

# 员工绩效 PBC 管理全周期

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团队组织，需要团队能很好地承接并分解到员工。因此，个人的绩效直接影响到团队组织目标能否完成，从而影响整个企业的战略能否顺利分解落地并实现；个人的绩效管理就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，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：确保团队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（重点在绩效目标的制定）；掌握 GROW 教练式辅导的工具。

知识点：GROW 工具；活力曲线；目标分解方法；好的目标的标准；PBC；教练式辅导；绩效问题诊断工具。

## 课程特点：

授课 40%（互动引导）+小组讨论 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

2 天（6 小时/天）

## 课程大纲

### 一、基本概念

- 1、什么是绩效
- 2、绩效的关键-上下对齐，分层当责
- 3、什么叫绩效管理
- 4、绩效管理的目的
- 5、绩效管理体系架构
- 6、讨论与分享-绩效管理遇到的困难
- 7、绩效管理的困难
- 8、管理者及人力资源的职责分工
- 9、研讨-卡帕的案例
- 10、小结

### 二、目标制定

- 1、什么是绩效目标
- 2、案例练习-卖打火机（请参考案例内容，换成自己的案例）
- 3、为什么要制定绩效目标
- 4、目标制定的管理要求
- 5、怎样制定绩效目标
- 6、案例练习：制定我的绩效目标
- 7、目标分解方法：关键成功要素分解法

- 
- 8、目标分解方法：责任矩阵分解法
  - 9、描述绩效目标的 SMART 标准
  - 10、 绩效目标描述的方法
  - 11、 绩效目标制定与沟通
  - 12、 目标制定中沟通的意义
  - 13、 目标制定沟通的主要步骤和要点
  - 14、 视频：原来可以这样做目标沟通
  - 15、 目标制定的工具：PBC 的定位、结构和作用
  - 16、 PBC 的形成：战略解码-目标分解-个人 PBC
  - 17、 华为实践分享：PBC
  - 18、 指标与目标之间的关系
  - 19、 非业务部门指标的量化
  - 20、 案例研讨：做一回英国政府执行长官
  - 21、 目标制定流程要点
  - 22、 案例研讨：十分钟的悲剧（去掉）
  - 23、 关键概念理解：团队目标与员工的 KPI
  - 24、 小结

### 三、绩效执行

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

### 四、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：
    - 1) 考核结果是否应该有比例控制？说明理由
    - 2) 考核比例如何设置比较恰当？
    - 3) 考核的真正目的是什么？
    - 4) 应该从哪些方面对员工进行考核？
    - 5) 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？

## 23、 小结

## 五、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
  - 1) 场景 1：主管在沟通中存在什么问题？
  - 2) 场景 2：主管在沟通中哪些方面做得比较好？
- 5、 如何更准确地反馈绩效事实
- 6、 重视困难员工的沟通，更要重视优秀员工的沟通
- 7、 绩效投诉处理
- 8、 绩效评价结果应用的要点
- 9、 案例：绩效结果应用
- 10、 讨论
  - 1) 什么是绩效？对管理者而言，他的绩效是什么？
  - 2) 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？
  - 3) 有人认为“绩效管理=绩效考核”，对此你是如何看待的？
- 11、 讨论：心情分享（针对困难员工的绩效反馈）
- 12、 破除心理障碍
- 13、 课堂活动
  - 1) 观看视频

---

2) 讨论得出杰克韦尔奇在不胜任员工管理方面的主要观点

3) 反思：戴天鹅绒手套的铁手

14、 小结

六、总结

\*\*\*\*\***END**\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*