

《绩效管理落地实施全过程》

绩效考核实战技巧

主讲：蒲黄

【课程背景】

绩效考核良好地调动全体员工的工作积极性，通过目标压力管理激发员工工作潜力，推动他们有效地完成本职工作，持续实现企业的整体工作目标。绩效考核是一种激励的手段和工具，更是实现企业和员工双赢的重要途径。为了让考核成绩有效实施、易于员工接受、与薪酬分配紧密挂钩，特设计出此实战课件。

【课程收益】

- 盘点绩效考核 15 项典型问题，掌握 15 项改进措施；
- 绩效考核不重视过程跟踪与反馈，结果就没有保证；
- 绩效考核表根据岗位变化进行不同设计，同一岗位不同员工也要有不同区分；
- 绩效考核在外部公平的前提下，要有内部竞争；
- 盘点 360 考核的 12 大误区

【课程特色】理念分享、案例讨论、学员互动、点评启示、图片视频情景再现、角色体会、引导借鉴、举一反三。

【课程对象】企业高管、各部门负责人、人力资源薪酬绩效员工

【课程时间】1 天（6 小时）

【课程大纲】

一、经理容易出现的典型问题：

- 1.员工绩效完成情况陈述模糊，上级评估未指出问题所在；
- 2.部门自己制定的考核标准与饭店考核标准不一致；
- 3.目标考核标准制定不明确导致评估的随意性增加；
- 4.考核评估中有“凑分保档”的现象；
- 5.目标考核点针对工作过程本身而不是结果；工作步骤与目标结果的双重考核；
- 6.目标分值划分不明，导致考核标准缺乏权重；
- 7.目标制定过多过杂，未突出关键性；
- 8.目标叫法不同，实质内容却一样，造成重复考核；
- 9.基层管理人员的目标一制定到底，下属变得无事可做；
- 10.目标的考核点选择不准确
- 11.同级别员工目标内容相同，考核标准却不一致；
- 12.忽视绩效平衡计分的作用；
- 13.管理人员对目标标准的量化、具体、可行性方面十分注意，但忽略了目标的高度；
- 14.管理人员对目标考核高度方面十分注意，但忽略了目标的难度；
- 15.月考核与半年考核出现不一致现象；

二、绩效跟踪与反馈：

- 1.绩效工作跟踪反馈做好三件事：
 - 目标动态关注调整：
 - 绩效完成跟踪指导：

案例：《日本人的管理》

案例启示：

管理者的任务不是冲锋陷阵，而是运筹帷幄，从具体事务抽出。

管理的精髓：发现人才+培养人才+放权人才+让人才做事

- 工作问题反馈：_

三、绩效考核方案与考核表设计：

- 1.考核表有侧重有区分：
 - 经营、运营有区分（考核侧重点不同）；
 - 职能部门有区分（考核项目不同）；
 - 经理与员工有区分（经理侧重考核管理的效果、员工侧重考核执行的效果）；
- 2.中层管理者绩效考核：

- 部门经营目标考核：
- 部门关键目标考核：
- 经理综合业务素质考核：

案例：分数的含金量

四、绩效考核技巧：

- 1.评估前的准备工作：
- 2.面谈步骤：
- 3.面谈的技巧：

五、360 绩效考核结果的应用：

- 1.中层管理者 360 度全方位了解自己绩效工作表现；
- 2.企业排列中层管理干部集中表现短板，提炼整合作为培训课件设计重点。
- 3.作为中层管理干部晋升奖惩的书面依据。
 - 按绩效工资管理办法评定绩效工资档次。
 - 按职务晋升条件做职务晋升。
 - 根据评估结果确定后备干部人选。
 - 根据评估结果开展交叉培训，拓展中层技能。