**講師：李思恩老師 共計14小時**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **單元** | **課程綱要** | **時數** | **單元活動** |
| **目標設定篇—目標設定模型** | * **績效管理的目的與結構**介紹績效管理包含的三個部分，以及與MBO目標管理之間的關連性，並瞭解績效管理與績效考核的差異。
* **希望、活動還是目標？**以測驗題讓學員分辨「希望」、「活動」與「目標」，掌握目標需具備的要件。
* **目標結構化公式**藉由小組目標設定的練習，熟悉設定指標的結構化原則，區分定量與定性目標，並學習以公式訂出可衡量的指標。
* **建立目標設定模型的原則**舉例說明設定目標的SMARTS原則，並且思考為什麼要設定有挑戰性的目標，以及何謂「挑戰性」。
* **目標設定的依據**討論設定工作上的目標時，需參考的資料或資料，並且明確其用途與目的。
 | 3hrs. | 演練：目標設定討論：權重分配演練：績效指標設定 |
| **目標管理篇—過程輔導三利器** | * **目標與策略的展開程式**藉由目標射擊的競賽，學習目標與策略展開的程式，並掌握向下延伸至行動計畫的步驟。
* **目標分解與領先指標**學習將總目標按因果關係向下分解的步驟，區分KRA與KPI，並整理出領先指標。
* **關鍵指標的判斷與設定**練習區分眼前的指標是KPI或僅是PI，並確認其重要性計算權重。
* **里程碑的設置與檢查**介紹期末報告模型，學習在執行過程中設定里程碑，對各階段目標的執行情況進行控管。
* **執行管制表的製作**將「領先指標」與「里程碑」結合寫入「執行管製表」，用以進行目標執行情況的控管，確保目標達成。
 | 4hrs. | 競賽：目標射擊練習：KPI的選擇練習：執行管製錶 |
| **績效評估與分析篇—客觀評估與行為事例分析** | * **績效評估的程序與方法**本單元介紹績效評估中常見的「絕對評估」與「相對評估」等評估方式，以及「複合式評估模型」在企業績效評估中的應用方式。
* **共同評估的程序與方法**績效評估應該請員工進行自評，再對照自己的初評結果做出結論。本單元將介紹自評的項目以及共同評估的程序。
* **以事實為基礎的回饋方式**練習以「行為事例」進行回饋，僅描述事實，不參雜個人意見，避免主觀評判的描述方式。
* **員工績效問題的分析**按照冰山模型分析員工績效不佳的因素，藉由知識、態度、技巧三個面向分解出八種不同的員工類型，學習各種類型的輔導與對應模式。
 | 2hrs. | 演練：行為事例撰寫 |
| **績效輔導面談篇—輔導面談五步法** | * **員工績效輔導(PIP)的目的與程序**透過相關工具輔導績效明顯落後的員工，讓員工透過一段時間的輔導後改善現況，進而能繼續勝任工作。
* **正確適當的回饋**介紹在輔導過程中的溝通回應方式，並且讓學員實際練習，熟悉將負面批判改為正面引導的語法。
* **績效輔導面談的步驟**藉由實際案例的搭配說明，一一演練五個輔導員工改變行為的步驟。
 | 2hrs. | 討論：員工類型分析演練：輔導面談 |
| **挑戰性場景應對篇——挑戰應對實戰術** | * **年度績效面談的程序**配合影片的示範討論年度績效面談的進行程式及注意事項。
* **挑戰性問題的應對**以五個績效面談中常見的尷尬場景進行討論，幫助大家找出適當的應對方式，解決問題，提升績效。
* **員工能力發展計畫(IDP)的訂定**每次績效面談最後，應該要彙整討論的問題，針對能力改善專案擬定行動計畫。
 | 2hrs. | 演練：挑戰問題應對 |