

端到端的绩效管理

(工作坊)

主讲：林安

课程背景

好的绩效管理是所有企业战略落地的基本保障，战略层层分解到各个组织，同时，需要组织能很好地承接并分解到员工。因此，组织与个人的绩效管理直接影响到企业战略能否实现，从而影响绩效管理成为所有企业关注的重点。

本课程采用了国际上广泛认同的绩效管理方法论，采用工作坊的方式，同时，引入了通用电气 GE 杰克韦尔奇的绩效管理思想，重点参考了华为、IBM 绩效管理的基本方法，加上少量的通用案例与视频分享，系统、生动、简单、由浅入深地诠释了组织与个人绩效管理的基本方法，使得企业能够充分理解并接受其中的思想，并很容易结合自己企业的具体情况加以应用，有很强的实操性。

培训收益：

企业收益：确保组织的绩效目标的实现，从而保障了企业战略的达成。

学员收益：掌握个人绩效管理的基本方法；掌握教练式辅导。

课程特点：工作坊

授课 40%（互动引导）+小组讨论与演练 30%+视频分析 20%+案例研讨 10%

参训对象：

管理者，人力资源，骨干员工

培训时长

4 天（或 3 天 2 晚，6 小时/天）

课程大纲

一、组织绩效

- 1、组织绩效管理的内容与框架逻辑
- 2、组织指标的制定
- 3、组织目标的制定
- 4、让组织的指标代表目标
- 5、组织绩效管理常出现的主要问题、业务表象，及解决方案
- 6、讨论：以往组织绩效管理存在的问题有哪些？如何改进？
- 7、组织绩效过程跟踪
- 8、组织绩效考核评价
- 9、组织绩效结果应用
- 10、案例：华为的组织绩效管理
- 11、练习：目标制定、分解、落地，与执行

二、个人绩效管理

- 1、个人绩效管理的内容与框架逻辑
- 2、制定目标
 - 1) 案例练习-卖打火机（请参考案例内容，换成自己的案例）
 - 2) 制定绩效目标
 - 3) 案例：制定我的绩效目标
 - 4) 视频：原来可以这样做目标沟通
 - 5) 目标制定的工具：PBC 的定位、结构和作用

-
- 6) PBC 的形成：战略解码-目标分解-个人 PBC
 - 7) 华为实践分享：PBC
 - 8) 目标制定流程要点
 - 9) 案例：华为的个人绩效目标制定
 - 10) 讨论：你在设定员工绩效目标中的挑战是什么？如何改进？

3、绩效执行

- 1) 绩效问题诊断工具：绩效诊断箱模型
- 2) 绩效执行中员工和主管的责任
- 3) 员工是绩效执行的责任主体
- 4) 主管应提供及时有效的辅导和帮助
- 5) 讨论与分享（结合绩效客栈视频）
- 6) 讨论：绩效执行过程中，对 TOP 员工的关注
- 7) 讨论：你在工作中是如何做绩效辅导的？
- 8) 绩效辅导方法
- 9) 教练式辅导（重点 GROW 模型）
- 10) GROW 模型介绍
- 11) 视频：超越巅峰
- 12) 视频分析讨论
- 13) 教练式辅导的时机
- 14) 教练式辅导的常见困惑
- 15) 绩效辅导的沟通模式
- 16) 主管应怎样做好绩效辅导
- 17) 视频：佟湘玉的 GROW 实践
- 18) 视频：具体还是笼统？
- 19) 视频一：主管在沟通中存在哪些问题？
- 20) 视频二：主管沟通中，哪些做的比较好？
- 21) 角色演练：为 XXX 做绩效改进的辅导
- 22) 小结

4、绩效评价

- 1) 考评体系的基本假设
- 2) 为什么要做绩效评价
- 3) 讨论：您在绩效评价中具体评什么？是如何评的？
- 4) 评什么
- 5) 怎么评
- 6) 评价等级和比例控制要求
- 7) 绩效评价与结果沟通流程要点
- 8) GE 的活力曲线：区分
- 9) 华为实践分享：绩效评价流程
- 10) 如何做好员工自评
- 11) 如何做好直接主管初评
- 12) 周边意见收集
- 13) 评价前沟通
- 14) 规避沟通争议
- 15) 为什么要做集体评议
- 16) 如何举行集体评议
- 17) 集体评议详细步骤参考
- 18) 上上级 AT 批准绩效评议结果

- 19) 绩效评价结果公示方案及目的
- 20) 绩效考核中的误区及修正方法
- 21) 避免评价误区自检
- 22) 讨论与分享：
- 23) 考核结果是否应该有比例控制？说明理由
- 24) 考核比例如何设置比较恰当？
- 25) 考核的真正目的是什么？
- 26) 应该从哪些方面对员工进行考核？
- 27) 基于学习的内容，您以前的绩效评价在评价内容及评价方法上有什么问题？如何改进？
- 28) 演练
- 29) 小结

5、绩效反馈

- 1) 为什么要做绩效反馈
- 2) 绩效结果沟通的一般原则
- 3) 绩效反馈沟通的一般步骤
- 4) 视频：我很难接受这个结果
- 5) 场景 1：主管在沟通中存在问题？
- 6) 场景 2：主管在沟通中哪些方面做得比较好？
- 7) 如何更准确地反馈绩效事实
- 8) 重视困难员工的沟通，更要重视优秀员工的沟通
- 9) 绩效投诉处理
- 10) 绩效评价结果应用的要点
- 11) 案例：绩效结果应用
- 12) 讨论：

什么是绩效？对管理者而言，他的绩效是什么？

公司有些主管对员工的考核主要采用“排大队”的方法，即“每到季度末的时候，将部门里所有员工依照其对部门的贡献进行排队，依据排队结果确定“ABCD”。对此，你如何看待？绩效考核究竟是“人与标准”比，还是“人与人”比？

- 13) 有人认为“绩效管理=绩效考核”，对此你是如何看待的？
- 14) 讨论：心情分享（针对困难员工的绩效反馈）
- 15) 破除心理障碍
- 16) 课堂活动
- 17) 观看视频
- 18) 讨论得出杰克韦尔奇在不胜任员工管理方面的主要观点
- 19) 反思：戴天鹅绒手套的铁手
- 20) 小结

6、讨论：

作为一名主管，在绩效管理四个步骤中，每步都有哪些重点工作？

请结合日常工作，谈谈你在绩效管理中面临的最大问题是什么？

三、 对话与交流

四、 总结

*******END*******
