

# KPI/OKR 绩效管理

## 概述

坊间有许多不同的辅导技巧课程，很多人上完课后发现很难用到工作上。其主要的原因是在于一般的辅导技巧是针对个人成长所设计，也就是一般所说的生活教练（Life Coach），因此是从个人的生命方向、价值观、个性、风格到行为，一步一步讲述理论，然后再谈到辅导技巧的步骤。一般这类的课程设计都会用到五天以上的时间。上课后，每个学员都会很开心的发现自己的生命方向，找到动力的来源，但是回到职场后发现很难花那么多的时间来对员工做这么一长串的辅导。甚至，有的员工还会表面上配合，但实际上没有什么效果。这就是为什么教练推动那么多年，企业一直有兴趣推动，但效果总是不好的原因。

本课程是基于需求的理论，针对商业环境的需求特点所设计的课程：快速、有效及持续性。把管理人员在不同的情境进行分类，分别设计不同的步骤来进行教练及辅导。每一个模块都有相对应的知识、技巧及工具，帮助管理人员快速学习，高效激励和教练员工，进而转化技巧成为习惯。模块的介绍：

- 制定工作 KPI：这是绩效管理的起点，这个目标应该是管理人员针对员工的职位及职责，在考虑当时的环境，对员工所设定的 KPI。所以，这个 KPI 要非常具体，要能够符合 SMART 原则。管理人员越清楚定义员工的目标，员工的绩效就越高。
- 制作工作 OKR：不是所有的员工都可以用 KPI 的方式管理，例如销售、研发、营销、项目管理就不适合用 KPI 管理，因此 OKR 会是一个好的管理工具。
- 沟通目标：一般传统的管理人员在交办工作的时候，总是给员工压抑的感受；而懂得激励原理的管理人员，懂得如何掌握激励的技巧，在沟通工作目标的时候，让员工感受到兴奋及乐观的接受，并开始展开行动。更重要的部分，是透过这个技巧来获得员工的信任。信任是绩效管理最重要的基石。
- 要求改善：在员工绩效不好的时候，管理人员使用教练辅导技巧，帮助员工分析现状，明确需要改善之处，选择适当的解决方式，最后承担责任提升绩效。通常这是管理人员最大的挑战，也是考验管理人员的教练辅导技巧。
- 协助成长：员工的表现一般，但有机会更好，懂得激励原理的管理人员，使用教练辅导技巧帮助员工挖掘自己成长的方向，寻找成长动力的来源，在追求个人成长的同时，进一步提升工作的绩效。
- 奖励赏识：在员工表现优异的时候，懂得激励原理的管理人员，知道如何赏识员工的同时，不但激励员工更加努力表现，而不会产生自负的心理状况。

课程的特色在于以扎实的理论为基础，发展在不同状况下所需要的技巧。在整个课程的过程中，全程用学员自己的员工作为角色扮演的案例，讲师会亲自演示技巧给学员看，在学员角色扮演的时候，提出改善的建议。

模块	学习活动介绍	时间分	教学方法
课程导入	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 开场（客户方）</li> <li>• 破冰活动</li> <li>• 研讨公约</li> <li>• 课程介绍</li> <li>• 讨论：学员面临的挑战是什么？</li> </ul>	30分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 猜猜看</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第一单元 制定工作 KPI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：环境的挑战和组织的策略后，依据不同员工的职责，进而制定员工的工作目标。</li> <li>• 评估环境的挑战和组织的策略</li> <li>• 制定员工职责的重要性及优先级</li> <li>• 选择并决定工作的指标</li> <li>• 活动：制定员工工作目标计划表</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 工具：目标计划表</li> </ul>
第二单元 制作工作 OKR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：设计及发展员工的 OKR</li> <li>• KPI 及 OKR 的应用差异及选择方式</li> <li>• OKR 的工具</li> <li>• OKR 的范例</li> <li>• 避开 OKR 常见的误区</li> <li>• 活动：制定员工的 OKR</li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>
第三单元 与员工沟通工作的目标	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：环境的挑战和组织的策略后，依据不同员工的职责，进而制定员工的工作目标。</li> <li>• 沟通部属的工作目标的“关键步骤” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 列工作职责</li> <li>- 明确对组织影响的程度</li> <li>- 判断职责优先级</li> <li>- 制定工作指标</li> <li>- 调整以符合需要</li> </ul> </li> <li>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 工具：目标计划表</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
第四单元 改善员工绩效的辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：帮助学员掌握有效改善员工绩效，能够有效针对员工的绩效不足，进行有效的沟通，让员工承担责任，进而改善绩效。</li> <li>• 关键步骤：改善员工绩效的辅导技巧 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 设定讨论范围</li> <li>- 请员工发表看法</li> <li>- 请员工明确问题的影响</li> <li>- 表达期望和员工的利益</li> <li>- 引导员工提出解决方案及行动</li> </ul> </li> <li>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</li> </ul>	150分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
第五单元 帮助员工成长的辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：帮助学员帮助表现一般而有潜力发展的员工，挖掘自己的兴趣结合公司的需要，在员工获得发展兴趣成就感的同时，也达成公司绩效提升的结果。</li> <li>• 帮助员工成长辅导的“关键步骤” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 开场白</li> </ul> </li> </ul>	120分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 挖掘员工的兴趣</li> <li>- 撮合兴趣和能力需求</li> <li>- 共同制定能力发展计划</li> <li>- 提供发挥能力的机会</li> </ul> <p>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</p>		
第六单元 激励员工士气的 辅导技巧	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 单元目的：识别不同的激励方式，进而提升员工士气。</li> <li>• 激励员工士气的“关键步骤” <ul style="list-style-type: none"> <li>- 描述观察到的行为或结果</li> <li>- 表示欣赏（细节）</li> <li>- 强调对他人的影响</li> </ul> </li> </ul> <p>• 活动：选择自己的员工，进行角色扮演</p>	90分	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 内容讲解</li> <li>• 引导活动</li> <li>• 个人活动</li> <li>• 角色扮演</li> </ul>
<p>休息时间：上下午各一场 15 分钟休息 中饭休息时间：1 个小时</p>			
<b>总课时长度</b>			<b>13 小时 0 分</b>