
绩效为纲 – 绩效管理五部曲

课程背景 Course Background

消极怠工、沟通不畅、效率低下、质量降低、工作流程出现问题、对员工的评估主观臆断、员工流失……

这些企业的管理问题，追根究底都能在企业机制或经理人身上找到原因，而且，都可以通过绩效管理得到有效解决。建立一套科学公平的绩效管理体系，能够最大限度地激发员工的潜力与主动性，让员工知道企业希望他们做什么，怎样去做，必须做到什么程度；让部门经理及时发现不足并给予辅导和提升；只有建立绩效管理体系，才能时刻使员工与企业的目标、利益保持一致，实现双赢！

运用绩效管理这个工具，将管理贯彻在日常的工作过程中，及时掌握每个员工的工作状态，乃至整个企业的运转情况，从而使员工发挥最大能量为企业创造无限价值！

课程收益 Course Benefits

通过学习本课程，您将能够：

1. 全面了解绩效管理的具体内容和实施步骤
2. 学习并掌握绩效考核方法和工具
3. 学习并掌握绩效计划制定、绩效辅导实施、绩效反馈运用
4. 绩效考核结果的分析与在企业管理中的运用
5. 解决绩效考核及绩效管理过程中的实际问题

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；团队竞赛、实战答疑；小组研讨、行动学习；案例分析、影片精选。

课程大纲 Course Outline

第 1 单元 清晰绩效管理的本质

1.1 绩效是什么

影响绩效的五大因素

什么是绩效管理

绩效管理 VS 绩效评估

为什么要进行绩效管理？

案例：张经理的烦恼

1.2 绩效管理的五大核心循环

五大循环核心功能与地位

绩效计划 绩效实施 绩效评估 绩效反馈 绩效改进

1.3 部门经理的角色和任务

盖洛普：直线主管是绩效管理第一责任人

部门经理的角色
记录员 法官 合作伙伴 导师 医生
绩效管理导入
案例：大江公司的绩效管理

第2单元 第一步：绩效计划

2.1 绩效计划

什么叫目标管理

目标分解工具

剥洋葱法

多权树法

案例：肖经理的麻烦

设定绩效计划的原则

绩效计划制定阶段

准备阶段／沟通阶段／制订阶段

有效制定绩效计划的方法

案例：制定计划

2.2 构建绩效指标体系

(1) 绩效指标

绩效指标的分类

软指标和硬指标

特质、行为、结果三类指标

结果指标与行为指标

(2) 如何建立绩效指标体系

体系设计原则

定量为主，定性为辅／少而精／可测性／独立性与差异性／目标一致

性

绩效指标体系的框架

第3单元 重要环节：绩效实施

3.1 绩效沟通

绩效沟通的含义目的

绩效沟通的内容

绩效沟通的形式

正式沟通

非正式沟通

案例：惠普敞开会

3.2 绩效信息收集

绩效信息收集的目的

绩效信息的内容

工具：员工绩效记录卡

绩效收集渠道方法

观察法 工作记录法 他人反馈法

案例：奥蒂斯电梯绩效管理系统

3.3 绩效辅导

绩效辅导作用

绩效辅导的时机选择

绩效辅导的方式

指导者风格类型

绩效辅导程序

讲授／演示／员工尝试／观察员工表现对进步给予称赞／再指导

版权视频案例：M 公司

工具表单

第 4 单元 实施焦点：绩效考核

4.1 绩效评估者

(1) 绩效评估者选择

上级评估／自我评估／同级评估／下级评估／客户评估

(2) 绩效评估常见误区

晕轮效应／居中效应／对比误差／近因效应／个人偏见…

(3) 为什么要进行绩效考核？

绩效考核的实质及内涵

绩效考核的原则

4.2 绩效评估方法及选择

KPI 关键指标法／360 度绩效评估／平衡计分卡

案例：立达科技公司

4.3 绩效评估实施

直线经理和 HR 在评估中作用

绩效评估过程

确立目标 建立系统 整理数据 分析判断 输出结果

绩效评估失败的原因

第 5 单元 绩效管理生命线：绩效反馈

5.1 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

5.2 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

5.3 绩效面谈中倾听技巧

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

5.4 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

5.5 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：绩效面谈步骤

案例：成功／失败的面谈

第6单元 升华：绩效改进

6.1 绩效改进

(1) 绩效改进的指导思想

(2) 员工绩效改进流程

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

(3) 组织绩效改进流程六步

诊断与分析／组织改进团队／选择改进工具／选择实施改进方案
进行变革管理／改进结果评估

6.2 绩效评估结果应用

绩效评估结果与薪酬

绩效评估结果与职位变动

工具：人才开发矩阵

绩效评估结果与员工发展

表单：绩效改进/个人能力开发计划表

行动计划

