

《绩效管理：从目标到结果》

主讲：王刚

【课程背景】

- 用什么指标评价一个公司的整体业绩？
- 有些指标需要年度才能算出成绩来，但是公司要求季度考核，这种情况如何处理？
- 公司要求部门经理分解指标给员工，大多数经理都是直接把自己的指标写进员工的绩效合约，这样做有什么问题吗？
- 当为员工设置考核指标时发现，指标无法覆盖到工作的所有内容，这个问题如何处理？
- 好多员工都同时承担了很多兼职工作，兼职的工作是否要考核，如何考核？
- 上级经常指派有临时性任务，对本职工作的冲击非常大，考核时该如何处理？
- 手下两个员工 A 和 B，A 的工作能力都强于 B，所以，好多难做的工作都安排 A 去做，但是，由于工作难度不同，难做的工作容易被扣分，而简单的工作不容易被扣分，该如何考核评价呢？
- 同一个岗位两个人做，一个是新招聘来的大学生，一个是干了 4 年的老员工，新来的学生能力经验不足，很多事都要老员工带着他做，那么，到底是按照同样的标准考核这两个员工，还是按照不同的标准考核？
- 考核完了就没下文了，员工觉得每次考核就是走形式，扣工资。

如果您也苦恼于以上这些问题，那么《绩效管理》这个课程值得您好好了解一下。

【课程收益】

1. 理解绩效管理是“让全员参与持续改进”的过程
2. 学会针对员工个体表现，与员工共同制定具体的改进目标
3. 掌握目标分解和过程分解的方法，并学会目标和标准的量化描述技巧
4. 学会制定 KPI 指标，并拥有制定 KPI 体系的能力
5. 深入理解并认同绩效面谈是绩效管理的关键环节
6. 理解绩效面谈是发展员工和激励员工的重要手段
7. 学习面谈的流程，使员工接受评估结果
8. 处理艰难的面谈局面并学习核心谈话技术
9. 掌握绩效考核后的人才发展技术

【课程特色】

1. 不是宣讲陌生的体系，而是跟管理者的经验建立联系；
2. 不仅仅是填写表格，而是认同表格背后的道理和玄机；
3. 不是简单的面谈流程，专门针对困难问题提供方案；
4. 不给被评估者盖棺定论，而是着眼发展向前看

【课程对象】

正在实施绩效管理的中基层经理及 HR 人员

【课程时间】1天（6小时/天）

【课程提纲】

第一单元：绩效管理的真正意义

- 一、什么是绩效管理
- 二、绩效管理的意义
- 三、绩效管理的对管理者和员工分别有什么作用？
 1. 和谐的工作关系首先要明确工作期望
 2. 结果导向不是“只要结果不管过程”
- 四、绩效管理的作用和局限

第二单元：绩效管理四步曲

步骤一：设定绩效目标

1. 如何设定目标
 - 1) 设定目标的意义
 - 2) 目标思考的出发点
 - 问题导向
 - 顾客导向
 - 竞争导向
 - 愿景导向
 - 3) 设定目标的方法
 - 4) 设定目标的 SMART 原则
 - 课堂练习：这些目标够 SMART 吗？
2. 找出关键绩效指标（KPI+GS）
 - KPI 举例

步骤二：确定考核方法

1. 态度维度
2. 过程维度
3. 结果维度

步骤三：实施过程控制

1. 为什么需要过程控制
2. 过程控制的工具-计划
3. 确保计划顺利推动的要点
4. 过程控制的工具-OGSM 计划表

步骤四：挑战的绩效面谈

1. 绩效面谈的目的
2. 绩效面谈的优劣
3. 绩效面谈的准备
 - 课堂练习：不打无准备之仗
4. 绩效面谈八步曲
5. 如何处理艰难的面谈
 - 1) 哪些原因导致评估面谈出现困难
 - 2) 艰难面谈常见的 10 类问题
 - 课堂练习：我是四个下属

第三单元：制定个人发展目标，增强员工的胜任程度

一、关于绩效排名

二、绩效考核结果的应用

三、推行 IDP 的程序和注意事项

1. 确定目标，制订计划

2. 三方参与、实施计划

 ➤ 某公司核心人才 IDP 计划学习包

3. 评价效果、改进计划