



绩效改进的五大有效方法

讲师：陈松

【课程大纲】

第一单元：管理本质与绩效改进认知

- 导入：管理的本质是什么？
- 观点：管理的本质是达成绩效而不是方式的对与错

- 应用：

黑猫与白猫的案例

阿里巴巴与腾讯的管理方式对比

- 练习：

思考一下所在团队的管理方式与绩效

思考一下产生高绩效的团队的管理方式

- 观点：绩效结果是由多维度的管理系统所决定的
- 应用：企业管理系统模型

- 练习：

请根据企业管理系统模型对团队相关系统的运作情况进行打分

准备分享你的感受

- 观点：信任是下属跟随上级进行改进的前提

- 应用：

塔西佗陷阱

案例：人微言轻的业务经理

建立信任的基本模型

- 练习：

为了获得下属的信任，管理者可以开展的行动有哪些？

- 观点：绩效改进的基本实施流程，这其中包括：

结果分析、界定问题、改进计划、改进实施、改进跟踪、改进评价

- 应用：

市场专员的绩效改进案例

- 练习：

思考一下，在绩效改进流程中业务部门与 HR 部门应该如何进行分工？

第二单元：绩效改进的五大有效方法

- 理论：目标改进是绩效改进的基础

- 应用：

 案例：不被认同的绩效指标

 目标实现的五因素模型

 目标管理工具:OGSMA

- 练习：

 判断下列目标的有效性如何

 运用 OGSMA 对目标进行有效分解

- 理论：意愿改进是绩效改进的前提，提升下属意愿包括：

 关注人本、关注动机、关注反馈、关注满意

- 应用：

 案例：越来越不好用的 SMART

 案例：检测组长的意愿变化案例

 管理工具：SAIL 让下属认同你的目标

 三大动机与需求理论

- 练习：

 反思个人在制定绩效目标时的做法

 反思个人在对下属行为反馈时的方法

练习强调人本的对话

- 观点：能力改进是绩效改进的保障，下属能力提升应来自于任务与场

景

- 应用：

能力训练系统模型

情境领导力模型

案例：基于 PL 的能力提升地图

案例：销售高手的养成之路

- 练习：

不同阶段员工的情境领导分析

设计某岗位员工的能力提升地图

- 理论：管理者的行为改进是绩效改进的核心

- 应用：

OJT 训练法

教练式管理技术

聚焦式会话

乔哈里窗模型

- 练习：
 - 运用 OJT 技术进行教导他人行为的练习
 - 分析对方话语的含义
 - 通过肢体语言感知对方情绪
 - 张总与李经理的对话练习
- 理论：思维改进是绩效改进的有益补充，遇到问题时要学会运用多种思维来解决问题，包括纵向思维与水平思维。
- 应用：
 - 案例：招工难的解决办法
 - 管理问题分析模型
- 练习：
 - 运用多种思维尝试解决工作中的复杂问题

第三单元：绩效改进计划的落地实施

- 理论：绩效改进计划的核心六要素
- 应用：
 - 案例：某公司绩效改进计划表
 - PDP 人格倾向
- 练习：

对人格倾向做基本的测评

扮演 PDP 中的不同人格，团队共同表演针对不同人格倾向人员的绩效

改进策略

编制《绩效改进表》

- 理论：驱动员工行为的五大引擎

- 应用：

案例：看到他人的优点

案例：中国典型人际关系的基本模式

- 练习：

迅速找到他人的优点

迅速找到与他人的“缘份”

第四单元：绩效改进计划的追踪与评价

- 理论：改进计划追踪与评价的内容，其中主要包括

验收进度成果、强化沟通与反馈、修订调整改进策略、改进评价

- 应用：

某公司绩效改进计划追踪与评价的案例

改进评价的四个维度

- 练习：

思考一下：在你所在公司的绩效改进计划与评价体系中，还有哪些可以改进的地方？

- 理论：绩效改进体系是针对组织绩效进行改进所建立的体系，决定着

组织绩效结果，并不仅是个人绩效结果

- 应用：

组织绩效改进的五从模型

- 练习：

运用所学，总结“解决问题类案例”的经验，并形成知识。

第五单元：课程回顾与答疑

- 练习：填写课后行动计划表