

绩效改善及开除员工的管理技巧

概述

管理绩效不好的员工是一件困难的工作，有许多的主管陷入一个困境，开除员工还是再等等。开除员工后要花时间招募、入职培训、工作能力发展等等，让主管闻之却步；不开除不改善，整体的绩效不但达不到目标，更会产生劣币驱逐良币的现象。会有这样的困境是因为没有拥有一套管理的方式和技巧。

这个课程是针对绩效不好的员工，主管所需要掌握的知识及技巧。

- 激励原理：要了解员工为什么会努力工作的原因，了解内在激励和外激励在管理上的不同操作方式。也了解什么是绩效公式，而主管要有哪些工具和方式来提升绩效
- 绩效改善辅导：在员工绩效低于期望的时候，主管必须开始启动 90 天的改善计划（与人事部门协调），进行辅导。这个阶段的关键在于帮助员工改善绩效，而不是让员工准备被开除。所以，在辅导的时候要使用激励原理的技巧，激发员工的斗志，努力改善绩效。
- 开除员工的心智准备：开除员工在中国文化中，有极大的心理阻力。所以，需要建立一个正确的价值观及心理建设，才不会在开除员工会谈的现场，发生退缩或迟疑的现象，造成反弹效应。
- 开除员工的现场技巧：在开除员工会谈中，会出现很多不预期的情况，主管要掌握各种不同的情况，能够预先掌握处理的技巧，能够顺利进行。

成人学习对于学习实用性非常在意，所以为了让课程的实用性极大化，课程会以学员自己的问题作为演练的案例。上课的时间分配是：讲师授课时间为 30%；学员演练时间为 70%。

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"> • 开场（客户方） • 破冰活动 • 研讨公约 • 课程介绍 • 讨论：学员面临的挑战是什么？ 	30分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 猜猜看 • 小组讨论
第一单元 激励原理 - 内在动机	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：懂得员工为什么会努力工作的动机及绩效管理工具 • 介绍“激励员工士气的辅导技巧”的关键步骤 • Daniel Pink 的演讲影片 • 激励的时代及需求原理 • 发现激励员工的方法 • 绩效公式的介绍 • 主管的绩效管理工具 • 活动：个人的成功经历 	60分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 小组讨论
第二单元 绩效改善辅导	<ul style="list-style-type: none"> • 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。 • 关键步骤：改善员工绩效的辅导技巧 <ul style="list-style-type: none"> - 说明绩效不良的现象（员工拒绝现实的表现） - 请员工发表看法 - 请员工明确问题的影响 - 表达期望和员工的利益 - 引导员工提出解决方案及行动 • 活动：选择自己的员工，进行角色扮演 	120分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演
第三单元 开除员工的心智准备	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：建立开除员工的正确的价值观及心理建设，以顺利进行开除员工的会谈 • 造成焦虑的四个原因 • 处理焦虑的四个解释 • 帮助下定决心的七个观点 • 活动：讨论个人感受及想法 	60分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演
第四单元 开除员工的现场技巧	<ul style="list-style-type: none"> • 单元目的：识别各种不同的情况，适当处理 • 处理员工申诉的情况 • 保护公司资产的注意事项 • 开除员工的处理流程 • 开除员工说故事法的缺点 • 开除员工的自上而下的六步法 • 员工可能出现的常见问题 • 活动：角色扮演 	120分	<ul style="list-style-type: none"> • 内容讲解 • 引导活动 • 个人活动 • 角色扮演
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			
总课时长度			6 小时 30 分

