

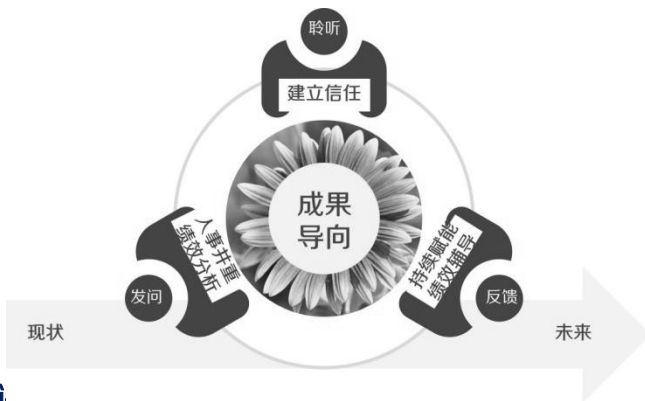
成果导向的绩效改进

【课程目标】

- 1 深入理解绩效改进的目的意义，形成成果导向的绩效管理观念与模式，帮助管理者与员工建立持久的信任关系；
- 2 帮助管理者培养员工树立绩效问题分析的意识，学习人事并重的绩效改进，并能够运用工具进行绩效问题分析
- 3 实践运用模型工具能够因事不同因人而异进行绩效辅导，形成有针对性的辅导策略，促进绩效持续改进和提升
能够实践运用聆听、发问和反馈的关键技能进行绩效辅导，促进员工绩效改进的内在驱动力，持续提升绩效

【工具模型】

- 1 一个以成果为导向的绩效改进模型
- 2 两个绩效改进的关键
- 3 三项应具备的绩效辅导技能
四步绩效辅导



流程	部门	员工A	员工B	员工C
目标任务	任务描述			
	任务分解			
识别阶段	发展阶段			
	能力(高/低)			
匹配方法	意愿(高/低)			
	管理方法			
促动执行	促动要点			
	促动动力举措			
评估改进	推动执行举措			
	结果评估			
	行为改进			

【课程介绍】

- 1 课程对象：中层管理者
- 2 课程人数：30人
- 3 课程时长：2天

【课程纲要】

课程章节	主要内容	教学目标及工具方法
成果导向的绩效改进	<p>彼此连接</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 开场 Cheek in ✓ 相互认识、共同约定 ✓ 视频导入：管理者绩效改进 ✓ 视频解析及总结 <p>2 绩效改进的目的意义：成果导向</p> <p>3 成果导向的绩效改进模型</p> <p>一个前提：信任驱动</p> <p>2 二个关键：</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 绩效分析：人事并重的绩效分析 ✓ 绩效辅导：持续赋能的绩效辅导 <p>3 三项核心技能：</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 深层次聆听 ✓ 强有力发问 	<p>■ 教学目标：</p> <p>深入理解绩效改进的目的意义，形成以成果为导向的绩效管理观念与模式，帮助管理者与员工建立持久的信任关系</p> <p>■ 工具方法</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 案例讲解 ✓ 视频解析 ✓ 入场调查 ✓ 讲解提问 ✓ 小组讨论 ✓ 同侪教练

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 有效的反馈 	
一个前提	<p>信任驱动的一个原理：三脑原理</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ 爬行脑-安全感、情绪脑-归属感、视觉脑-未来行动 <p>2 现象背后的脑科学原理</p> <ul style="list-style-type: none"> 员工绩效停滞，总是临时抱佛脚-爬行脑 2 员工总是和你对着干-情绪脑 3 员工找不到绩效问题改进的方法-视觉脑 <p>3 信任驱动绩效改进</p> <ul style="list-style-type: none"> 营造安全氛围，安抚爬行脑 2 提升积极情绪，满足情绪脑 3 启动视觉脑，推进积极行动 	
三项核心技能	<p>深层次聆听-听需求</p> <ul style="list-style-type: none"> 聆听的重要性 2 聆听的四层次：下载-事实-同理-生成 3 聆听注意事项 <p>2 强有力发问-问方向</p> <ul style="list-style-type: none"> 什么是强有力发问 2 强有力发问技巧 3 强有力发问常见模式 <p>3 有效的反馈-促成果</p> <ul style="list-style-type: none"> 有效反馈的前提：理解、接受、回应 2 有效反馈的方法：接收和获取 3 两种反馈形式：正向和改善 <p>工具助力</p> <ul style="list-style-type: none"> 辅助工具：辅导技能观察表 互动环节：深层次聆听、强有力发问和有效反馈练习 2 本章小结 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教学目标 能够实践运用聆听、发问和反馈的关键技能进行绩效辅导，促进员工绩效改进的内在驱动力，持续提升绩效 ■ 工具方法 ✓ 案例解析 ✓ 讲解发问 ✓ 小组练习 ✓ 同侪教练
两大关键	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人事并重的绩效分析 事层面的做法-识别绩效问题 ✓ 校对问题：梳理关键找差距 ✓ 削对问题：盘根错节厘线索 ✓ 销对问题：选择方案定措施 ✓ 笑对问题：预见实施排风险 2 人层面的做法-发现动力阻力 ✓ 探索差距背后的驱动点和阻力点 ✓ 挖掘原因背后的心智模式 ✓ 思考方案制定后的价值探索 ✓ 共识行动举措的动力与承诺 3 工具助力 辅助工具：绩效分析画布 2 同侪教练：写出自己的行动改进计划，三人一组相互交流 ■ 持续赋能的绩效辅导 绩效辅导流程 目标设置 2 厘清现状 3 方案选择 行动选择 2 持续赋能的绩效辅导 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 教学目标 帮助管理者培养员工树立绩效问题分析的意识，学习人事并重的绩效改进，并能够运用工具进行绩效问题分析 2 实践运用模型工具能够因事不同因人而异进行绩效辅导，形成有针对性的辅导策略，促进绩效持续改进和提升 ■ 工具方法 ✓ 案例解析 ✓ 视频播放 ✓ 讲解发问 ✓ 小组讨论 ✓ 开放空间活动 ✓ 点子沙拉活动 ✓ 同侪教练

	<p>理方向-因事不同识别阶段</p> <p>2 给方法-因人而异个性辅导</p> <p>3 提效能-持续发展提升效能</p> <p>✓ 小组讨论：不同阶段下属动力和能力提升的辅导策略</p> <p>✓ 不同阶段下属能力和动力的辅导策略</p> <p>✓ 新员工、资深员工、负能量员工的能力和动力辅导策略</p> <p>3 不同绩效辅导场景演练</p> <p>场景演练标准要求</p> <p>2 根据场景进行分组讨论</p> <p>3 小组代表实战 PK</p> <p>分享点评</p> <p>工具助力</p> <p>辅助工具：绩效辅导表</p> <p>2 同侪教练：写出自己的行动改进计划，三人一组相互交流</p>	
复盘回顾	<p>知识回顾</p> <p>课程知识回顾</p> <p>2 小组知识建构</p> <p>2 行动转化</p> <p>运用 KISS 工具梳理课后行动</p> <p>2 形成可落地的行动举措一句话 Check out</p>	