



202



王静

《基于团队管理的绩效面谈》

课程大纲



【课程

【课程背景】

企业进行管理的终极目的就是实现决策层制定的相关工作目标，目标的实现过程就是管理的过程，通过层层的目标分解，把企业目标落实在每个岗位上，并实现相应的结果，我们称之为绩效落地。在企业绩效落地的过程中，很多中层管理人员并没有掌握目标分解和绩效指标提取的原则和方法，更谈不上通过绩效结果对人员进行提升和改进了。

那么，绩效考核要考评什么？怎么考？标准怎么定？指标无法量化怎么办？如何应用考核结果……类似这样问题和现象一直困扰着企业的中基层管理人员和人力资源部门。《基于团队管理的绩效面谈》课程不但深入讲解目标管理体系和目标分解的方式，同时还结合大量的案例分析讨论和实际操作，将枯燥的专业知识转换为通俗易懂的操作方法，从而使普通管理者在培训现场就可轻松掌握绩效指标分解、提取、绩效结果应用等实战技能，帮助企业的绩效管理形成闭环，实现绩效落地的目标。

【课程对象】 企业中基层管理干部

【课程时长】 1天（6小时/天）

【讲师分享大纲】

第一单元：全面构建绩效管理认知

1. 从VUCA时代到BANI时代企业更需要可持续发展

2. 企业可持续发展需要直面的四大难点

- 1) 业绩增长并不稳定收入外因大于内因
- 2) 运营成本增长速度明显内部管理效能增长乏力
- 3) 内外部人才供给不足管理人才梯队建设弱
- 4) 客户服务能力形式化客户可持续增长困难

3. 源自于 IBM 的“企业可持续发展模型”

4. 什么是管理？管理的本质要解决那些问题？

5. 什么绩是效管理？绩效管理如何助力企业管理

6. 案例分析：本季度绩效表现评估

- 1) 甲：吃苦耐劳型员工
- 2) 乙：积极主动型员工
- 3) 丙：资深元老型员工
- 4) 丁：新进活跃型员工
- 5) 作为同事为以上四位员工打分 VS 作为管理者对以上四位员工打分

6) 团队讨论：分析两次打分的差异存在

7) 团队讨论：根据绩效表现评价如何与以上四位员工做面谈

7. 绩效管理 VS 绩效考核

8. 绩效管理的四大流程

- 1) 绩效计划
- 2) 绩效辅导
- 3) 绩效评估
- 4) 绩效结果应用

第二单元：绩效管理谁来负责？

1. 案例讨论：绩效考核是谁的事？
2. 管理者与员工是绩效管理的主体
3. 管理者通过绩效管理达成两大目的
 - 1) 经营压力的传递
 - 2) 提升内部管理效力
4. 员工通过绩效管理落实两大成果
 - 1) 业绩评定，奖优罚懒
 - 2) 明确期望，引导行为

5. 思考：绩效管理只限于直属管理者和被管理员工吗？
6. 绩效管理于企业中人人有责
 - 1) 企业高管的绩效管理职责
 - 2) 直线经理的绩效管理职责
 - 3) 人力资源部的绩效管理职责
 - 4) 员工的绩效管理职责
7. 绩效管理关注三大层面
 - 1) 结果对比
 - 2) 因果探究
 - 3) 理性改善

第三单元：绩效面谈与改善

1. 案例分析：黑熊与棕熊的竞赛
2. 思考：绩效面谈的作用与本质
3. 做好绩效面谈的三大方向
 - 1) 对工作任务进行价值分类
 - 2) 对工作过程进行理性回顾
 - 3) 对员工能力进行迁移性评估
4. 面谈前的四大准备
5. 营造氛围的四种方法
6. 绩效面谈的具体步骤及应用
 - 1) 先通情，后达理
 - 2) 面谈座位的安排
 - 3) 告知成绩 自我评价
 - 4) 给予赏识 肯定激励
 - 5) 直面问题 改善不足
 - 6) 设定目标 行为驱动
7. 绩效面谈练习：小 A&小 B 的绩效面谈对比
8. 绩效面谈评估表及应用
9. 绩效结果应用
 - 1) 绩效结果在招聘选拔方面的应用
 - 2) 绩效结果在薪酬调整方面的应用

3) 绩效结果在培养与发展方面的应用

4) 绩效结果在职务调整方面的应用

第四单元：绩效结果在团队中的应用

1. 绩效结果对于团队的价值

1) 方向更明确

2) 士气更高涨

3) 策略更清晰

2. 运用绩效结果探究持续发展的两种源头

1) 关于团队：真正的优势&不足

2) 关于绩效：关键的成功因素&创新突破点

3. 团队绩效结果运用的六大核心要点

1) 业务现状

2) 团队状态

3) 绩效状态

4) 流程状态

5) 个人发展

6) 团队氛围

4. 团队绩效结果运用关注影响员工表现与人效的七大维度

5. 团队调研《影响员工表现与人效的七大维度》

6. 管理就是看“投入产出”的改变，管理者行动的关键是抓“价值增量”