

高效能的绩效辅导技术

课程背景：

在企事业单位绩效管理过程中，通常把考核环节作为绩效管理的主体，忽视了对员工的绩效辅导，绩效管理常常停留在表面化，忽视了绩效管理是为了提升员工绩效，服务企业战略目标实现的宗旨，所以要实现绩效管理最优化，应充分重视绩效辅导在绩效管理各环节中的重要性，开展有效的绩效辅导，帮助员工及时纠正实施中的偏差，克服工作中的困难，提高技能和服务水平，进而实现员工和企业的绩效改善。

同时绩效辅导是衔接绩效目的和绩效评价的中心关键，也是绩效办理轮回中耗时长、要害的一个关键，是表现办理者办理程度和指导艺术的重要环节。

课程收益：

- 了解绩效面谈工作及管理中的重要意义；掌握绩效面谈的主要流程、基本方法和操作要点
- 掌握一些心理学员工具，强化对员工心态、情绪的把握；掌握对应不同人格、不同心理状态的员工如何做好绩效面谈
- 有效提升业绩——管理负面情绪，始终聚焦于目标，学会激励团队的有效方法、提升业绩
- 提升自身和团队的创造力，突破固有思维模式，打开创造力的阀门

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：HR及用人部门管理者

课程方式：案例研讨，情景演练，角色扮演，分组互动，实战体验

课程大纲

第一讲：管理者的话题

一、溯源问题研讨

1. 对管理者的要求

- 1) 管理者是如何成为管理者的？
- 2) 优秀的员工和经理人有什么区别？
- 3) 管理者不同类型

2. 管理者与团队

- 1) 管理者可以借鉴的12个核心能力？
- 2) 创造绩效，推进结果？高绩效团队有哪些特征？

二、绩效辅导的员工问题

1. 绩效不足的态度原因分析
2. 绩效不足的能力原因分析
3. 绩效不足的环境原因分析
4. 问题反馈即接受反馈要点学习

小组讨论：目前所在企业的绩效反馈问题

第二讲：绩效辅导中的教练思维

一、教练式绩效辅导的定位

1. 对员工的定位
2. 对管理者的定位

二、教练式辅导价值

1. 团队层面

- 1) 弥补不足
- 2) 发挥优势

2. 个人层面

- 1) 提升能力
- 2) 激发潜能

三、教练辅导的闭环

1. 做好准备（心态准备，目的和内容准备）
2. 创造氛围：如何做好绩效辅导面谈的开场
3. 如何处理绩效面谈中的难题
4. 制定绩效发展的行动计划
 - 1) 改进计划的内容
 - 2) 改进计划的案例分析
 - 3) 改进计划的制定程序
5. 提供资源，发现障碍

小组练习：绩效的流程讨论

第三讲：绩效辅导中的教练技术

1. 教练与辅导的 12 条前提假设

- 1) 沟通的意义决定于对方的回应
- 2) 重复旧的做法，只会得到旧的结果
- 3) 凡事必有至少三个解决方法
- 4) 每人都已经具备使自己成功快乐的资源
- 5) 在任何一个系统里，最灵活的部分便是最能影响大局的部份
- 6) 没有挫败，只有回应信息
- 7) 动机和情绪总不会错，只是行为没有效果而已

.....

2. 教练辅导闭环

5步教练式解决问题流程

- 1) 关系建立
- 2) 重新聚焦
- 3) 面对现实
- 4) 承担责任
- 5) 行动方案

3. 面谈者的五大特点

- 1) 尊重
- 2) 积极倾听

3) 无条件接纳

4) 同理心

5) 真诚

4. 如何才是好的倾听

1) 倾听的秘密“3F 倾听”：不仅仅听出事实和情绪，更在乎对方的意图

2) 开发发现问题并客观的分析当前情况的倾听方法

3) 分辨事实与判断、敏感的觉察自己与他人的情感

角色扮演：有效倾听游戏

5. 绩效辅导中的发问技术

提问的顺序：GROW 模式

1) G 澄清谈话目的

2) R 发现的问题，要求员工分析原因；

3) O 是解决方案，询问员工对问题的看法以及解决方案

4) W 与员工一起商讨行动计划，制定下一次的时间

小组演练：如何运用 GROW 模型发问

提问澄清技术：抽离、启蒙、利他

a 从推论中回溯事实

b 从演绎中找到事实

c 成就导向提问法

d 解决问题提问法

e 如何问问题不会引起防卫

第四讲：绩效辅导辅助管理工具

1. SMART 管理技巧

关键：目标设定的原则

2. SWOT 分析技术

关键：内外资源的确定

3. KPI 分解和设定技巧

关键：华为的 KPI 破坏与重建

4. 情景管理技巧

关键：能力与意愿的关系

5. TOTE/nlp 管理应用

关键：效果胜于道理

6. ABC 辅导技巧（激发动机、行为跟进、阶段总结）

关键：动机的激发

7. 职业生涯辅导技术

关键：了解他，接纳他，激发他

第五讲：员工绩效辅导风格应对

一、员工风格与管理者风格——人际风格与沟通

1. 四种典型的人际风格

1) 高 D、控制型

2) 高 I、影响型

3) 高 C、完美型

4) 高S、和平型

2. 四种人际风格的特点

1) 控制性要的是结果

2) 影响性要的是认同

3) 分析型要的是规则

4) 和平型要的是和谐

3. 管理好不同类型员工的差异化

1) 让控制型缓和下来

2) 让影响型统筹起来

3) 让分析型快乐起来

4) 让和平型振奋起来

4. 基于双赢的互动