

六元八表定绩效

——柔性绩效管理落地实操

讲师 徐栋梁

如果说抗击疫情前线是战士、卫士的战场，那么千家万户企业将是我们每一个职场精英的战场，我们以什么心态面对 2020 绩效，何去何从，我们心归何处！管理者在经历疫情压力之后深深陷入了深深的思考？2021 绩效如何做，刚性要求谁来做，柔性激励怎么做，啥时做，做到何种程度，如何启动特殊环境下的问责机制？这些都变成了企业管理者不得不面对的问题。

课程收益：

- ★ 掌握教练技术促动的愿景描绘法
- ★ 掌握目标 SMART 原则应用细化
- ★ 掌握四维目标平衡体系的逻辑表
- ★ 掌握 SWOT 优劣分析具体操作表
- ★ 掌握绩效方法选择的加权评估表
- ★ 掌握行动计划落地的七步分解表
- ★ 掌握绩效指标落地的八步操作表
- ★ 掌握绩效承诺签定的绩效承诺表
- ★ 掌握绩效复盘评估的复盘评估表
- ★ 掌握绩效辅导改进的三套访谈表

培训对象：公司基层管理者、中高层管理者、人力资源管理者、绩效专责、HRBP 等

授课方式：

课堂讲授 40%+案例分析 35% +现场演练输出 25%，突出实战性

课程时间：

1 天（线上 6 小时精讲版）

第一章 以终为始——目标管理之梦想链接梦想

问题导入：一生二、二生三、三生万物……！企业的经营到底为了什么？愿景——战略——目标——指标的辩证关系

一、刚柔并济经营目标

1. 目标管理的定义实质
2. 目标管理的基本思想
3. 目标管理的实施过程

课后作业：用思维导图法完成企业愿景描绘图

解决问题：一张白纸呈现愿景驱动之逻辑框架

二、目标设定三要素

1. 目标要看得见

2. 目标要摸得到

3. 目标要想得到

课后作业：完成 SMART 表单

解决问题：目标的 smart 细化

三、企业四维平衡目标

1. 经济利益

2. 社会责任

3. 员工收益

4. 客户利益

课程作业：完成目标的战略地图

解决问题：解决绩效目标不聚焦

四、企业绩效改进的五大桎梏

1. 机制问题：案例：绩效为啥很难推进？

2. 认知问题：会不会，能不能，敢不敢、愿不愿？

3. 技术问题：KPI,BSC,OKR,PDCA、KSF.....

4. 流程问题：战略决定结构，结构决定流程

5. 激励问题：物质与精神并尊！

解决问题：绩效管理桎梏不清楚。

本章小结：理解企业发展愿景，掌握四维平衡目标，认知绩效五大痛点

第二讲：追本溯源--绩效管理之变被动为主动

问题导入：从德鲁克谈目标管理说起……刚性任务管理与柔性目标管理的区别？

一、被动执行到主动行动

1. 绩效是什么

2. 考核是什么

3. 绩效管理与绩效考核关系

课后作业：列举绩效考核与管理区别

解决问题：解决企业绩效认知的问题

二、绩效考核与管理的困惑

——绩效管理四大基本内容

1. 目标

2. 计划

3. 辅导

4. 反馈

课后作业：完成 SWOT 分析表

解决问题：解决绩效推进桎梏

三、绩效管理的四大方法

1. MBO

2. KPI

3. OKR

4. BSC

课后作业：完成多维度加权评估表

解决问题：解决绩效方法选择问题

四、绩效管理设计的具体步骤

1. 前期绩效准备

2. 指标体系设计
3. 运作体系设计
4. 结果反馈设计
5. 绩效管理制度

课后作业：分清具体流程角色责任

解决问题：绩效推进中职责不清楚

本章小结：理解绩效误区正念，掌握各类方法区别，熟悉绩效管理运作

第三讲：群策群力—团队共创之变要求为需求

问题导入：疫情下管理者如何柔性辅导员工设定改进目标？

一、变要求为需求——个人承诺三步骤

1. 发送 PBC 给到 PBC 承诺人
2. 辅导 PBC 承诺人的绩效目标
3. 循序渐进跟踪辅导承诺签字

课后作业：演练团队目标分解六步法

解决问题：绩效行动计划的落地问题。

二、目标分解注意事项

1. 何时设定
2. 谁来设定
3. 设定什么
4. 怎么设定
5. 设定标准

课后作业：绩效指标分解八步法

解决问题：团队工作绩效计划表

本章小结：

1. 柔性辅导——欣赏式探寻
2. 刚性承诺——团队共创法
3. 契约精神——绩效承诺书

第四讲：言传身教——绩效辅导之变执行为自行

问题：疫情下什么时候进行改进辅导时间**？

一、绩效辅导的不同阶段

1. 计划面谈
2. 指导面谈
3. 考评面谈
4. 反馈面谈

课后作业：掌握 pcdcac 工具应用

解决问题：企业辅导流于形式问题

二、绩效辅导基本原则

1. 明确目标期望
2. 选择**时间
3. 营造宽松环境
4. 避免笼统主观
5. 关注员工感受
6. 倾听员工意见
7. 倾向正向反馈

课后作业：完成一次绩效面谈工作

解决问题：掌握绩效面谈表的使用

三、绩效辅导的步骤

1. 多方了解员工的状况
2. 约定辅导的方式场合
3. 给出绩效反馈与辅导
4. 记录绩效辅导的结果

课后作业：掌握 ORID 深度会谈技巧

解决问题：解决企业辅导流程不规范

四、员工辅导九步法

1. 面谈前的准备
2. 营造融洽面谈氛围
3. 员工自评
4. 上级评价
5. 讨论绩效表现
6. 制定改进计划
7. 重申下阶段考评内容和目标
8. 讨论需要的支持和资源
9. 评估结果及谈话记录签字确认

课后作业：组织一次绩效面谈演练

解决问题：绩效面谈组织过程无序

本章小结：ORID 的深度辅导技术，掌握绩效面谈实操技巧

第五讲：惩前毖后——问题员工变奖惩为赋能

案例：华为公司绩效评价与等级分布设计

一、绩效评估的原则

1. 全面绩效原则
2. 个人贡献原则
3. 层级贡献原则

课后作业：掌握绩效过程评估表

解决问题：评估绩效推进的问题

二、绩效评价流程

1. 承诺人自评
2. 直线主管评估
3. 上级管理者集体评议审核
4. 绩效委员会批准

课后作业：设定公司绩效评价流程图

解决问题：绩效评估流程职责的不清

三、PBC 绩效结果反馈

1. 为结果反馈做哪些准备
2. 如何与员工沟通绩效表现
3. 如何与个人承诺者解释等级背后的原因
4. 怎么对下阶段工作提出展望

课后作业：复盘绩效承诺书的应用

解决问题：绩效承诺书的应用技巧

四、典型问题员工处理技巧

1. 强调因果
2. 狡辩借口
3. 丧失信心
4. 情绪失控

课后作业：进行一次针对性性格测评

解决问题：解决面谈中技巧不足问题

本章小结：

1. 收获产出：员工绩效改进计划表
2. 收获产出：员工绩效改进沟通表
3. 收获产出：员工绩效改进评估表

第六讲：正本清源——绩效复盘之变终点为起点

一、复盘的意义

1. 目标是什么？
2. 结果是什么？
3. 问题是什么？
4. 总结是什么？

课后作业：复盘一次企业绩效考核

解决问题：解决团队绩效责任改进

二、绩效管理问题探讨

——常见绩效管理实施的问题分析和对策？

1. 理解失误：能位错论，聚焦绩效
2. 面面俱到：贪大求全，去伪存真
3. 数据失真：弄虚作假，权责对应
4. 马虎应付：全力应付，全力以赴
5. 避重就轻：心存顾虑，连坐机制
6. 未虑应用，流于形式，因地制宜
7. 难于量化，行为难控，一地一策
8. 认知失调、角色错位、正本清源

课后作业：分析本企业绩效问题状况

解决问题：找准企业问题对症的策略

三、绩效激励原则

1. 激励四原则
 - 1) 及时性原则
 - 2) 同一性原则
 - 3) 预告性原则
 - 4) 开发性原则
2. 吸引力法则
 - 1) 动之以情
 - 2) 晓之以理
 - 3) 激之以义
 - 4) 诱之以利

课后作业：分析自我吸引力法则强项

解决问题：非物质激励应用不足问题

四、绩效的心激励魔力

1. 绩效标杆激励魅力

- 1) 耳濡目染
- 2) 心领神会
- 3) 身体力行
- 4) 言传身教

2. 绩效“四心”激活模型

- 1) 崇敬之心
- 2) 感动之心
- 3) 积极之心
- 4) 升华之心

问答环节

徐栋梁老师简介

核心资质：

- 中国人民大学硕士研究生
- 壳牌中国人力资源经理&组织发展总监
- 马石油 **CHO**
- 上海鲸工网 **HRVP**
- **RAST** 驿站（互联网社群 o2o）创始人
- 华为生态大学高级讲师、高级咨询师
- 青岛大学总裁班人力资源讲师
- 中国海洋大学 **EMBA** 班管理实战专家
- 高级人力资源管理、二级心理咨询师
- 18 年人力资源、企业运营管理经验
- 10 年培训经验
- 国际职业培训师行业协会认证高级讲师



讲师经历：

徐栋梁老师曾任职于壳牌中国、马石油、上海鲸工网工业品领域 B2B 平台、山东拉思特驿站社区 O2O 公司、中智、经邦股权等知名企业人力资源高管、合伙人、高级项目经理等职务。

有近二十年的管理实战经验，十五年人力资源总经理、HRVP、高级咨询师从业经历，精通人力资源体系的各个环节，具备专业的分析、判断、处理问题的实战能

力。十五年的外资企业、互联网企业、国内大型民营企业的实战经历，管理过 20000 人的规模的企业集团人力资源全面工作，有着丰富的企业变革、创新、从 0 到 1 的管理实战经验。

擅长人力资源体系建立，OD、TD 与 LD 体系建设，组织诊断与战略变革梳理，差异化薪酬定位与管理、绩效管理技术、三支柱变革等；企业管理方面擅长团队管理、企业变革与创新管理、管理者思维与工具提升、国有企业变革管理、团队执行力打造等多方位的课程、咨询辅导并落地实施。

核心研究：企业人力资源管理、中基层管理

主讲课程：

1、人力资源管理系列：《UVCA 时代的组织发展与变革》《UVCA 时代下的组织能力提升》《打造赋能型组织——组织发展与人才培养》《工作分析与人岗匹配原理及工具实操》《金牌面试官》《六维动态差异薪酬福利体系设计与落地》《全面薪酬激励与设计》《劳动用工政策与法律风险防范》《企业用工风险与防控实操》《非人力资源经理的人力资源管理》《企业“无痛”人员优化策略》《组织效能诊断》《人才盘点与梯队建设》《敏捷绩效管理》《绩效技术训练》《大数据人力资源管理》《OD 速成记---组织发展总监全维度塑造》《TD 应该这样做》等

2、管理实战系列：《中高层管理者角色认知与技能提升》《中高层领导者领导力提升训练》《打造高绩效组织---绩效管理如何有效落地》《OKR 关键目标分解法》《阿米巴经营激励》《员工有效激励与授权管理》《新时代双赢模式员工关系管理》《行为管理情景高尔夫》《情景高尔夫---教练和辅导》《以成果导向的员工激励与辅导 ---教练式辅导》《问题分析与解决》《业务领导力---战略与执行的力量》《职业化能力提升》《执行力密码---打造团队执行的法宝》

3、实战微咨询系列：《任职资格体系搭建项目》《岗位胜任力模型搭建项目》《岗位价值评估与分析项目》《OKR 体系搭建项目》《关键人才盘点与梯队建设项目》《内部人员晋升选拔项目》《战略厘清梳理分析项目》《三支柱建设项目》《薪酬、绩效体系建设项目》

4、政策、国企改革系列：《国有企业改革市场洞察与业务模式创新》《国有企业改革与新能源战略》《国有企业改革重点问题分析与探讨》

《国企改革下的人力资源三项变革设计与落地》《国有企业薪酬市场化管理与中长期激励设计》

授课风格：

1、**授课内容：**徐老师曾就职于世界 500 强外企、大型民营企业、互联网企业，并

有互联网企业创业经历，在 15 年的职业发展和创业历程中，对人力资源管理有着自己独特的管理思想和管理技巧，具有全球化眼界与思维，对中国民营企业人力资源管理现状有着深刻的理解，并能有实际解决方案。在企业管理和股权设计方面有着丰富的实战经验，授课内容以实战干货为主，针对企业客户与学员的实际状况，诊断培训的实际需求，定制化设计独特的培训方案，以“深入浅出、学以致用、逻辑清晰、超强的亲和力”著称，采用视频观赏、小组讨论、案例分析、团队共创、角色扮演、相互点评等丰富的授课形式，有效调动课堂的气氛和把控现场学员状态，帮助企业创造最大绩效。

2、**注重实效**：实效性、可萃取是徐老师授课的灵魂，也是徐老师授课的基本原则，所有课程中均会提供相应的工具 和方法，相关案例解读及现场实操演练。注重现场与学员互动，根据所讲知识点解决学员实际工作中存在问题。

3、**课堂气氛**：徐老师授课集幽默、趣味、故事于一体，让学员在欢声笑语中感觉道理，体悟管理真谛，在课程中学员可以轻松愉快的与徐老师进行沟通、互动讨论，快乐中学习，学习中成长。

4、**课后辅导**：学员在实际工作中有授课相关问题，可以随时找到徐老师进行实际工作的辅导，保证学员可以真正做到学以致用。

部分合作客户：

通信行业：

北京电信、河北移动、贵州电信、西安移动、襄阳联通、眉山联通、四川移动、克州移动、和田联通、深圳电信、青岛电信、常德电信、安徽联通、湖北中移、泰安移动、洛阳联通、合肥移动、新疆奎屯移动、烟台移动、齐齐哈尔联通、沈阳移动、辽宁电信、海南联通、杭州电信、广西铁塔、合肥华为等

能源行业：

国家电网、南方电网、登州电力、华能、中石油、中石化、加拿大石油、泰石油、港华燃气等

金融行业：

银行：平安银行、农业银行、浦发银行、青岛农行、齐商银行、西安建行、上海招商、深圳兴业银行、河北农行、济南招行等

保险：平安车险、平安金融（深圳）、人保财险、民生保险、太平洋保险（北京）

等

投资机构：黄淮海投资、松禾资本、青橙资本、上海子济资本、青岛创投基金等

交通运输行业：

东航、南航、深航、山东高速、招商局、森达美港运、顺丰、中通、EMS 等

实体产业：

老尹家海参、上海道一生物、Rainbow(润丰股份)、LAFARGE、北京东方园林股份、南山集团、华盛江泉集团、马克西姆化工、山东海虹物流、爱尔眼科、明润视光连锁、澳柯玛、可口可乐、中国万达、山东长白本草、银色世纪、绿城（山东）、老百姓大药房、麦田、青岛蓝海域、明德物业、欧雅壁纸、中国水电八局、昌新鞋业、深圳赛菲尔珠宝、惠发股份、青岛啤酒、希杰食品、珍奥集团、诺得益轮胎、PYUA、倍亿得、欧力士、长城汽车、北车、东方钢帘线、滨农集团、龙安泰环保、烟台弗吉亚、时代青海、西部矿业、中核聚能热力、山东能源集团、陕西松瑞医药、登升安防、北京首钢国际工程、深圳光明建设集团等

互联网、新零售、IT 及政府机构

便利蜂、易久批、找煤网、化纤汇、曹操送、四季影视传媒、滴滴、京东物流、驴妈妈、京东贝全、360、华为终端门店、workday、盖雅工厂、聊城大学、潍坊税务、山东高速、山东中外运、山东保安集团等等

授课现场剪辑（部分）：



盐城国电绩效管理实操训练班



四川移动 任职资格体系搭建工作坊



襄阳联通非人+领导力培训



财智光华商学院 中高层管理者管理能力提升



西安移动业务领导力培训



咪咕科技 面试技术与背调技术训练



华为安徽技术团队 教练式管理培训



深圳兴业银行考核与薪酬激励机制重塑



阳泉移动 绩效管理如何有效落地



陕西铁通执行力打造+绩效管理能力提升



朝阳联通 储备人才管理能力提升



南航北方公司 管理干部阿米巴经营实战



绵阳移动骨干转型综合能力提升



鄂旅投资集团人才盘点与梯队建设培训



平安银行组织能力提升培训



海南移动 MTP 管理者角色认知与技能提升训练



安徽铁塔：情景管理高尔夫---向下管理



连云港核电 关键任务管理与管理创新

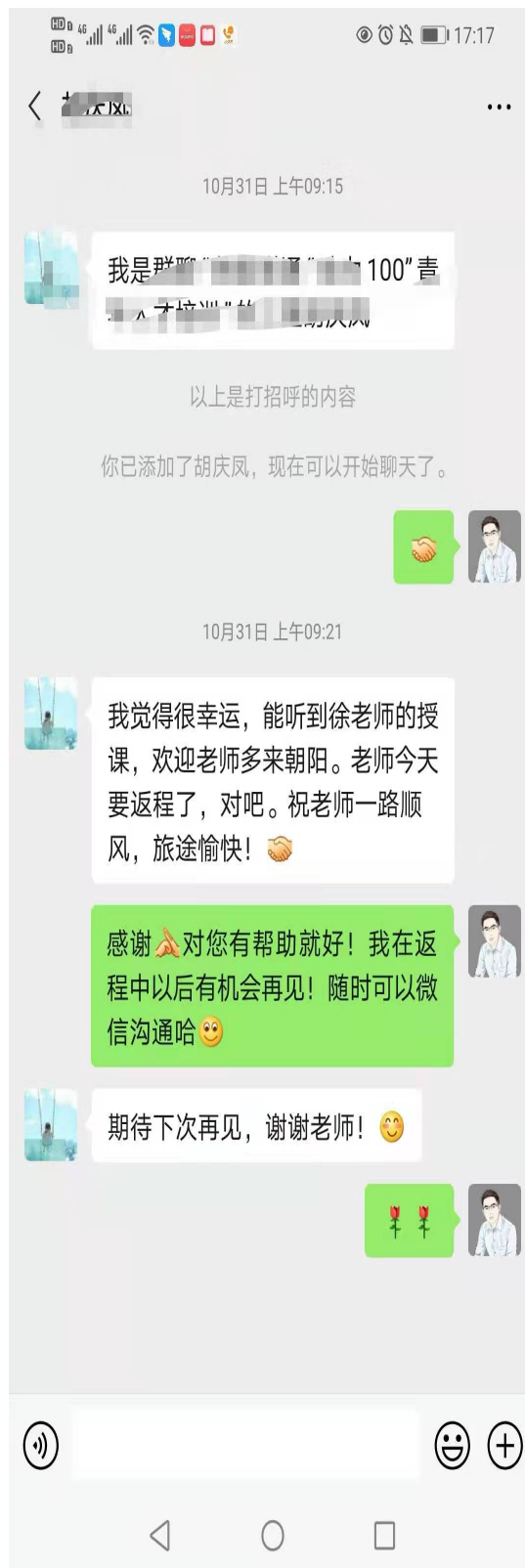
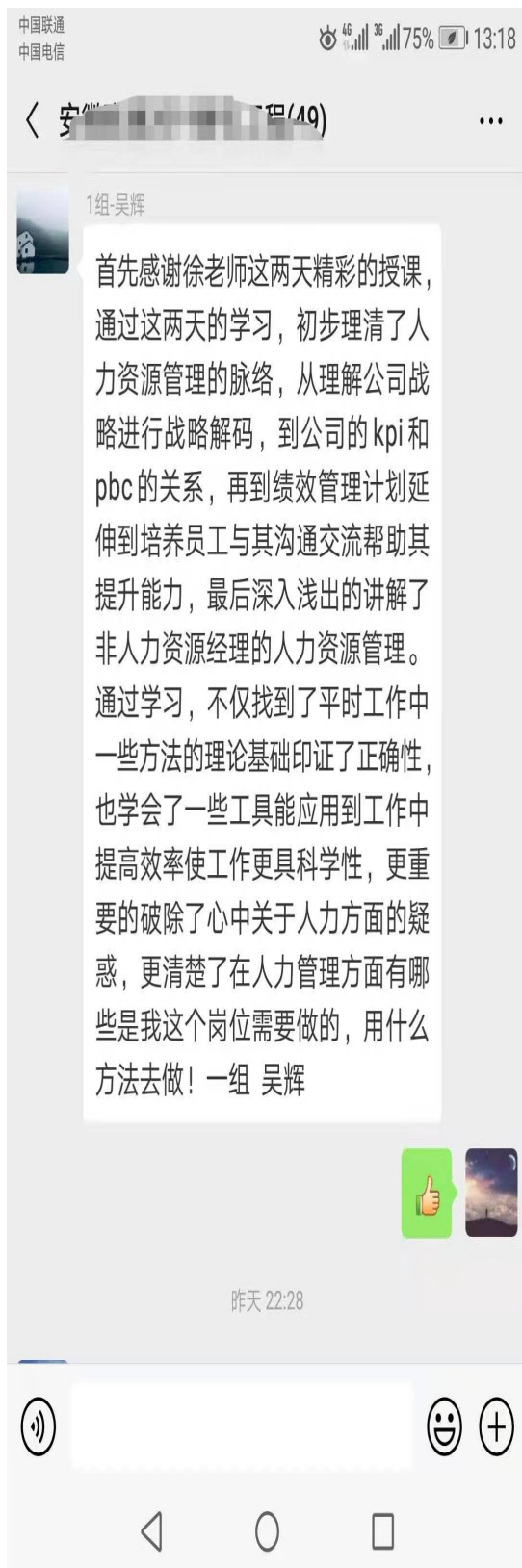


企业评价



机构评价

学员反馈



课后辅导

