

高绩效组织建设工作坊

讲师：高思禄

课程背景：

学到的是知识，真正掌握的才是能力，现代社会获取知识变得容易，但掌握能力依然是个永恒的难题。企业的管理干部多数由业务骨干提拔而来，缺乏系统的管理能力培训与养成，很多管理者经常感慨部属能力差、执行力弱效率低下，无法实现组织战略，影响部门的业绩。

高绩效组织建设工作坊以组织实际工作目标为导向，以人员管理和事务管理为主线，以激励为纽带，为管理者勾画出一副完整的学习地图。小组讨论、实战模拟式的训练，把管理者的角色与立场及各种管理工具融会贯通地运用，让学员可以快速地提高组织管理的能力。讲、练结合，帮助管理者提升管理能力，向管理要效益。

系统化与操作性正是工作坊提供给管理者的价值所在。

课程目标：

- 准确定义目标与推动关键结果，让战略执行不偏差。
- 学会区分与锁定责任，让责任在组织中落实到位。
- 学会跟踪检查和校正纠偏，使过程落地，让结果有利。
- 学会如何做好即时激励，确保在系统的每个循环中都有所进步。
- 掌握管理工具，并能落地运用，有思路，有方法，有工具。

课程时间：2天

课程对象：管理层

课程方式：工作坊模式 团队积分 PK

课程大纲

第一篇：明晰高绩效组织目标管理的方向

第一讲：突破管理思维——管理方式与管理方法

互动：填图游戏与探讨

1. “方式”或“方法”？
2. 测试你是控制型还是支援型管理者
3. 控制型与支援型管理风格的优劣探讨
4. 建立积极且有原则的管理风格

第二讲：高绩效组织的基本特征

1. 效率至上——创新管理，效率至上
2. 结果导向。紧盯结果才不会迷失方向
3. 各司其职——取长补短，高度协同，合适的人去合适的位置（提高人才密度）
4. 目标一致——目标是组织的灵魂，统一的灵魂才有凝聚力
5. 高度协同——减少内耗、减少浪费资源
6. 快速反应——阿米巴、华为铁三角等对环境敏感

第三讲：高绩效组织成员的基本表现

1. 信任的基础人人保持诚信与正直
2. 组织成员之间保持积极良好的沟通（主动表达与耐心倾听）

探讨：猪队友的来源

3. 企业管理的底层逻辑：责任，人人都勇担重任

4. 时刻散发激情与自信

5. 人人积极主动完成自身的任务

6. 人人都乐于分享

分享：麦肯锡——不要重新发明车轮

7. 最终胜利的基础：意志力

8. 团队成员相互尊重并团结互助

第四讲：锚定方向

1. 目标管理的前提知识

2. 目的——冲着钱去的，往往挣不到钱

3. 目标——没有标的，也就没有了方向

4. 计划——计划赶不上变化，但不做计划就看不到变化

5. 目标的合理性问题——目标永远都是不合理的

6. 目标的来源

7. 目标的定性与定量

8. 目标定量五要素

9. 目标有效性三问

10. 目标管理基本流程

配套练习与课后试题

第二篇：高绩效组织的目标计划体系设定

第一讲：主动担当

1. 目标分解的本质是责任的分解与落实

2. 推卸责任是人类的天性

活动：指责风暴

3. 责任的稀释定律

4. 责任的跳跃定律

5. 猴子管理法与责任锁定的沟通技巧

6. 关于解决方案与躬身入局

第二讲：计划体系

1. 关键目标下行与行动措施上行

2. 关键行动措施表

3. 行动措施的关键问题

视频：阿波罗 13 号带来的启示

4. 在没有任何前置条件的情况下：我还能做些什么？

练习：如何找到有效的行动措施

5. 日计划、周计划、月度计划介绍

6. 年度计划范本

7. 计划要有弹性

8. 承担责任的四个有效行动

配套练习与课后试题

第三篇：高绩效组织持续跟踪管理

第一讲：追踪校正

1. 永远不要考验人性

案例分析：分粥的故事

2. 管理可以改变的是制度本身，而不是人性！

3. 监督检查中的两讲三做

4. 监督检查的基本要求

5. YCYA 承诺管理工具

6. 监督检查的注意事项

7. 追踪与检查的四个有效行动

第二讲：有效激励

1. 态度决定一切

分享：马斯洛“需要层次理论”

2. 激励的要素

安全感、归属感与成就感

3. 激励的作用

4. 激励的基本原则

原则 1：黑白分明

原则 2：奖惩及时

原则 3：正反合理

5. 激励的最高境

6. 常见激励的方法

管理工具：激励手册的制定

7. 高效激励的四个有效行动

第三讲：理性复盘

研讨：何为复盘？

1. 复盘的意义与复盘的核心
2. 复盘五不五是原则
3. 复盘的关键步骤与注意事项
4. 复盘的内容
5. 复盘的时间节点

配套练习与课后试题

第四篇 绩效管理

第一讲：绩效管理

一、绩效管理

- 1、何为绩效管理
- 2、常见的误区
- 3、绩效管理五要素
- 4、绩效管理的六大意义
- 5、绩效考评操作方式异同
- 6、绩效考评结果与应用异同
- 7、绩效管理的四大重要功能
- 8、绩效管理与考核的不同之处
- 9、绩效管理与企业绩效文化构建

二、组织及组织绩效管理

- 1、团队的定义
- 2、团队的特征
- 3、团队的类型

4、团队绩效的界定

5、团队绩效管理的特殊性

三、传统绩效管理原则在组织中所遭遇的挑战

1、组织绩效要求对传统绩效管理的挑战

2、协作工作方式对传统绩效管理的挑战

3、组织成员特殊性对传统绩效管理的挑战

第二讲：五位一体的绩效管理模式

1、目标设置——4大层面：战略-经营-业务-岗位

2、目标分解——4大体系：区域-企业-部门-岗位

3、目标量化——4大维度：数字-质量-成本-时间

4、量化考核——4大模块：指标-量表-制度-方案

5、薪酬设计——4大角度：战略-业务-行业-人员

第三讲：绩效管理的实施

1、组织的成立

2、绩效管理的程序与步骤

3、策划

4、实施

5、改进

第四讲：绩效目标设计（KPI、CPI、BSC）

1、引进以关键业绩指标为基石的绩效管理系统

2、什么叫关键业绩指标（KPI）

3、关键业绩指标（KPI）的作用

- 4、关键业绩指标（KPI）管控的方法及沟通方式
- 5、如何建立关键业绩指标（KPI）
- 6、关键业绩指标（KPI）分解示范
- 7、绩效管理与平衡记分卡（BSC）的有效机合

第五讲：绩效管理考评

- 1、绩效管理考评的原则
- 2、绩效管理考评的主要内容
- 3、关键业绩指标（KPI）考核
- 4、普通性指标（CPI）考核
- 5、员工综合素质考评
- 6、如何设计进行 360 度考评
- 7、如何确定考核的时间周期
- 8、绩效管理体系的模块构成及制度建设

第六讲：绩效面谈与绩效改进

- 1、绩效面谈的目的
- 3、员工绩效评估
- 4、绩效结果的应用及改进

工作坊结营仪式及课后行动计划表