治国方略。

7、可恶的池塘莲叶。

8、大象的悲哀。

9、缉私、缉私，缉不完的私！

10、自掘坟墓的清帝国。

11、辉煌的人民航空覆灭之谜

12、根本解和症状解——转嫁负担。

13、系统思考策略

14、系统思考预言

15、个人与组织谁更关键？

五、BEM 组织绩效模型

- 1、产品力——沙堡之上，无有定所。
- 2、信息和目标——这事你清楚了吗？
- 3、资源流程和工具——太复杂，臣妾做不到。
- 4、激励和未来——重赏之下必有勇夫吗？
- 5、个人知识和技能——专业的团队专业的人。
- 6、个人天赋素养和能力——选人更重要。
- 7、个人态度动机——态度决定能力。
- 8、先组织后个人，先无形后有形。

六、从六个盒子看组织绩效

- 1、目的和目标
- 2、组织和结构
- 3、关系和流程
- 4、回报和激励
- 5、支持和帮助
- 6、领导和管理

七、从企业成长阶段看组织绩效

- 1、捕捉机会，随机成长——创业阶段

1) 创业阶段特点

- 2) 创业阶段风险点
- 2、营销驱动、机遇成长——机会成长阶段
 - 1) 机会成长阶段特点
 - 2) 机会成长阶段风险点
 - 3) 机会成长阶段组织进化点
- 3、基于系统、快速成长——系统成长阶段
 - 1) 系统成长阶段特点
 - 2) 系统成长阶段风险点
 - 3) 系统成长阶段组织进化点
- 4、各个模型的启发
 - 1) 发育不熟，转型不及时
 - 2) 发育早熟，管理过度超前

模块二 发现差距，分析根因

一、发现差距

- 1、进行数据和信息收集
- 2、发现三种差距
- 3、从业务差距到绩效差距
- 4、实现差距三连跳

二、梳理价值链，明确差距点

- 1、深入业务，梳理流程
- 2、寻找关键环节和瓶颈点

3、构建价值树，寻找突破点

4、关键岗位体现关键价值

三、寻找差距原因

1、如何通过鱼骨图寻找原因

2、比较分析寻找原因

3、不要从需求直接到解决方案

4、眼见未必为实，探询根因

模块三 寻找干预措施和工具

一、综合力场产生绩效

1、绩效力场四因素——支持力

2、绩效力场四因素——压力

3、绩效力场四因素——牵引力

4、绩效力场四因素——推力

5、单一措施难以产生理想效果

二、7 维度干预措施库

1、措施库是人类共同的结晶

2、适合组织才好

3、第一维度：产品力和战略

4、第二维度：领导和愿景

5、第三维度：信息、目标和文化

6、第四维度：资源、工具和沟通

- 7、第五维度：激励和发展
- 8、第六维度：个人知识和技能
- 9、第七维度：个人素养和能力

三、16种重点措施

- 1、产品力和战略维度：聚焦
- 2、领导和愿景维度：领导力和权力规范
- 3、领导和愿景维度：标杆和旗帜文化
- 4、信息、目标和文化维度：客户导向
- 5、信息、目标和文化维度：流程优化
- 6、信息、目标和文化维度：工作反馈
- 7、信息、目标和文化维度：项目小组
- 8、信息、目标和文化维度：标准化和放权
- 9、资源、工具和沟通维度：组织结构优化
- 10、资源、工具和沟通维度：沟通辅导
- 11、激励和发展维度：增量调薪
- 12、激励和发展维度：职位和任职体系
- 13、激励和发展维度：干部培养和角色转换
- 14、个人知识和技能维度：考核导向的差异化培训
- 15、个人素养和能力维度：精英猎聘
- 16、个人素养和能力维度：标准和甄选

模块四 选择干预措施和落地

一、干预措施的选择标准

- 1、需要性
- 2、可行性
- 3、经济性
- 4、频率
- 5、请选择 N+1 模式

二、执行落地计划

- 1、依照 5W1H 原则
- 2、不断迭代与细化
- 3、组织绩效是一把手工程
- 4、某些领域不够专业怎么办

课程回顾