

电力绩效管理理论与实操

【培训收益】

- 1、使学员熟悉电力绩效管理体系，掌握作为绩效经理人的考核分工与履职要点；
- 2、使学员掌握电力目标任务制的考核要点，掌握指标提炼的工具，提炼绩效指标；
- 3、使学员掌握指标权重的确定方法以及平衡记分卡、KPI、OKR的考核要点；
- 4、使学员掌握绩效管控流程绩效计划、绩效监控、绩效评价、绩效反馈等具体的落地工具，能够解决工作中遇到的问题，最终提高工作绩效。

【培训对象】中基层管理人员、电力绩效经理人

【培训课时】2天（6小时/天）

【培训方式】讲授、视频、案例分析、角色扮演、分组练习等。

导入：业绩评估中所面临的巨大挑战

一、绩效管理概述

（一）什么是绩效管理

- 1、什么是绩效
- 2、绩效考核≠绩效管理
- 3、什么是绩效管理
- 4、绩效管理五阶段：PDCA 闭环管理
- 5、绩效考核的工作原则

（二）电力绩效经理人履职要点

- 1、电力绩效管理体系介绍
- 2、什么是绩效经理人
- 3、绩效经理人考核分工
- 4、人力资源部在业绩管理中的角色
- 5、绩效经理人履职四环节

小组讨论：在具体工作中想要解决的绩效问题

二、绩效管理工具

（一）目标管理

目标任务制考核内容与方法

- 1、考核内容：目标任务指标、红线指标、综合评价
- 2、评分方法：
 - （1）三维（量、质、期）
 - （2）三级（单位级、部门级、日常工作级）
 - （3）三元（与目标比、与历史比、与标杆比）

（二）标杆管理

- 1、什么是标杆管理
- 2、标杆管理的类型
- 3、标杆管理的实施
- 4、标杆管理的优缺点

（三）关键绩效管理

- 1、什么是关键绩效指标
- 2、关键指标的类型
- 3、指标的提炼
 - （1）鱼骨图、关键任务法【举例】
- 4、关键指标的实施

（四）平衡积分卡

- 1、什么是平衡记分卡 BSC
- 2、平衡记分卡 BSC 的四个维度
 - (1) 财务维度：【举例】
 - (2) 客户维度：【举例】
 - (3) 内部管理维度：【举例】
 - (4) 学习与成长维度：【举例】
- 3、平衡计分卡的三大特点
 - (1) 始终以战略为核心
 - (2) 重视协调一致
 - (3) 强调有效平衡

(五) OKR 管理法

- 1、用关键结果衡量工作绩效
- 2、确定目标，团队聚焦到重要目标
- 3、讨论关键结果，复盘 OKR 实施过程
- 4、OKR 的六大使用场景

小组讨论：不同的绩效工具的优势劣势有哪些，有哪些特点

三、绩效计划

(一) 绩效计划的概念

- 1、绩效计划的内涵
- 2、绩效计划的全员参与
- 3、田忌赛马的绩效计划
- 4、绩效计划的类型
- 5、绩效计划的原则

(二) 绩效计划的准备

- 1、使命远景价值观
- 2、制定战略分解战略

(三) 绩效计划的内容

- 1、绩效目标的制定
- 2、绩效指标的提炼
- 3、绩效标准的划分
- 4、行动方案的落实

(四) 绩效计划的制定

- 1、组织绩效计划
- 2、部门绩效计划
- 3、个人绩效计划

角色扮演：绩效计划的实施与落地

四、绩效监控

(一) 什么是绩效监控

(二) 绩效沟通

- 1、绩效监控阶段绩效沟通的内容
- 2、两个角色的对话
- 3、绩效过程中问题的解决方式
- 4、沟通过原则
- 7、肢体语言的表达

(三) 绩效辅导

- 1、依据下属的成熟度选择领导风格
 - (1) 指示

- (2) 推销
- (3) 参与
- (4) 授权
- 2、绩效辅导的时机把握
- (三) 绩效信息收集
 - 1、绩效收集的内容
 - (1) 关键事件
 - (2) 业绩信息
 - (3) 第三方信息

小组分享：绩效监控过程中问题解决

五、绩效评价

- (一) 什么是绩效评价
- (二) 绩效评价中常见的问题
 - 1、评价目的不明确
 - (1) 评价标准缺失
 - (2) 评价周期不合理
 - (3) 评价方法选择不当
 - (4) 评价结果运用不充分
 - 2、评价主体八大误区
 - (1) 晕轮效应
 - (2) 逻辑误差
 - (3) 宽大化处理
 - (4) 严格化处理
 - (5) 中心化倾向
 - (6) 近因效应
 - (7) 评价者个人偏见
 - (8) 溢出效应
- (四) 评价主体
 - (1) 上级评价
 - (2) 同级评价
 - (3) 本人评价
 - (4) 下级评价
 - (5) 客户和供应商评价
- (四) 评价周期
- (五) 评价方法
 - 1、评价方法的分类
 - (1) 比较法
 - (2) 量表法
 - (3) 描述法
 - 2、评价方法的选择

小组讨论：如何选择实用的绩效评价方法

六、绩效反馈

- (一) 什么是绩效反馈
- (二) 绩效反馈面谈从三方面入手：
 - 1、周密计划
 - 2、相互尊重
 - 3、注重实效

(三) 绩效面谈的基本步骤

(三) 绩效面谈的“三明治”法

- 1、如何有效的反馈
- 2、什么是“三明治”法
- 3、“三明治”法的分解动作
- 4、采取不同面谈策略：贡献型、冲锋型、安分型、堕落型
- 5、绩效面谈“三明治”法的注意事项

【练习】角色扮演，两人一组，演练“三明治”绩效面谈法

(四) 绩效面谈是一个沟通的过程

- 1、培训下属的八大步骤
- 2、批评的BEST原则
- 3、提升同频沟通的表达效果
- 4、不同意见的正确处理

【视频】谈判专家的面谈策略，效果显著

(五) 绩效申诉

- 1、如何使员工认为绩效考核是公正的？
- 2、如何批评员工？
- 3、鼓励员工多讲话的技巧？
- 4、如何为员工制定培训发展计划？
- 5、绩效面谈要达到的标准？

(六) 绩效改进与结果应用

- 1、绩效改进程序
- 2、绩效改进内容：员工绩效、部门绩效、流程再造
- 3、考核结果应用
 - (1) 考核结果等级控制
 - (2) 有效处理考核申诉
 - (3) 处理绩效不佳员工

小组讨论：如何更好的运用绩效反馈与绩效改进

【总结：课程回顾与答疑】