

《可复制的绩效模式》

课程背景：

企业绩效管理的推进普遍存在两大障碍。一是理念，二是技巧。所谓理念，就是很多公司管理干部认为绩效管理就是人力资源部的事情，把绩效管理的全部责任推给人力资源部，业务经理并没有真正参与进来，导致小马拉大车，人力资源部吃力不讨好；二是技巧。业务经理不清楚绩效管理的完整流程，不熟悉绩效考核的规则和标准，不善于做绩效辅导和绩效面谈。绩效管理只停留在绩效考核这一个环节上，考核评分也是跟着感觉走。干部怨声载道、员工诚惶诚恐。轰轰烈烈的绩效管理，最后结果是劳民伤财，效果甚微。本课程重点解决制约企业绩效管理推进的两大瓶颈——理念和技巧。

课程对象：企业中高层管理者，人力资源经理；

课程时长：2天（6课时/天）

授课特色：

沙盘+复盘+案例+工具+演练=落地实施

- 1、沙盘：全过程沙盘模拟。让学员在整个学习过程中体验到绩效管理的各个环节中面临的问题和关键要素。
- 2、复盘：每个环节都要让学员复盘。目标、结果、问题、方案。让学员对照工作中的困惑，在课程中找到解决问题的方案。
- 3、案例：应用本公司或同行业的真实案例进行讨论，分析问题的症结，找出解决问题的路径。
- 4、工具。对案例提出的问题，老师导入新的工具，启发学员如何应用工具解决问题。
- 5、演练。学员现场练习新的工具使用的方法和步骤。重点是如何将工具应用到实际工作中，解决工作中的实际问题。
- 6、落地。课程结束后，学员在理念上清楚绩效管理的意义和自身的责任，在方法上熟练掌握绩效管理的工具和技巧，以便更加主动、更加积极参与到公司的绩效管理中来。

课程大纲

第一部分 沙盘体验——绩效管理的软肋与硬伤

- 1、案例：轰轰烈烈搞考核，认认真真走过场
- 2、讨论：为什么设计完整的绩效体系最后流于形式？
- 3、沙盘：绩效管理失败的原因是什么？
 - (1) 软肋
 - 越俎代庖：关键人物没有上场
 - 盲人摸象：只见树木不见森林
 - (2) 硬伤
 - 刻舟求剑：绩效模式滞后于业务模式
 - 对牛弹琴：激励方式偏离了员工需求
- 4、反思：VUCA 时代员工需要什么样的绩效模式？
- 5、导入：《可复制的绩效模式》的主要框架

第二部分 指标提炼——萃取岗位的 DNA

- 1、典型案例：多做多错，不做不错
- 2、思考讨论：为什么实行绩效考核后员工不愿意做事？
- 3、工具导入：《明生指标提炼技术》
 - 操作岗位-QQTC 法
 - 销售岗位-产出倒推法
 - 管理岗位-罗列筛选法
 - 研发岗位-双核提取法
- 4、工具练习：应用《产出倒推法》提炼业务岗位的关键绩效指标
- 5、落地应用：应用《明生指标提炼技术》提炼本单位关键岗位绩效指标

第三部分 绩效辅导——明生五问模型

- 1、典型案例：员工业绩低，责任在领导
- 2、思考讨论：如何激发员工完成目标的动力？
- 3、工具导入：《明生五问模型》

- 绩效辅导的关键时刻
 - ◇ 目标差距
 - ◇ 能力差距
 - ◇ 动力差距
 - 绩效辅导的流程——明生五问模型
 - ◇ 启发目标
 - ◇ 引导提问
 - ◇ 激发动力
- 4、角色扮演：应用《明生五问模型》模拟主管对员工进行绩效辅导
- 5、工具应用：应用《明生五问模型》对自己的下属进行绩效辅导

第四部分 绩效考核——明生质化技术

- 1、典型案例：都评 90 分，员工有意见
- 2、思考讨论：不能量化的指标如何考核？
- 3、工具导入：《明生质化技术》
 - 强制分布的锚定技术
 - 配对比较的量化技术
 - 定性指标的质化技术
 - 考核结果的平衡技术
- 4、工具练习：应用《明生质化技术》质化案例中的定性指标
- 5、工具应用：应用《明生质化技术》对本部门定性指标进行质化

第五部分 绩效面谈——明生五谈模型

- 1、典型案例：三分钟绩效面谈，员工愤然离职
- 2、思考讨论：在绩效面谈中，管理者和员工的期望值分别是什么？
- 3、工具导入：《明生五谈模型》
 - 绩效面谈中双方心理分析
 - 绩效面谈的四大要件
 - 主管与员工面谈前的准备工作
 - 明生绩效面谈五谈模型
 - 四种不同类型员工绩效面谈的技巧
- 4、角色扮演：应用《明生五谈模型》模拟王经理与小李的绩效面谈
- 5、工具应用：应用《明生五谈模型》对真实的下属进行绩效面谈

第六部分 收获体会——汇报行动计划

- 1、 我的感悟是什么
- 2、 我的收获是什么
- 3、 我的行动计划是什么