



# 让绩效落地

## ——管理者核心技能提升

讲师：陈松

## 课程纲要

**【课程名称】** 让绩效落地——管理者核心技能提升

**【课程背景】**

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，因此，目标的实现过程就是指执行的过程，这个过程被称之为管理，通过强有力的执行而成功实现结果我们称之为绩效落地。在绩效落地的执行过程中，管理者作为承接决策层与执行者的关键，往往决定着绩效实现的最终结果。目前，传统依靠目标分解和行动命令来达成绩效已经越来越困难，在新的时期下，实现绩效落地需要多维度的管理手段共同发挥作用，通过强化员工价值进一步的达成绩效。

《让绩效落地——管理者核心技能提升》是专门针对管理人员绩效落地相关知识与技能而研发的实用性课程，本课程一方面系统的讲解绩效落地的基本概念、方法和工具，给参训学员呈现完整的绩效落地导图，另一方面还将结合工作实践，通过案例分析、小组讨论、情景模拟、实操演练的形式将管理知识转换为管理技能，再将管理技能在培训课堂上转换为实际应用，有效帮助管理者提升工作绩效实现管理目标。

**【课程收益】**

- 掌握管理的本质和内涵

- 掌握绩效落地的地图
- 掌握绩效目标管理的具体方法
- 掌握激发员工价值的原则与方法
- 掌握组织经验萃取的流程
- 掌握绩效文化的设计与落实
- 掌握组织沟通的具体技巧

**【课程对象】** 企业各级管理人员、新晋管理人员、储备干部

**【授课方式】** 案例分析+小组讨论+现场演练

**【课程时长】** 2天，每天6小时

**【课程要求】**

- 分组研讨，按6-8人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要4张，A4纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

## 【课程大纲】

### 第一单元：管理与管理者角色认知

- 案例讨论：什么是管理？
- 现代组织绩效落地地图
  - 决策层的角色与核心任务
  - 管理层的角色与核心任务
  - 执行层的角色与核心任务

- 绩效落地的五大核心系统

基于绩效的战略达成

基于价值的机制落地

基于凝聚的文化建设

基于发展的组织学习

基于行为的组织沟通

## 第二单元：基于绩效的战略达成

- 为什么员工认为绩效考核是扣钱的工具？

- 小组讨论：绩效考核 VS 绩效管理

- 绩效管理的流程与核心解析

- 绩效达成的基本模型

- 目标管理

目标分解工具：OGSMA

案例分析：某企业核心绩效目标的分解

现场演练：OGSMA 分解工作目标到行动

- 计划管理

计划 VS 变化

计划的核心五要素

- 控制管理

过程控制的六大内容

过程控制的四个方法

## 第三单元：基于价值的机制落地

- 什么是人本管理？
- 案例研讨：人是管理中最大的变量
- 人本管理的三大要素
  - 有意愿
  - 有能力
  - 有机会
- 人才的任用与培养
  - 不同阶段的员工任用与委派
  - 案例研讨：这件工作交给谁？
- 学习的四个层次
  - 基于知识的学习
  - 基于技能的学习
  - 基于任务的学习
  - 基于创新的学习
- 员工训练体系
  - 训练体系的五大内容
  - 管理工具：OJT 教导法
- 全面激励的三大措施
  - 案例研讨：从动机到绩效
  - 案例研讨：从绩效到结果
  - 案例研讨：从结果的满意
- 正确反馈工具：ORID

#### 第四单元：基于凝聚的文化建设

- 什么是团队文化？
- 竞争策略与团队文化选择
- 领导者特征与团队文化选择
- 案例研讨：让团队文化从“文”到“化”
- 团队文化建设的流程  
团队文化建设七步骤  
案例研讨：阿里巴巴的核心价值观  
现场演练：外化释义某个精神理念
- 团队文化建设的 4.0 工程

#### 第五单元：基于发展的组织学习

- 案例研讨：砸瓶子还是造盖子？
- 员工成长的五级双通道
- 人才培养的核心内容
- 案例研讨：为什么吃一堑不长一智？
- 组织学习与发展的五大途径  
从事件到经验  
从经验到知识  
从知识到技能  
从技能到应用  
从应用到创新

## 第六单元：基于行为的组织沟通

- 团队沟通体系的构成

  - 团队例会体系

  - 绩效辅导体系

  - 指令追踪体系

  - 问题反馈体系

- 团队冲突处理

  - 什么是团队冲突？

  - 团队冲突处理的核心原则

  - 团队冲突处理的基本模型

- 不同性格类型的沟通技巧

- 管理沟通的两个层次

  - 案例研讨：为什么沟通过很多次还是出错或是不行动？

  - 意识一致 VS 行为一致

- 驱动员工行为的四个引擎

  - 立场是驱动员工行为的基础

  - 信任是驱动员工行为的前提

  - 利益是驱动员工行为的动力

  - 情感是驱动员工行为的关键

## 第七单元：课程回顾与答疑