

《基于业务结果精进的团队管理》

主讲：王吉凤

【课程背景】

世界 500 强的成功案例、行业里面的成功案例，是探寻案例背后的本质逻辑还是断章取义地拿来即用？如果忽略了环境变量（不限于企业发展周期、企业资源等），就很难探索出因地制宜的方法论。因此脱离业务本身的管理谈不上管理。

在企业中业务部门是有明确的量化的业绩评估的，而支持性的岗位似乎更多是主观的评估，如何将支持岗位的工作结果在对标企业战略、战术、业务指标的前提下予以量化，众志成城实现业务结果的精进？

作为团队管理者每天是以解决方案为导向的救火模式，还是以绩效为导向的精进模式？作为职场精英我们多久思考一次自己的工作对组织绩效的影响，以及对组织绩效中其他人绩效的影响的重要程度？

如果组织是一人拼图，你的工作在这个拼图中的哪个位置？有什么价值和意义？

以下问题供思考，在业务精进程度上为自己做一次评估吧？

- 1.你洞察到业务发展中呈现出来的新需求了吗？
- 2.你绘制过业务价值链吗？
- 3.你理解你的工作如何与组织使命相关联吗？
- 4.你为影响解决方案或受解决方案影响的人创造了共赢结果吗？
- 5.你对业务需求和个人需求寻找到平衡了吗？
- 6.你为满足当前的业务需求及时地进行了学习储备和设定了解决方案吗？

【课程对象】

团队长、部长、部门经理、职业经理人、储备干部、项目经理

【课程时间】

1 天

【课程大纲】

第一章 思维的跃迁

(一) 管理者需要具备哪些思维有助于组织绩效的精进与提升呢？

案例：七个小矮人

- 1.战略性思维
- 2.系统性思维
- 3.批判性思维
- 4.合作共赢思维

工具：证据(Evidence) -观点(Viewpoint)-连接(Link)-推测(Infer)-相关性(Correlation)

(二) 探照灯问题

- 1.苏格拉底式问题
- 2.问问题的四个准则

第二章 战略一致性

(一) 避免决策偏见

- 1.定义问题时的决策偏见
- 2.考虑解决方案时的决策偏见
- 3.所选的解决方案的决策偏见

(二) 确保级别的一致性

1. OEM 模型（增值级别；组织级别；运营级别）

2.关键价值链

练习：关键价值链的绘制

第三章 战略一致性的过程

(一) 四阶段

预期、结果、解决方案、实施保持一致

(二) 与预期保持一致

- 1.目标和活动
- 2.利益相关者列表
- 3.利益相关者矩阵
- 4.影响利益相关者预期的因素
- 5.利益相关者预期信息可信度评估模板

工具：探讨会；一致性排列图；方向、范围和方法上的承诺；与预期保持一致清单

(三) 与结果保持一致

- 1.与结果保持一致阶段的三个步骤（结果指标与目标-实际结果级别-差距）
- 2.衡量指标与结果一致性逻辑图
- 3.结果与差距

工具：与结果保持一致清单

(四) 与解决方案保持一致

- 1.差距选择标准评价
- 2.影响绩效的环境因素和个体因素
- 3.根本原因分析
- 4.解决方案及选择量表

工具：与解决方案保持一致清单

(五) 与实施保持一致

- 1.促进成功实施解决方案而进行的活动
- 2.确定绩效衡量指标
- 3.沟通计划

工具：与实施保持一致清单