

《团队高效建设的助推器》

绩效评价与面谈实务

主讲：于洋老师

【课程背景】

本土企业大多面对绩效面谈有种“谈虎色变”的感觉，绩效面谈对于企业，其实际作用不是考核打分本身所能同日而语的。绩效面谈一般包括如下三个作用：

1、发现问题，指导工作。员工的绩效中可能存在一些不足之处，或者员工目前的绩效表现比较优秀，但如果今后想要做得更好仍然有一些需要改进的方面，需要管理者适当的对员工进行绩效辅导。

2、把握现在，维持现有绩效。使员工认识到自己的成就和优点，从而对员工起到积极的激励作用。

3、展望未来，建立绩效发展计划。结合本次绩效结果和辅导，进行下一阶段绩效目标的设定。

➤ 企业在实施绩效面谈时，难点到底在哪呢？

➤ 绩效管理的前提是做好关键绩效考核指标的设计，包括指标的提取、定义及考核标准的设计，这部分也是做好绩效面谈的基础。以解决绩效面谈到底谈什么？考核指标都没有提取正确，怎么保证绩效面谈的顺利实施呢？

➤ 管理者如何通过有效引导让员工顺其自然的完成高质量的面谈？

➤ 绩效面谈中如何激励员工自主发现问题并提出解决方案？

➤ 绩效面谈中如何获得员工的认同？

➤ 绩效考核和面谈结果出来后，到底如何进行应用？

【课程收益】

➤ 了解绩效面谈的正确实施思路；

➤ 掌握关键绩效考核指标设计方法；

➤ 掌握如何有效的进行绩效面谈，让员工和你都沉浸在一场愉悦的过程中；

➤ 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性，防止绩效面谈谈崩；

➤ 掌握绩效面谈的关键工具和方法；

➤ 掌握绩效面谈结果的应用途径和思路。

【课程收益】

1. 了解绩效管理的顶层战略性思维；

➤ 现场学习成果：组织的关键目标及制定的逻辑关系、企业绩效管理落地的三大障碍、OK 绩效管理模式

2. 掌握绩效考核指标设计的三步法

➤ 现场学习成果：衡量和判断关键绩效考核指标的一个重点、工作量和专业的衡量标准、绩效考核指标提取的三步骤、考核指标定义的三种类型、考核标准设计的原则和依据

3. 掌握绩效面谈中如何正确应对三种常见情况，认识到绩效面谈的重要性；

➤ 现场学习成果：绩效面谈应做的四件事、性格测评、三类型员工面谈时的 9 大要点、5 分钟让员工积极响应绩效面谈

【课程特色】

实战，拒绝过多理论；科学，注重脉络清晰；落地，讲求学以致用；精华，实例经验分享。

【课程对象】

- 1、中高层管理人员（包括董事长、总裁、总经理、副总经理、职能部门总监、经理、副经理）
- 2、基层带团队的管理人员（包括新晋升管理人员）
- 3、人力资源专业人员、COE、HRBP

【课程时长】

1天（6小时/天）

【课程大纲】

第一部分 绩效面谈

一、绩效面谈的实施为何是雷声大雨点小？到底谁该为此负责？

1. 绩效面谈的目的、步骤及关键内容
2. 绩效面谈为什么这么难？
3. 绩效面谈常见的局面
4. 绩效面谈谈不好谁的责任最大？
5. 面谈过程中最常见的三种类型
6. 性格测评

第二部分 绩效考核指标设定

二、编写绩效考核指标看似容易，但要如何验证设置的这些考核指标是有效的？

1. 绩效考核指标的提取

① 绩效考核指标提取的途径

实战问题解读 1：部门？岗位从何而来？

实战问题解读 2：如何解决 KPI 与 KCI 的混淆应用？

② 绩效考核指标提取的“一个重点”（最清晰思路）

实例解析：某制药企业的绩效考核指标优化案例

③ 关键绩效考核指标提取方法

实战应用工具：关键绩效考核指标提取三步法

实操练习--关键考核指标的提取

④ 绩效考核指标提取的两个关键及原则总结

实战问题解读：兼岗的绩效考核设计

2. 绩效考核指标公式定义的设计

① 为什么要对绩效考核指标进行定义

② 绩效考核指标设计的常用三种类型

实操练习：绩效考核指标定义设计（接上一练习）

3. 绩效考核指标考核标准设计

实战问题解读：绩效考核标准的设计的依据来源

实例解析：绩效考核指标的标准设计

六、如何解决企业绩效考核的设计针对性不足的问题？

实例解析 1：利用绩效考核系数解决某国企编制不足，兼职过多的情况

实例解析 2：利用绩效工资池设计，解决最难考核的岗位绩效考核实践

实操练习：各组进行 2-3 核心任务/目标进行关键绩效考核指标设计

5、过渡视频：绩效面谈

本章总结：能力自测与学习成果清单

第三部分 绩效面谈实务

三、对于企业中常见的三种类型的员工，作为管理者应当如何制定面谈策略？

1、第一类型绩效面谈

面对的问题：

Q1、员工放松不下来，对绩效面谈存在抵触情绪

Q2、难以谈出员工的真实感受和想法

① [案例解析-将心比心（问题篇）](#)

② 问题研讨与改进方案

③ [案例解析-将心比心（改善篇）](#)

④ 要点总结

实战工具：[BEST 法则](#)

2、第二类型绩效面谈

面对的问题：

Q3、触碰员工的敏感地带，爆发“战争”

Q4、缺乏同理心，员工认为绩效面谈就是“找茬”

Q5、缺乏依据，员工对考核结果不认帐

① [案例解析-就事论事（问题篇）](#)

② 问题研讨与改进方案

③ [案例解析-就事论事（改善篇）](#)

④ 要点总结

实战工具：[汉堡原理](#)

3、第三类型绩效面谈

面对的问题：

Q6、面谈缺乏讨论框架，沟通内容不系统

Q7、缺乏数据，结论判断模糊，面谈节奏被员工控制

Q8、缺乏相互认同的目标，面谈结果无跟踪效果

① [案例解析-控制局面（问题篇）](#)

② 问题研讨与改进方案

③ [案例解析-控制局面（改善篇）](#)

④ 要点总结

实战问题解读：[面谈需要准备什么？](#)

4. [案例解析（视频）-如何做好内部员工绩效面谈培训](#)

实战问题解读：[员工与领导面谈需要注意的三点关键](#)