

对团队的绩效管理

课程背景：

绩效管理，是经理人一切管理活动的核心。经理人绩效管理的能力，直接决定着员工工作状态、团队士气和团队绩效。所以，绩效管理课程，被普遍认为是经理人领导力课程中最核心的内容。

《对团队的绩效管理》，是一门投资上百万的大制作的情境化视频导引教学课程，包含理念、情境、案例、工具、方法、技能及大量演练。

该课程的开发，完全基于绩效管理实战需要，以绩效管理的完整流程为设计逻辑，从计划制定、辅导实施、考核评价、反馈面谈、结果应用等各环节大量实践中的案例入手，提炼出最普遍、最典型的问题，并把问题还原到特定情境，用情景剧的形式呈现，启发学员思考、讨论和分析，进而借助课程提供的方法论和工具，掌握正确的做法。

这样的训练性教学，使得这门课非常实用、接地气，受到学员的一致认可，被认为是目前最本土化、最有价值的绩效管理培训课程，是经理人管理能力快速提升的有效途径。

课程收益：本课程可以显著改进管理者在对团队绩效管理中的技能，在指标沟通、计划制定、检查、辅导、激励等方面获得专业训练：

- 深刻理解绩效管理“沟通、承诺、发展”的过程；能陈述绩效管理的价值作用及主要工作；
- 认同绩效管理的价值和“重心在人”的核心理念；
- 能够运用相关知识与工具完成目标分解、确定员工考核指标、考核评估、绩效反馈以及末位淘汰等重要绩效管理工作。

课程模式：本课程“技能”学习部分采用“刻意训练”的教学模式：

- 观看情境视频
- 归纳问题
- 阐述原理
- 解析关键能力
- 一对一过招
- 情境演练

课程逻辑：



课程时间：2-3天，6小时/天

课程对象：企业各级带团队的管理者

课程方式：讲师讲授+视频引导+情境演练+案例分析+行动学习+角色扮演

课程大纲

基础篇：绩效管理基础知识

学习目标：

- 明白基于人性，必须要做绩效管理
- 理解完整的绩效管理流程的必要性

1. 管理学两个原理

讨论：绩效管理现状（现状与难点）

2. 绩效管理的意义
3. 绩效管理的分工
4. 绩效管理的基本要求
5. 绩效管理为什么难做？
6. 有秩序，还要有活力
7. IBM的绩效管理核心主张
8. 绩效管理流程

第一讲：无奈的经理

学习目标：

- 通过录像，反思自己公司的绩效现状
- 明白经理人对员工成长担负的责任

视频讨论：

- 1) 经理为什么陷入烦恼？
- 2) 该公司的绩效管理存在哪些问题？
- 3) 多角度分析
 1. 绩效管理是战略落地的重要手段
 2. 员工的发展，经理的责任
 3. 盖洛普：加盟公司，离开经理

第二讲：绩效的逻辑

学习目标：

- 明白年度计划沟通会的重要性
 - 明白考核指标与战略目标的关系
 - 理解平衡计分卡与 PBC 之间的关系
 - 能够进行目标分解
1. 年度计划沟通会

视频讨论：

- 1) 肖易的年度计划沟通会达到预期效果了吗？
- 2) 如何才能做好年度计划沟通会？

2. 绩效的逻辑

- 1) 使命、愿景、价值观
- 2) 战略地图、平衡计分卡
- 3) PBC、绩效管理 U 型图

3. 如何做？

- 1) 分解指标集
- 2) 分解指标集的原则

练习：目标分解

第三讲：指标的沟通

学习目标：

- 理解 PBC 的并能掌握 PBC 的构成
- 能够为一个岗位设定 PBC
- 能够正确的与员工做指标的沟通
- 能够说服与激励员工接受挑战性目标

讨论：

- 1) 什么是 PBC？
- 2) PBC 与 KPI 有什么异同？

1. PBC 的概念

2. PBC 的构成

- 1) 业绩目标；
- 2) 人员管理目标；
- 3) 个人发展目标

3. PBC 的正确描述

小组练习：为某岗位制定季度 PBC

4. 财务指标沟通

视频引导讨论：

- 1) PBC 沟通前经理和员工分别应该做哪些准备？
- 2) 肖易是如何说服朱晓红迎接挑战性目标的？

5. 沟通 PBC 前员工的准备
6. 激励员工接受有挑战的目标
7. 关键价值链：寻找实现财务指标的过程目标
8. 非财务性指标沟通

视频引导讨论：

- 1) 这位经理与下属确定的非财务指标有哪些？非财务指标从哪儿来？
- 2) 你认为他们关于非财务指标的沟通是否充分？
9. 如何设定有效的非财务指标

思考 1：确定非财务指标应该遵循哪些原则？

思考 2：概括沟通过程的一般步骤。

10. PBC 目标选择的原则

11. 沟通 PBC 五步法

- 1) 五个沟通步骤；
- 2) 沟通与情境领导；

12. 书面承诺

- 1) 为什么要书面承诺？
- 2) 书面承诺好处是什么？

第四讲：经理对下属的敷衍

学习目标：

- 认识绩效反馈的重要性
- 警惕不恰当反馈可能的风险
- 1. 经理与下属的绩效反馈面谈

视频引导讨论：

- 1) 该经理在绩效反馈中主要存在哪些问题？
- 2) 这种绩效面谈方式有哪些潜在风险？

场景复盘：经理在绩效反馈中的问题

思考：如果你是这个下属，你会不会就此打住？接下来你该怎么办？

第五讲：必然的八卦

学习目标：

- 意识到非正式组织的背后作用
- 理解绩效辅导的意义
- 1. 非正式组织

视频引导讨论：录像中三人对经理的评价是否客观公正？

思考：非正式组织的成因和对你的启示。

2. 当正式反馈缺失会产生怎样的后果

讨论：员工的绩效表现与经理的正式反馈有什么关系？

3. 员工绩效表现反映绩效辅导价值

- 1) 四个维度看为什么说“反馈出绩效”

第六讲：下属的争议

学习目标：

- 理解强制分布的原因
- 掌握避免主观性的策略

视频引导讨论：

- 1) 面对下属的志得意满，经理该如何往下谈呢？
- 2) 经理能否改变自己的决定，临时决定给下属一个 B+？

思考：考核过程中，如何尽量限制经理个人的主观性？

1. 强制分布

讨论 1：考核过程中，如何尽量限制经理个人的主观性？

讨论 2：强制分布有什么优点？

2. 避免主观评价策略

第七讲：改进的面谈

学习目标：

- 能够正确的进行绩效面谈
- 能意识到主管在下属绩效管理中的影响力

1. 经理改进后的面谈

视频引导讨论：经理的这次面谈为什么取得好的效果？

思考：

- 1) 直线经理在绩效管理中的角色和作用。
- 2) 录像复盘，归纳改进点
2. 行政上级在绩效管理中的作用

第八讲：反馈与建议

学习目标：

- 能够正确处理员工的异议，同理心沟通
- 学会依照 U 型曲线流程进行绩效辅导
- 能够运用三段反馈技巧，运用四段建议法对员工提改进建议

1. 经理面对下属的异议

视频引导讨论：经理用什么方法应对下属的质疑？

思考：处理员工质疑的一般方法。

2. 绩效辅导过程中的 U 型曲线

1) 先跟后带，有据可依

视频引导思考与分享：考核依据在考核面谈中的作用如何积累和收集考核依据？

2) 情感回应，同理倾听

3) 差距类比，处理异议

视频引导思考与分享：员工的异议是挑战还是机会？面对员工与同事比较，经理人如何应对？

4) 三段反馈的“我信息”法

视频引导思考与分享：录像中的经理对员工不足提出反馈使用了什么方法？尝试总结一个反馈范式。

练习

5) 绩效反馈的四段建议法

视频引导思考与分享：录像中经理是如何向员工提改进建议的？尝试总结一个反馈范式。

练习

6) 绩效面谈六步法

综合演练：模拟一个绩效面谈，尽最大努力使用以上六个步骤和五个方法。

第九讲：同理心辅导

学习目标：

- 能够运用同理心处理员工情绪

● 能够运用 ORID 进行绩效面谈

视频引导讨论：录像中的经理对下属的绩效辅导有什么突破性进步？

1. 处理情绪
2. 陪伴员工思考的 ORID

综合演练：再次模拟绩效面谈，要求尽量运用同理心，伴随员工完成思考过程。

第十讲：“脱轨”面对面

学习目标：

- 理解末尾淘汰的必要性
- 掌握进行末位淘汰的步骤

1. 怎样做末位淘汰

视频引导思考与分享：

- 1) 经理淘汰绩效差的员工的理由有哪些？
 - 2) 他采用了哪些谈话策略？你对末位淘汰的态度。
2. 处理末位淘汰的步骤
 3. 野蛮行径或者“假慈悲”

讨论：假如你是经理，再给你一次与这位下属面谈的机会，你将如何谈？

思考与分享：与绩效考核得 A 的优秀员工如何面谈？不面谈会有哪些潜在危险？

3. 警惕天花板，更警惕志得意满

第十一讲：结果应用

学习目标：理解考核结果应用的必要性

讨论：

- 1) 绩效考核和考核结果应用的关系。
- 2) 结果不应用会有哪些后果？
- 3) 有哪些可能的结果应用？

1. 考核评价和结果应用的关系
2. 结果应用的范围

第十二讲：经理人的心得

学习目标：领会绩效管理的精髓

视频引导思考与分享：

- 1) 三位经理人关于绩效管理的谈话对你有什么启发？
- 2) 经过学习你对绩效管理的认知有哪些改变？

总结：绩效管理的含义

视频引导思考与分享：

- 1) 这些人物的感言是否真实？
- 2) 这样的绩效管理在你所在部门能取得什么样的成效？

小组做课程回顾——提炼与总结

制定行动计划