

《员工绩效管理》

主讲：张焯老师

【课程背景】

本课程将帮助管理者了解绩效管理循环，通过绩效目标的拆解确保战略落地，通过目标的共创与共识激发员工自驱力和创新意识，通过设定高目标鼓励员工发挥潜能促进成长，通过反馈和激励帮助员工建立自信心，增强对组织的信任感及认同感，建立积极正向的团队氛围，进而实现团队整体战斗力和业绩产出的提升。

【课程收益】

1. 全面理解绩效管理循环，清晰绩效管理与绩效考核的本质差异；
2. 理解绩效目标设定的重要性，掌握目标设定五要素及目标拆解工具 OGSM；
3. 知晓绩效合同的构成及评分原则，掌握评价结果的计算方法、分级方式及打分技巧；
4. 了解绩效结果的常见应用方式，掌握人才盘点、团队盘点及关键人员管理规划的工具与技巧；
5. 清晰绩效面谈的常见流程和关键点，掌握绩优、合格与绩差人员的沟通技巧与常见冲突应对。

【课程特色】

1. 课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，聚焦真实管理问题或挑战，提供定制化解决方案；
2. 萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，超细颗粒度分步骤讲解，边学边练；
3. 授课风格风趣幽默，互动活动丰富多样，课堂气氛活跃。

【课程对象】

本课程适用于企业带团队的中基层管理者

【课程时长】

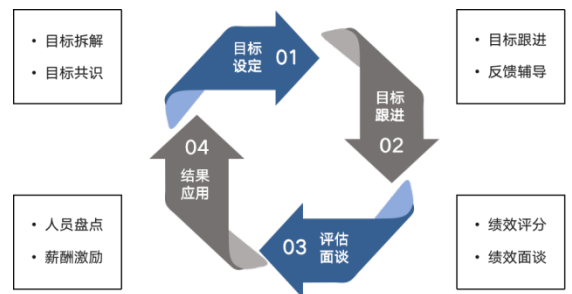
2天（6小时/天）

【课程大纲】

导入绩效管理常遇困难与挑战

第一单元：绩效管理循环

1. 绩效管理的目的
2. 绩效管理循环：四步六法
3. 绩效管理与绩效考核的区别
4. 常见绩效考核工具特点与区别
5. 绩效管理周期与节奏



第二单元：目标设定

1. 目标的价值

1) 目标的本质

——德鲁克：目标是配置企业资源的手段

2) 目标的三个来源

- ① 自上而下的分解——员工为什么不主动提出高目标
- ② 自下而上的解码——员工怎样才能有目标感

③ 左右协同的对齐——如何打破部门墙

3) 岗位目标的三大构成

4) 目标的四大价值

1) 目标是战略落地工具——上下同欲

2) 目标是自我承诺结果——自驱激发

3) 目标是组织协同工具——左右协同

4) 目标是资源配置手段——力出一孔

2. 目标的设定

1) 目标的内涵

2) 目标的三个层次

3) 目标的制定原则——不仅仅是 SMART

4) 目标制定五要素

5) 高质量目标制定的两个关键

① 衡量指标设定维度——目标制定要“三化”

② 目标如何体现价值感——价值外求

6) 目标制定常见错误

——执行力不佳最主要的原因来自目标错误

7) 案例分析：目标错误

8) 实战演练：设定近期重点工作目标

3. 目标的解码

1) 视频案例：制胜关键

2) 目标解码的目的

——为什么目标制定后，经常就被束之高阁？

——如何体现管理者的角色价值不仅是执行还有领导？

3) 目标解码承接关系（业务→团队→个人）

4) 目标解码方法与工具

① OGSM 介绍

② 案例：某职能目标拆解

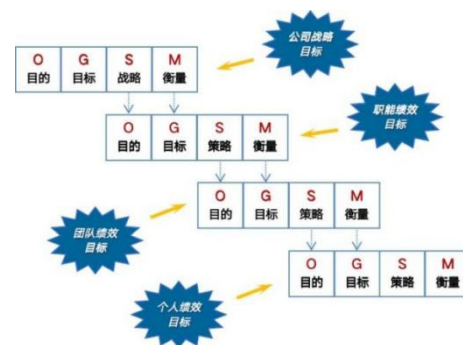
③ 目标解码七步法流程与操作要领

④ 团队共创：目标解码步骤 1-3

a. 目标理解与共识

b. 关键成功因素提炼与差距分析

c. 差距与根本原因分析



第三单元：绩效辅导

1. 辅导需求分析

1) 员工绩效准备度构成

① 能力：知识、技能、经验

② 意愿：动机、承诺、信心

③ 练习：关键人员绩效准备度分析

2) 绩效辅导原则：干啥学啥、缺啥补啥

3) 绩效差距分析五步法

2. 五种常用辅导工具

1) 新技能辅导——导师式辅导

- ① **工具一：16字箴言——怎么讲**
 - a. 16字箴言辅导流程
 - b. 16字箴言操作要领
- ② **工具二：3WEP™——讲什么**
 - a. 情景模拟：新技能讲解
 - b. 3WEP™讲解流程及内容构成
 - c. 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三
 - d. 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错
- ③ 演练：新技能辅导
- 2) 经验辅导——教练式辅导
 - ① **工具三：引导式复盘**
 - ② 视频案例：生气的老张
 - ③ 什么引导式复盘
 - ④ 引导式复盘的五大特点
 - ⑤ 引导式复盘与16字箴言的区别
 - ⑥ **工具：AARTD®复盘五步法（独创）**
 - ⑦ 引导式复盘常用三种提问方式
 - ⑧ 引导式复盘原则——不要过快支招
 - ⑨ **案例分享：审核未通过**
 - ⑩ 情景演练：新人不会沟通
- 3) 反馈辅导
 - ① **工具四：正反馈（表扬）**
 - a. 正反馈的目的与原则
 - b. 正反馈工具及案例：SAIL等
 - c. 练习：SAIL赞美法
 - ② **工具五：建设性反馈（批评）**
 - a. 案例分析：看不懂的方案
 - b. 建设性反馈的目的与原则
 - c. 建设性反馈工具及案例：BEST等
 - d. 批评后如何恢复关系
 - e. 练习：将批评修改成建设性反馈

第四单元：绩效评分

- 1. 常见考核指标得分计算方法
- 2. 常见绩效考核表构成
- 3. 常见绩效评分流程
- 4. 绩效评分分级方式
- 5. 绩效评估常见错误与误区
 - 1) 大家干的都差不多，说不上谁好谁坏，打一样分吧
 - 2) 大家都很好，为什么要区分好中差
 - 3) 大家表现都挺一般，没有好的
 - 4) 都挺辛苦的，就不打低分了
 - 5) XX有一个任务做的特别出色，打高一些吧
 - 6) XX一直以来工作都很认真，打高一些吧

7) 新来的员工成果产出比不上老员工，打低一些吧

第五单元：结果应用

1. 绩效结果应用方式：人才盘点、人员规划、奖金分配
2. 人才盘点工具：
 - 1) 人才盘点：绩效潜能矩阵（九宫格）
 - 2) 团队盘点：岗位匹配度矩阵
 - 3) 关键人员管理计划表
 - 4) 人员异动分析表
3. 练习：人才盘点

第六单元：绩效面谈

1. 案例分析：糟糕的绩效面谈
2. 绩效面谈的 CFR 原则
3. 面谈前准备事项
4. 绩效面谈七步法
5. 绩效反馈内容与技巧：绩优、合格、绩差员工
6. 问题员工沟通技巧
 - 1) 如何应对员工找借口或爱抱怨
 - 2) 如何应对员工只听不说
 - 3) 如何应对员工质疑
7. 制定个人改进计划
8. 演练：员工绩效面谈

课程重点回顾与答疑

