

# 从单打独斗到团队共赢：绩效管理

## 【课程背景】

在快速变化的商业环境中，卓越的绩效管理已成为各层级管理者的核心竞争力。无论您是刚刚晋升的新手管理者，还是已有多年经验的中高层领导者，都面临着以下挑战：

- 角色困境：管理者陷入"救火队长"模式，无法有效管理团队，导致团队空耗
- 工具缺失：仅有考核没有员工辅导，错失团队能力提升的关键机会
- 沟通障碍：反馈要么流于形式，要么引发防御反制，导致员工流失率上升
- 发展断层：重视短期绩效目标达成，忽视长期人才能力成长及人才梯队建立
- 文化稀释：企业核心价值观难以通过日常管理体系有效落地

本课程专为提升一线管理者管理思维和管理能力设置，无论您正面临团队扩张、业务转型还是组织变革，系统化的绩效辅导能力都将成为企业绩效和人才发展的倍增器

## 【课程收益】

对管理者自身：

- 角色认知：明确管理者与个人贡献者的区别，完成催化剂型管理者思维转变
- 能力提升：掌握目标管理、GROW模型等绩效辅导工具，提升团队绩效管理能力
- 关系建立：掌握建立信任关系的五大技巧，提升与员工沟通能力和团队整体凝聚力
- 系统思维：理解绩效管理的完整闭环，避免"重考核轻辅导"的误区

对公司及组织：

- 绩效提升：实施系统化绩效辅导的企业，人均效能会持续增长
- 流失控制：有效辅导可使高潜员工保留率提升至85%，降低人才重置成本
- 管理减负：建立自主管理团队，减少管理者救火时间50%，释放管理精力
- 创新孵化：通过辅导激发创新行为，让员工积极为组织和团队贡献个人智慧
- 组织健康：在盖洛普Q12测评中，员工敬业度指标平均提升2个标准差

## 【课程特色】

- 实战导向：70%实战讨论、演练+30%理论讲解，确保学以致用
- 场景还原：基于真实管理场景设计案例，解决实际工作问题
- 工具落地：提供可直接使用的工具模板（目标设定表、GROW对话表、STAR反馈工具等）

## 【课程对象】

- 新晋管理者（0-2年管理经验）：快速建立绩效管理基础框架
- 资深管理者（3年以上管理经验）：突破绩效管理瓶颈，升级辅导技术
- 其他特殊人群：项目管理者、高潜人才、HRBP等

## 【课程时长】

- 标准版：一天（6小时/天）

▫ 进阶版：2天（12小时，含深度演练）

## 【课程大纲】

### 管理者精要

#### 1. 从个人贡献者到管理者的三大转变

- 工作重心：从"做事"到"带人"
- 成功标准：从"个人业绩"到"团队成果"
- 时间分配：从"执行时间"到"规划+辅导时间"

#### 2. 管理者四大核心职责

- 目标设定与分解/过程辅导与反馈/资源协调与支持/团队激励与发展

**案例：管理者画像**

### 绩效辅导概念

#### 1. 绩效辅导 vs 绩效考核

- 绩效辅导：持续的过程管理
- 绩效考核：阶段性的结果评估

#### 2. 绩效辅导的三大价值

- 对员工：明确方向、获得支持、加速成长
- 对管理者：提升团队效能、降低管理成本
- 对组织：战略落地、文化传承、人才储备

### 绩效目标设定

#### 1. SMART 原则的进阶应用：目标一致性原则

- 如何将组织目标转化为个人目标
- 目标共识的关键点

#### 2. 目标一致性原则对话版本

- 避免"指令式"目标下达
- 激发员工内驱力的提问方式

**案例：难以就目标达成一致的员工**

### 建立信任关系五技巧（新版本）

#### 1. 维护自尊、增强自信

- 尊重法则：永远在私下指出问题，在公开场合给予认可
- 避免贬损性语言："你总是..."、"这很简单..."

#### 2. 仔细聆听、善于回应

- 3A 聆听法则：Attention（全神贯注）Acknowledge（回应确认）Appropriate

response (恰当回应)

▫ 回应技巧：复述关键点："你刚才提到..." / 情感回应："听起来这对你很重要..." / 提问澄清："你能具体说说...吗?"

▫ 从三级聆听到同理心聆听

### 3. 寻求帮助、鼓励参与

▫ 赋能式提问："这个问题你怎么看?" "如果是你来做决定，会怎么处理?"

▫ 参与式决策：邀请员工参与流程优化/共同制定团队规则

▫ 示弱技巧：适当展示自己的知识盲区

### 4. 分享观点、传情达意

▫ 观点分享的 IDEAL 模型：Identify (明确问题) / Describe (描述观察) / Explain (解释影响) / Alternative (提供选择) / Learn (共同学习)

▫ 情感共鸣技巧：识别情绪信号 (语速、表情、肢体语言) / 情感标签法："你似乎对...感到..." / 适当自我披露："我刚开始时也遇到过..."

### 5. 给以支持、鼓励承担

▫ 支持性语言模式："我相信你能..." "需要什么支持尽管提..."

▫ 责任阶梯法：从"我决定你执行"到"你决定我支持"的渐进授权

▫ 安全试错机制：明确"安全边界" "在这个范围内，你可以自主决策"

## 案例：信任对话

## 绩效对话流程

### 1. GROW 模型详解

▫ Goal (目标)：帮助员工明确目标

▫ Reality (现状)：客观分析当前状况

▫ Options (选择)：探索可能的解决方案

▫ Will (意愿)：强化行动承诺

### 2. GROW 绩效对话演练

▫ 典型场景模拟

▫ 常见误区及规避方法

### 3. STAR 反馈

▫ STAR 反馈概念

▫ STAR 演练

## 案例：年初绩效对话/年末绩效总结

## 绩效管理闭环

### 1. 目标设定→过程跟踪→反馈辅导→结果评估→发展计划

## 2. 绩效辅导节奏

- 日常辅导：即时反馈
- 定期回顾：月度 1:1 会议
- 阶段评估：年初绩效目标制定、季度绩效面谈、年终绩效评估

## 3. 绩效文档管理

- 与 HR 伙伴一期建立有效的绩效记录

**案例：顶级企业绩效循环案例**