

# 绩效管理 with 团队执行力

## 【课程简介】

课程时间	1 天（6 小时/天）
授课对象	中、高层管理者/储备干部
授课方式	内训（根据客户需求订制）

## 【课程背景】

你的企业有这些困惑吗？

1. 为什么战略难落地？
2. 为什么目标总放弃？
3. 为什么员工不执行？
4. 为什么人心难凝聚？
5. 为什么考核形同虚设？
6. 为什么激励没有效果？
7. 为什么绩效适得其反？
8. 为什么不能公平正义？



人生有目标，工作也有目标，可是定了目标经常完不成，总是成了“玛西尔计划”，原因有四个：目标不具体、管控缺工具、执行不坚决、考核没效果。

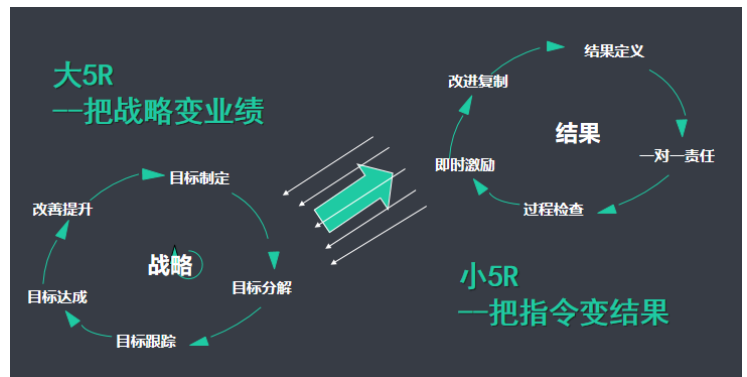
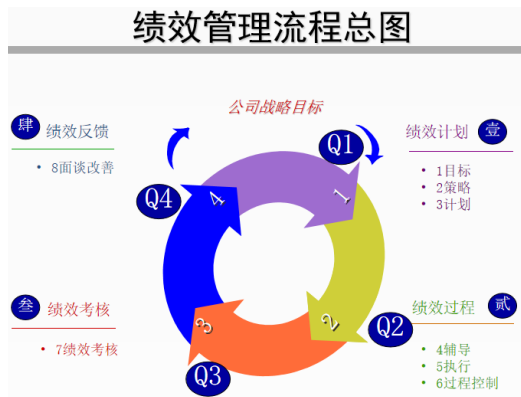
绩效考核不等于绩效管理，生搬硬套 KPI 或者打分模式都适得其反，没有激励员工的积极性，更没有实现更高业绩的目标。考核成了“鸡肋”，食之无肉，弃之可惜。如何才能用科学的方法有效的考核、改进、提升呢？

执行是一种能力，团队执行力是企业的核心竞争力，所有成功的企业和个人都无一例外地拥有超强的执行力！

5R 是实践验证过的有效的目标管理体系，这套系统曾帮助过上万家企业达成目标，数百万个人达成目标。通过目标分解、责任锁定、过程检查、即时奖罚、改进复制的管理模式实现目标管理，同时本课程带给您“月报月计划、YCYA、改进表”等超级工具武器，让你轻松管理目标，实现结果。这个目标管理方法不仅用在工作中，也可以有效管理自己的生活，让自己人生目标轻松实现。正像管理学之父彼得·德鲁克所说的“组织的目的是使平凡的人做出不平凡的事。”

## 【课程价值】

本课程就是从改变绩效管理的思维、建立目标管控体系、掌握绩效管理方法、训练团队执行能力四个维度，帮助组织凝聚人心、建立机制、管控目标、实现战略！



## 建立“5R”目标管控体系，训练实操“5R”执行工具

### R1-结果定义机制

- 1、制定目标，并将计划的任务层层分解，落实到部门与具体的行动上
- 2、“门从哪开，人就从哪儿走”，执行的起点就是基于客户价值的清晰的结果定义

### R2-责任锁定机制

- 1、明确每个岗位的责、权、利，锁定关键职责并提出一整套业绩标准
- 2、“千金重担人人挑，人人头上有指标”，没有人愿意负责到底，除非变成我的责任

### R3-节点检查机制

- 1、通过制度化的质询会议，在事实和数据基础上不断纠偏，朝公司的目标迈进
- 2、“过程不检查，结果准抓瞎” 责任不能仅仅依靠人的自觉性来担保，更需要机制来保障--节点检查机制

### R4-即时激励机制

- 1、人的动力来自于过程激励，而不是最后激励，不能什么激励都等到年末、季末、月末，虽然即时激励不能代替绩效和奖金，但奖惩不过夜的作用无与伦比，激励的关键是时间，再好的激励如果失去时效性也起不到激励作用。
- 2、“好人”不一定有好报，但好报的机制一定有“好人”，建立奖罚机制比发多少钱重要。

### R5-改善复制机制

- 1、激励的目的不是奖罚，而是改善和提高，不断复盘，不断纠偏，不能在同样的地方犯下同样的错误；
- 2、底线结果给建议，合格结果给鼓励，超值结果给奖励的“激励三给”，目的就是要象丰田一样把好的做法和流程不断复制，不断提高。

### 【授课形式】

- 不是培训 是训练
- 不是上课 是实操

## 【课程亮点】

→→课程类型：干货！干货！全职场痛点解决方法干货！

→→课程设置：“一个痛点，一个方法，一个工具、一个成果”的四个一结构，确保特训营课程：听的懂、拿得走、用得上、有实效。

# 课程大纲

## 第一讲：什么是真正的绩效管理？

一、绩效管理能提升业绩吗？——业绩提升游戏

二、为什么杰克·韦尔奇说“绩效管理是最好的管理手段？”

【案例分析：这个公司的考核为什么形同虚设，变成了人情打分】

三、绩效考核和绩效管理有何本质区别？

四、全面绩效考核实操工具

1. 基于素质的绩效考核——KCI

2. 基于行为的绩效考核——GS (YCYA)

【实操：日常考核工具 YCYA 如何应用？】

3. 基于结果的绩效考核——KPI

五、如何把 KPI 考核做出真正的效果？——KPI 实操演练

1. KPI 是什么？

2. KPI 的从哪来？

3. 提炼 KPI 三部曲——职责分析法

4. 如何确定指标、标准和权重？

5. 如何制作有效的绩效考核表？

【实操：绩效考核表如何设计、填写和计算？】

【实操：绩效考核如何跟收入挂钩？】

## 第二讲：如何打造团队执行力？

一：为什么员工没有商业人格，就没有真正的执行？

1. 三大阻碍执行的糟粕文化是什么？

2. 什么是商业人格的两个要素？

3. 什么是商业人格的两大标准？

【案例】：“大自然地板”的商业人格文化是什么？

二：请给我结果——商业的本质是结果交换！

1. 不做结果的三个根源是什么？

2. 什么是执行的四大假相？
3. 什么是九段秘书、九段销售？

### 三：怎么才能做出真正的结果？—超级执行工具

1. 如何做正误看板？
2. 如何做改善看板？
3. 如何做流程看板？
4. 如何做计划看板？
5. 如何做梦想看板？

【案例】：“日本丰田”的看板管理是怎么做的？

### 四：团队执行铁律--执行的48字真经

1. 执行的8字方针—认真第一，聪明第二
2. 执行的16字原则—结果提前，自我退后，锁定目标，专注重复
3. 执行的24字战略
  - 事前：决心第一，成败第二
  - 事中：速度第一，完美第二
  - 事后：结果第一，理由第二

【案例】：是执行力让华为成为伟大的公司

## 第三讲：如何保证目标的实现？

### ——5R执行工具

如何建立结果思维，找到工具方法，打造一支信守承诺、结果导向、使命必达的执行铁军？

#### 一、R1结果定义

1. R1结果设定（门向拿开，人往哪儿走）

**解析：**结果设定决定了行为起点

管理者要养成事前定义做结果的习惯

2. 结果设定的原则、作用及方法。

- ① 原则：事前定义做事的结果
- ② 作用：结果一致，下属主动
- ③ 方法：凡事都先问结果设定是什么？

## 二、R2 责任锁定

不是没人承担责任，而是责任没有锁定。

1. 责任锁定的原则
2. 责任锁定的终极目标：  
人人头上有指标，千斤重担人人挑。
3. 责任锁定的原则、作用及方法。
  - ① 原则：一对一责任
  - ② 作用：防止责任稀释，没人承担风险
  - ③ 方法：如果做不到怎么办？

**案例：**【街头求救】

**解析：**管理逻辑，明确一对一责任，而非一对多责任。

## 三、R3 节点检查

你重视什么就检查什么，结果是检查出来的

1. 案例分析：R1+R2 低手论对错，高手论得失
2. 节点检查的核心和目的
3. 用规则来管理公司：  
怎么开洋葱会议？
4. 谁来检查？

**案例：**【香港廉政公署】

**解析：**人们不会做你希望的，只会做你检查和考核的  
越相信谁，就检查谁；处罚不能代替检查。

## 四、R4 即时激励——奖罚时效不保，员工怨声载道？即时激励，凝聚团队，点燃动力！

奖罚不过夜，等待会产生仇恨

1. 即时激励的核心要点
2. 即时激励的四个关键：
  - ① 品牌分
  - ② 红黑榜
  - ③ 做看板
  - ④ 仪式感

**案例：**【感动年度人物】【希波克拉底誓言】

**解析：**每日仪式：好人好事分享  
每月仪式：感恩奉献日  
每年仪式：年度感动公司人物

## 五、R5 改进复制

将个人天赋与经验标准化

1. 改进复制的核心要点
2. 工业化复制对企业生命力的重要性

**工具：**【改进表】

如何解决事前推脱，事后甩锅？——YCYA 铸造执行铁军，言必行，行必果！

