

《团队执行力打造与团队绩效管理》

【Training background/培训背景】

执行力打造与绩效管理可以在推动企业经营目标实现的同时持续发现问题并针对性的对员工意愿及能力进行提升；可以实现企业运营的价值增值；有助于将目标转化日常的执行；有助于将企业经营压力传递到基层岗位；是企业发展的重要管理手段。其实质是“成果价值导向”。就目前国内很多企业的实际情况看，普遍存在以下问题：

- 1、 强调从上到下，而缺少了共同的参与。
- 2、 各自为政，导致各层级目标缺少一致性与协调性。
- 3、 目标缺少衡量标准和关键行为。
- 4、 与绩效考核的正相关度不足。
- 5、 缺少有效的反馈与辅导。
- 6、 ……

如果企业的管理者不能很好的解决这些问题将会引发许多诸如：管理无序、工作时间与进度无法保障、责任缺失、推诿扯皮、执行力低下等管理并发症的出现。那么，管理者如何才能有效的打造执行力，并对绩效进行管理呢？《团队执行力打造与团队绩效管理》课程从执行力打造、统一信念与获取认同、统筹的绩效计划与时间安排、协调与整合资源、过程管控与成果评价的全过程，进行详细解读，针对实际发生的问题与困惑提供了具体的方法与工具。帮助管理者建立绩效管理与团队执行管理的意识，提高管理水平，有效的推动组织目标的实现。

【Form of instruction/授课方式】

- 理论讲解+情景呈现+视频点评+ 案例分析+实际问题解决

【Schedule/培训时间】

- 1天（6小时/天）

【Course income/课程收益】

- 建立对目标计划与绩效管理的意识；
- 掌握目标计划与绩效管理的原则与具体方法、工具；
- 掌握打造团队执行力的系统方法与工具；
- 提升管理者的管理水平；

【Outline/课程概述】

第一部分：如何做好绩效管理

- 什么是绩效管理？
 - ◇ 绩效管理的本质核心——持续提升个人与组织绩效
 - ✓ 发现短板，提升能力
 - ✓ 系统思考，完善流程
- 为什么一定要做绩效管理？
 - ◇ 绩效管理的价值与意义
 - ✓ 组织的效率与改进
 - ✓ 员工的问题与发展
 - ✓ 人力资源（评估、改进、薪酬、培训、人员流动）管理的基础

讨论：如果没有绩效管理，组织将会怎样？

- 第一阶段：绩效计划阶段
 - 将公司整体目标，按照岗位职责进行分解，明确各岗位的具体考核指标与考核标准，并进行上下级间的沟通，以形成共识。
 - ◇ 如何设定绩效目标？
 - ✓ 绩效目标的2个“来源”
思考：上级没有给出目标时如何设定目标？
 - ✓ 组织“使命”与部门“使命”
 - ✓ SMART原则与OKR的适用性选择

- ◇ 设定绩效目标的SMART原则

--S代表具体(Specific)

案 例：“热情”服务带来的投诉

- ✓ 基于工作岗位的分解方法——“一横一纵”
 - M 代表可度量(**Measurable**)
- ✓ 目标量化的 3 个关键指标-数、时、质
- ✓ 目标量化的 3 个维度-量化、细化、流程化
 - A 代表可实现(**Attainable**)
- ✓ 建设性与挑战性
 - R 代表相关性(**Relevant**)
- ✓ “可控”与“不可控”
- ✓ 工具：目标——责任展开图
 - T 代表有时限(**Time-bound**)
- ✓ 最后的时限如何设定
- ◇ 如何让考核标准更“合理”？
 - ✓ “历史数据的参考”与“标准等级的设定”
- 第二阶段：绩效实施阶段
 - 对“绩效计划”的执行进行的“监督”、“检查”及“指导”的过程。
 - ◇ 绩效实施阶段的关键
 - ✓ 日常管理中的观察与记录——任务看板
 - ✓ 反馈沟通与及时纠偏——现场站会
 - ◇ 如何将“监督与检查”做到位？
 - ✓ 工具模版-“监督与检查”的 6 要素
 - ✓ KPI 指标的检查方法——“数据与报表”
 - ✓ 能力指标的检查方法——“关键事件法”
 - ◇ 如何将“指导”做到实处？
 - ✓ 工具：反馈沟通模版
 - ✓ 工具：复盘模版
 - ✓ 工具：上堆、下切、横扩
- 第三阶段：绩效考核阶段
 - 实施阶段各项指标的日常记录较为完善，则考核依据较为充分，考

核就便于开展。

- ◇ 绩效考核阶段的关键
 - ✓ 数据“指向”与“来源”
 - ✓ 制作统计清单

➤ 第四阶段：绩效反馈阶段

对绩效考核结果的应用。让员工了解其自身的绩效情况，以帮助员工改进下个周期的绩效表现。

- ◇ 绩效反馈阶段的关键
 - ✓ “浮动工资”与“薪酬标准”
 - ✓ “物质激励”与“非物质激励”
- ◇ 绩效面谈“谈”什么内容？
 - ✓ 告知成绩 自我评价
 - ✓ 给予赏识 肯定激励
 - ✓ 直面问题 改善不足
 - ✓ 设定目标 行为驱动
 - ✓ 工具：绩效面谈模版

第二部分：如何打造团队执行力的管理模式

➤ 打造团队执行力的八个要素

- ◇ 1、共同愿景与目标设定
- ◇ 2、关怀与价值
- ◇ 3、归属感与激励
- ◇ 4、利益与资源
- ◇ 5、能力提升与辅导
- ◇ 6、团队协作
- ◇ 7、学习型团队
- ◇ 8、方法、模式与责任感

思考：明确了战略与目标，但无法保障实现……

细化了制度、规范、流程、标准，但无法保障执行……

设计了考核与奖罚，但无法保障驱动……

➤ 执行力管理模式——“全员互助体系”解读；

➤ 实现“全员”的两个行为及三个态度转变；

◇ “善其下”与“憋得住”

思考实践：行为到意识的转化

◇ 支持、期待、信任

思考实践：态度到行为的转化

➤ 如何建立团队中的归属感与价值感

◇ 归属感公式

◇ 归属感技巧的实践应用

◇ 价值感技巧的实践应用

互动实践：1、如何形成执行力所需的激励？

2、如何化解矛盾？如何达成团队的一致性？

3、如何有效提升整体业务能力？

➤ 团队执行管理无法有效落地的内外因解读

◇ 工作意愿与动机不强烈

◇ 理性认同代替了情感认同

◇ 目标没能转化行为

◇ 面对改变的心理变化规律

结束：总结与答疑