

《高绩效引擎：团队绩效管理训战营》

主讲：张焯老师

【课程背景】

在当今这个竞争激烈的商业环境中，企业要想脱颖而出，实现持续稳定的发展，拥有一支高绩效的团队至关重要。本课程旨在帮助管理者深入了解绩效管理循环的重要性，通过目标设定、执行跟进、员工辅导、绩效评估与面谈，全方位掌握打造高绩效团队核心技能，解决以下团队管理中的常见难题与误区——

- 团队目标不清晰，成员各自为战，难以形成合力
- 绩效评价标准不统一或不公平，员工对结果不认可
- 只关注考核结果，忽视过程跟进、反馈、辅导与激励
- 面谈时“不敢谈、不会谈和不愿谈”，沟通不畅，问题积压
- 员工动力、能力或信心不足，绩效持续不佳，影响团队士气

本课程将帮助管理者突破困境，通过理论讲解、案例分析、实操演练等多种教学方式，掌握科学的绩效管理方法，激发员工工作热情，提高工作满意度，增强团队的目标感与凝聚力，降低优秀人才流失率，助力企业打造一支高效协作、成果卓越的高绩效团队。

【课程收益】

1. 理解绩效管理循环对于员工 PDCA 管理的重要性，知晓绩效管理的四段九步法；
2. 了解目标设定及拆解到人的重要性，掌握目标设定五要素及目标拆解工具 OGCSMR®；
3. 了解员工执行 PDCA 各环节常见问题，掌握过程管理的 4C 检查法，明确关键管理动作；
4. 明确员工绩效差距分析五步法，掌握针对知识、技能、经验的差异化辅导流程及方法；
5. 识别绩效评估误区，了解六种常用绩效评估方法，知晓绩效评估的常见流程及操作要点；
6. 了解绩效面谈流程，区分绩优、合格与绩差员工面谈的差异点，掌握常见冲突应对技巧。

【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】

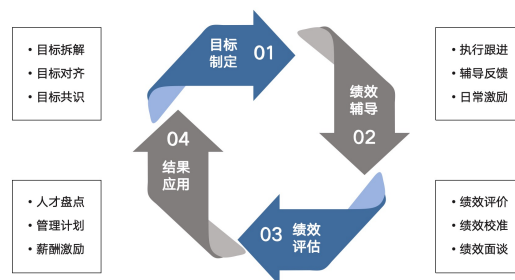
2-3天（6小时/天，3天版比2天版增加实战演练及团队共创）

日期	主要内容
两天版	绩效管理循环+目标设定++执行跟进+绩效辅导+绩效评估+绩效面谈
三天版	绩效管理循环+目标设定（含共创）+执行跟进+绩效辅导（含演练）+绩效评估+绩效面谈（含演练）

【课程大纲】

第一单元：绩效管理循环

1. 员工绩效不佳原因
 - 1) 讨论：员工绩效不佳原因
 - 表面原因：员工能力或意愿不足
 - 深层原因：PDCA 管理未闭环
 - 2) 员工绩效问题诊断的四个层次
 - 3) 员工绩效不佳四大原因
2. 绩效管理循环：四段九步法
3. 绩效管理与绩效考核的区别



第二单元：目标制定

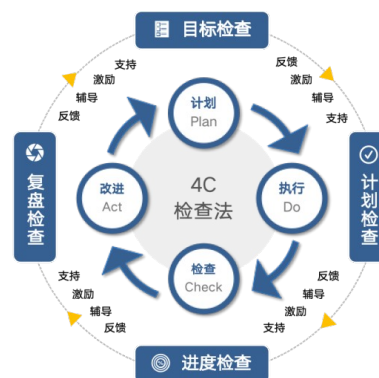
1. 目标的来源
 - 如何确保战略落地
 - 如何推动横向协同
 - 如何激发员工目标感
2. 目标的设定
 - 1) 目标制定的原则
 - ① 讨论：好的目标 VS 不好的目标
 - ② 目标制定原则——不仅仅是 SMART
 - 2) 高质量目标的构成
 - ③ 目标构成五要素
 - ④ **案例：正确目标示范**
 - ⑤ 演练：错误目标分析
 - 3) 目标制定难点——衡量指标设定方法
 - ① 衡量指标提炼六方向
 - ② 目标的三个层次
 - ③ 全局思考六维度
 - ④ 如何提炼衡量指标
 - 如何找到最佳衡量指标
 - 职能部门如何量化目标
 - ⑤ **案例：使用价值分析法提炼衡量指标**

- 4) 案例分析：目标错哪了
- 5) 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
- 6) 演练：优化近期重要工作目标
3. 目标的解码——找到目标达成的最佳路径
 - 1) 视频案例：制胜关键
 - 2) 目标解码的目的
 - 3) 上下级目标承接关系
 - 为什么有时候上级的KPI定了，自己的KPI却写不出来？
 - 为什么有时候自己的KPI定了，却很难拆解到下级？
 - 4) 目标解码方法
 - ① 案例：目标解码
 - ② 方法：OGCSMR®
 - ③ 工具：目标拆解表
 - ④ 案例分析：目标解码错在哪
 - 5) 目标解码难点——差距分析
 - ① KSF与KPI
 - a. KSF介绍与提炼方法
 - b. KPI介绍与提炼方法
 - c. 工具：KSF梳理表
 - d. 案例：KSF与KPI对应关系
 - ② 差距分析七步法
 - ③ 差距分析四原则
 - ④ 工具：差距分析表
 - ⑤ 案例：某关键目标差距分析
 - ⑥ 团队共创：差距分析
 - 1) 演练一：提炼KSF
 - 2) 演练二：提炼KPI
 - 3) 演练三：差距分析
 - 6) 目标解码七步法
4. 计划的制定——目标拆解到个人，明确过程跟进点
 - 1) 计划制定的“三到”原则：到人、到天、到控制点
 - 2) 计划制定方法：
 - ① 到人
 - a. 案例分析：目标值设定是否合理
 - b. 目标值设定原则与来源
 - c. 员工目标值设定
 - 新员工目标值设定策略
 - 老员工目标值设定策略
 - d. 案例：某大厂新老员工指标设定
 - ② 到天
 - a. 月目标拆解到周/日的两种方法
 - b. 案例：目标拆解到天
 - ③ 到控制点

- a. 控制点梳理七步法
- b. 控制点梳理两大关键：供给+预警
- c. 案例：某业务计划及控制点
- 3) 计划构成与检查
 - ① 计划构成十要素
 - ② 计划检查的 QQCTR 模型
- 4) 计划制定常见错误

第三单元：执行跟进

- 1. 目标跟进的 4C 检查法
- 2. 目标跟进的三个关键
 - 1) 建立看板
 - 2) 例会检查
 - 3) 持续反馈
- 3. 目标跟进抓手
 - 1) 三报：日报、周报、季报
 - 2) 四会：晨会、夕会、周会、季会
- 4. 案例：某大厂目标跟进方式



第四单元：绩效辅导

- 1. 员工绩效诊断
 - 1) 案例：绩效不佳的小张
 - 2) 员工绩效诊断五步法
- 2. 辅导需求分析
 - 1) 员工绩效准备度模型
 - 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) 因人而异的辅导
 - ① 讨论：你喜欢什么样的领导
 - ② 领导风格的两大构成
 - ③ 常见四种领导风格行为特点及优缺点分析
 - ④ 新员工、绩差、老员工、明星辅导策略
 - ⑤ 测评：领导风格自我觉察与反思
- 3. 技能辅导——导师式辅导
 - 1) 16 字箴言——怎么讲
 - ① 16 字箴言辅导流程
 - ② 16 字箴言操作要领
 - 2) 3WCP®——讲什么
 - ① 情景模拟：新技能讲解
 - ② 3WCP®讲解流程及内容构成
 - ③ 给经验还要给方法——为什么员工学了之后，不会举一反三
 - ④ 给方法还要给工具——为什么明明说了，员工还是会做错
 - ⑤ 演练：新技能辅导

4. 经验辅导——教练式辅导
 - 1) 工具：引导式复盘
 - 2) 视频案例：生气的老张
 - 3) AARTD®复盘五步法（独创）
 - 4) 引导式复盘常用三种提问方式
 - 5) 引导式复盘原则——不要过快支招
 - 6) 案例分享：审核未通过
 - 7) 案例演练：新人工作出现错误
5. 反馈辅导——日常跟进
 - 1) 正反馈（表扬）
 - ① 正反馈的目的与原则
 - ② 正反馈工具及案例：SAIL 等
 - ③ 练习：SAIL 赞美法
 - 2) 建设性反馈（批评）
 - ① 案例分析：看不懂的方案
 - ② 建设性反馈的目的与原则
 - ③ 建设性反馈工具及案例：BEST 等
 - ④ 批评后如何恢复关系
 - ⑤ 练习：将批评修改成建设性反馈



第五单元：绩效评估

1. 绩效评估常见误区
 - 1) 讨论：绩效评估常见错误
 - 大家干得都差不多，说不上谁好谁坏，打一样分吧
 - 大家都优秀，为什么要区分好中差
 - 大家表现都挺一般，没有好的
 - 都挺辛苦的，就不打低分了
 - XX 有一个任务做得特别出色，打高一些吧
 - XX 一直以来工作都很认真，打高一些吧
 - 新来的员工成果产出比不上老员工，打低一些吧
 - 2) 绩效评估常见八种误区
2. 六种常见绩效评估方法
 - 1) 方法一：加权选择法
 - 2) 方法二：关键事件法
 - 3) 方法三：行为锚定法
 - 4) 方法四：强制排序法
 - 5) 方法五：强制分布法
 - 6) 方法六：360 度评估
 - 7) 各评估方法优缺点分析
 - 8) 各评估方法使用策略
3. 常见绩效评估流程

第六单元：绩效面谈

1. 案例分析：糟糕的绩效面谈

2. 面谈的 CFR 原则
3. 面谈前准备
4. 绩效面谈七步法
5. 面谈关键环节及话术
 - 1) 面谈开场
 - 2) 绩效评价
 - 3) 能力评价
 - 4) 参考话术
6. 差异化面谈内容
 - 1) 绩优员工
 - 2) 合格员工
 - 3) 绩差员工
7. 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
 - 4) 共创：面谈挑战回复
 - 我为什么不是高绩效
 - 我如何才能得高绩效
 - 我不比 XX 差，为什么绩效不如他
 - 我做得比 XX 好多了，为什么比他绩效低
8. 实战演练：绩优、绩差员工绩效面谈
9. 绩效面谈自我检测表

课程重点回顾与答疑

课前准备：建议提前 2 周调研，便于讲师调整课程重点及案例

1. 课前调研

讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研

2. 课前作业

老师提供课前作业模板及要求，甲方收集作业