

医院绩效管理落地与实施

主讲：蒲黄

【课程背景】

绩效管理让医院的管理水平发生了质的转变。管理者不断学习并有效运用这项工具，在不断发现问题、解决问题的过程中，提高自身素质同时，也提高了组织绩效。

与单纯的“绩效考核”不同，“绩效管理体系”是集目标分解、KPI/OKR制定、考核标准细化量化设计、绩效实施跟踪反馈、评估面谈、结果应用等六大环节于一体的**全景**体系设计，位居“五维管理体系”之首，重要性不言而喻。

绩效管理体系通过提高管理者工作效率，解决团队内部分配公平，解决团队工作质量问题，开发员工个人潜能来提高医院综合竞争能力的管理体系。为了让管理者熟知、熟练运用绩效工具，特设计此课件。

【课程特色】行业案例点评、情景实操、角色体验、误区解析、引导借鉴、举一反三、工具分享、方法展示、现场掌握、立即投入工作使用。

【课程对象】医院高管、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】

第一部分：绩效目标制定与分解

解决痛点问题：

- 解决绩效目标制定最容易出错的五个问题；
- 解决学员对目标分解顺序、分解逻辑错误理解的问题；
- 解决学员对“平衡计分”存在知识盲点的问题；
- 解决学员对KPI、OKR概念不清的问题；

掌握技巧与工具：

- 掌握目标分解“三个层层”原则；
- 掌握七项目标制定工具：SWOT+BSC+JPD + CPI + KPI + OKR+SMART
- 掌握五**种**目标分解技巧：五环分解法 + 分工法 + 里程碑法 + 关联法 + 关键考核点法

赠送模版：

- 《医院年度战略目标层层分解模版》
- 《KPI目标制定模版》
- 《OKR目标制定模版》

课程内容：

一、绩效目标制定：

MBO 目标管理 Management By Objective常用工具

种类	英文缩写	英文全称	中文名称	级别	难度	普及度	目标数量	考核形式
1	JDP	Job Description Plan	岗位职责工作计划	初级	闭眼	66%	>20	积分制
2	CPI	Common Performance Indicator	基础工作	初级	轻松	66%	>5	考核制
3	KPI	Key Performance Indicator	关键绩效	中级	踮脚	33%	<5	考核制
4	OKR	Objectives Key Results	挑战目标	高级	摸高	1%	3--4	评估制

二、绩效目标制定典型问题：

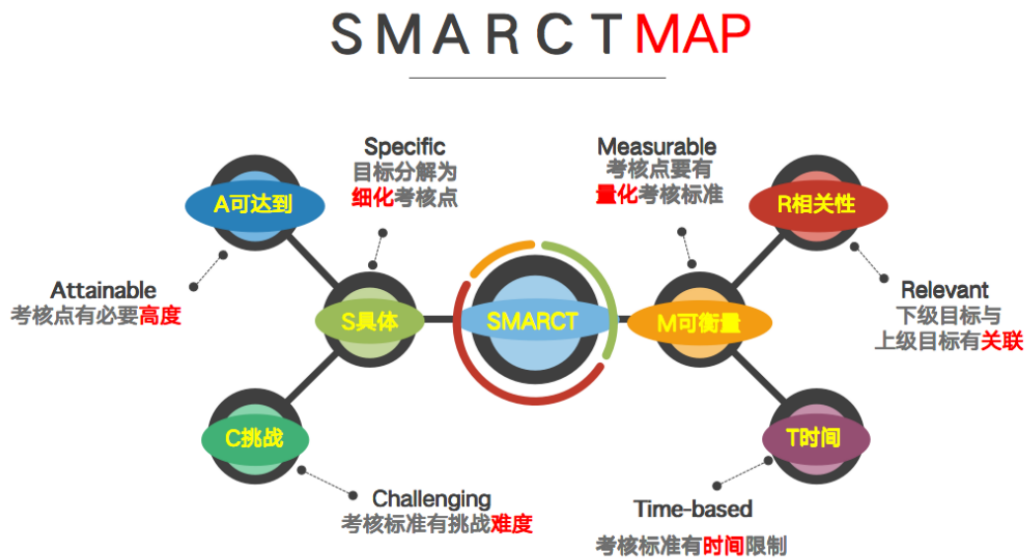
- 1.相同岗位职责有分工有侧重有倾斜，绩效目标不尽相同，杜绝翻版复制；
- 2.分工不同，侧重不同，短板不同，基础不同，高度不同，难度不同；
- 3.目标制定不宜过多过杂，要突出关键性；

三、考核标准设计：

- 1.目标考核标准量化可测：[失败案例 1：考核点、标准打折扣](#)
- 2.SMART 考核标准设计原则：[失败案例 2：项目多、没高度、没难度](#)
- 3.忽略了目标的高度、难度：[失败案例 3：考核标准笼统](#)

四、实战训练：

[案例点评：《医院中高层管理人员绩效目标案例点评与分析》](#)



第二部分：绩效跟踪与面谈技巧

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；

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

课程内容：

一、医院在绩效初期常犯误区：

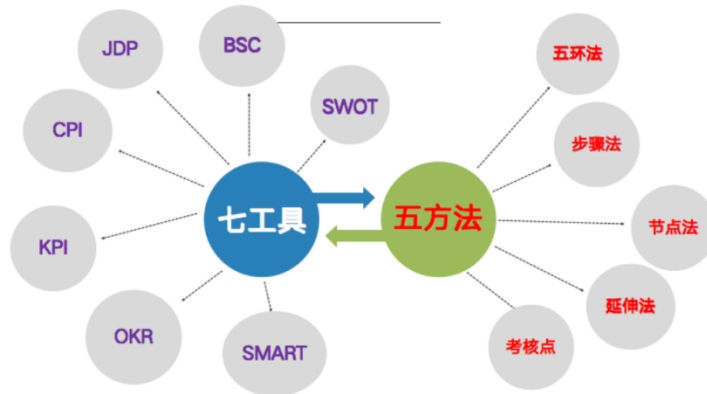
- 问题：目标按着 S B K O 四原则达成一致，目标就高枕无忧了吗？
- [案例：束之高阁的《抽屉目标》](#)

二、绩效过程辅导内容：

三、绩效工作跟踪反馈做好三件事：

- 1.目标动态关注调整：
- 2.绩效完成跟踪指导：[案例《日本人的管理》](#)
- 3.工作问题反馈：[案例分析《战斗力》](#)

目标制定七工具 + 目标分解五方法



第三部分：绩效考核与评估面谈

学员收获：

- 通过实战案例点评，情景模拟参与，学员迅速掌握考核工具、评估方法；
- 学会避免绩效考核 15 个常犯错误；
- 学会绩效评估面谈的 8 个技巧；
- 通过面谈技巧全面训练，解决管理者单向沟通、面谈不利的问题；

课程内容：

一、绩效考核实战案例点评：症状盘点 + 问题分析 + 解决方法

(一) 员工自评：

1. 员工绩效自评陈述模糊，上级评估未指出问题所在；
2. 员工偷梁换柱，工作步骤与目标结果的双重考核；

(二) 上级评估：

二、评估面谈内容与技巧：

- (一) 管理者评估前的准备工作
- (二) 评估面谈内容与流程
- (三) 评估面谈的技巧

技巧 1: 选择轻松的面谈环境

技巧 2: 创造融洽的面谈气氛---“汉堡原则”

技巧 3: 给员工充分吐槽的机会

技巧 4: 管理者检讨自己

技巧 5: 准确引导员工

技巧 6: 多维度意见反馈给员工更多的参考借鉴：

技巧 7: 一分钟面谈、随时面谈、每周面谈

(四) 学员情景模拟互动训练：管理者绩效面谈体验

(五) 案例分析：盘点绩效评估面谈的典型问题

(六) 实战工作案例点评：解决主任绩效面谈中的三点困惑：