

# 《建筑施工企业团队建设与绩效管理》

## 【课程背景】

团队建设与绩效管理是企业老生常谈的话题，往往成了企业领导心中隐隐的痛。没有上下同欲的强大团队，项目很难实现既定的目标与绩效。而绩效管理是把双刃剑，运用得当，企业会所向披靡；运用不当，企业将“自废武功”！如何通过科学的绩效管理，使考核“刀刀见肉”、“针针见血”，同时根据考核结果进行有效激励，既便于操作，又保证效果？本课程将为企业解开高绩效团队打造及组织高绩效的密码，促进企业及项目绩效目标的达成。

## 【课程目标】

使项目管理者了解团队建设与绩效管理的基本理论，掌握团队建设、目标制订、过程控制、考核评价、绩效改善与激励的工具与方法，实现项目绩效目标。

## 【课程时间】1天（6课时）

## 【课程对象】建筑施工项目经理及管理人员

## 【课程纲要】

### 模块一 团队建设

- 一、团队的概念及基本特征
- 二、高绩效团队的六大特点
- 三、如何建立项目部内部虚拟客户关系，加强团队协作，实现目标
- 四、团队发展的五个阶段的行为特征及管理者应采取的对策  
成立期、动荡期、稳定期、高产期、哀痛期
- 五、老化团队的变革与突破思路
- 六、解决团队间冲突的五种方式及适用的不同情形  
竞争、回避、迁就、妥协、合作

### 模块二 绩效管理

- 一、绩效管理概述
  - （一）绩效管理是组织价值管理的重要环节
  - （二）绩效是什么：对公司？对项目部？对个人？
  - （三）绩效管理的五大思维：客户思维、价值思维、责任思维、团队思维、奋斗思维
  - （四）绩效管理的因果逻辑：项目的高绩效由什么决定？
  - （五）绩效管理的“箩筐原理”
- 二、绩效管理的1/3/4/5法则
  - （一）一个理念：绩效管理是全员互动的活动  
□绩效管理的责任分工：项目经理、人力资源部、各部门负责人、员工
  - （二）三个目的：业主买单、项目赚钱、员工发展
  - （三）四个环节：  
制订目标、关注过程、考核结果、改善业绩
  - （四）五个要素：指标、主体、对象、周期、应用
  - （五）绩效管理的流程解析
    - 1、制订目标
      - （1）项目部目标分解图
      - （2）目标制订的SMART原则及解读

### (3) 项目部 KPI 指标的提炼

#### ★案例解析：

A、部门 KPI

B、岗位 KPI

#### ★实战演练：

A、制订本项目部年度或季度绩效目标

B、制订下属某岗位年度或季度绩效目标

#### 2、关注过程

(1) 过程控制与检查的手段与控制要点

(2) 工作检查的七步流程

(3) 目标实现过程中上下级之间如何持续有效地沟通

(4) 下属如何执行目标

(5) 上级如何支持下属完成目标

#### 3、考核结果

(1) 谁是最合适的考核者

(2) 常用的几种评估方法介绍

A、算分法 B、评分法 C、加减分法 D、选分法

(3) 考核者与被考核者对于绩效考核的错误认识与思想纠偏

#### 4、改善业绩

(1) 诊断分析

(2) 制订绩效改善计划

(3) 评价后的沟通与反馈：原则、准备、实施步骤、基本方法

#### 三、如何有效激励下属

(一) 激励的概念与本质

(二) 激励的误区

(三) 马斯洛金字塔式需求层次理论及激励的“喂鱼”理论

(四) 项目经理激励项目部员工的 11 种方法（详细解读每个方法的实施要点）

1、薪酬激励 2、尊重激励 3、情感激励 4、目标激励 5、授权激励

6、晋升激励 7、培训激励 8、荣誉激励 9、榜样激励 10、竞争激励

11、挫折激励

(五) 项目部员工的正向激励“菜谱”（参考工具与方法）