

《绩效改进》及实战特训营

【特别提示】

1. 目标难以达成、计划形同虚设、组织绩效瓶颈无法突破是企业的普遍存在的问题
2. 问题的根源在于目标制定不科学、资源配置和协调、行动计划不支撑；企业缺乏系统思考
3. 企业的健康发展需要系统的管理技术的支撑，绩效改进技术能够有效解决企业面临的问题

【培训目标】

1. **颠覆认知**：根本转变管理者对企业健康运营与持续发展的认知
2. **掌握技术**：帮助学员快速掌握并运用绩效改进技术与工具
3. **达成共识**：帮助学员达成组织愿景目标共识与行动计划共识
4. **找准问题**：找准组织愿景目标达成的的关键问题与障碍
5. **问题解决**：有效解决组织目标达成的实战难题
6. **生成成果**：现场生成共识的组织目标、关键问题库、问题解决方案、行动计划等成果
7. **快速转换**：把现场形成的成果快速转换成企业的效益

【培训对象】

1. 企业中高层管理团队
2. 企业基层管理骨干

【培训模式】

1. **从实操演练到现场成果**：实战理论讲授 + 实战案例剖析 + 实战研讨演练 + 实际问题解决 + 现场生成成果 + 重要课题转换
2. **从课题转换到持续辅导**（时间另行安排，费用另计）：建立课题库 + 创建课题改进组 + 持续跟踪辅导

【培训特色】

三“从” 四“得”两“快”

1. 从实战落地出发、从问题解决出发、从业绩突破出发（实战实用）
2. 课程内容学员听得懂、记得住、练得会、用得了（深入浅出）
3. 课程内容落地快、实际效益转换快（产出效益）

【培训课时】

1. **三天两晚或四天（系统实战版）**：系统实战讲授 + 系统实战演练 + 系统关键成果 + 系统课题转换
2. **两天两晚或三天（压缩实战版）**：压缩实战讲授 + 压缩实战演练 + 少量关键成果
3. **两天（浓缩讲授版）**：浓缩实战讲授 + 浓缩的实战演练 + 微量关键成果

说明：白天的课时安排：6 小时/天；晚上的课时安排：2.5 小时/晚

【培训要求】

1. 学员以小组为单位展开项目培训与实战研讨演练效果为最佳
2. 每个小组人员数量 8 - 12 人为最佳
3. 高层管理人员形成一个独立小组为最佳
4. 其他小组人员由来自一个部门或者职能相近的部门管理人员构成为最佳
5. 每个小组配备能够熟练操作办公软件的人员一名及笔记本电脑一台效果最佳
6. 所有参训人员全程参加效果最佳

【培训教具】

1. 纸张：A1 大白纸（每个小组每天用量 4 张）及 A4 纸两包
2. 笔：红、蓝两色白板笔（每个小组 6 支）及圆珠笔若干支
3. 方便贴：76*100mm 黄色、红色办公方便贴（每个小组 2 袋）
4. 胶泥：办公橡皮泥胶（每个小组 1 包）
5. 条幅：悬挂印有培训主题条幅
6. 三角桌牌：印有学员名字的桌牌
7. 其他：投影仪、无线话筒（两支）、音频线、白板、白板笔（两色各 3 支）

【培训大纲】

《绩效改进》及实战特训营

三天两晚或四天——系统实战版

模块一 组织愿景与目标难以达成的根本原因

课程讲授要点

引导案例

1. **企业组织面临的普遍困境**
 - a) 组织预订目标总是落空

实战演练与讲师辅导

实战演练与现场辅导：

1. 为什么组织的愿景目标总是落空？
2. 组织绩效瓶颈形成的根本原因是什

- b) 目标计划体系形同虚设
- c) 组织绩效瓶颈难以突破

2. 组织健康持续成长的奥秘

- a) 组织成长的障碍
- b) 组织管理的层级
- c) 管理的关键任务

3. 企业领导人未来发展方向

- a) 成人的经验学习圈
- b) 成熟经理人的表现
- c) 从培训到绩效改进

4. 组织目标落空的根本原因

- a) 目标制定无依据
- b) 目标障碍不清楚
- c) 问题界定不共识
- d) 计划制定胡差事
- e) 难题解决缺方案
- f) 具体执行一锅粥

5. 绩效瓶颈突破需要技术支撑

- a) 什么是绩效改进技术
- b) 绩效改进技术的起源
- c) 绩效改进的十大原则
- d) 绩效改进的中国实践
- e) GPS-IE 模型形成过程
- f) 建立共识的愿景目标
- g) 区分症状、原因、问题
- h) 问题解决的四大前提
- i) 改进模型与实战地图

6. 高效研讨会议的工具与规则

实战研讨演练与点评及课程重点回顾

模块二 正确制定组织目标锁定关键要素

课程讲授要点

引导案例

1. 调研分析是组织决策的基础

- a) 目标制定从纸上谈兵开始
- b) 理性运营与组织作战地图
- c) SWOT 分析与组织决策

2. 建立共同的组织愿景与目标

- a) 组织愿景实实在在的影响着企业

么？

- 3. 组织需要的领导人是怎样的
- 4. 把别人的问题转换成自己的问题
- 5. 把演绎的问题转换成事实的描述

现场成果：

- 1. 无

课题转换：

- 2. 无

实战演练与讲师辅导

实战演练与现场辅导：

- 1. 运用 SWOT 分析工具形成科学的组织运营策略
- 2. 澄清并共识组织的愿景与愿景目标
- 3. 组织的价值链与价值公式的梳理分析
- 4. 组织愿景目标达成的关键要素分析

- b) 企业领导者必须回答的十个问题
- c) 愿景共识是目标达成的重要保证
- d) 把组织愿景转换成组织愿景目标
- e) 基于调研分析基础的目标共识
- 3. 锁定目标达成的关键要素**
- a) 个人愿景与组织愿景共识
- b) 组织的价值链梳理与分析
- c) 组织价值公式梳理与分析
- d) 愿景目标与关键成功要素

实战研讨演练与点评及课程重点回顾

现场成果：

1. SWOT 的分项清单
2. 组织运营策略决策成果
3. 共识的组织愿景目标
4. 组织的价值链与价值公式
5. 组织愿景目标达成的关键成功要素

课题转换：

1. 无

模块三 准确界定问题聚焦绩效改进的关键问题

课程讲授要点

引导案例

- 1. 关键成功要素与核心问题界定**
- a) 为什么企业总是问题成堆
- b) 界定问题比解决问题更重要
- c) 准确界定问题的方法与工具
- d) 一二三级问题的定义与描述
- 2. 准确聚焦目标达成的关键问题**
- a) 不能聚焦就无法解决问题
- b) 聚焦问题的难点是什么
- c) 为什么必须进行二转三
- d) 问题聚焦的关键工具运用
- e) 三轮矩阵工具的实际运用
- f) 从名词分类到动作的分解
- g) 数据验证与关键指标提取
- 3. 建立系统的一二三级问题库**
- a) 一级问题库
- b) 二级问题库
- c) 三级问题库

实战研讨演练与点评及课程重点回顾

实战演练与讲师辅导

实战演练与现场辅导：

1. 组织中的问题为什么此起彼伏、没完没了
2. 组织愿景目标达成的关键成功要素与指标分析
3. 运用问题界定工具清晰界定组织的核心问题
4. 运用问题聚焦工具对组织 1 - 2 个核心问题进行关键问题聚焦与提取

现场成果：

1. 组织目标达成的关键成功要素与关键指标
2. 组织的一级、二级问题库
3. 1 - 2 个二级问题转换出的关键三级问题库

课题转换：

1. 把其他二级问题转换成三级问题并形成关键三级问题库
2. 明确课题转换的责任人、督导人、起始时间、结束时间、输出成果

模块四 绩效改进技术帮助组织目标愿景达成

课程讲授要点

引导案例

- 1. 绩效瓶颈产生的根本原因**
- a) 管理者的管理角色错位
- b) 计划无法支撑组织目标

实战演练与讲师辅导

实战演练与现场辅导：

1. 为什么实际工作中总会出现计划没有变化快
2. 选择 1 - 2 个关键问题（实际工作中的

- c) 计划缺失与计划总变化
- d) 计划执行过程缺少跟踪
- e) 方案错误或资源不匹配

2. 关键问题解决的团队与程序

- a) 绩效改进团队角色与标准
- b) 关键问题解决团队的搭建
- c) 关键问题解决程序的编制

3. 如何确定最佳问题解决策略

- a) 策略方案原图的方法与工具
- b) 策略决策与资源配置的关系
- c) 策略决策的价值导向分析
- d) 策略方案的评估方法与工具
- e) 策略方案决策的方法与工具

4. 从策略方案到行动计划转换

- a) 为什么计划总是没有变化快
- b) 怎样的计划才是有效的计划
- c) 解决方案转换成明确的动作
- d) 明确动作的责任人与督导人
- e) 计划的关键节点与输出成果

5. 突破绩效瓶颈达成组织目标

- a) 督导推进与辅导改进方法
- b) 行动计划的持续跟踪管理
- c) 行动计划的关键节点把控
- d) 行动计划的输出成果评估
- e) 绩效改进行为与流程评估
- f) 关键问题解决的结果评估
- g) 问题解决成果标准化管理
- h) 成功案例编写与成果分享

实战研讨演练与点评及课程重点回顾

难题)，运用高效研讨的工具，产生出至少5个以上的解决策略方案

3. 分析解决方案需要的相关资源与预算，运用策略决策工具进行方案评估与方案决策

4. 对1-2个决策后的解决方案运用动作转换工具进行完整的动作转换

5. 把1-2个问题解决的关键动作转换成可以有效跟踪与执行的行动计划

6. 明确行动计划的责任人、关键节点、关键输出成果

现场成果：

1. 1-2个关键问题的5个以上的解决方案

2. 1-2个关键问题解决方案的评估与决策结果

3. 1-2个关键问题解决方案实施的行动计划表

课题转换：

1. 把其他关键问题的解决方案、方案决策、行动计划转换成课题

2. 明确课题转换的责任人、督导人、起始时间、结束时间、输出成果