

# 管理转身：管理业绩

## ——从完成任务到取得成果

### 第一部分：课程背景：

聚焦从完成任务到取得成果的 10 大典型问题，提供管理业绩实战解决方案

问题一：为什么完成任务不等于取得成果；

问题二：为什么个人目标实现了，部门目标落成空；

问题三：为什么目标计划一样不缺，执行落地效果打折；

问题四：为什么目标分解变成博弈，讨价还价痛苦拉扯；

问题五：为什么目标成为数字游戏，责任留在上级那里；

问题六：为什么制定计划特别兴奋，落实计划出现问题；

问题七：为什么责任机制很重要，没有责任，一切白费；

问题八：为什么检查机制很重要，期望不检查，期望落差大；

问题九：为什么激励机制很重要，激励不当，反成阻力；

问题十：为什么辅导机制很重要，想干不会干，你说怎么办。

### 第二部分：课程收益

1. 利用 BSC 厘清部门承接的组织的战略目标
2. 利用 KSF 找到实现目标的障碍
3. 利用创新思维找到实现目标的策略
4. 通过策略描述的手法界定先导类指标和滞后类指标
5. 利用计划分析 8 步法识别策略落地的风险和机会
6. 利用 OGSM 完成对目标的分解
7. 设计检查、责任和激励机制

### 第三部分：培训对象

任职 1-3 年的管理者、部门及团队管理者、储备（后备）干部

### 第四部分：培训时间

2 天（6 小时/天）

### 第五部分：课程大纲

#### 第一模块：管理者要取得成果

##### 管理者要取得成果

- ✓ 完成任务不等于取得成果
- ✓ 只有态度不等于取得成果
- ✓ 完成职责不等于取得成果

##### 取得成果的核心方法论

- ✓ OGSM-一页纸计划书

- ✓ SMART 原则

### 取得成果不可缺少的两点

- ✓ 以始为终
- ✓ 操之在我

### 形式&方法

#### 【案例分析】：

1. 三个公司的员工小 A
2. 美国登月计划
3. A 公司的 OGSM

### 第二模块：整体规划

#### 明确部门目的 (O)

- ✓ 部门目的承接公司的战略
- ✓ 公司战略制定的基本逻辑
- ✓ 公司战略对职能部门的要求
- ✓ 目的编写的技巧

#### 制定部门目标 (G)

- ✓ 目标的 5 大来源
- ✓ 2 类目标要均衡
- ✓ 目标制定的 3Y3B 原则
- ✓ 目标编写的技巧

#### 找到策略抓手 (S)

- ✓ 策略制定的思路 1：CMB 模型
- ✓ 策略制定的思路 2：关键成功因素法
- ✓ 策略制定的思路 3：障碍分析法
- ✓ 策略制定的思路 4：差距分析法
- ✓ 策略制定的思路 5：KISS 模型
- ✓ 构建策略屋
- ✓ 策略编写的技巧

#### 拆解衡量指标 (M)

- ✓ 两类指标
- ✓ 指标的编写方法
- ✓ 形成关键指标库

#### 制定行动计划 (A)

- ✓ 制定实现策略的步骤
- ✓ 识别关键步骤
- ✓ 潜在原因和机会分析
- ✓ 预防措施/利用措施制定

- ✓ 应急和促进计划制定
- ✓ 设计报警点

### 形式&方法

#### 【小组练习】：

各工具的实操练习

#### 【实践演练】：

以部门真实的场景完成 OGSM (A)

### 第三模块：有效执行

#### 执行中的六大挑战

- ✓ 变量太多
- ✓ 突发例外
- ✓ 能力欠佳
- ✓ 意愿不足
- ✓ 人性摇摆
- ✓ 机制欠佳

#### 有效执行的六化

- ✓ 任务下达结构化
- ✓ 跟进机制体系化
- ✓ 辅导机制场景化
- ✓ 绩效沟通常态化
- ✓ 激励机制共享化
- ✓ 文化机制落地化

### 形式&方法

#### 【小组讨论】：

1. 执行的挑战和对策

#### 【案例分享】：

1. A公司的指标池
2. B公司的3会3报机制
3. C公司的分钱机制

#### 【实践演练】：

1. 员工辅导
2. 任务下达
3. 绩效面谈
4. 绩效辅导

### 第四模块：持续改进

### **发现问题解决问题**

- ✓ 明确问题
- ✓ 查明原因
- ✓ 制定对策
- ✓ 实施对策
- ✓ 评价效果

### **绩效改进报告做成**

- ✓ 制作报告的要领
- ✓ 绩效改进报告格式确认
- ✓ 绩效改进报告制作

### **形式&方法**

#### **【案例分享】：**

1. A 绩效改进报告

### **第五模块：学以致用—学员实战问题研讨**

本模块将根据企业实际情况做课前深度定制访谈，确定实战问题

(本大纲内容仅供客户参考，具体案例及内容将根据客户课前学员访谈或调研问卷做相应调整，具体内容以培训前提供的学员手册为准)