

绩效管理

天津农学院人文社会科学系 李厚本

lihouben@126.com

18602260000

上一讲小结

绩效计划

- 绩效计划的内容与依据
- 绩效计划的制定步骤
- 绩效计划中的沟通

绩效管理的流程



Section4 绩效实施与沟通

- 绩效信息收集与分析
- 绩效沟通
- 员工辅导与激励

绩效信息收集与分析

- 绩效信息收集与分析的目的
- 绩效信息收集与分析的内容
- 绩效信息收集与分析的渠道
- 绩效信息收集与分析的方法

绩效信息收集与分析的目的

- 提供一份以事实为依据的员工工作情况的绩效记录，为绩效评价及相关决策作基础
- 及时发现问题，提供解决方案
- 对员工进行行为、态度的信息掌握，发现长处和短处
- 提供培训与再教育
- 在有法律纠纷时为组织的决策辩护

绩效信息收集与分析的内容

- 目标和标准达到（或未达到）的情况
- 员工因工作或其他行为受到的表扬和批评情况
- 证明工作绩效突比或低下所需要的具体证据
- 对你和员工找到问题（或成绩）原因有帮助的其他数据
- 你同员工就绩效问题进行谈话的记录，问题严重时还应让员工签字。

绩效信息收集与分析的渠道

- 员工自身的汇报和总结
- 同事的共事与观察
- 上级的检查和记录
- 下级的反映与评价

绩效信息收集与分析的方法

- 观察法
 - 是指主管人员直接观察员工在工作中的表现并将之记录下来
- 工作记录法
 - 是指通过工作记录方式将员工工作表现和工作结果记录下来
- 他人反馈法
 - 是指管理者通过其他员工的汇报、反映来了解某些员工的工作绩效情况

绩效沟通

- 绩效沟通的目的
- 绩效沟通的内容
- 绩效沟通的方式
- 绩效沟通的原则和技巧

绩效沟通的目的

- 获得信息
- 建立或加深共识
- 提供指导
- 应对变化
- 建立合作关系

绩效沟通的内容

- 以前工作开展的状况怎样?
- 哪些地方做得很好?
- 哪些地方需要纠正或改善?
- 员工是在努力实现工作目标吗?
- 如果偏离目标的话，管理者该采取什么纠正措施?
- 管理者能为员工提供何种帮助
- 是否有外界发生的变化影响着工作目标?
- 如果目标需要进行改变，如何进行调整?

绩效沟通的方式

- 书面报告
- 定期面谈
- 小组会议或团队会议
- 咨询
- 进展回顾
- 非正式的沟通

Exercise4-1 绩效实施中的定期面谈

Preparation: 15minutes

Presentation: 15minutes

Conclusion: 10minutes

Exercise4-1 绩效实施中的定期面谈

- 你是人力资源部经理。一月初你和招聘主管小高一起讨论确定了她第一季度的工作计划，现在已是二月中旬，按惯例，你要和她进行一次绩效面谈。
- 第一季度小高的主要工作目标包括：
 - 评估公司现有的招聘渠道，重新确定公司的招聘渠道和合作方。此工作的完成期为2月底。
 - 配合唐山分公司的筹建，完成当地业务人员的招聘工作。此工作的完成期为3月底。
 - 提高沟通能力，计划在第一季度参加一次沟通公开课，目标是能够完成和其他部门经理的工作协调。
- 现在，你和小高已经坐在了会议室里，面谈即将开始。

员工辅导与激励

- 员工辅导
- 员工激励

员工辅导

新手上路（OJT）

- ↓ 说给他听
- ↓ 做给他看
- ↓ 说给我听
- ↓ 做给我看
- ↓ 对做的结果给予适当的回馈

员工辅导

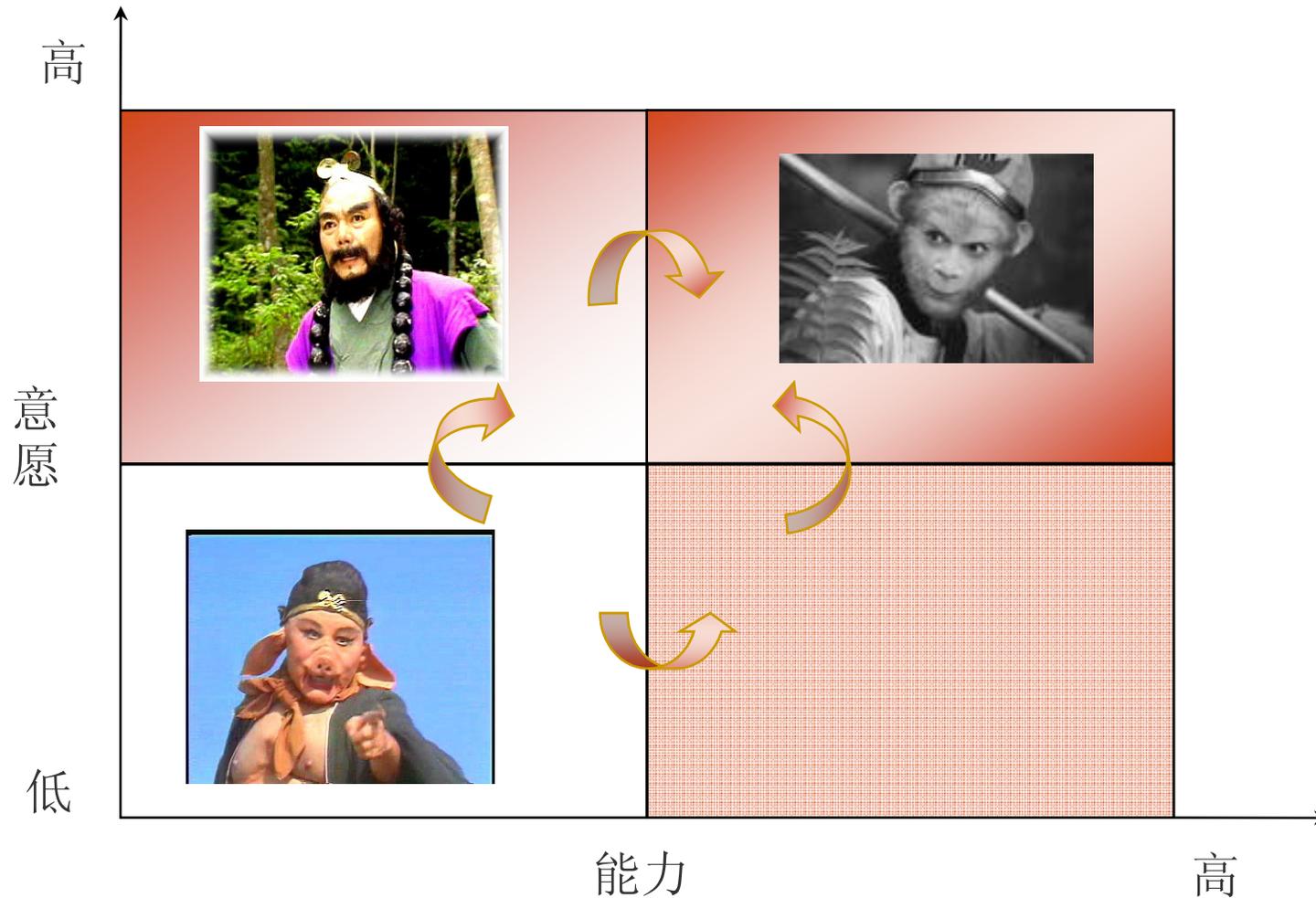
遇到了问题

- ↓ 聆听
- ↓ 认可员工提出的问题
- ↓ 找出核心问题
- ↓ 找出问题的根源
- ↓ 认同感受
- ↓ 协助寻求可能解决方案
- ↓ 让员工决定可行方案

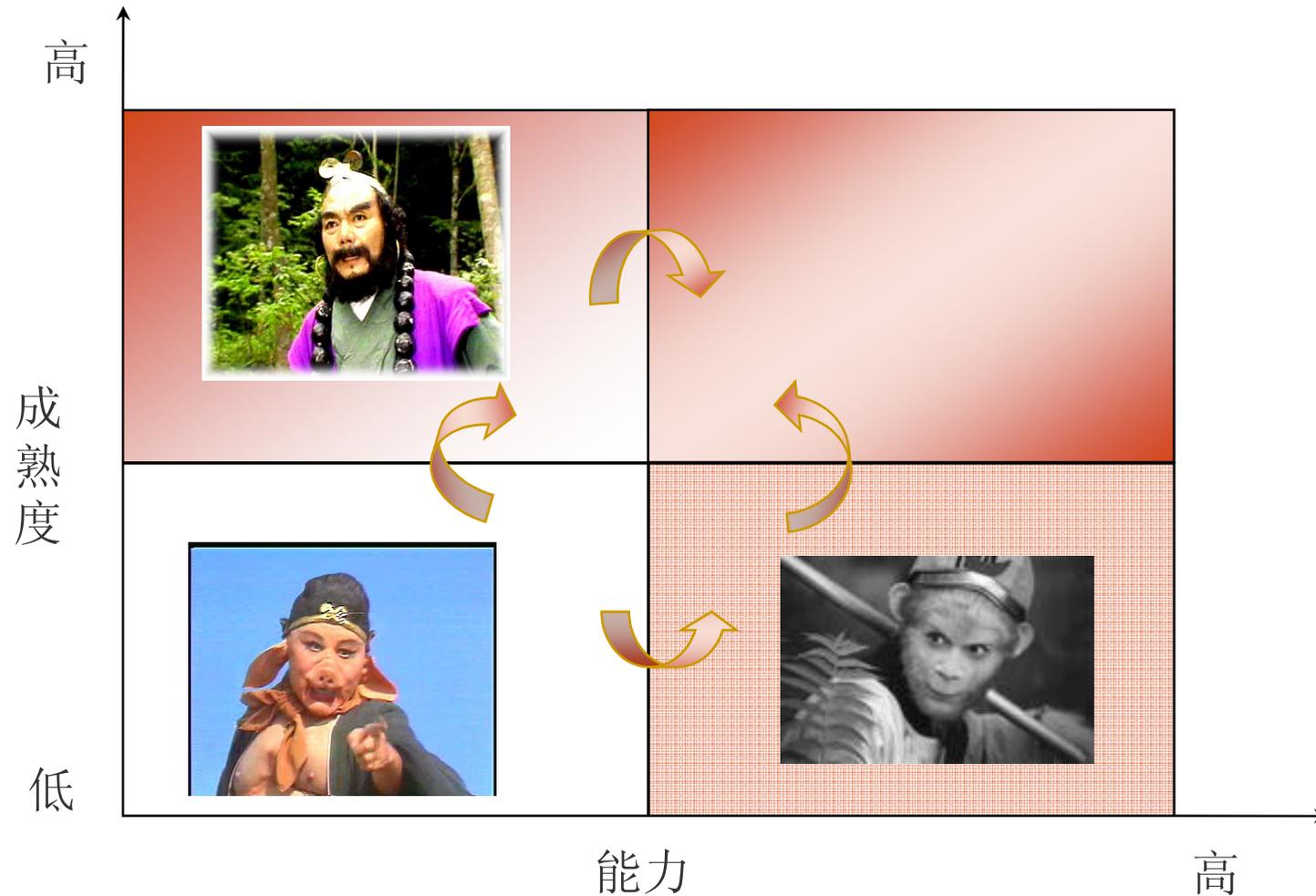
员工激励

- 1、根据员工类型的不同采取相应的管理方式
- 2、激励员工的技巧

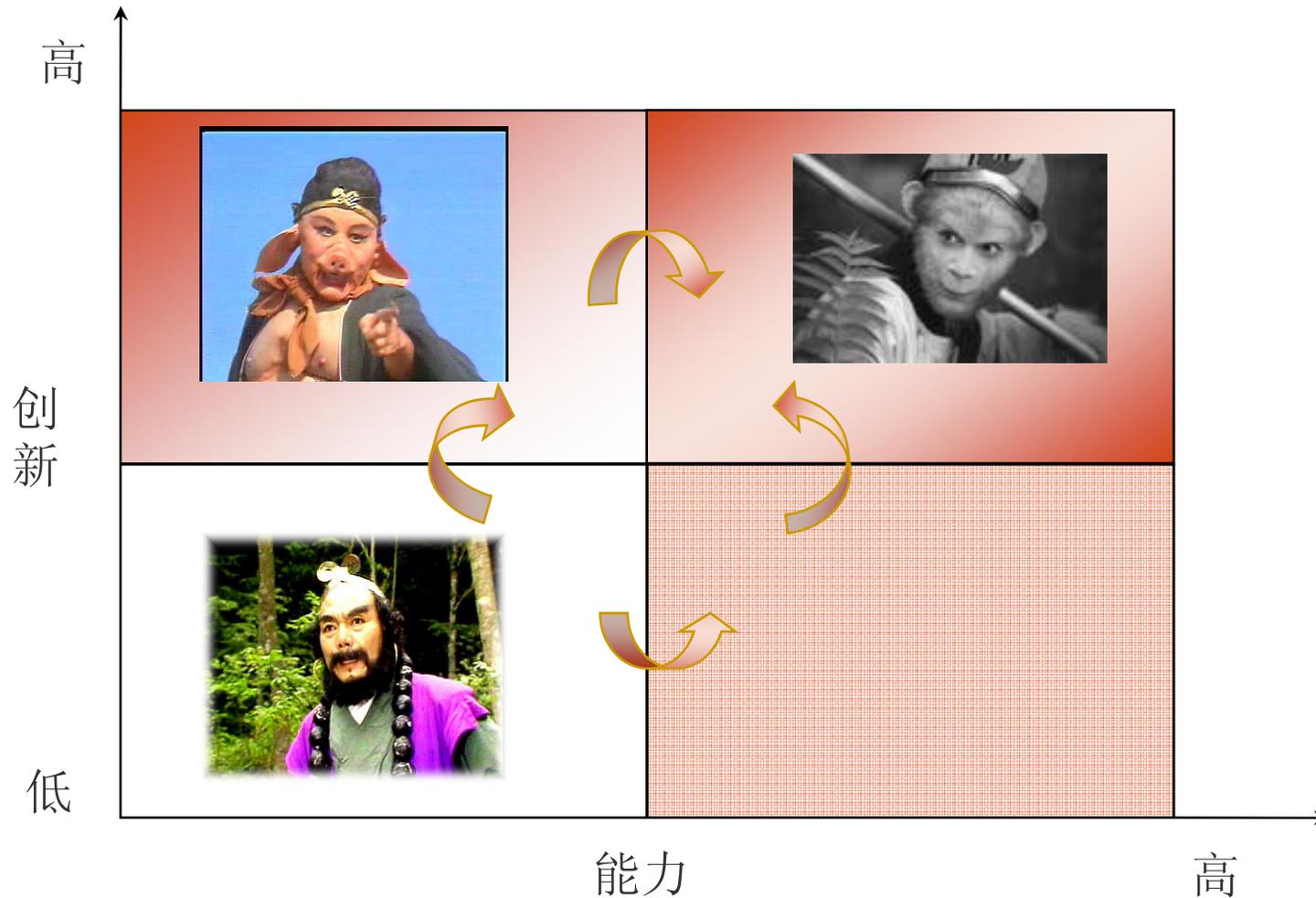
1、根据员工类型的不同采取相应的管理方式



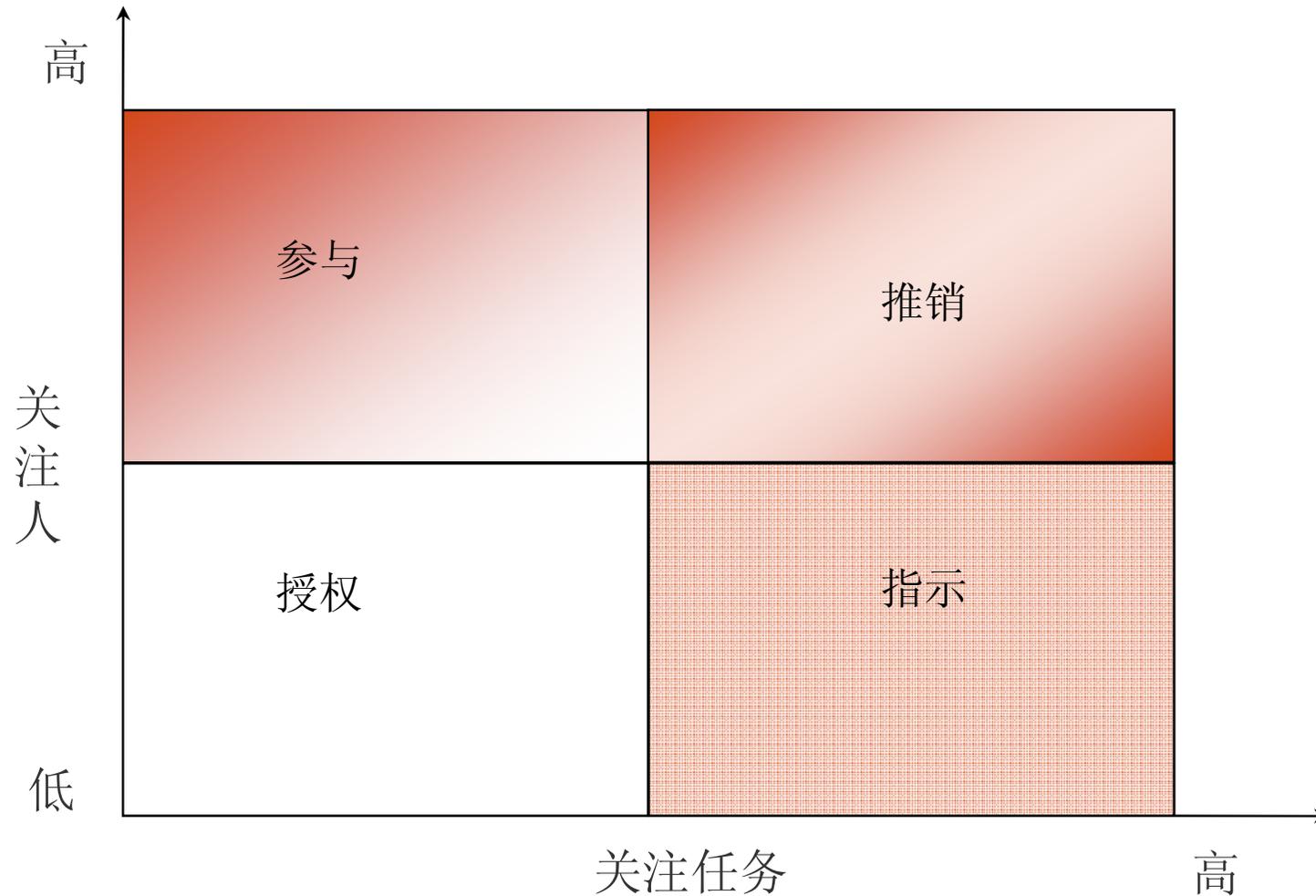
1、根据员工类型的不同采取相应的管理方式



1、根据员工类型的不同采取相应的管理方式



1、根据员工类型的不同采取相应的管理方式



2、激励员工的技巧

- 认可与赞美
- 批评的艺术

认可与赞美

- 学会PMP
- 认可与赞美的前提——信任
- 认可与赞美的环境——宽容
- 认可与赞美的要点

学会PMP

- PMP 策略的重点是：你要学会拍你的下属的马屁。
- 这一策略是基于对人性的考虑而提出的：人，都喜欢被称赞。

“太棒了，这种方法你是怎么想出来的？” 昔。”

认可与赞美的前提——信任

- 员工都有把工作做好的意愿。
- 每个员工都是独一无二的。

正凄惶时，忽见糜芳面带数箭，踉跄而来，口言：“赵子龙反投曹操去了也！”

玄德叱曰：“子龙是我故交，安肯反乎？”

张飞曰：“他今见我等势穷力尽，或者反投曹操，以图富贵耳！”

玄德曰：“子龙从我于患难，心如铁石，非富贵所能动摇也。”

糜芳曰：“我亲见他投西北去了。”

张飞曰：“待我亲自寻他去。若撞见时，一枪刺死！”

玄德曰：“休错疑了。岂不见你二兄诛颜良、文丑之事乎？子龙此去，必有事故。吾料子龙必不弃我也。”

认可与赞美的环境——宽容

- 没有完人
- 最优秀的只有一个

认可与赞美的要点

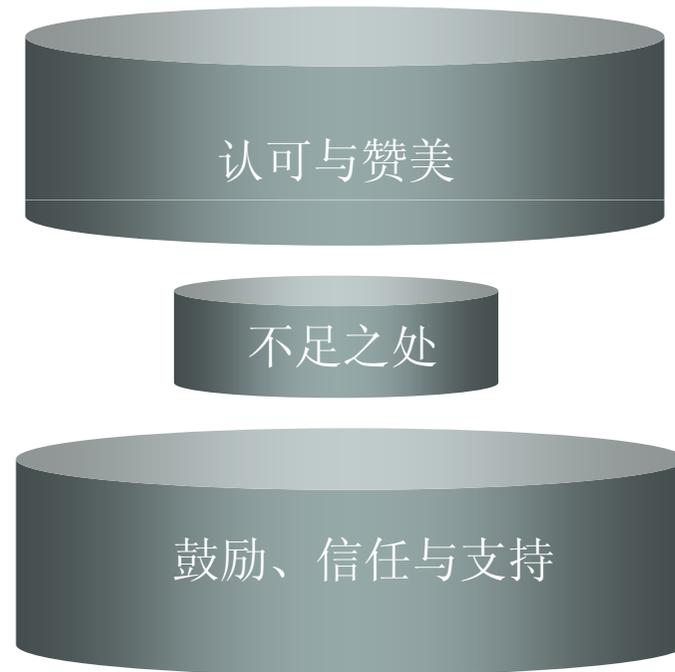
- 及时
- 具体
- 针对满意的部分
- 真诚

批评的技巧

- 对事不对人
- 更多地采取建议的方式采取“三明治”式的批评方式

批评是否达到了目的？

“三明治”式的批评



举例：认可

- “你在报告与报表方面做得相当不错，每次都准确及时地呈报报告和报表，使我这里及公司其它部门能及时了解进度。特别是你在最近这次报告中所提的几条建议，很中肯，也有新意，给大家不少启发和帮助，很不错……”

要真诚，不要走形式

--“少来这一套”

举例：提出不足

- “但是，有两方面存在的不足阻碍了你取得更好的成绩，其中，新客户开拓少可能是影响你今年成绩的一个重要因素。今年，你的新客户仅增加15%，新客户为销售额所做的贡献为25%，大大低于年初你计划中的30%-50%的预期。对此，你有什么想法……”

- 用可证实的事实和数据说明
- 可接受的态度

举例：建议和鼓励

- “如果在新客户拓展方面得到加强的话，达到30%的水平，你的销售业绩就会翻一番，不仅会超额完成你的销售指标，而且，公司的其他业务员都像你这样的话，公司明年销售收入会有不少于50%的增长。那我们就为公司做出了重大贡献。我希望，今年首先你的客户拜访量增加50%，以扩大对新客户的搜寻范围。其次，新客户50%集

●措施要切实可行

●尊重员工的意见

规范和简单好使。我相信你一定会做得更好。”

Questions & Answers

谢谢大家！