

# 手把手帮你做考核（直线经理版）

## ——员工绩效目标设定与考核面谈实操训练

### 【课程背景】

当前企业管理、人力资源的各类期刊、网站、APP 关于绩效管理的信息可谓铺天盖地，关于绩效管理的各种新理念、新模式、新概念可谓层出不穷。面对日新月异的外部环境，虽说要顺势而为，但当面对众多企业绩效管理亟需改善的现状与企业对绩效管理“承载企业战略、推动员工执行”的殷勤期望时，“固守本源、稳扎稳打、真抓实干”的做法似乎更有助于绩效管理工作的成功开展与落地。

### 【课程收益】

#### 把握思路 / 提升技能 / 改善方法 / 掌握工具 / 借鉴经验

- 帮助学员使企业战略（经营目标）与员工绩效考核工作高效链接。
- 帮助学员掌握将企业将战略（经营目标）转化为每一位员工日常行动的思路与方法。
- 帮助学员掌握绩效目标设定与考核的思路、方法、技能与工具，把握关键点，识别盲点，攻克难点。
- 帮助学员掌握关键业绩指标（KPI）提取的具体方法。
- 帮助学员掌握制作《绩效考核表》的具体方法。

- 帮助学员掌握绩效面谈的具体方法。

### 【课程形式】

讲授、案例分析、小组研讨、实操演练、情景模拟、游戏互动等

### 【课时设置】

12 小时，6 小时/日，2 日

### 【适用学员】

- 各级管理者
- 人力资源副总（总监、经理）、绩效经理（主管）

### 【课程提纲】

## 第一部分 绩效考核实战能力提升

### 一、绩效目标设定

#### （一）企业（团队）目标设定与分解

方法：目标管理法（MBO）的本质、把握与应用

案例&工具&方法：用平衡计分卡（BSC）梳理企业（团队）目标，构建目标体系。

方法：绩效指标提取的具体方法——QTQC（“多快好省法”）、SMART 原则

工具&方法：确定“关键”指标的三个维度（辨析指标轻重缓急的双矩阵）

方法：目标值的六大来源——为绩效指标确定目标值。

工具：企业（团队）目标分解矩阵

## (二) 设定员工绩效目标的六种方法

案例&方法：设定结果类目标的三大方法

——1、承载上级目标；2、完成专项任务；3、日常工作到位

案例&方法：设定过程类目标的三大方法

——1、落实工作计划；2、流程执行到位；3、严格遵守制度

实操演练：如何提取营销类、研发类、生产类、采购类、物流类、售后类、服务类等

岗位的关键业绩指标（KPI）？（★公开课：学员选取通用岗位；内训：企业指定岗

位。）

工具：《KPI 辞典》

## (三) 绩效目标设定工作难点化解

方法：如何设定职能类岗位的绩效目标？

方法：如何设定工作态度等软性考核指标？

研讨&方法：下属不认同上级设定的目标值，怎么办？

.....

## 二、《绩效考核表》制作

案例&方法：设定绩效指标权重（标准分）的四大法则

案例&方法：量化指标的四种得分规则与非量化指标的三种得分规则

案例&方法：适用于多岗位的“万能”得分规则

方法&工具：明确考核数据信息来源。

案例&方法：不同层级、不同类别岗位考核周期设置

案例&方法：制定指标举措（工作计划）。

工具：《EPP绩效考核表》（《目标责任书》）

案例：华为、海尔《绩效考核表》——基于IBM“PBC模式”的绩效目标设定模式

实操演练：《绩效考核表》制作（★公开课：学员选取通用岗位；内训：企业指定岗位。）

案例&方法：四家企业的《考核表》——如何让《考核表》更加“接地气”？

### 三、员工绩效考核实施

（一）规避绩效考核的十大误区

（二）绩效考核疑难问题化解

方法：员工自评与上级评价差异较大，怎么办？

方法：员工就考核分数斤斤计较，怎么办？

方法：由于配合部门工作不到位或其它原因，导致工作未完成，如何考核？

方法：如何实施员工年终考核？

……

### 四、员工绩效面谈

情景模拟：让绩效面谈不再难谈。

工具：管理者在绩效面谈时需持的“三张表”

方法：“汉堡包法则”在绩效面谈中的应用——讲出成绩、指出不足，谈出期望。

方法：基于业务，深度交流，规避面谈走形式。

案例&方法：谈，就要谈出正能量。

## 第二部分 绩效管理深度认知

### 五、让绩效考核“提档升级”。

研讨&方法：绩效考核 ≠ 绩效管理 —— 绩效管理四大环节的价值定位

案例&工具&方法：基于“STAR”技术的员工绩效障碍化解

### 六、关注组织效能。

研讨：组织效能高低是员工绩效优劣的重要决定条件。

工具&方法：员工绩效根因模型

工具&方法：吉尔伯特行为工程模型——识别出、把握住、应用好“员工绩效关键因素”。