

绩效改进魔方

——基于绩效改进的问题分析与解决

一、课程背景

绩效改进是指确认工作绩效的不足和差距，查明产生的真实原因，制定并选择有针对性的改进方案和策略，并将改进计划落实到位，从而不断提高组织竞争优势的过程。即采取一系列行动措施提高员工能力和改进员工工作绩效。

我们的课程将通过理性思维的工具使您：

- 1.学会国际通用的商务思维逻辑，强化您的理性思维技巧；
- 2.帮您找出绩效不良的真实原因，选择最优的干预措施；
- 3.提高您和团队的快捷、有效的工作思路；
- 4.减少您的思维困惑，提升您的思维魅力……

欢迎您走进"绩效改进魔方——基于绩效改进的问题分析与解决"的课堂！

对于每日如履薄冰的经理人而言，应该如何来提升工作绩效？我们一起来梳理一下解决问题、提升绩效的思维逻辑；

- 1.症状：工作中看得到的一些现象
- 2.问题：现状与目标间的数据偏差
- 3.原因：导致问题的可测量的要素
- 4.方案：解决实际问题偏差的方法
- 5.计划：实现解决方案的计划步骤

本课程针对经理人面临的种种绩效困扰提供了高效的解决方案，其提供的理性思维技巧帮助经理人找出影响绩效的关键问题并集中思考和解决这些问题。

这套颇有价值的思维工具能帮你完成并强化问题识别、分析、解决、决策和计划实施的基本质量。

二、课程目标

通过培训，可以使学员掌握以下理性思维工具：

- 1.绩效分析：弄清事实，把握关键，梳理影响绩效的关键价值链条；
- 2.原因分析：推断原因，排除原因，用最优方法找到最可能的原因；
- 3.决策分析：选择策略，制定措施，提高决策方案的准确率和效率；
- 4.计划分析：掌控风险，关注进程，让方案在具体实施中持续改进。

三、授课方式

- 1.针对性：根据课程需要，针对性的选择国内外真实案例。
- 2.真实性：现场使用行动学习法，系统解决企业真实问题。
- 3.系统性：内在逻辑性让你顿然开悟，课后运用倍感轻松。

四、课程对象

企业各级管理人员

五、课程时间

2天（12H）

六、课程大纲

一、绩效分析——梳理关键找差距

1、思考：

什么制约着你的工作绩效？

你眼中的绩效问题是什么？

这些问题有什么共同特点？

2、绩效问题的识别：期望目标与实际现状之间的差距。

3、解决问题的前提：

1) 把别人的问题转化成自己的问题

2) 把过去的问题转化成未来的目标

3) 把演绎的问题转化成事实的陈述

4、三级问题的界定

一级问题（结果性问题）：基于**组织目标**的偏差

二级问题（驱动性问题）：基于**流程目标**的偏差

三级问题（行动性问题）：基于**行为目标**的偏差

5、关键价值链分析

关键价值链分析的核心是将企业所有资源、价值活动与企业战略目标紧密连接起来，以价值增值为目的，形成一个简明清晰的结构框架，帮助企业清晰认识企业生存中相关各链条的重要意义。

规模：

效率：

质量：

成本：

6、绩效系统分析图

输入——**工作者**——输出——结果
—————反馈—————

7、吉尔伯特行为工程模型

环境因素：

1) 数据、信息和反馈

2) 资源、流程和工具

3) 后果、激励和奖励

个体因素：

1) 知识技能

2) 天赋潜能

3) 态度动机

二、原因分析——盘根错节厘线索

1、偏差的四种类型

- 1) 正向偏差
- 2) 反向偏差
- 3) 起始偏差
- 4) 持续改进偏差

2、原因分析的维度

内部因素：

- 1) 工作场所
- 2) 工作
- 3) 工作者

外部因素：

- 1) 外部环境
- 2) 竞争者
- 3) 客户

3、分析绩效差距

1) 目标比较法：将考评期内员工的实际工作表现与绩效计划的目标进行对比，寻求工作绩效的差距和不足的方法。

2) 水平比较法：将考评期内员工的实际工作业绩与上一期的工作业绩进行比较，衡量和比较其进步或差距的方法。

3) 横向比较法：在各部门或单位间，各个员工之间进行横向比较。

4、BEM 原因分析表

1) 数据、信息和反馈

在需要的情况下，人们提供数据、信息和反馈的情况怎么样？

2) 环境支持和资源工具

人们在资源、工具、设备等方面获得的支持的情况如何？

3) 后果和激励的措施

工作者们是怎样看待结果的？他们获得的激励情况如何？

4) 知识和技能

工作者们的知识和技能是否与绩效要求相匹配？

5) 个人能力

人们的行为表现如何？

6) 动机和期望

人们的行为受到哪些动力的影响？期望是否现实？

5、原因分析的流程

1) 实施诊断，全面罗列出所有可能的原因

2) 分类不漏，运用分析的工具来查缺补充

3) 排除无关，运用方法将无关可能性排除

4) 挑出重要，应用工具来挑出根本的原因

6、原因分析的工具

1) 要因分析法

2) 冰山分析法

3) 比较分析法

7、原因分析工具练习：

三、决策分析——选择方案定措施

1、改进绩效的策略

1) 预防性的策略与制止性的策略

预防性策略是在作业前明确告诉员工应该如何行为。

制止性策略是及时跟踪员工的行为，及时发现问题予以纠正。

2) 正向激励策略与负向激励策略

正向激励策略主要通过鼓励手段，负向激励策略主要通过惩罚手段

3) 组织变革策略与人事调整策略

针对工作中反应出的问题，及时对组织结构、作业方式、人员配置等方面进行调整。

2、干预措施的选择

1) 关注信息

2) 关注结果

3) 关注设计

4) 关注能力

5) 关注行动

6) 关注一致

3、决策分析的流程

1) 明确目标—明确行动方案所要达成的目标

2) 确定标准—确定评估行动方案的评价标准

3) 形成方案—提出所有可能实施的行动方案

4) 评估方案—对拟定行动方案展开风险评估

5) 选择方案—综合分析来确定最终行动方案

4、课堂练习：如何有效决策

四、计划分析——预见实施排风险

1、计划分析的核心

2、计划分析的流程

1) 目标：我们要达到什么样的目标

2) 问题：哪个环节会出现什么样的问题

3) 预防措施：可以采取什么样的措施来避免问题发生

4) 应急措施：如果问题发生，可以采取什么样的措施可以避免或减

少

问题。

3、选择关键的环节点

4、预防或促进性行为

5、应急或利用性行为

6、设立预警干预系统

课程回顾与总结