

《高绩效团队打造》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者识别团队绩效不佳的根本原因，明确影响团队绩效的关键因素，通过定目标、分任务、追过程、给辅导、常激励五项核心任务，聚焦目标管理、过程管理及执行跟进三个核心管理环节，确保从目标到执行的一致性，帮助团队理清方向，赋能成长，激发员工内动力，打造高绩效团队。

【课程收益】

1. 识别常见绩效不佳问题及根本原因，掌握绩效问题诊断四步法；
1. 明确目标制定的 M-SMART 原则及构成五要素，掌握目标拆解工具 OGCSMR®；
2. 了解提前制定与对齐计划的重要性，知晓计划制定“四到”及构成十要素；
3. 了解任务分配的意义与方法，合理选人用人，通过授权培养与激励下属，激发员工自驱力；
4. 理解任务跟进的重要性，掌握 4C 检查法跟进员工执行过程的各关键点，确保高质量交付；
5. 识别下属绩效辅导不同需求，掌握知识、技能、经验的差异化辅导方法及反馈面谈技巧；
6. 知晓激励原理，掌握动机、信心、承诺的激励方法，帮助员工规划职业发展，建立信心。

【课程特色】

1. 独家版权课程，萃取知名企业管理经验、方法及场景案例，内容新颖独特，工具实用落地；
2. 聚焦真实问题与挑战，借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者

【课程时长】

1-3 天，6 小时/天

【课程大纲】

第一单元：绩效不佳的原因

1. 案例分析：讨论：员工绩效不佳原因
2. 绩效问题诊断的四个层次
3. 高绩效团队打造的两个闭环
 - 1) 目标管理闭环——确保在正确的时间做正确的事
 - 2) 过程管理闭环——确保员工 PDCA 每一步执行到位
4. 高绩效团队打造六项核心任务——定目标、分任务、追过程、给辅导、常激励、跟支持

第二单元：定目标

1. 目标的价值
 - 1) 岗位目标的三个来源与作用

- ① 挑战 1：员工不主动提出高目标
- ② 挑战 2：员工缺少目标感
- ③ 挑战 3：如何打破部门墙
- 2) 岗位目标的三大构成
- 3) 目标的四大价值
- ① 目标是战略落地工具——上下同欲
- ② 目标是自我承诺结果——自驱激发
- ③ 目标是组织协同工具——左右协同
- ④ 目标是资源配置手段——力出一孔

2. 目标的设定

- 1) 案例：新接重要工作
- 2) 目标制定的 M-SMART 原则
- 3) 高质量目标制定五要素
- 4) 目标制定的两个难点
- ① 衡量指标六维度
- ② 目标之价值提炼
- a. 案例：衡量指标调整
- b. 价值之重要性——目标的三个层次
- c. 价值提炼方法
- d. 价值提炼六方向
- ③ 案例分析：目标错误
- 5) 演练：优化近期重要工作目标

3. 目标的拆解——找到目标达成的最佳路径

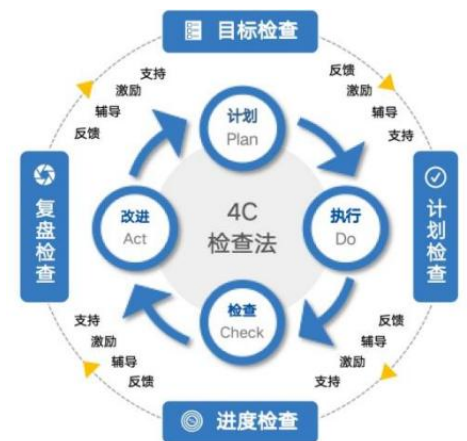
- 1) 视频案例：锦州战役
- 2) 目标拆解的目的
- 3) 上下级目标承接关系
- 为什么有时自己的 KPI 定了，却很难拆解到下级？
- 4) 目标拆解方法
- ① 方法：OGCSMR[®]介绍
- ② 步骤：目标拆解七步法
- ③ 工具：目标拆解表
- ④ 案例分析：目标拆解错在哪
- 5) 目标拆解的两个难点
- ① KSF 与 KPI 提炼
- a. 什么是 KSF 与 KPI
- b. 提炼 KSF 的四种方法
- c. 案例分析：正确 KSF 与错误 KSF
- ② 差距分析
- a. 方法：差距分析五步骤
- b. 工具：差距分析表
- c. 案例：差距分析
- 6) 目标拆解常见错误与误区
- 7) 复盘：近期重要工作目标拆解

4. 计划的制定——将团队目标分解到员工

- 1) 案例分析：哪种方式更可控
- 2) 计划制定的“三到”原则
- 3) 计划制定方法
 - ① 到人
 - 指标值设定原则
 - 指标值设定方法
 - ② 到天
 - 时间规划的两种策略
 - ③ 到控制点
 - 任务分解五步骤
 - 案例：销售任务分解
 - 工具：任务分解表
- 4) 计划制定十要素
- 5) 计划制定常见问题与误区
- 6) 复盘：近期重点工作计划

第三单元：追过程

1. 任务跟进的重要性——员工执行力重要保障
2. 任务跟进的4C检查法及过程跟进重点
3. 任务跟进常用抓手与节奏
 - 1) 三报：日报、周报、季报
 - 2) 四会：晨会、夕会、周会、季会
 4. 案例：某大厂销售经理如何实现任务跟进闭环
 5. 任务跟进的八个“凡是”



第四单元：分任务

1. 案例：选谁合适
2. 任务分配的目的
 - 通过分任务来培养人或激励人
3. 任务分配四要素
 - 1) 授权风险
 - ① 能力需求
 - ② 资源需求
 - ③ 风控需求
 - ④ 授权分析——自己干还是可授权
 - a. 可授权的工作
 - b. 不可授权的工作
 - 2) 用人规划
 - ① 识别关键人才——如何识别人才？
 - ② 参考人员管理计划——培养还是激励？
 - ③ 工具：九宫格、关键人才管理计划
 - 3) 绩效准备度
 - ① 员工绩效准备度构成
 - ② 不同绩效准备度员工分工策略



- 4) 时间饱和度
- 5) 选人常见错误与误区

第五单元：给辅导

1. 为什么要辅导下属——管理者的核心角色是教练
 - 1) 人是组织最重要的资产，也是最重要的产品
 - 2) 管理者用人，领导者培养人
 - 3) 用人来做事，再通过事来培养人
——借假修真、借事修人、借人修己
2. 因人而异的辅导
 - 1) **案例分析：新人小张——能力不行不仅仅需要的是辅导**
 - 2) 不同绩效准备度员工培养与发展策略
 - 3) 关键人员培养方式：绩优、高潜、合格、绩差
3. 辅导方案设计
 - 1) 工作忙，没时间辅导下属怎么办
——高效辅导下属的三种形式
 - 2) 辅导方案设计三原则
 - ① 干啥学啥：基于岗位工作任务规划学习主题
 - a. 流程：学习主题规划四步法
 - b. 方法：岗位任务拆解
 - c. **工具：XX 岗位专业能力培养课题表**
 - d. 团队共创：岗位任务拆解
 - ② 缺啥补啥：从绩效差距出发分析学习需求
 - a. 流程：绩效差距分析五步法
 - b. **工具：员工辅导表**
 - c. **案例分析：绩差新员工小张**
 - ③ 学习闭环：做前学、做中学、做后学
 - a. 学习闭环：“五有一常”
 - b. **案例 1：某大厂新人培养方案**
 - c. **案例 2：某大厂新人入职大礼包**
 - 3) 工具：员工培养计划表
4. 辅导方法与工具
 - 1) 五种常用辅导工具及应用场景比较
 - 2) 技能辅导——导师式辅导
 - ① 工具一：16 字箴言——辅导流程
 - a. 16 字箴言辅导流程
 - b. 16 字箴言操作要领
 - ② **工具二：3WCP™ (独创) ——辅导内容**
 - a. 情景模拟：新技能讲解
 - b. 3WCP™讲解流程及内容构成
 - c. 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三
 - d. 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错
 - e. 演练：新技能辅导
 - 3) 经验辅导——教练式辅导

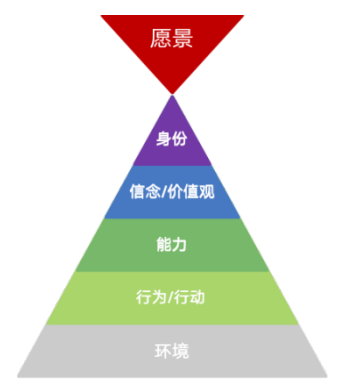
- ① 工具三：引导式复盘
 - ② 视频案例：生气的老张
 - ③ 什么引导式复盘
 - ④ 引导式复盘的五大特点
 - ⑤ 引导式复盘与 16 字箴言的区别
 - ⑥ **工具：AARTD®复盘五步法（独创）**
 - ⑦ 引导式复盘常用三种提问方式
 - ⑧ 引导式复盘原则——不要过快支招
 - ⑨ **案例分享：审核未通过**
 - ⑩ 情景演练：新人不会沟通
- 4) 反馈辅导



- ① **工具四：正反馈（表扬）**
 - a. 正反馈的目的与原则
 - b. 正反馈工具及案例：SAIL 等
 - c. 练习：SAIL 赞美法
- ② **工具五：建设性反馈（批评）**
 - a. **案例分析：看不懂的方案**
 - b. 建设性反馈的目的与原则
 - c. 建设性反馈工具及案例：BEST 等
 - d. 批评后如何恢复关系
 - e. 练习：将批评修改成建设性反馈

第六单元：常激励

- 1. 人为什么努力工作
 - 1) 激励理论模型：ABCD 四力模型、盖洛普 Q12
 - 2) 敬业度关键影响因素
 - 3) 激励体系构成四维度
- 2. 日常激励方法与原则
 - 1) 视频案例：让人敬佩的领导
 - 2) 日常激励的 14 种方法
 - 3) 激励的 24 字方针
- 3. 六种常用激励方法
 - 1) 愿景激励
 - ① **案例：员工缺少工作热情**
 - ② 设定目标的 GROW 模型
 - ③ 使用 GROW 模型帮助新人制定职业规划
 - 2) 任务激励
 - ① **案例：不思进取的老员工**
 - ② 任务沟通中的常见错误
 - ③ 任务沟通与执行结果的四层影响关系
 - ④ 任务沟通五步法 (wwhha)
 - ⑤ 如何应对员工拒绝与推诿
 - ⑥ 员工为什么不愿意接受高目标
 - 3) 讲 WHY



- ① 别人为什么愿意听你的——黄金圈法则
 - ② 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
 - ③ 讲 WHY 要因人而异：价值观六层模型
 - ④ 激发员工目标感的 TSCQAB 模型
 - ⑤ **练习：用 TSCQAB 模型讲 WHY**
 - ⑥ 演练：如何分配及沟通任务
 - 4) 授权激励
 - ① 构成领导风格的两类行为：工作行为+关系行为
 - ② 常见四种领导风格行为特点
 - ③ 常见四种领导风格优缺点分析
 - ④ 不同绩效准备度与领导风格匹配策略——新员工、绩差、不思进取老员工、绩优、高潜
 - ⑤ 演练：为团队成员匹配领导风格
 - 5) 信心激励
 - ① 视频案例：团队士气低落
 - ② 帮助员工建立信心的关键点
 - 6) 绩效面谈
 - ① 持续性绩效反馈的重要性
 - ② 工具：CFR 模型
 - ③ CFR 的构成与作用
 - ④ CFR 沟通原则与流程
 - ⑤ 绩效面谈流程与技巧：绩优、合格、绩差
 - ⑥ 如何应对员工爱抱怨或找借口
 - 4. 00 后激励策略
 - 1) **案例：00 后管理挑战**
 - 2) 00 后要什么
 - 3) 00 后激励策略
 - 5. 常见激励错误与误区
- 课程重点回顾与答疑 (10min)**
-

课前准备：

课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）

- 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
- 讲师提供课前作业模版，甲方协助发放与收集