

《中高层管理者绩效管理能力提升训练营》

主讲：卢云峰老师

课程背景：

- 为什么整天忙碌却业绩不明显？为什么上级领导布置的工作任务、下达的指令我们不能很好地完成？为什么经常不知道自己在忙什么？为什么我们在工作中经常不知道哪些事情该做、哪些事情不该做？为什么我们不能有效调动下属员工的积极性？本课程从企业管理的实际问题出发，通过实际案例，完整地讲解企业目标与绩效管理的方法，帮助企业与团队根据企业战略目标，建立目标与绩效管理体系，提升管理者的绩效管理水平和达成企业绩效工作目标。同时，通过绩效管理，让员工充满激情与活力，发挥自身潜力，最终提升企业的经营业绩。

课程目标：

- 正确认知绩效管理并掌握绩效管理 workflow、方法与实施步骤
- 掌握绩效目标设定、分解与考评的工作方法与工具
- 掌握绩效跟踪、绩效辅导与绩效面谈的工作方法与工具
- 根据本企业特点，高效运用绩效考核结果并打造绩效文化

课程对象：中高层管理者、新任经理、绩效管理师

课程安排：共 4 期训练营，4 天

授课方式：现场讲授、互动演练、案例分析、小组讨论

课程大纲：

第一期训练营及复盘内容

➤ 第一章 正确认知绩效与绩效管理

- 现象分析：为什么大家不喜欢绩效

- 现实分析：为什么我们又需要绩效
- 何谓绩效？何为绩效管理？常规的绩效管理方式有哪些？
- 如何界定各级管理者的绩效职责？-高层、中层、人力资源管理者
- 如何彻底规避绩效管理工作的三大误区
- 管理者在绩效管理中的角色与定位
- 案例分析：李经理的绩效管理存在哪些问题

➤ 第二章 精准设定并分解绩效目标

- 设定与分解绩效目标的原则与方法
- 成功设定绩效目标必备七个步骤（KPI与BSC）
 - 正确理解公司整体目标，并向下进行传
 - 制定符合 SMART 原则的目标
 - 检验目标是否与上司的目标一致
 - 列出可能遇到的问题和阻碍，找出解决办法
 - 列出实现目标所需要的技能和授权
 - 列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源
 - 确定目标完成的日期
- 运用 KPI 从上到下的绩效目标如何有效达成一致并适时调整
- 运用 BSC 法提取符合战略的绩效目标并进行分解
- 案例分析：如何将企业战略目标层层分解到各个岗位
- 互动分享：有哪些方法与技巧对绩效目标的进行分解
- 现场演练：如何设定公司、部门、个人目标

第一期复盘部分：

■ 绩效计划与指标设定

- 案例分享：年度本部门及员工绩效计划与指标
- 分享方式：以小组为单位，每小组选取一个部门的实际案例

- **回顾：**
 - ◇ 绩效目标设定的七个步骤
 - ◇ 绩效管理四循环与七项流程
 - ◇ 绩效计划与指标设定的关键点
 - ◇ 绩效计划与指标设定的工具
- **评估：**
 - ◇ 案例中绩效计划与指标设定的亮点
 - ◇ 案例中绩效计划与指标设定的改进点
- **分析：**
 - ◇ 案例中绩效计划与指标设定问题的主观原因
 - ◇ 案例中绩效计划与指标设定问题的客观原因
 - ◇ 案例中绩效计划与指标设定问题的改进计划
- **总结：**
 - ◇ 设定部门及员工绩效计划的误区、方法与经验
 - ◇ 设定部门及员工绩效指标的误区、方法与经验

第二期训练营及复盘内容

➤ **第三章 绩效跟踪与绩效指标的考核评定**

- **绩效跟踪**
 - ◇ 为何要跟踪绩效目标
 - ◇ 绩效目标跟踪与实施的步骤和措施
 - ◇ 如何培育下属达成工作目标？
 - ◇ 为什么要及时教练下属员工
 - ◇ 如何创造下属成长的环境（授权、辅导）
 - ◇ 怎样通过教练改变员工行为

- ◇ 互动分享：如何有效进行工作授权？
- ◇ 现场演练：针对下属绩效进行辅导、指导与教导
- **绩效考评**
 - ◇ 如何提炼基于绩效目标的关键考评指标
 - ◇ 上下级之间的关键考评指标如何有效设定
 - ◇ 绩效指标中权重及评分标准如何设定更合理
 - ◇ 绩效考评中的自评、他评、跨部门评如何做
 - ◇ 互动分析：如何考评绩效考核结果

第二期复盘部分：

■ 绩效跟踪

- 案例分享：实际工作中是如何辅导与跟踪员工绩效的？
- 分享方式：以小组为单位，每小组选取一个案例
- **回顾：**
 - ◇ 在岗工作辅导五步法
 - ◇ 绩效辅导与跟踪的时机有哪些
 - ◇ 绩效辅导与跟踪的内容有哪些
- **评估：**
 - ◇ 案例中绩效辅导与跟踪的亮点
 - ◇ 案例中绩效辅导与跟踪的改进点
- **分析：**
 - ◇ 案例中绩效辅导与跟踪问题的主观原因
 - ◇ 案例中绩效辅导与跟踪问题的客观原因
 - ◇ 案例中绩效辅导与跟踪问题的改进计划
- **总结：**

- ◇ 绩效辅导与跟踪时存在的误区
- ◇ 绩效辅导与跟踪工作的方法与经验

■ 绩效考评

- 案例分享：实际工作中是如何进行绩效考核与评估？
- 分享方式：以小组为单位，每小组选取一个案例
 - 回顾：
 - ◇ 六类绩效考核与评估方式
 - ◇ 各类绩效考核指标具体含义
 - ◇ 绩效结果填写方式的关键点
 - ◇ 绩效考核结果的分布有哪些
 - 评估：
 - ◇ 案例中绩效考核与评估的亮点
 - ◇ 案例中绩效考核与评估的改进点
 - 分析：
 - ◇ 案例中绩效考核与评估问题的主观原因
 - ◇ 案例中绩效考核与评估问题的客观原因
 - ◇ 案例中绩效考核与评估问题的改进计划
 - 总结：
 - ◇ 绩效考核与评估时存在的误区
 - ◇ 绩效考核与评估工作的方法与经验

第三期训练营及复盘内容

- 第四章 绩效辅导与绩效面谈技巧
 - ✓ 绩效辅导实战

- 案例：《小张的辞职信》
- 绩效观察与记录（方法、步骤与要点）
- 绩效辅导的内容（七个方面的辅导内容）
- 绩效辅导的准备（时机、环境、心态）
- 案例：针对小王的绩效辅导应准备什么
- 绩效辅导的实施（针对四类员工及策略）
- 案例：张经理的绩效辅导存在的问题
- 实战演练：如何进行一次成功的绩效辅导
- 工具：OJT 流程、BEST 法则、SMART 法则

✓ 绩效面谈实战

- 案例：吴经理的绩效面谈存在的问题
- 绩效面谈的准备工作
- 绩效面谈中的四类下属及应对策略（六级授权方式）
- 绩效面谈七步曲（开场、目的、结果、共识、计划、记录、结束）
- 绩效面谈的技巧要点（氛围、心理、异议）
- 测评：不同个性特点与沟通风格
- 实战演练：如何与不同类别员工进行绩效面谈
- 工具：IDP 计划表、PIP 计划表、面谈自检表

第三期复盘部分：

■ 绩效反馈与面谈

- 案例分享：实际工作中是如何进行绩效反馈与面谈的？
- 分享方式：以小组为单位，每小组选取一个案例
- 回顾：
 - ◇ 绩效反馈与面谈有哪些准备工作
 - ◇ 绩效反馈与面谈的原则有哪些
 - ◇ 绩效沟通与面谈的有哪些基本环节
 - ◇ 绩效沟通与面谈的有哪五个步骤

- ◇ 绩效辞退员工沟通的六步法
- 评估：
 - ◇ 案例中绩效反馈与面谈的亮点
 - ◇ 案例中绩效反馈与面谈的改进点
- 分析：
 - ◇ 案例中绩效反馈与面谈问题的主观原因
 - ◇ 案例中绩效反馈与面谈问题的客观原因
 - ◇ 案例中绩效反馈与面谈问题的改进计划
- 总结：
 - ◇ 绩效反馈与面谈时存在的误区
 - ◇ 绩效反馈与面谈工作的方法与经验

第四期训练营及复盘内容

➤ 第五章 绩效考核结果运用与绩效文化

- ✓ 绩效考核结果运用的五个方面
- ✓ 如何进行目标与绩效激励管理？
 - 如何正确认知目标与绩效激励的关系
 - 怎样有效下达你的团队工作目标
 - 如何激励并提升你的团队成员执行力
 - 如何有效通过面谈改进工作绩效？
 - 互动分享：如何与部属进行工作反馈？
- ✓ 不同个性特点的员工如何沟通
- ✓ 如何制定员工的绩效改进计划
- 怎样有效达成绩效双方的改进承诺
 - 绩效考核工资

- 个人薪酬调整
 - 提供培训机会
 - 进行优胜劣汰
 - 给予晋升发展
 - 指出改进空间
- ✓ 互动分享：如何让绩效考核结果支撑企业战略目标完美执行！

第四期复盘部分：

■ 高绩效团队打造（绩效文化形成阶段）

- 绩效考评结果运用
 - ◇ 物质激励层面
 - 短期：薪资/奖金/特殊津贴
 - 中期：分红/基金/特殊假期
 - 长期：股票/期权
 - ◇ 精神激励层面
 - 优秀评选/积分奖励
 - 参与决策/个性尊重
 - 荣誉表彰/标杆事迹分享
 - ◇ 成长激励层面
 - 个人发展规划 (IDP)
 - 职位晋升/扩大职权
 - 工作授权/工作委任/优秀员工
 - 提供培训机会/轮岗机会
 - 列入人才梯队/接班人计划
- 团队管理者领导力提升
 - ◇ 提升个人修养
 - ◇ 提高管理水平

◇ 提高影响能力

- 课程总结与互动交流