

绩效管理

主讲：王哲光

课程背景

绩效管理作为世界 500 强企业广泛采用的管理方法，虽然有一些缺点，但不失为一套非常优秀的管理系统，如果员工不清晰绩效目标、工作成果不被认同、能力和潜能无法发挥时，工作效率就会大幅度降低；各级管理者如果缺乏绩效管理方面的训练，他们就会心有余而力不足，无法带领和支持下级完成目标，甚至自身都成为工作中的障碍。本课程帮助管理者熟悉绩效管理的精髓及工作流程，能够根据本企业特点引进、实施绩效管理；掌握设定目标、执行、检查、修正、评估及绩效奖惩的原理与方法；借助各种训练方式营造实战的氛围，使学员快速提升并能在工作中进行卓有成效的绩效管理，成为行业稀缺的专业和管理复合型人才。

课程目标

- 强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 正确认识绩效管理，厘清对绩效管理的误区，奠定实施绩效管理的基础；
- 掌握绩效目标设定、执行实施、监督控制、绩效管理等目标管理方法和工具，能在企业有效的推行和实施绩效管理，培育绩效管理文化；
- 掌握正确的沟通方式和关爱员工的方法，建立良好的双赢工作关系；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧，提升执行力和业绩；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属，带领和支持下级完成目标；
- 帮助学员完成从业务能手到管理高手的转变，提升管理者的领导艺术。

授课对象

本课程作为管理者绩效管理技能训练课程，亦可用于储备干部、管培的培养计划。

培训用时

2 天，每天 6 小时。

授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成

长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的领导者。

课程大纲

一、管理者在绩效管理中的角色

1、绩效管理的定义与原则

- 1) 管理、领导、绩效、效能
- 2) 绩效管理与绩效考核的区别
- 3) 绩效管理的目的
- 4) 常见的绩效考核方法
表现评价法、比较排序法、业绩评定法、关键事件法、工作标准法
360 度评价、目标管理、关键业绩指标、平衡记分卡、经济增加值

2、管理者在绩效管理中的角色认知

- 1) 掉入“领导力”黑洞
- 2) 管理者的角色认知
决策者：策略与方向
管理者：推行与辅导
人力资源：工具与解释
员工：执行与反馈
- 3) 影响绩效的因素

演练：张经理的苦恼

3、绩效管理六步曲

目标分解——绩效计划——绩效实施——绩效评估——绩效面谈——绩效结果运用

4、全球成功人士的秘密——高效工作动力之源

- 1) 如何找到工作乐趣——工作的价值
- 2) 主动积极、全力以赴、激情
- 3) 如何提升自己的雇佣价值
- 4) 责任、立即行动、寻找可能性

教学影片：不可能的任务

二、绩效目标分解与绩效计划

1、确定绩效目标与目标分解

- 1) 目标的种类
- 2) 制定绩效目标的原则
- 3) 绩效目标制定程序
目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布
- 4) 如何提炼 KPI(关键业绩指标)及 BSC (平衡记分卡) 的作用

演练：同心顺

2、从目标到计划

- 1) 工作计划的定义和种类
- 2) 制定计划的时机-找到你的最佳期

- 3) 五问必达 5W2H
- 4) 制定计划的步骤
- 3、**优先排序——如何做到要事第一**
 - 1) 列清单——6件事法则
 - 2) ABC排序与80/20法则
 - 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
 - 4) 找到生命中的大石头
 - 5) 别让猴子跳上背——猴子定律
- 4、**绩效计划管理的流程**
 - 1) 计划管理的流程
 - 2) PDCA循环

工具：行动计划与行动日志

三、绩效实施与绩效评估

- 1、**绩效实施执行力不强的原因**
- 2、**绩效实施的要点**
 - 1) 绩效推动的关键
 - 2) 控制的方向
- 3、**绩效实施的内容**
 - 1) 布置工作七大要素
 - 教学影片《如何布置和接受任务》*
 - 2) 如何争取执行者支持
 - 3) 如何化解执行阻力
 - 教学影片《如何消除执行阻力》*
- 4、**持续改善的起点——绩效评估**
 - 1) 监督的心态和必要的控制
 - 2) 监控的主要手段
 - 表单控制、节点控制、处理例外、目标修正
 - 3) 绩效评价的方法

四、绩效面谈辅导与绩效改善

- 1、**绩效面谈中的沟通艺术**
 - 1) 绩效面谈的步骤
 - 工具：PIP（绩效改善计划）*
 - 2) 沟通的本质和目的
 - 3) 沟通模型
 - 演练：同理心沟通*
- 2、**绩效面谈四大技巧**
 - 1) 聆听：听出心声清楚本源
 - 2) 发问：探询需求促进改善
 - 3) 厘清：找到差距厘清现状
 - 4) 回应：沟通顺畅提供支持
- 3、**教练辅导与绩效改善**
 - 1) 宣讲法

- 2) 演示法
- 3) 分享法
- 4) 教练法

演练：教练七步法

4、绩效结果适用的方向

员工发展计划、人事变动、薪酬调整、奖金发放、培训

职业习惯造就卓越人生