
以终为始 – 绩效改进 HPT 工作坊

“管理，首先是要产出绩效。”

---- 管理大师彼得·德鲁克

课程背景 Course Background

企业高管常常郁闷：为什么经过论证的目标变不成具体的结果？怎么明明给了方向就是做不到？中层常常纠结：任务越来越重，员工越来越难管，我也很想做好，可是从哪儿下手呢？培训部门常常头疼：你们说要上什么课就给你们上什么课，怎么业绩不好还怨我们培训不到位？

这些问题着实令我们的管理层感到头痛，因为，管理的目标就是达成绩效。那么，员工绩效为何低下？如何做绩效分析？如何找到员工绩效低下根本原因？如何做绩效改进？如何做绩效辅导？如何做好绩效管理？

绩效改进一是运用系统工具和技术在现有资源和成本不变的情况下，提升企业效益最快最有效的方法。绩效改进的核心是让业绩结果越来越好，这是每个企业都竭力追求的目标，绩效改进是每个管理者必须具备的核心技能。

《绩效改进 HPT 工作坊》(Human Performance Technology)将给出解决方案，帮助学员掌握绩效改进工具方法，提高绩效管理能力水平，扮演好绩效改进顾问角色，与员工建立绩效伙伴关系，及时掌握每个员工的工作状态，最终结果使员工发挥最大能量为企业创造价值，从而达到提升团队绩效的目的！

课程收益 Course Benefits

通过学习本课程，您将能够：

1. 了解绩效改进模型的步骤内容和关键点
2. 掌握绩效分析工具，找到员工绩效差距和绩效低下根本原因
3. 掌握绩效技术，按图索骥选择干预措施，实施绩效改进方案
4. 学习绩效辅导、绩效反馈、绩效改进评估方法
5. 了解员工和团队绩效中的存在问题，帮助员工和团队提升绩效

课程对象 Target Audience

企业各阶层管理者

授课方法 Training Methods

讲学互动，问题导向；量身定制、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 绩效概述

“绩效”是企业经营管理的最终落脚点。什么是“绩效”，什么是“绩效改进”，怎样理解“绩效”和“绩效改进”呢？

1.1 何为绩效？

案例：张力的辞职信

绩效是什么？

为什么要做绩效改进？

绩效改进和绩效评估、绩效管理差别

1.2 何为绩效改进？

绩效改进合力矩阵

绩效改进四步

绩效分析/选择设计/实施巩固/评估改善

案例：销售人员的难题

第2单元 绩效分析：寻找差距

找出组织的绩效需求，明确组织绩效问题或绩效差距，确定绩效改进努力的方向；找到导致组织绩效不佳的根本原因，为后期干预方案的设计与开发奠定基础。

2.1 绩效分析

- 1) 什么是绩效分析
- 2) 绩效分析的内容及证据
- 3) 绩效分析的“望”“闻”“问”“切”

望：收集资料

闻：访谈/调查问卷/观察

问：深度挖掘

切：综合判断

- 4) 绩效分析的工具

BEM行为工程矩阵

关键价值链

练习：结合实际工作

2.2 原因分析

- 1) 什么是原因分析
- 2) 原因分析的内容及证据
- 3) 原因分析“三步走”

- 4) 原因分析的工具

四层鱼骨图

帕累托

冰山分析法

练习：根本原因

第3单元 干预措施：选择设计

3.1 选择措施

选择干预措施是将所有影响绩效改进的因素与六大类干预措施进行对应，从而选出针对最适合的干预措施，形成绩效改进方案。

- 1) 六大类干预措施

关注信息 关注结果 关注能力

关注设计 关注行动 关注一致性

-
- 2) “如果-那么”工作表
 - 3) 选择设计五步法
对应已知 矩阵优选 规划步骤 任务分解 对照补充

3.2 设计方案

这个步骤是要将已经选择好的干预措施形成具体的可执行的工作计划，明确绩效改进项目所涉及到的改进人群、锁定影响绩效改进项目实施的关键人群、找到具有可控性和可预见性的先导指标、将目前还没有的内容进行开发，而后形成绩效改进实施方案，为方案试点、优化、推广奠定基础

- 1) 确定目标受众
- 2) 锁定关键群体
- 3) 找出先导指标
- 4) 开发所缺内容

3.3 绩效辅导

- 1) 绩效辅导作用
绩效辅导时机选择
- 2) 绩效辅导的方式
绩效辅导五步
讲授/演示/让员工尝试/观察员工表现/跟踪再指导
案例：钱经理与小李

第4单元 变革管理：实施巩固

4.1 实施就是变革管理

变革实施的影响因素

变革管理的方法

实施的阻力及其原因

个人层面

组织层面

减少阻力的6个对策

4.2 绩效反馈

- 1) 绩效面谈的步骤

工具：绩效面谈各类表格

- 2) 绩效面谈的原则

- 3) 绩效面谈中倾听技巧

测试：我的倾听能力

- 4) 绩效面谈中提问技巧

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

- 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）
视频案例：建设性反馈
案例：成功／失败的面谈

第5单元 评估改善：持续改进

绩效技术将评估改善贯穿于整个过程始终，在形成方案-实施方案-调整方案的循环过程中寻找最佳的绩效改进方案，以提升组织绩效，缩短绩效现状与绩效目标之间的差距。

5.1 评估

- 1) 评估的内容及证据
- 2) 证据与测量
- 3) 数据分析的方法
- 4) 投资回报率（ROI）评估
- 5) 评估的工具

5.2 改善

- 1) 改善的必要性
 - 2) 制约与改善
- 世界咖啡：主题：绩效改进
附录：绩效改进工具表单

行动计划

