

马儿怎样才跑的快？

打造一支不用老板催促的自发式作业团队

如果员工是奔跑的马儿，大多数管理办法，只会让马儿慢下来。

课程概述

如果员工是奔跑的马儿，如何才能让马儿跑的更快呢？

被鞭子抽打的马终有一天会反抗，饿着肚子的马没有力气跑，吃饱的马找不到奔跑的意义……你现在的管理办法，是哪一种？

随着知识经济时代的到来，企业的外部环境发生了巨大变化。面对纷繁复杂、瞬息万变的社会，企业必须创新内部的组织管理，快速适应新环境，这样才能在激烈的市场竞争中获得并保持竞争优势。

从 20 世纪 80 年代至今的企业管理可以分为三个台阶：80 年代，企业热衷于全面质量管理理论的应用；90 年代，企业开始热衷于企业再造；21 世纪初，积极寻找如何让员工自主自发加入到企业目标建设的工作中。

自发式作业团队的推广，是因为全面质量管理理论和企业再造理论在实践中落伍与失败。与它们相反的是，员工自发的完成业务目标使当今很多著名企业重新焕发了生命的活力。比如，在美国排名前 25 位的企业有 20 家都采用了这种管理理论。

在这种企业里，每个人都要参与识别和解决问题，使组织能够进行不断的尝试、改善和提高它的能力。组织的基本价值在于解决问题和达成目标，与之相对的传统组织设计的着眼点是效率。在这种组织内，雇员参加问题的识别，这意味着要懂得顾客的需要。雇员还要解决问题，这意味着要以一种独特的方式将一切综合起来考虑以满足顾客的需要。组织因此通过确定新的需要并满足这些需要来提高其价值。它往往是通过新的观念和信息而不是物质的产品来实现价值的提高。

课程收益

- ✦ 学习探讨如何让员工自发主动的实现业绩突破
- ✦ 实现企业中国式扁平化运作，实现员工自我管理

- ✦ 建立企业智慧资产储备，知晓组织最佳实践萃取和积累的渠道
- ✦ 形成企业内部循环学习系统，从自身运营中摄取经验
- ✦ 掌握如何把催促式管理变成员工主动工作

课程时长

课时 1-3 天

成果输出

- ✦ 设计出适合自己企业的目标管理画布
- ✦ 设计出建设自发式作业团队初始 100 天改革计划
- ✦ 针对企业在运营项目或具体课题，设计行动学习工作坊

面向学员

- 企业高中层、人力资源、管理顾问

课程特色

- ✦ 理论+现场实践结合
- ✦ 现场进行与现实企业相关内容的练习和实际操作
- ✦ 讲授 20%+现场练习 30%+小组研讨 20%+辅导答疑 20%+辅导 10%
- ✦ 带有行动学习的学习过程
- ✦ 贴合企业实际需求，方便落地和学以致用

课程大纲（课程内容会根据现场实际效果进行替换与增减，以保证最终效果）

导入 引言与创新研讨

- 一． 案例：跑的快的马儿 & 主动学习的孩子 分享与研讨
 1. 你心目中的自发式作业团队是什么样子的？
 2. 它与目前企业现实情况的差异在哪里？
- 二． 如何让你的员工制动参与企业运营 案例：回形针的妙用
 1. 讨论：你所在的小组在讨论的时候用到了哪些方法？
 2. 讨论：你的创意曾遭到同伴的反对吗？
 3. 你认为妨碍团队主动参与的障碍有哪些？

实践与体验 (用流程化工具带动员工主动参与工作)

- 三. 组织学习的 4 大压力与 7 大障碍
- 四. 从心理学角度看自发式作业团队
- 五. 自发式作业团队的六大特点
- 六. 行动学习可实现组织的**精简、扁平化、弹性因应、终生学习、不断自我组织再造**

第一章 自发式作业团队如何发起一项工作任务？

- 一. 老板决定做什么，员工决定怎样做。
 - 1. 工作本就是一场赢的游戏
 - 2. 自发式作业怨怼工作基本流程
 - 3. 赋能作用
 - 4. 心智模式的改善（企业惯习的改善）
- 二. 自发作业的内核——行动学习
 - 1. 行动学习的构成
 - 2. 行动学习的人机料法环

现场研讨，尝试积累课题

- 三. 行动学习实务操作——发起一项任务
 - 1. 任务目标的基础管理办法
 - 2. 目标的设计原则

现场研讨，尝试重构课题

给工具，目标的加减乘除法

- 3. 目标的优化与修改
- 4. 让员工参与实现目标的方案设计

给工具，目标图

- 5. 这时老板要做什么？
- 四. 如何激发员工主动参与工作
 - 1. 主动工作的四要素
 - 2. 研讨模型
 - 3. 举例与思考

五． 跨功能团队的研讨时效

用实际工作课题做结构化研讨体验

六． 常用的结构化研讨方法

第二章 自发式作业团队如何执行一项工作任务

一． 让执行团队在工作的同时自发进行纠偏检验（复盘工作坊的实用性）

开篇案例

1. 何谓复盘
2. 复盘与绩效改进之间有不可分割的关系
3. 复盘的基本构成
4. 成年人的学习方式
5. 复盘在组织不同层级的价值体现（检验、矫正、学习、沉淀）

二． 目标与阶段管理（复盘工作坊的具体应用）

1. 操作复盘的三层架构
2. 复盘的学习理论与原理分解
3. 常见的几类复盘

给工具，复盘表格

给工具，分支图

4. 工作计划的修正或延续
5. 让员工继续激情满满工作的必要支持和保障

三． 企业常用的复盘技术

1. 个人复盘
2. 团队复盘
3. 项目复盘

四． 复盘的误区、成功要素，以及 20 种把复盘搞砸的方法

第三章 自发式作业团队如何结束一项工作任务

一． 成果汇报大会的构成

1. 成果的展示（业绩成果与衍生成果）
 2. 承诺的兑现（奖励与惩罚）
 3. 项目大复盘
- 二． 除了工作目标的完成，还有其他隐形价值产生
1. 打造企业智慧资产储备
 2. 想持续发展的团队一定要懂得萃取
 3. 知识是连续分布的综合体
 4. 企业知识属于高价值无形资产
- 三． 什么是萃取
1. 萃取的抽样原理与具体案例
- 四． 最佳实践萃取六步法

第四章 自发式作业团队的模式如何在组织内部推广

- 一． 在组织中引进、实施和持续运用
1. 获得并保持高层的支持
 2. 建立行动学习项目管理团队
- 二． 推广
1. 从多个维度扩大影响
 2. 优化企业文化
 3. 推广六步法
- 三． 习惯
1. 养成习惯，改善心智模式
 2. 搭建组织学习体系

<完>

