

课程大纲

《企业管理人员管理技能系列培训之 2P 法则》

——POA 组织思维与 PBC 绩效辅导

【课程背景】

一位杭州的知名的企业家有如下抱怨：

刚创业的时候，公司没几个人，目光所及覆盖全员，各种指标、任务的发布全靠吼，效果也还不错；现在企业步入正轨、略微有点规模了，原本以为可以省点心，却发现现在面临的问题更加棘手。例如：现在公司人多了，每个人有自己的思维方式、工作习惯，公司内耗严重；公司设定好的绩效目标在执行过程中层层打折，严重阻碍公司的发展。他甚至有个想法，即：要是可能的话，他更愿意回到创业的时候，那时候虽然艰苦但不会身心疲惫。可惜的是，回不去了！

如上情况绝非偶然，很多企业家共同面临这样的问题，即：如何打造统一的思维方式及如何保证企业战略切实完成。我们可以通过 POA 组织思维 (Partner Objective Acceleration) 及 PBC 绩效管理 (Personal Business

Commitment) 中找到答案。

POA 组织思维在很多世界五百强公司内部使用，它保证不同文化、背景、年龄、阅历的员工用同样的方式去思考、解决问题。

PBC 绩效管理源自 IBM 后被华为引入，它可以激发员工潜能、保证企业绩效目标得以达成并确保企业良性发展。

【课程收益】

- 了解 POA 组织思维；
- 使用 POA 组织思维在组织内部建立统一的思维模式；
- 了解 PBC 绩效管理；
- 掌握 PBC 绩效管理设定流程、懂得如何开展员工绩效沟通、绩效辅导；

【课程特色】 干货，没有废话；科学，逻辑清晰；实战，学以致用；投入，

案例精彩

【课程对象】 中层管理人员

【课程时间】 6 小时

【课程方式】 讲师讲述、案例分析、分组讨论、模拟演练等方式。

【课程大纲】

第一课：POA 组织思维

课程引入：二十分钟内建一座塔

第一部分：POA 组织思维的由来

1、回归“力”的本源：POA 组织思维的由来

➤ 案例：拔河的技巧：

牛顿第二运动定律 $F=MA$ 即：力量的大小与质量及加速度有关；

执行力 (Power Of Action) = 伙伴 (partner) X 加速度

(Acceleration) / 目标 (Objective)

➤ 案例：最佳团队 (唐僧) vs 最差团队 (賊)

➤ 互动：公司提议去旅游

第二部分：组织思维

1、使命、愿景、价值观、战略之间的关系

➤ 使命是你为什么存在这个世界上

➤ 愿景是达到使命后形成的样子

- 价值观不是伙伴，价值观是用来筛选伙伴
- 战略是实现你的使命的路径和方法

案例：他们是怎么“想”的

- 阿里巴巴
- 华为
- 某互联网金融公司

第三部分：战略分解

- 盗梦空间

第四部分：POA 组织思维实践

第二课：PBC 绩效辅导

第一部分：为什么设定 PBC

1、PBC 的含义

- 个人业绩承诺 Personal Business Commitment

通过自上而下地将部门、公司的 KPI，工作目标逐级分解到每一位员工身上，强调承诺和共同参与的重要性，强调不仅明白要做什么，更要清楚如何去做。

2、为什么设定 PBC

- 清晰的定义出需要做什么
- 将总监、经理的期望和员工的期望保持一致
- 绩效回顾的依据
- 为工作调整和学习提升提供依据

3、为什么要做 PBC 考核

- 部门为什么需要 PBC 考核

1) 达成最有效的激励

2) 增强团队力量

- 员工为什么需要 PBC 考核

1) 挖掘个人潜力

2) 争取个人进步

4、PBC 设定的意义

PBC 目标不只是为了考核，而是给员工指明业务和努力的方向的激励工具。

- 对组织

1) 确保组织的整体目标得以落实

2) 驱动员工对组织独特价值及业务全面深入的思考

➤ 对主管

- 1) 保证目标上下对齐，共识明确，发挥团队的合力
- 2) 传递期望，激发员工潜能，获取员工承诺
- 3) 作为绩效评估的基础，支撑公正评价

➤ 对员工

- 1) 确保每个人方向清晰，少走弯路
- 2) 获得主管的辅导与支持，理解组织期望的产出

第二部分：PBC 设定流程

1、PBC 设定流程

- 1) 沟通：管理者与员工沟通该管理者的目标是什么；
- 2) 设定：管理者和员工团队共同设定目标以达成整体目标；
- 3) 一致：管理者必须确保其团队/员工的目标和管理者整体目标一致；
- 4) 跟进：管理者周期性回顾团队/员工为实现共同认可目标的进展情况。

第三部分：PBC 制定与沟通

1、主管 PBC 的制定

2、员工 PBC 的制定

3、管理者 PBC 的构成

4、业务目标设定的技巧：Smart 原则

5、管理者与下属进行 PBC 目标沟通的技巧

6、绩效目标制定的后续工作