

# 员工绩效管理“四部曲”

## 【课程背景】

绩效管理是管理者最有效的管理手段。

——彼得·德鲁克(Peter F·Drucker)，现代管理学之父

绩效管理不是考核，更不是“扣钱”的代名词，

而是通过管理者为下属明目标、做辅导、出评价、给激励，

帮助员工挣钱，并持续提升员工挣钱的能力（即员工绩效达成能力）。

员工绩效管理必须在企业落地、生根、开花、结硕果！

## 【课程收益】

- 帮助学员全面认知员工绩效管理，不再简单地将考核等同于绩效管理。
- 帮助学员掌握员工绩效管理四环节（绩效目标设定、跟踪与辅导、考核与面谈、考核结果应用）的思路、方法与工具。
- 帮助学员有效利用绩效管理，增强对下属绩效的引导力、管控力，提升团队绩效目标达成度，有力承载上级绩效目标与企业经营目标。
- 营造积极向上、崇尚绩效的组织文化氛围。
- 帮助化解员工绩效管理工作怨声大、推进难、走形式、效果差等不良局面。

## 【课程形式】

课堂讲授、案例分析、小组研讨、情景模拟、分组 PK 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】

#### 引言

方法：用人部门经理必须成为合格的“绩效经理”。

方法：员工绩效管理“四部曲”

——考核不是“扣钱”，而是帮员工挣钱，并且提升员工挣钱的能力。

#### 一、员工绩效目标设定

（一）关于员工绩效目标设定的思考

研讨：绩效考核，“考”的是什么？

游戏&故事：目标管理“三重天”、《龟兔赛跑》新解

——管理的第一要务是让下属清晰地知道做什么。

方法：考核，首先要求的是上级对下属业绩的规划力，其次才是考核员工的绩效表现。

（二）员工绩效目标之“九定”

方法：定指标、定权重、定目标值、定得分规则、定考核信息来源、定考核周期、定

考核关系、定计划、定奖惩

(三) 员工绩效指标提取与目标值设定

方法：全球绩效界关于“绩效”的三种定义

方法：利用主流绩效定义，完善员工绩效指标体系。

——员工绩效指标的两大方面、三大种类与六个维度

方法：绩效指标的来源与生成

——构建承载战略（年度经营）目标与确保企业规范运营的员工绩效目标体系。

方法：用“SMART”、“QTQC法”提取各业务领域员工的绩效指标。

方法：从业务流程、岗位职责、SOP与专项工作要求提取绩效指标。

工具：KPI & CPI / 《KPI (CPI) 辞典》

方法：如何考核职能类、事务类工作？

案例&工具：《EPP员工绩效考核表》

方法：下属不认同、不敢、不愿承担上级下达的目标，为什么？怎么办？

方法：定目标不是做算术、讨价还价、压担子，而是达共识、明方向、碰思路。

## 二、员工绩效跟踪与辅导

(一) 把握绩效管理的真谛。

方法：业绩不是考核出来的，能力不是激励出来的。

方法：绩效管理的“真谛”。

## (二) 管理者在绩效跟踪辅导中五大角色的作用发挥

方法：管理者在绩效跟踪辅导中的五大角色

——跟单员、记录员、教练、知识管理体系建设者、组织赋能者

方法：基于事实的跟踪是确保下属绩效达成的根本保障。

方法：绩效跟踪的常见方式方法

方法：如何使下属不再排斥上级的工作跟踪。

方法：提取、汇整考核数据信息是细化经营、提升管理的过程。

方法：员工考核信息的三大来源与提取路径设计

方法：“TRE”员工绩效辅导三步法

方法：打造自成长、自发展的智慧型团队，让员工在我们的团队更容易成功。

方法：组织效能高低是员工绩效优劣的决定性条件。

——夯实做事平台，打造做事场域，提升组织效能，为员工实施组织赋能。

## (三) 绩效改进技术

研讨&方法：加大考核力度、实施绩效辅导，下属绩效变化还是不大，怎么办？

工具：员工绩效障碍化解模型、员工绩效根因模型

方法：基于“STAR”模型的员工绩效改进技术

案例&方法：技控 > 人控

## 三、员工绩效考核与面谈

### (一) 绩效考核

方法：员工绩效考核的十大误区

方法：不是上级在实施考核，而是考核机制、员工自己在考核自己。

案例&方法：让程序公正，使结果公平——员工绩效考核结果评定“六步走”。

### (二) 绩效面谈

情景模拟：绩效面谈

方法：成功绩效面谈的“关键词”——尊重、正念、客观、坦诚、帮助、期望、信任

案例&方法：让绩效面谈不再难谈——绩效面谈“七步走”

案例&方法：如何同低分员工面谈、如何同斤斤计较员工面谈……

## 四、员工绩效考核结果应用

(一) 击碎激励负循环，构建激励正循环，营造崇尚绩效的组织文化氛围。

案例：迟到的学生要罚站、残忍的温柔

(二) 基于考核结果的员工激励四大法则与具体应用

(三) 员工绩效考核结果全面应用

工具：员工绩效考核结果全面应用模型

案例：考核结果在薪酬激励中的应用——利用薪酬政策，引导员工行为，力促绩效产出。

案例：华为绩效考核结果应用