



202



王静

《基于绩效改进的管理能力提升》



【课程

【课程背景】

这是个“打劫”的时代！各行各业都面临揭竿而起的打劫者、颠覆者，商业乱世，一切都在快速变化，相对稳定的战略和组织，根本无法及时做出反应，只有人，才可能根据前线的炮声和战火，即时判断、快速反应。因此，对公司的管理也提出了更多的要求；

变化的世界不变的真理：我们提出“一切要回到人才、服务于人才”的理念，认为企业发展的速度与高度，将由企业人才的厚度与广度决定。作为公司的管理者不但需要持续提升自身职业素养，更要系统的学习科学的管理理论用于实际的工作场景中，通过绩效改进等有效方式管理团队的整体效能，提升员工的能力方才能将团队价值发挥最大化。

课程《基于绩效改进的管理能力提升》课程，紧贴当下时代特征，针对企业管理中的痛点难点，以讲师拆解提供知识点；并将所学方法学员套入学员的实际问题解决，让学习达到结合实际、真实可信、愉悦投入、方法落地的最佳效果。

【课程对象】 企业中/基管理人员

【课程时长】 2天，12小时/天

【讲师课程大纲】

第一单元：管理-从思维到行为的转变

1. 从 VUCA 时代到 BANI 时代，从复杂到超级复杂，企业更需要可持续发展
2. 来自 IBM 的“企业持续发展基本模型”
3. 人才不是企业的核心竞争力，对人才进行有效的管理才是企业的核心竞争力

4. 什么是管理？透过管理学的发展看管理
5. 管理的本质要解决那些问题？
6. 管理的三次升级指的是什么？（引发思考：从专业到管理所处的位置）
 - 1) 科学管理—理事
 - 2) 关注于人—管人
 - 3) 组织行为—环境
7. 卓有成效的管理者需要具备的管理思维和掌握的管理方法及工具
8. 管理者身兼的三个重要角色：执行角色、管理角色、领导角色
 - 1) 执行角色：用行动将目标变成结果
 - 2) 管理角色：绩效改进，通过别人完成工作
 - 3) 领导角色：体系+文化，通过营造组织氛围从而提升组织绩效
9. 管理者需要具备的三项核心能力：概念能力、人际能力、技术能力
10. 管理者的主要工作导向：绩效改进

第二单元：绩效管理认知

1. 什么是绩效管理？绩效管理如何助力企业管理
2. 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
3. 绩效管理解决组织的三个问题
 - 1) 组织的有序性问题
 - 2) 组织的公平性问题
 - 3) 组织的物质奖励问题
4. 绩效管理的全面引进与应用
 - 1) 绩效管理与目标管理
 - 2) 目标管理在绩效中的应用
5. 现代组织绩效管理常用的三大工具解析
 - 1) KPI
 - 2) BSC

- 3) OKR
- 4) KPI VS OKR
- 6. 绩效管理 VS 绩效考核，绩效管理不等于绩效考核
- 7. 绩效管理 RMCS 模型及应用
- 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
- 9. 绩效管理在组织中的应用：
 - 1) 辅导，提供具体工作指导知识传授
 - 2) 反馈，持续、及时、具体、友好的，侧重行为，对事不对人
 - 3) 教练，提供观察、提出开放式问题，激发潜力
 - 4) 管理，协调与组织

第三单元：绩效管理在组织中的应用：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

第四单元：绩效管理在组织中的应用：绩效管理的应用要点

1. 对员工进行绩效管理有什么作用
 - 1) 对员工进行业绩评价-绩效考核
 - 2) 对员工进行行为引导-绩效管理
2. 对员工进行绩效考核的两种方式
 - 1) KPI 考核
 - 2) 行为考核
3. 绩效考核中如何提炼 KPI
 - 1) 提炼的四个维度
 - 2) 选择的两个角度
4. 绩效考核中如何提炼工作态度
 - 1) 行为的锚定法
 - 2) 正向提炼与反向提炼
5. 工作态度考核的两步法
 - 1) 行为观察法
 - 2) 行为记录法

第五单元：绩效管理在组织中的应用：绩效面谈与改善

1. 团队讨论：根据绩效表现评价如何与案例中四位员工做面谈？关注点是什么？
2. 绩效面谈的作用与本质
3. 面谈前的四大准备
4. 营造氛围的四种方法
 - 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

5. 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
- 5) 绩效结果在组织学习中的应用

第六单元：如何通过绩效改进提升管理成效

1. 绩效改进的前世今生
2. 绩效改进的两大核心因素：环境因素+个体因素
3. 绩效改进环境因素三大要点：
 - 1) 数据、信息和反馈
 - 2) 资源、流程和工具
 - 3) 后果、激励和奖励
4. 绩效改进个体因素三大要点：
 - 1) 知识技能
 - 2) 天赋潜能
 - 3) 态度动机
5. 如何通过绩效改进提升管理成效
 - 1) 个体因素优于环境因素：先个体再环境
 - 2) 关于员工的需求：归属需求&价值需求
 - 3) 通过绩效沟通提升员工动机与个体能力