

《团队高效建设的助推器》

绩效评价与面谈实务

主讲：于洋

【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：

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。

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。

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？

管理者在与员工进行绩效面谈时需要解决哪些问题？

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】

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）

基层带团队的管理人员（包括新晋升管理人员）

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

一、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：为何 KPI 比 KCI 的设置权重大？

② 绩效考核指标设计“一个重点”--绩效考核指标设计的目标导向

③ 实例解析--“某制药企业的绩效考核指标优化”

④ 关键绩效考核指标提取思路总结

实战工具：关键绩效考核指标提取三步法

⑤ 实操练习--关键考核指标的提取

⑥ 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类型

③ 实操练习--绩效考核指标定义如何设计（接上一练习）

3. 绩效考核指标考核标准设计

① 绩效考核标准的设计的依据来源

实战问题解读 1：为什么绩效考核指标是贯穿了“目标--流程--职责--计划--制度”的枢纽

② 实例解析--绩效考核指标的标准设计

4. 过渡视频-绩效面谈

第三部分 绩效面谈实务

一、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：

(1) 员工放松不下来，对绩效面谈存在抵触情绪

(2) 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：

(1) 触碰员工的敏感地带，爆发“战争”

(2) 缺乏同理心，员工认为绩效面谈就是“找茬”

(3) 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：

- (1) 面谈缺乏讨论框架，沟通内容不系统
- (2) 缺乏数据，结论判断模糊，面谈节奏被员工控制
- (3) 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