

目标与绩效的辅导

主讲老师：刘钰

【课程背景】

管理者的核心价值在于带领团队实现组织赋予的目标，因此，目标能否实现是衡量管理者工作价值的核心因素。如何带领团队实现目标，是管理者首要关注的要素。但是在实际工作中，我们发现不仅仅是新任管理者，有时甚至连一些成熟度较高的管理者，也会在绩效管理工作中犯错，从而引发领导、员工的不满与吐槽：

- 1、绩效考核像开盲盒，只有结果公布的一瞬间才知道自己得了什么；
- 2、紧跟潮流，引入 OKR 机制，运用不好，被员工吐槽是“中华田园 KPI”；
- 3、执行强制分布却没有清晰的标准，让员工觉得“得 A+ 的都是领导的亲信”；
- 4、绩效评估公平性、透明度不足，员工积极性受打击……

凡此种种，不一而足。

这些问题背后的原因不仅仅是绩效管理工具与组织的业务模式是否吻合的问题，更重要的点在于，许多管理者在上任之初，没有正式接受绩效管理的训练，管理思维中缺少了科学管理、数据管理的概念，导致工作中无法对“软指标”进行有效考评。

本课程旨在帮助学员夯实目标解读与指标分解的基本功，将目标按照一定的逻辑拆分到人，并明确团队完成目标所需的关键能力，切实有效地用数字规划工作行为与过程，确保目标结果的可控与可实现。

【课程收益】

完成本次课程，学员可以获得以下收益：

- 1、明确绩效管理的 4 阶段并掌握各阶段的关键工作；
- 2、学会绩效归因 3 要素评估工具表；
- 3、掌握绩效辅导的 GROW 模型；
- 4、了解绩效反馈的工具与技巧；
- 5、熟练应用绩效评估的结果发展人才。

【课程特色】

- 定制化案例，通过课前调研编撰贴近学员工作情境的案例；
- 关注底层逻辑，运用最基础的工具帮助学员厘清目标、绩效、团队三者的关联；
- 参与感极强的工作坊，帮助学员现场分解各自团队的目标，形成有效管理指标；

【课程对象】

中基层管理者

【课程时间】 12 小时

【课程大纲】

一、 绩效管理概述

1. 绩效管理的相关概念

- 什么是绩效管理？
- 绩效管理不是什么？
- 正确理解绩效管理

- 绩效管理的目的是什么？

2. 直接经理在绩效管理中的角色

呈现方式：案例教学、现场讨论

二、目标与指标管理

1. 目标管理法 MBO

- 目标管理法的概述
- 目标分解中的分工与合作
- 目标管理法 (MBO) 的优缺点

2. 确定工作目标

- 目标设定
- 识别关键目标
- 如何从公司战略目标设定部门 (团队) 绩效目标
- 如何从部门 (团队) 绩效目标出发设定员工岗位绩效指标
- 设定绩效指标权重

呈现方式：案例教学、模拟演练、现场讨论

阶段产出：部门现有工作任务分解与指标制定

三、绩效追踪与辅导

1. 工作目标分解与追踪

- 分解的方法
- WBS 的典型层次结构
- 典型 WBS 格式

2. 制定工作计划

- 任务排序
- 网络图
- 时间估算
- 里程碑图

3. 关键点监控

4. 绩效辅导 GROW 模型

呈现方式：案例教学、实战讨论

阶段产出：既定指标的过程分解以及追踪方法设计

四、绩效反馈技巧

1. 反馈技巧的用途

2. 绩效反馈的关键

- 建立和谐的谈话氛围
- 绩效反馈的结构
- 因人而异的反馈方式

3. 给予正面反馈与建设性反馈

- 辅导谈话的步骤
- BEST 法

呈现方式：视频教学、模拟演练、实战讨论

五、绩效结果应用

1. 评价职责和业绩情况

- 人才盘点九宫格

2. 工作能力和态度评估

➤ 五级能力评估法

3. 指导员工发展和职业规划

➤ 职业生涯规划

➤ 个人发展计划

呈现方式：案例教学、实战讨论、工作坊研讨

阶段产出：关键岗位的能力评估标准、关键岗位人才分布九宫格以及辅导策略