



绩效管理实战技术

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】 绩效管理实战技术

【课程背景】

企业的管理实质上是为绩效而服务的，那么，在企业推进绩效管理的过程中，绩效考核的主体是直线经理还是 HR 部门？谁来负责考核？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？考核结果如何应用？直线经理如何与下属进行绩效沟通？绩效改善怎么做？……，类似这样问题和现象一直困扰着企业。

《绩效管理实战技术》是专门针对企业中高层管理人员而研发的，课程不但深入讲解绩效管理体系，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，从而使学员在培训现场就可轻松掌握绩效指标分解、提取、绩效沟通与辅导等实战技能，帮助企业的绩效管理形成闭环，实现绩效落地的目标。

本课程主要特点如下：

- 1、 是历经百次以上企业内训的精品课程；
- 2、 是一次实操训练而不是传统授课，以案例和现场演练贯穿全程；
- 3、 运用团队体验和团队 PK 的方式，使参训学员在不知不觉中去显现出问题，便于发掘出问题的实质，最终找到有效的解决方法；
- 4、 本课程学员接受度、参与度极高，再结合讲师点评，将枯燥的专业知识直接转换为通俗易懂的操作方法和实用的管理技能；
- 5、 课程讲师历任国企、外企、私企高管，强调以落地为目标管理理念
实战经验丰富。

【课程收益】

- 掌握绩效落地的管理导图
- 掌握绩效管理流程
- 掌握考核指标设定的工具和方法

- 提升管理者绩效辅导的实战能力和技巧
- 掌握 KPI 实施的配套机制
- 提升组织绩效管理推行效果

【课程对象】 企业高管、人力资源管理岗相关人员

【课程时长】 2 天，每天 6 小时

【授课方式】 案例研讨+小组讨论+情景模拟+现场演练

【课程要求】

- 分组研讨，按 4-6 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 4 张，A4 纸若干张；
- 准备彩色白板笔，尽量达到每组使用三种颜色。

【课程大纲】

第一单元：绩效管理认知

- 管理中的两大问题
有目标没结果
有考核没绩效
- 企业三级管理的本质与核心

- 绩效管理是什么？
- 绩效管理 VS 绩效考核
- 绩效管理的四大流程

绩效计划

绩效辅导

绩效评估

绩效结果应用

- 案例讨论：绩效考核是谁的事？
- 管理者与员工是绩效管理的主体

第二单元：关键业绩指标（KPI）提取

- KPI 指标的两大来源

来源一：战略分解

来源二：岗位职责提取

KPI 的表现形式：数量、质量、成本、时间

- 战略分解法提取

绩效达成的五要素

战略目标分解工具：OGSMA 工具

案例研讨：某公司的战略绩效分解

现场演练：运用 OG SMA 工具分解并提取绩效指标

- 岗位职责法提取

岗位职责编写的套路

案例研讨：某企业的岗位职责拆解

从职责到指标的转换套路

现场演练：设计某岗位的职责并提取考核指标

- KPI 指标中的六大核心要素

从指标定义到考核周期的六大要素

案例研讨：某岗位的 KPI 考核表

现场实操：设计某岗位的 KPI 考核表

- 绩效考核中的加分与扣分

案例研讨：某企业的绩效加分办法

现场演练：基于企业文化的绩效加分

第三单元：绩效面谈与辅导

- 小组讨论：为什么需要绩效沟通？

- 绩效面谈的基本流程

- 面谈前要准备什么？

面谈时间准备

面谈地点准备

面谈资料准备

面谈策略准备

- 如何开始面谈？

营造氛围的四种方法

先通情，后达理

面谈座位的安排

- 谈什么内容？

告知结果 自我评价

给予赏识 肯定激励

直面问题 改善不足

设定目标 行为驱动

- 情景模拟：某主管的绩效面谈

第四单元：绩效结果应用

- 绩效结果在招聘选拔方面的应用

- 绩效结果在培养与发展方面的应用
- 绩效结果在职务调整方面的应用
- 绩效结果在组织学习中的应用
- 绩效结果在薪酬调整方面的应用
- **案例研讨：某公司的绩效结果应用办法**

第五单元：KPI 实施的配套机制

- KPI 成败的关键
- 组织三化进程保障 KPI 顺利实施
- 同化：用团队文化同化员工

发挥使命、愿景、价值观的作用

团队文化建设基本方法

工具：运用“团队文化释义法”衡量团队价值观

- 教化：用行动塑造员工行为

员工行为塑的四种形式

运用好日常工作的工作教导

工具：运用“工作委派七步法”指导员工工作

- 进化：基于“事”与“人”的组织成长

五从管理推动事业发展

两向管理实现人员发展

第六单元：课程回顾与答疑