

# 《PDCA 管理闭环与领导力跃迁》

## 从业务专家到战略执行者的角色蜕变

主讲：张烨老师

### 【课程背景】

从业务专家到团队领导者，管理者常面临以下困境：

- 管理角色模糊：想从专家转型为管理者，但缺少对高价值工作及角色定位的清晰认知；
- 战略解码失效：中长期规划难以拆解为可执行目标，团队忙于日常却偏离战略核心；
- 团队动能不足：员工能力缺乏信心不足，被动执行缺少目标感，责任意识淡薄。

本课程将帮助管理者理解业务专家与管理者的核心差异，清晰管理者岗位职责、关键任务和角色定位，以 PDCA 管理闭环为核心，通过定目标与追过程，帮助员工理清方向，确保目标到执行的一致性；通过给辅导、做反馈与常激励，赋能员工成长，激发内动力，打造高执行力团队。

### 【课程收益】

1. 全面理解管理者的岗位职责、关键任务和角色定位，明确管理者与业务骨干的差异；
2. 运用目标制定的 M-SMART 原则、目标构成五要素及价值分析法，设定高质量目标；
3. 理解上下级目标承接关系，学会使用目标拆解工具 OGCSMR 制定短中期工作规划；
4. 明确计划制定的“三到”原则，将任务拆解到人、天及过程检查点，预防风险提前干预；
5. 理解任务跟进的重要性，通过 4C 检查法跟进员工 PDCA 执行过程，确保高质量交付；
6. 了解新员工辅导需求及绩差员工问题识别方法，掌握不同知识的差异化辅导方式与方法；
7. 知晓激励原理与激励体系构成，理解日常激励的重要性，掌握 16 种日常激励方法。

### 【课程特色】

1. 自主知识产权内容，自研方法工具 OGCSMR®、AARTD®等，内容新颖独特，工具实用落地；
2. 借鉴工作坊模式，聚焦真实问题与挑战，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】

2 天，6 小时/天

### 【课程大纲】

**第一天 角色认知与目标管理**

## 第一单元：管理者角色认知

1. 什么是管理：通过他人拿结果
2. 业务骨干与管理者的区别
  - 1) 管理者除了管人、管事，还要管协同和优先级
  - 2) 管理者最重要的核心角色是教练
  - 3) 管理者的成就感来自帮助团队成功
3. 管理者五大角色定位
4. 管理者工作职责及关键任务
  - 1) 职责一：业务管理——关注结果也关注过程
  - 2) 职责二：团队管理——关注人员也关注团队
  - 3) 职责三：协同管理——造土壤是提升组织能力
  - 4) 职责四：优先级管理——有效配置资源发挥最

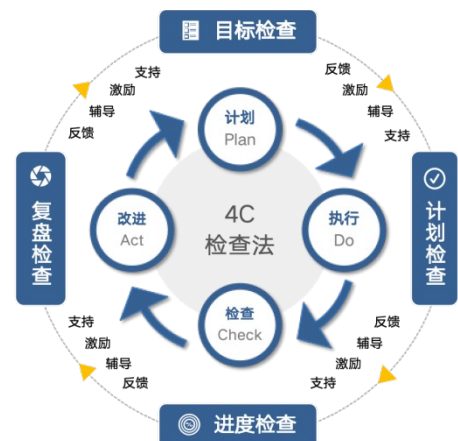


## 第二单元：目标管理

1. 目标的设定——高质量目标能激发员工目标感
    - 1) 目标制定的原则
      - ① 讨论：好的目标 VS 不好的目标
    - 管理者之痛——
      - 目标太高根本完不成
      - 时间太紧根本完不成
      - 临时任务太多根本完不成
      - 目标变来变去，员工总抱怨
      - 缺少激励机制，员工没动力
    - ② 目标制定原则——不仅仅是 SMART
  - 2) 高质量目标的构成
    - ① 目标构成五要素
    - ② 案例：正确目标示范
    - ③ 演练：错误目标分析
  - 3) 目标制定挑战——如何识别衡量指标
    - ① 衡量指标设定六方向
    - ② 目标的三个层次
    - ③ 如何提炼衡量指标
      - a. 职能部门之痛——目标难以量化
      - b. 工具：价值分析法
      - c. 案例：使用价值分析法提炼衡量指标
    - ④ 全局思考六维度
    - ⑤ 价值提炼六方向
    - ⑥ 案例：衡量指标提炼
  - 4) 目标制定常见错误——执行力不佳最主要的原因来自目标错误
  - 5) 练习：复盘近期重要工作目标
2. 目标的拆解——寻找目标达成的最佳路径

- 1) 视频案例：制胜关键
- 2) 目标拆解的目的
- 3) 上下级目标承接关系
  - 为什么有时候上级的KPI定了，自己的KPI却写不出来？
  - 为什么有时候自己的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 工具：目标拆解表
  - ③ 案例分析：目标拆解错在哪
- 5) 目标拆解关键
  - ① KSF与KPI提炼
    - a. 案例：哪种方式更可控
    - b. 什么是KSF与KPI
    - c. 提炼KSF的四种方法
    - d. 案例分析：正确KSF与错误KSF
  - ② 差距分析
    - a. 案例：为什么一定要做差距分析
    - b. 方法：差距分析五步骤
    - c. 工具：差距分析表
    - d. 案例：差距分析
3. 计划的制定——将团队目标拆解到个人
  - 1) 计划制定的“三到”原则：到人、到天、到控制点
    - ① 到人
      - a. 案例分析：目标值设定是否合理
      - b. 目标值设定原则与来源
      - c. 员工目标值设定
        - 新员工目标值设定策略
        - 老员工目标值设定策略
      - d. 案例：某大厂新老员工指标设定
    - ② 到天
      - a. 月目标拆解到周/日的两种方法
      - b. 案例：目标拆解到天
    - ③ 到控制点
      - a. 案例分析：计划有啥问题
      - b. 方法：控制点梳理七步法
      - c. 案例：某业务计划及控制点
  - 2) 计划构成与检查
    - ① 计划构成十要素
    - ② 计划检查的QQCTR模型
  - 3) 计划制定常见错误
4. 执行的跟进
  - 1) 执行跟进的4C检查法
  - 2) 执行跟进的三个关键

第二天 辅导、激励与绩效面谈



## 第三单元：员工辅导

### 1. 高效辅导四原则

- 1) 干啥学啥：基于工作任务场景规划辅导内容
- 2) 缺啥补啥：从绩效差距出发规划辅导内容
- 3) 以考促学：建立知识库，推动自主学习
- 4) 学习闭环：做前学、做中学、做后学（OJT）

### 2. 五种常用辅导工具

#### 1) 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®——辅导内容

a. 视频案例：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

#### 2) 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

#### 3) 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

③ 辅导中的常见错误与误区

### 3. 员工辅导常用工具



## 第四单元：日常激励

### 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) 新生代员工激励动因
- 4) 激励体系构成四维度
2. 日常激励的 16 种方法
- 1) 视频案例：让人敬佩的领导
- 2) 日常激励的 16 种方法
3. 激励的 24 字方针
4. 常见激励错误与误区

### 第五单元：绩效面谈

1. 案例分析：糟糕的绩效面谈
2. 绩效面谈的 CFR 原则
3. 面谈前准备事项
4. 绩效面谈七步法
5. 绩效反馈内容与技巧：绩优、合格、绩差员工
6. 问题员工沟通技巧
- 1) 如何应对员工找借口或爱抱怨
- 2) 如何应对员工只听不说
- 3) 如何应对员工质疑

### 课程重点回顾与答疑

#### 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