

# 全景绩效管理落地实施

## 绩效实施跟踪与面谈技巧

主讲：蒲黄

### 【课程背景】

员工没有完成绩效工作任务，经常受到经理指责。但经理从来没有意识到，目标自签订之日起就被束之高阁，在此期间经理没有对员工进行任何关注与指导，也没有督促员工执行，更没有给员工足够的技术物质支持，这究竟是谁的错误呢？

无论是 KPI 还是 OKR，都是“过程”管理，经理对员工目标的跟踪、反馈、动态调整的效果直接决定绩效目标完成的质量：

- 1.防止员工目标实施停滞、搁浅，加大监督力度，强化执行力，持续员工个人目标完成的紧迫感；
  - 2.通过对员工目标的方向、高度、可行性进行实时动态矫正，保证团队工作效率最大化；
  - 3.通过对员工进行技术指导、人财物力的支持、问题协调解决，保证团队目标顺利实现；
- 所有这一切都需要经理与员工进行高质量的持续面谈来完成实现的，面谈的技巧是成功的关键。

### 【解决痛点问题】

- 解决了员工绩效目标实施停滞、方向偏离的问题；
- 解决了员工绩效目标动态调整不及时、问题解决不彻底的问题；
- 解决了管理者绩效面谈中存在的“三点困惑”问题；
- 解决了管理者绩效反馈频率低、效率低、质量差等问题；
- 解决培训效果无法直观评估的问题；

### 【学员收获】

- 借鉴“**两大跟踪失误**”经验教训，减少试错成本；
- 学会做好绩效跟踪反馈“**三件事**”，减少沟通成本；
- 学员通过参与“跟踪面谈”情景案例模拟，当场掌握核心技巧，迅速应用到实际工作之中；
- 学会绩效实施辅导“**五步曲**”全部工作流程；
- 借鉴标杆名企 KFC“**九大**”面谈经验与技巧；

### 【技巧与工具】

- 学会绩效面谈 5 个技巧；
- 学会使用“一分钟管理”面谈 6 项工具；

### 【赠送模版】

- 《绩效跟踪反馈面谈模版》---督促管理者对员工绩效实时关注
- 《绩效跟踪实施效果考核模版》---培训效果直观评估

### 【培训效果测评与考核】

- 课后对学员反馈面谈频率、效果的定期考核，来检验管理者对员工绩效关注的程度；
- 课后持续对学员反馈面谈质量的考核，来检验管理者对培训内容掌握的程度；

**【课程特色】** 工具分享、技巧训练、案例讨论、互动点评、角色体会、引导借鉴、举一反三。

**【课程对象】** 企业高管、各部门负责人、人力资源员工

**【课程时间】** 1 天（6 小时）

### 【课程大纲】

#### 一、企业在绩效初期常犯误区：

- 问题：目标按着 S B K O 四原则达成一致，目标就高枕无忧了吗？
- 案例：束之高阁的《抽屉目标》

我是否时刻关注指导员工？= 目标动态关注调整

我是否时刻督促员工执行？= 绩效完成跟踪指导

我是否给员工足够的技术物质支持？= 工作问题反馈

#### 二、绩效过程辅导内容

- 1.绩效辅导贯穿全年，是一个持续的过程；
- 2.检查目标执行情况，向部属提供必要的反馈，以保证绩效计划持续改善；

### 3.具体工作流程：

- 第一步：衡量职工的实际绩效与目标或标准之间的差距。
- 第二步：及时认可职工所取得的成绩，并与以鼓励。
- 第三步：每月通过面谈解决职工在完成绩效目标中的新问题，指出下一阶段的努力方向。
- 第四步：将职工实际情况如实填写，职工签字认可。

### 三、绩效工作跟踪反馈做好三件事：

#### 1.目标动态关注调整：

- 问题1：年初定的目标员工完成的很容易，不到规定时间完成了怎么办？
- 问题2：年初定的目标员工很难完成，到规定时间完不成怎么办？
- 问题3：工作能力往上调、往下调，力度怎么掌握？

#### 2.绩效完成跟踪指导：

- 问题：布置员工任务实施不畅、没有回音怎么办？
- 问题：每天什么时间进行跟踪交流？
- 案例：《日本人的管理》

启示：

管理者的任务不是冲锋陷阵，而是运筹帷幄，从具体事务抽出；

管理的精髓：发现人才+培养人才+放权人才+让人才做事

是否有时间看报纸与思考 = 成功管理人员的标志

#### 3.工作问题反馈：

- 同级协调-对方上级协调-超出自己职权范围-调动资源
- 借力-取得支持帮助-工作程序改善-创造条件
- 案例：战斗力

启示：

上级的支持员工目标完成的关键；

虽然员工在做，决定是否完成的竟然是经理；

### 四、绩效面谈

#### 1.绩效面谈工作流程：

- 第一步：自下而上承诺都是通过沟通达成一致
- 第二步：目标制定、量化细化、高度难度
- 第三步：跟踪反馈
- 第四步：评估
- 第五步：结果应用

#### 2.面谈内容：

- 目标分解
- 目标选择、制定、权重、考核标准、达成一致
- 追踪绩效进展，要达到双方清楚进展情况
- 细节、环节工作任务布
- 针对问题确定培训内容
- 考核评估、确认结果分数
- 发现优势、找出短板
- 晋升晋级、降级降薪
- 明确努力方向、鼓励激励

### 3.面谈的困惑

- 经理绩效沟通不利表现：
- 经理绩效沟通表现出三点困惑：

### 4.面谈原则：

- 肯定成绩优点给予鼓励；
- 发现问题找出短板，对照岗位职责工作标准；
- 提出改进方案，设定努力方向；
- 制定目标，细化标准；

### 5.面谈备忘录内容：

- 工作说明书+签字；
- 一式两份，牢记随身携带（岗位职责+岗位协议+程序标准+评估标准）
- 工作目标+月考核标准
- 随时面谈指出：你的问题+原因（未按工作程序/程序补足）+调整+提醒重复

## 五、绩效面谈工具

### 1.一分钟面谈工作流程；

- 第一步：一分钟目标设定 + 游戏：撕纸游戏
- 第二步：一分钟解决问题
- 第三步：一分钟称赞
- 第四步：一分钟指责
- 第五步：一分钟指导
- 第六步：一分钟鼓励与安抚

### 2.借鉴标杆企业-KFC 面谈的技巧

- 激发部下的谈话欲望
- 启发部下讲真情实话
- 抓住主要问题是关键
- 给下属足够说话的机会
- 表达对谈话的兴趣和热情
- 评论要把握分寸
- 克制自己，避免冲动
- 善于把握谈话节奏
- 要注意“第一印象”
- 一切谈话机会都别轻易防过

## 六、绩效面谈 从晨会开始

### 绩效晨会工作流程：

- 第一步：同事之间互相了解，增进彼此感情。
- 第二步：团队前日工作总结
- 第三步：团队当日工作计划
- 第四步：项目任务进度、需要解决问题、协调方案、负责人。
- 第五步：一分钟表扬与批评
- 第六步：个人工作布置
- 第七步：案例知识点技巧工具培训(轮流分享)
- 第八步：单独谈话