



企业文化与绩效辅导

讲师：陈松

课程纲要

【课程名称】企业文化落地与员工绩效辅导

【课程背景】

现代企业的绩效考核大多采用 KPI 这一考核形式，这一考核方法的优点很多，比如能够将企业战略与员工个人利益相关联、是重点指标而非所有指标、关注结果等优点。但不可否认，绩效考核是有副作用的！很多企业在推行绩效管理中都能够发现并得出这一结论。很多企业发现，绩效考核推进的越严格，团队凝聚力越弱，员工间、部门间扯皮的事就越多。同时，单纯的以结果考核为核心，并未关注到员工的工作改进，缺乏对员工绩效的辅导也成为了企业推行绩效效果不佳的重要原因。那么，企业要如何使绩效管理达到持续改进的核心目标呢？

企业绩效考核的推行中，企业文化是基本保障，绩效辅导与沟通是关键。那么，企业要如何将口号般的企业文化进行落地，如何帮助各级管理人员做好绩效辅导与沟通工作呢？《企业文化落地与员工绩效辅导》课程一方面系统的讲解企业文化建设以及落地的方法，另一方面还结合案例分析、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，从而使普通管理者在培训现场就可轻松文化落地及绩效面谈的方法和技巧，帮助企业的绩效管理形成闭环，实现管理落地的目标。

【课程收益】

- 掌握企业文化的三个层次
- 掌握企业文化的四个类型
- 掌握企业竞争策略与企业文化塑造的关系

- 掌握企业文化建设的七个步骤
- 掌握企业文化落地的方法
- 掌握跨部门沟通的原则与技巧
- 掌握绩效辅导的本质和作用
- 掌握绩效面谈的流程
- 掌握针对不同类型员工的辅导方法
- 掌握绩效辅导的相关技巧

【课程对象】 企业各层级管理者

【授课方式】 案例研讨+小组讨论+现场演练

【课程时长】 2天，6小时/天

【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；
- 每个小组准备白板纸至少需要 4 张，三色白板笔各一支。

【课程大纲】

第一单元：认识企业文化

- 案例研讨：知名企业的风格与文化
- 文化的柔软与刚硬
- 什么是企业文化？
- 企业文化的特性

隐含在价值观背后的基本假设

形成组织效能的共同认知

全员都能认可的习惯性行为方式

全员间达成的团队心理契约

- 企业文化的三个层次

- MI 精神层的内涵

企业愿景

企业使命

核心价值观

- BI 制度行为层的内涵

领导体制

行为规范

管理制度

- VI 物质层的内涵

企业形象

物质条件

- 企业文化的四种类型

家族式文化

发展式文化

官僚式文化

市场式文化

第二单元：企业文化的塑造

- 案例分析：华为基本法

- 企业竞争策略与企业文化选择

- 紧跟策略的企业文化

- 优质策略的企业文化

- 创新策略的企业文化

- 企业文化的主要内容

- 企业精神提炼的三种方法

- 制度行为层与企业精神的一致性

- 企业文化的外化

- 案例分析：客户导向的理念与行为

第三单元：企业文化落地

- 企业文化建设的七步骤

- 企业文化落地的五个难点

想法好落地难

口号多行动少

上面热下面冷

说一套做一套

规范行为很难

- 企业文化落地向宗教学习

一位精神领袖

一个交流场所

一本指导手册

一群培训老师

- 新时期企业文化建设的特点

从秩序表现到内动支撑

从资本到人本的转变

从关注结果到关注过程的转变

从约束到促进的转变

第四单元：跨部门沟通与协作

- 从组织架构图看企业内部沟通
- 跨部门沟通的定义
- 跨部门沟通的口头禅：
 - “这不是我的责任！”
 - “为什么不早说？！”
 - “我也没有办法。”
 - “我到底听谁的？”
- 跨部门沟通的障碍
 - 源自沟通个体的四大障碍
 - 涉及沟通环境的三个障碍
 - 跨部门沟通难的六大原因

第五单元：什么是绩效辅导与沟通

- 小组讨论：为什么有人不喜欢绩效？
- 小组讨论：绩效考核的目的是什么？
- 绩效考核的目的与本质
- 绩效辅导与面谈的作用与本质
- 绩效辅导与面谈的基本流程

第六单元：辅导与谈前要准备什么？

- 时间准备

什么时间谈？

要谈多久？

- 地点准备

正式面谈的地点选择

非正式面谈的地点选择

- 资料准备

案例分析：绩效得分是如何产生的？

绩效面谈的资料清单

- 策略准备

案例分析：企业提供实际案例

现场演练：面谈策略制定

第七单元：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

第八单元：谈什么内容？

- 告知成绩 自我评价

如何告知成绩

员工自我评价时管理者的注意事项

- 给予赏识 肯定激励

赏识四要素

表扬行为还是表扬人？

如何进行正确的表扬？

- 直面问题 改善不足

建设性的沟通与直面问题

如何对不同阶段的员工进行辅导

(1) 高绩效低态度型员工的改善方法

(2) 低绩效低态度型员工的改善方法

(3) 低绩效高态度型员工的改善方法

(4) 高绩效高态度型员工的改善方法

改善计划的制定方法

- 设定目标 行为驱动

想要员工做什么？

想要员工怎么做？

从 SMART 到 SAIL

目标达成的五个关键要素

行为驱动的四大要素