

《绩效管理 with 绩效沟通》

主讲：陈禄老师

【课程背景】

VUCA 时代，企业的外部市场和内部人才的稳定性波动加剧，原本难以被员工理解和接受的绩效考核更加容易被员工抵制排斥。

如何管理绩效？如何制定和分解绩效指标？如何开展绩效面谈与绩效改进？如何与员工进行正向积极的绩效沟通？

本课程透彻分析绩效的本质，通过案例详解绩效指标设计与绩效沟通。

【课程收益】

- 理解绩效的本质和管理体系
- 掌握绩效目标制定的方法
- 掌握绩效辅导的工具
- 掌握绩效沟通的方法和技巧
- 实现经营和绩效管理的统一

【课程特色】逻辑缜密；实战实用；工具强大；案例丰富。

【课程对象】企业高管、中层管理者、业务管理者、人力资源总监、薪酬绩效经理

【课程时间】1 天（6 小时）/ 2 天（12 小时）

【课程大纲】

一、人力资源管理全貌——如何建设 HR 体系？

1. 关于人的新问题

- 人才供给问题：90 后 00 后人口的持续下降
- 人才成本问题：多因素推动人工成本持续上升
- 人才激励问题：低欲望时代工作积极性难以保持
- 人才筹码问题：劳资双方的筹码逐渐偏向人才端

2. 人力资源管理新体系

- 经营与管理的关系：人力资源如何支撑公司的经营活动？
- HR 工作的目标：核心人才
- 企业增长路径与核心人才：不同增长路径下的核心人才

【案例分享】四种增长路径的核心人才

- 人力资源管理全貌：正确了解人力资源核心模块的内在逻辑关系
- 绩效管理的前置条件

3. 人力资源管理建设者——谁来建设人力资源体系？

- 人力资源部做什么？
- 业务部门经理做什么？
- 基层管理者做什么？
- 公司高管做什么？

二、问题与认知——绩效管理有哪些问题？如何看待绩效管理？

1. 绩效管理的问题

- 员工为什么抵制绩效？
- 管理者为什么不愿推绩效？
- HR 为什么做不好绩效？
- 企业是否应该坚持做绩效？

【案例分享】某著名企业的绩效管理转变

2. 绩效管理的本质

- 1) 共担对赌：如何理解绩效的本质？
- 2) 契约：如何理解绩效管理的契约精神？

3. 绩效管理的作用

- 1) 绩效管理对公司的作用
- 2) 绩效管理对部门经理的作用
- 3) 绩效管理对员工的作用

三、建设体系——如何建设绩效管理体系？

1. 绩效管理闭环

- 目标——辅导——考核——应用

2. 关键点——如何制定绩效目标？

- 1) 从战略到绩效目标的全过程
- 2) 定量指标
 - 平衡记分卡：BSC 内在逻辑与常见指标
 - 战略地图：三步法制定战略地图

- 关键成功因素分解：RASIC 法分解关键成功因素
- 指标细化：IPO 法细分绩效指标
- 指标量化：OGSM 法量化绩效指标

【课堂练习】战略地图、RASIC、IPO、OGSM 练习

3) 定性指标

- 方法 1：QQCT 法
- 方法 2：分段标准法

4) 指标删选方法

5) 指标选取原则

6) 上级与下级如何设定一致的目标值？

7) 绩效测算

【案例分享】某企业的绩效测算模型

3. 如何开展绩效辅导？

1) 绩效辅导的担忧

- 管理者的担忧
- 员工的担忧

2) 绩效面谈的整体流程

- 面谈的准备工作
- 面谈中的核心流程——绩效面谈 8 步法

【现场练习】绩效面谈

- 面谈后的工作

3) 提升绩效面谈的技巧

- 如何让员工感觉到绩效面谈有价值？
- 如何与不同绩效成绩的员工面谈？
- 绩效面谈的倾听技巧
- 绩效面谈的提问技巧
- 有哪些务实有效的绩效沟通方法？

【现场练习】三明治结构法、GROW 模型、BEST 反馈

- 出现了一些意外情况怎么办？

【现场练习】意外情况处理

4. 如何开展绩效考核？

1) 考核层级：组织绩效与个人绩效

2) 考核周期：如何根据业务与职位设计考核周期？

- 3) 考核关系：如何确定合理的考核关系？
- 4) 考核分数计算
- 5) 强制分布：原因、背景、适用范围、豁免条件

【案例分享】某企业绩效强制分布的有效运用

5. 如何应用绩效结果？如何让员工接受绩效管理？

- 1) 绩效结果在薪酬体系的应用
 - 绩效结果与定薪
 - 绩效结果与发薪
 - 绩效结果与调薪
- 2) 绩效结果在员工发展的应用
 - 绩效结果与人才盘点
 - 绩效结果与晋升
 - 绩效结果与培训
 - 绩效结果与中长期激励

四、关键点——绩效管理应注意什么？

1. 影响绩效体系建设的主要因素

2. 企业不同发展阶段的绩效管理策略

- 创业期绩效管理策略
- 发展期绩效管理策略
- 成熟期绩效管理策略
- 转型期绩效管理策略

3. 不同序列的绩效管理策略

- 管理序列绩效管理策略
- 营销序列绩效管理策略
- 技术序列绩效管理策略
- 生产序列绩效管理策略
- 专业序列绩效管理策略

4. 实用的绩效管理技巧

- 手松收紧怎么办？
- 职能部门怎么考核？
- 没有数据怎么办？

- 计划经常变化怎么办？
- 临时工作没人做怎么办？