

# 金牌绩效官——直线经理岗位绩效管理技能提升训练

## 【课程收益】

- 1.正确认识绩效管理；
- 2.学会绩效指标提取、分解、设计基本技术；
- 3.学会不同部门绩效考核方案制定；
- 4.学会不同类别员工绩效考核方案制定；
- 5.学会绩效沟通、辅导及面谈技能。

【授课方式】讲解（30个以上操作要点）+案例剖析（20个以上）+指标设计练习+行动学习（结合本公司实际研讨方案）+情景模拟演练

【课程对象】团队负责人、直线经理、领导人员

【课程时间】6—12h

## 【课程大纲】

## 一、对绩效管理的认知--建立对岗位绩效管理的正确认识

### 1. 绩效管理

- (1) 绩效管理流程
- (2) 对绩效管理的正确认识

### 2. 岗位绩效管理与员工人力资源管理的关系

### 3. 岗位绩效管理的功能

- (1) 岗位绩效管理对企业的益处
- (2) 岗位绩效管理对直线经理的益处
- (3) 岗位绩效管理对员工的益处
- (4) 绩效管理有“四解”

### 4. 岗位绩效管理的职责

(1) 人力资源部的职责、直线经理的职责

(2) 直线经理履职要点

5. 对岗位绩效管理认知的误区

6. 企业绩效管理常见问题

**【研讨】本企业目前员工绩效管理主要存在的问题**

## 二、绩效考核基本技术--构建员工绩效考核指标体系

1. 绩效指标的类型

(1) 量化数值

(2) 专项任务

(3) 常规管理工作

(4) 行为规范工作

(5) 综合评议事项

(6) 挑战、鼓励工作

(7) 红线、约束工作

2. 绩效指标的考核维度及设计方法

(1) 区分工作难易程度--干繁干简不一样

(2) 区分工作量贡献--干多干少不一样

(3) 区分工作质量--干好干坏不一样

(4) 区分工作效率--干快干慢不一样

(5) 区分投入成本--浪费节省不一样

### 3. 提取绩效指标的来源

### 4. 绩效指标分解提取方法

(1) OGSM 分解法

(2) 鱼骨图分解法

(3) 多维矩阵法

(4) 职责分析法

**【练习】** 选用一种方法，分解部门考核指标

**【研讨】** 请以您部门某一个岗位为例优化其考核指标

### 5. 不同类型绩效指标的计分方法

(1) 比例法

(2) 基准加减分法

(3) 关键事件法

(4) 行为记录法

(5) 满意度调查法

(6) 360 度评估法

(7) 单列加分项

(8) 单列减分项

**【研讨】**请以部门某一个岗位的两个指标（一个定量、一个定性）为例，考虑优化其计分方法

6. 绩效考核指标体系及权重设置的原则

7. 日常考核与年度考核的关系

8. 员工考核与部门考核的挂钩联动

9. 企业常见绩效考核模式及对比分析

10. 工作积分制考核方法

11. 不同工作类型员工绩效管理策略

(1) 职能体系绩效管理

(2) 生产体系绩效管理

(3) 营销体系绩效管理

(4) 服务体系绩效管理

(5) 科研体系绩效管理

(6) 项目制体系绩效管理

(7) 特殊群体绩效管理

12. 绩效考核目标值的设定

(1) 量化数值类指标目标值的设定方法

(2) 定性指标工作目标的表述——“于、用、完、达”法

(3) 防止“多做对错”“鞭打快牛”、讨价还价的方法

### **13. 员工绩效数据收集的方法**

【研讨】请思考本部门员工绩效管理的优化点

【练习】1.本部门员工考核思路，制订本部门员工考核框架方案

2.制定本部门1-2个核心岗位考核表（考核指标、权重、目标值、计分方法、数据来源等）

## **三、绩效沟通、辅导及面谈技能训练**

### **1. 直线经理角色定位**

(1) 直线经理的定位与职责

(2) 直线经理履职的关键点

### **2. 绩效沟通的时机选择**

(1) 绩效目标下达时

(2) 员工遇到困难时

(3) 绩效目标调整时

(4) 阶段工作总结时

(5) 绩效周期结束时

### **3. 绩效沟通的功能形式**

(1) 计划沟通

(2) 辅导沟通

(3) 反馈与改进沟通

#### (4) 正式沟通与非正式沟通形式

【参考】对不同员工差异化辅导方法

【参考】绩效辅导中常见的障碍因素及对策

【练习】对本部门人员情境辅导模式分析

### 4. 绩效沟通的基本技巧

(1) 成功绩效沟通的特点

(2) 失败绩效沟通的表现

(3) 技巧一：多用开放式问题、少用封闭式问题

(4) 技巧二：学会对事不对人的批评技巧

(5) 技巧三：善用告知而不指责的负面反馈

(6) 技巧四：表扬对人不对事体现真诚技巧

(7) 技巧五：掌握有效倾听的五个要点

(8) 技巧六：熟练掌握“汉堡包”法则

【练习】请以工作中某一个场景为例，练习对下属进行口头表扬

【练习】请以工作中某一个场景为例，练习对下属进行口头批评

### 5. 绩效面谈的前期准备

(1) 资料准备

(2) 心理准备

### 6. 绩效面谈的基本步骤

## 7. 特殊情况的处理方式

- (1) 情况一：员工没有任何反应
- (2) 情况二：员工对批评显得非常谨慎
- (3) 情况三：员工对考核评价的内容与您争执
- (4) 情况四：员工开始哭泣
- (5) 情况五：员工将绩效问题全部归咎于您的管理不善和支持不足**

**【角色扮演】** 失败的绩效面谈

**【角色扮演】** 成功的绩效面谈

**【练习】** 请以本部门中某一个绩效考核结果特别优异或者特别反常的员工为例，练习对其绩效面谈

## 四、绩效管理各环节的履职要点

1. 在绩效指标及绩效计划制订环节的履职要点
2. 在绩效实施、监控环节的履职要点
3. 在绩效考核环节的履职要点
4. 在绩效结果应用环节的履职要点
5. 在绩效改进环节的履职要点

## 五、绩效管理保障机制及配套表单

**【工具表单】** 考核制度范例

**【工具表单】** 指标分解工具

【工具表单】考核表模版

【工具表单】绩效辅导用表

【工具表单】绩效面谈用表