

# 基于业绩改善的绩效沟通能力提升课程方案

## 课程收益：

1. 通信运营商案例教学：培训中将设计大量发生在通信运营商的实际案例，拓宽学员的视野同时产生共鸣，并通过情景式案例研讨杜绝纯理论讲授；
2. 实战研讨教学：培训设计大量实操训练、案例研讨、情景模拟、角色扮演等互动教学方式，让学员在体验中顿悟、在实操中提升，学习而非教育；
3. 多媒体教学：根据课程需要，增加视频、录音、电影片段、情景拍摄等多媒体的素材，拓宽学员的视野，启发学员思考，并增加课程的趣味性；
4. 行动学习法：每一节课程内容结束后，准备一个行动案例，配套实战情景的模拟演练或案例总结或知识凑集等，提升学员对于学习内容的操作应用，并通过都对行动学习的结果进行回顾和点评，巩固学习成果；
5. 演示性教学：针对技能型的课程，课堂杜绝单纯的讲解，讲师将演示融入到技巧的讲解中，并且安排课堂的联系和辅导，保障学员真正掌握该项技能。

## 课程特色：

1. 本课程观点、案例、工具均来自于运营商全国各省 / 地市公司绩效管理咨询项目的成功实践，本课程采用的大部分是运营商内部，工具均经过咨询项目实践检验；
2. 本课程为绩效管理正本清源，讲解绩效管理的前世今生，回归绩效管理的本质；
3. 分享绩效管理在运营商各省份的成功经验以及失败教学，以及华为、阿里巴巴等通信或移动互联网企业的绩效管理实践；
4. 咨询式培训，将相关的咨询项目成果提炼为培训内容，通过“一次培训享用百万项目成果”分享，保障可操作，有效果；
5. 分别从绩效计划制定、绩效过程跟进、绩效评估、绩效沟通反馈的操作闭环，针对每个环节的关键点 给予讲解、案例分享以及实际操作演练，提升绩效管理的操作能力；
6. 突出行业属性：基于多个省 / 地市移动培训咨询经验，富有针对性，更符合企业实际；
7. 行为而非知识技能：只有转换为行为，培训学习才能发挥作用，课堂上的大量演练帮助学员快速的将所思所学转换为工作行为，最大程度的保障培训效果；

**授课对象：**管理人员

**授课方式：**采用讲师讲述、案例分析、分组讨论、互动答疑、情景模拟演练等方式

## 课程纲要：

### 绩效管理理念与绩效沟通现状解析

背景导入：移动互联网时代对中移动的管理与绩效管理提出新的挑战

外部：微信、虚拟运营商与工信部、国资委的双重压力

内部：传统运营商思维的制约、滞后的机制和新的员工诉求

中移动对九大基地的考核指标变化解读

视频分享：《指尖上的中国》《移动互联网的未来》

管理者如何正确认识绩效管理与绩效沟通

公司绩效管理现状解读

国内其他兄弟公司绩效管理与绩效沟通成功案例分享

绩效管理体系内涵探讨

启示一：绩效管理既是一种公司管理思想，更是一种自我管理的工具

启示二：绩效管理从关注事向关注人的转变

启示三：绩效管理由关注结果向关注过程的转变

启示四：管理者如何正确看待绩效管理的公平性问题

启示五：管理者是绩效沟通能否落地的关键

启示六：中高层管理者在绩效管理与沟通中的角色应该是怎样的

### 绩效目标与计划制定沟通

案例研讨：《综合部经理张华与小王的沟通案例》

案例启示 1：职责与责任的关系

案例启示 2：目标不够清晰导致工作按时按质完成

案例启示 3：如何说服下属

案例研讨：《当下属抱怨 KPI 指标太多难以完成时……》

案例启示 1：向上抱怨而非向下抱怨

案例启示 2：上司的任何反馈都向下属传递着你的价值观

案例研讨：《一次营销活动的组织实施与员工激励》

案例启示 1：目标的三种类型，日常沟通围绕行动目标而非表现目标

案例启示 2：绩效评价的三个维度，如何更客观的设定目标

### 绩效过程执行与辅导沟通

#### 案例分析：《每天很忙，但却不知道在忙什么？》

案例启示 1：过程管理的 PDCA 循环

案例启示 2：如何管理上级，促进工作目标实现

案例启示 3：如何聚焦行为的持续执行与改善

#### 故事讨论：《美国海军陆战队的故事》

故事启示一：如何利用 AAR 理念及工具提升工作绩效

故事启示二：持续少量关键行为，引发巨大改变

故事启示三：主管辅导下属推进工作的沟通反反馈方法

#### 案例研讨：《水浒沟通案例分析》

案例启示 1：绩效沟通的意义

案例启示 2：上级与下级沟通的注意事项

案例启示 3：绩效沟通中的技能应用

案例启示 4：与员工绩效沟通辅导的步骤分享

#### 视频：《绩效绩效》

案例启示 1：辅导下属的 GROW 法则

案例启示 2：教练式辅导技巧的运用

#### 案例分析：《营业部小李自我感觉这个月绩效应该不错，可是才打了 C，于是去找部门经理讨说法……》

案例启示 1：让下属对 ABCD 更接受的四步法则

案例启示 2：80、90 后员工如何沟通、辅导

案例启示 3：绩效评估的常见误区剖析

案例启示 4：没有正态分布的绩效管理该如何

### 高效沟通与表达技巧篇

#### 问卷测试：《沟通风格测试》

启示 1：明确自己沟通风格

启示 2：了解四大沟通风格以及应对技巧

#### 故事讨论：《三代人共同讨论女儿考试成绩为什么不好原因的故事》

故事启示 1：自我探寻的工具方法——理解六层次

故事启示 2：如何表扬？如何批评？

故事启示 3：如何正确理解工作的意义

视频教学：《关于倾听》

启示 1：同理心的三种方法

启示 2：表达同理心的三个误区

启示 3：倾听的五个层次

游戏体验：《关于理性与感性沟通表达》

启示 1：理性观点与感性素材的结合

启示 2：了解上司、下属的表达特征，应对自如

常见绩效管理困惑补充分享篇

常见绩效管理困惑补充解答

计件奖金是激励因素还是保健因素？

能够支撑管理者长期激励的要素到底是什么？

量化薪酬的本质是什么？

360测评为何失效？

难以量化的考核内容如何处理？

难完成甚至一定完不成的指标如何下？

从岗位职责如何提炼指标？

上级 KPI 如何分解给下属？

如何将 KPI 转化成 GS

哪些岗位适合计件？哪些岗位不适合计件？

课程回顾与问题解答

**注：课程内容可按具体需求及调研结果进行调整！**

