

# 《员工绩效管理》

主讲：张烨

## 【课程目标】

本课程将帮助管理者了解绩效管理循环，通过绩效目标的拆解确保战略落地，通过目标的共创与共识激发员工自驱力和创新意识，通过设定高目标鼓励员工发挥潜能促进成长，通过反馈和激励帮助员工建立自信心，增强对组织的信任感及认同感，建立积极正向的团队氛围，进而实现团队整体战斗力和业绩产出的提升。

## 【课程收益】

- 全面理解绩效管理循环，清晰绩效管理与绩效考核的本质差异；
- 理解绩效目标设定的重要性，学会目标拆解与设定的 OGSM、KPI、OKR 等工具及使用技巧；
- 了解绩效目标沟通与共识的意义，掌握激励员工的讲 WHY 三原则及设定高目标的方法与技巧；
- 知晓绩效合同的构成及评分原则，掌握评价结果的计算方法、分级方式及打分技巧；
- 了解绩效结果的常见应用方式，掌握人才盘点、团队盘点及关键人员管理规划的工具与技巧；
- 清晰绩效面谈的常见流程和关键点，掌握绩优、合格与绩差人员的沟通技巧与常见冲突应对。

## 【课程特色】

丰富互联网大厂管理实战经验与案例分享，提供落地实操工具，分步骤详细讲解；超多互动与情境演练，激发学员主动参与及思考，促进知识的学习与内化，课堂气氛活跃。

## 【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者

## 【课程时长】

2天（6小时/天）

## 【课程大纲】

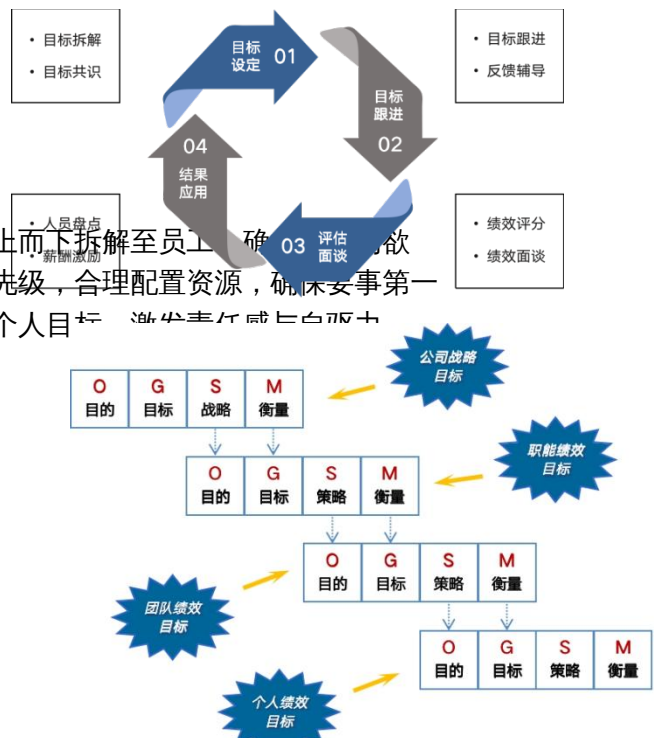
导入绩效管理常用困难与挑战

### 第一单元：绩效管理循环

1. 绩效管理的目的
2. 绩效管理循环：四步六法
3. 绩效管理与绩效考核的区别

### 第二单元：绩效目标拆解

1. 绩效目标制定的重要性
  - 1) 战略落地——将公司目标自上而下拆解至员工个人目标，确保事事有目标，件件有着落
  - 2) 力出一孔——上下级对齐优先级，合理配置资源，确保安事第一
  - 3) 自驱激发——员工自主提出个人目标，激发责任感与主动性
2. 绩效目标拆解常见错误
3. 绩效目标拆解工具：OGSM
  - 1) OGSM 的定义
  - 2) OGSM 的构成
  - 3) OGSM 的作用



- 4) OGSM 拆解流程
- 5) OGSM 拆解难点：策略的制定方法
- 6) 练习：OGSM 拆解目标

### 第三单元：绩效目标设定

1. 常用目标管理工具：KPI、OKR
2. KPI 与 OKR 的区别
3. KPI 介绍
  - 1) KPI 的定义
  - 2) KPI 制定原则
4. OKR 介绍
  - 1) OKR 的定义
  - 2) O 是什么及制定原则
  - 3) KR 是什么及制定原则
5. 练习：KPI/OKR 优化
6. 常见目标设定与跟进周期与抓手

### 第四单元：绩效目标沟通

1. 别人为什么愿意服从你：黄金圈法则
2. 目标沟通的三个层次——目标沟通与
3. 如何让员工有动力：讲 WHY 三原则
4. 如何让员工接受高目标
5. 练习：目标沟通与共识

### 第五单元：绩效合同制定

1. 常见绩效考核指标类型
2. 常见考核指标得分计算方法
3. 常见考核标准分级方式
4. 目标值设定参考数据来源
5. 常见绩效考核表构成：
  - 1) 案例：某销售经理绩效考核表
  - 2) 工具：常用绩效考核表模版
  - 3) 练习：优化绩效考核表



### 第六单元：绩效评分方法

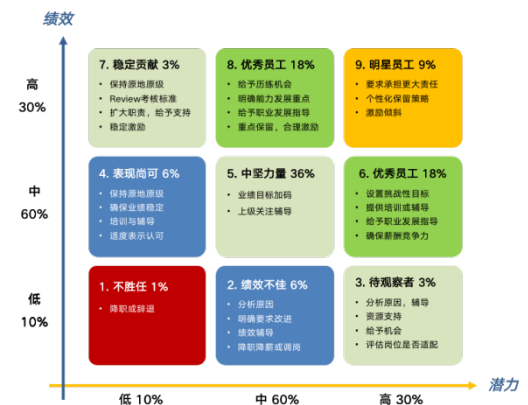
1. 绩效评估常见错误与误区
  - 1) 大家干的都差不多，说不上谁好谁坏，打一样分吧
  - 2) 大家都优秀，为什么要区分好中差
  - 3) 大家表现都挺一般，没有好的
  - 4) 都挺辛苦的，就不打低分了
  - 5) XX 有一个任务做的特别出色，打高一些吧
  - 6) XX 一直以来工作都很认真，打高一些吧
  - 7) 新来的员工成果产出比不上老员工，打低一些吧
2. 常见绩效评分流程
3. 绩效评分分级方式
4. 强制排序与正态分布的方式与利弊
5. 绩效排序打分方法

### 第七单元：绩效结果应用

1. 绩效结果应用方式：人才盘点、人员规划、奖金分配
2. 人才盘点五步法
3. 人才盘点工具：
  - 1) 人才盘点：绩效潜能矩阵（九宫格）
  - 2) 团队盘点：岗位匹配度矩阵
  - 3) 关键人员管理计划表
  - 4) 人员异动分析表
4. 练习：人才盘点及关键人员管理规划

#### 第八单元：绩效面谈

1. 案例分析：糟糕的绩效面谈
2. 绩效面谈的目的
3. 绩效面谈常见错误与误区
4. 绩效面谈的 SMART 原则
5. 面谈前准备：时间、场地、提纲、资料
6. 绩效面谈流程
7. 不同绩效结果员工面谈方法
  - 1) 绩优员工
  - 2) 合格员工
  - 3) 绩差员工
8. 问题员工沟通技巧
  - 1) 找借口推卸责任
  - 2) 只听不说
9. 常见异议与挑战应对
  - 1) 这一项为什么扣我的分呀？
  - 2) 我做的比某某好多了，为什么评分低了
  - 3) 市场不好，我们已经很努力了
  - 4) 这项工作没有明确由我负责
  - 5) 这件事大家都有责任，包括您
  - 6) 我自己还没想好，您看该怎么做
  - 7) 咱们部门都有谁不及格
  - 8) 咱们的考核体系不合理
  - 9) 有机会加薪吗
  - 10) 领导说了算
10. 制定个人改进计划
11. 演练：绩差员工面谈



#### 课程重点回顾与答疑