
绩效辅导

一成就人员、绩效和目标的方法

课程背景 Course Background

管理大师彼得·德鲁克说：“管理，首先是产出绩效。”带领帮助团队和员工达成绩效目标是管理者的首要任务。

那么，作为一名管理者如何给员工绩效辅导？如何做绩效反馈？绩效辅导方法工具有哪些？绩效辅导时机渠道有哪些？如何帮助员工制定绩效改进计划？如何做一名绩效教练？

本课程给出解决方案，通过详实的案例情景模拟，给理念，给方法，给工具，更具针对性和实操性，帮助学员掌握绩效辅导技巧，从道法术器四个层面展开，助力团队成员提升绩效，达成绩效目标。

课程收益 Course Benefits

1. 正确理解绩效辅导
2. 掌握绩效辅导的工具方法和技巧
3. 掌握低成本培育员工的5大方法
4. 诊断下属绩效低下原因，帮助下属制定绩效改进计划
5. 掌握辅导面谈的有效反馈技巧
6. 提升绩效改善的能力

课程特色 Course Features

针对性：针对性的课程开发，真正做到讲你想听的，给你所想要的

科学性：对世界标杆企业案例研究深入，充分了解国际先进模式和资讯，避免课程内容掉进经验主义泥潭，确保课程的正确性和科学性

实操性：精选案例在课程中深入讲解，极具参考性，可模仿或创造性地模仿

工具性：课程提供实用管理工具，拿回去就能用。

实战性：针对性设计课程，让学员把错误犯在课堂里，只把正确方法带回去

课程对象 Target Audience

企业中层经理、各部门主管等

授课方法 Training Methods

讲学互动、问题导向；团队竞赛、实战答疑；小组研讨、心得分享；案例分析、行动学习。

课程大纲 Course Outline

第1单元 理解绩效辅导

案例：张军的辞职信

1.1 绩效辅导与绩效管理

绩效管理循环

何为绩效辅导？

1.2为什么要进行绩效辅导？

为何不愿意做绩效辅导？

故事：磨刀不误砍柴工

没有绩效辅导或只有负面反馈时的员工绩效曲线

有绩效辅导以及正面反馈及强化的员工绩效曲线

1.3何时需要绩效辅导？

辅导时机选择

思考：为什么员工的表现不尽如人意？

1.4 绩效教练的能力和特质

从传统领导到教练型领导

绩效教练应具备能力

绩效辅导如何帮助企业增加竞争优势？

第2单元 绩效辅导技巧

2.1 绩效辅导的内涵

跟踪绩效表现，并提供反馈和意见辅导，同时在必要的时候调整目标；

关注于培养能力和解决问题；

有重点的（明确并增强在整个考核期对关键结果领域、目标及行为的理解），激励性的，参与性的（让员工感受到参与和承诺意识）；

及时且具体。

2.2 绩效辅导的流程：GROW

聚焦目标（Goal）

了解现状（Reality）

探索行动方案（Options）

强化意愿（Will）

案例：李总与小王的对话

2.3 绩效辅导中提问技巧

选择好的提问方式

一次不要提太多问题

不要强迫员工回答

不要重复提相同问题

要给员工思考的时间

练习：封闭式提问

引导式提问

2.4 绩效辅导中倾听技巧

使用目光接触

赞许性点头和恰当的面部表情

避免分心的举动或手势

复述

做笔记

测试：我的倾听能力

2.5 绩效面谈中反馈技巧

正面反馈：真诚、具体、定期、及时、建设性地

负面反馈 (BEST 反馈)
描述行为 (Behavior description)
表达后果 (Express consequence)
征求意见 (Solicit input)
着眼未来 (Talk about positive outcomes)
视频案例：建设性反馈

第3单元 绩效面谈

3.1 绩效面谈的步骤

面谈资料准备，包括季度考核表、面谈记录表（事先发给员工）；
营造一个和谐的气氛；
说明讨论的目的、步骤和时间；
员工确认考核结果；
根据员工工作总结的情况，分析成功和失败的原因，评价员工在工作能力上的强项和有待改进的方面；
以上讨论达成共识；
为下一阶段的工作设定目标
讨论需要的支持和资源；
制定下一阶段的行动计划；
签字
工具：绩效面谈各类表格
视频案例：如何做好绩效面谈

3.2 绩效面谈的原则

真诚，面谈的心理基础
集中在绩效，而非性格特征——“对事不对人”
优点和缺点并重（汉堡法则）
着眼于未来而非纠缠于过去——绩效面谈的指导思想应是“面向未来”
具体，不要泛泛而谈
避免对立和冲突——以事实说话，以理服人
鼓励下属说话
认真倾听

案例：成功的面谈与失败的面谈

3.3 绩效面谈策略

·因人而异

贡献型（工作业绩好+工作态度好）
冲锋型（好的工作业绩+差的工作态度）
安分型（差的工作业绩+好的工作态度）
堕落型（工作业绩差+工作态度差）
视频案例：士兵突击袁朗对话

第4单元 绩效改进

4.1 绩效低下原因剖析

个人能力、管理者能力、流程缺陷、环境因素、个人原因、动机…
案例：李俊差在哪里？

吉尔伯特行为工程模型

4.2 员工绩效改进流程

1) 员工改进流程

绩效诊断与分析

明确改进要点

选择改进方法

制订改进计划

实施改进计划

评价改进结果

案例：王力

2) 制定绩效改进计划

案例：立达公司

行动计划

