

# 目绩者-目标绩效管理

## 【课程背景】

目标管理是由管理大师彼得·德鲁克最先提出，提出如何设定目标并通过目标引导企业方向及评估绩效。而今目标绩效管理已经成为了管理者的核心工作。组织通过管理者完成目标，管理者通过绩效的提升来体现自身的价值；而实践中，管理者常常遇到以下问题：

- 我辛辛苦苦干了一年，上司却认为我只是完成任务却没有提升绩效；
- 我从上司那里拿到了年度目标，却不知道如何把它转化成部门目标来承接
- 上司直接制定了部门的目标，我不知道如何将它分解下去，让下属团队能够承接目标
- 我和上司、下属年初已经共识了各自的目标，但执行过程中出现了偏差、脱节，无法闭环
- 我很想完成团队目标，也相信目标必须要完成，但面对低绩效员工束手无策，不知道如何让他们能够有动力、有能力实现各自目标来支持部门目标
- 我的团队成员普遍缺乏目标感，我不知道如何让他们建立目标感，围绕目标开展工作

企业也常常会遇到以下问题：

- 企业每年有相对清晰的要完成的目标，但中层管理者因各种原因无法有效承接
- 企业有相对完善甚至很细致的目标绩效体系，但明显和实际工作两张皮，HR 怪各部门不执行，各部门认为目标绩效体系的事与我们无关，繁琐难以实施、增加额外工作，还看不到实际效果
- 公司目标绩效管理体系完善，但没有看到明显的绩效的提升。
- 各级管理者们都没有把目标当成是推动绩效提升，促进管理改进的工具，只是当成一个必须的程序性的工作来完成而已。
- 这些问题的存在必然阻碍企业战略目标的实现，影响组织绩效的提升，而管理者是企业目标的主要承载者、推动人。

**每一个管理者都应该成为“目绩者”：完成目标，提升绩效的管理者。**

这不是一门仅讲授目标制定技术、绩效评估沟通的课程，而是帮助管理者树立“价值驱动、人事并重、一体三面”的理念，应用目标管理本质，用好目标管理中必备工具提升组织绩效和员工效能的课程

## 【企业收益】

1. 帮助企业有效承接和分解实施目标，实现价值驱动、人事并重、一体三面
2. 推动企业持续改进提升的正向循环，实现目标绩效管理
3. 帮助管理者聚焦目标提升自身的管理水平，实现目标绩效管理



## 【学员收益】

1. 重新认识目标管理，澄清目标本质，深入理解人事并重的目绩者模型，构建价值驱动的目标绩效管理理念
2. 能够结合目标一体三面，通过价值驱动进行目标绩效管理，促进自身管理水平提升，成为人事并重的目绩者
3. 能够运用工具进行目标共识承诺和承接分解、激发员工内在驱动力，实现以价值驱动为核心的目标管理
4. 能够运用科学方法进行资源争取和分配，促进团队自我经营管理能力，实现以结果导向为目的的跟进管理
5. 能够借助模型提高员工绩效回顾的动力，促进员工自身绩效的改进，实现以持续提升为导向的绩效管理

## 【课程核心模型】

**【课程安排】**

1. 学员对象：下辖两个以上员工的管理者
2. 参加人数：30 人左右
3. 课程时间：2 天

**【课程纲要】**

模块 (时间)	课程大纲	教学目标
澄清理念 构建模型	<p><b>1. 开场破冰：讲师介绍与学员讨论</b></p> <p><b>2. 基于人事并重的目绩者模型</b></p> <p>(1) 案例分析：销售竞赛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 传统目标管理：以目标为中心的目标行为</li> <li>• 目绩者：以目标为中心的人事并重的目标管理</li> </ul> <p>(2) 互动游戏：人事并重的目绩者行为</p> <p>(3) 基于人事并重的目绩者模型-目绩者的三箭六雕</p> <p>(4) 反思：如何射出目绩者之箭</p> <p><b>3. 澄清目标本质-一体三面的 VGA</b></p> <p>(1) 视频欣赏：夫妻结婚五周年的对话</p> <p>(2) 目标本身必须激发动力、指导行为</p> <p>(3) 一体三面的 VGA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 改写 VGA 练习</li> <li>• 制定自己的 VGA</li> <li>• 案例分析：三大类目标的制定要求</li> </ul> <p><b>4. 基于价值驱动的目标绩效管理-VGA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• V-价值面向-以价值驱动为核心的目标之箭</li> <li>• G-成果面向-以结果导向为目的的跟进之箭</li> <li>• A-指导面向-以持续提升为导向的绩效之箭</li> </ul>	<p><b>教学目标：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 营造学习氛围，激发学习兴趣</li> <li>• 激活学员对目标管理的价值、角色行为的旧知的连接，</li> <li>• 深入理解人事并重的目绩者模型</li> <li>• 构建价值驱动的目标绩效管理</li> <li>• 澄清目标本质和一体三面重要性</li> <li>• 初步练习符合 VGA 要求的目标</li> </ul> <p><b>教学方法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 案例分析</li> <li>• 讲解提问</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 视频解析</li> </ul>
价值驱动的目标之箭 - 获得共识 赢得承诺	<p><b>1. 目标明确 标准共识</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 案例分析：没有共识的吉平与程浩</li> <li>• 案例反思：自己的“吉平与程浩”</li> <li>• 互动游戏：9 张目标卡片的排列</li> <li>• 互动练习：目标承接与目标分解练习</li> </ul> <p><b>2. 清晰价值 彼此承诺</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 讨论：员工为什么对目标没有动力</li> <li>• 员工目标动力的来源：价值驱动</li> <li>• 目标动力对话的目的：从被动到主动</li> <li>• 目标动力对话流程讲解</li> <li>• 目标动力对话案例示范</li> <li>• 同侪练习：结合 VGA 进行目标动力对话练习</li> </ul>	<p><b>教学目标：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 澄清什么样的目标才是对组织目标有支持功能；</li> <li>• 建立清晰的目标共识和承接意识；</li> <li>• 能够运用 VGA 进行目标承接分解</li> <li>• 学会用目标对话工具进行员工目标转化的价值探索，激发员工的自我驱动力，实现对目标的彼此承诺</li> </ul> <p><b>教学方法：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 案例分析</li> <li>• 互动游戏</li> <li>• 讲解提问</li> </ul>

<p>结果导向的 跟进之箭 - 完成目标 推动胜任</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 目标动力对话的注意要点</li> </ul> <p><b>1. 资源争取，支持到位</b></p> <p><b>(1) 科学争取资源的 5W 法</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 资源争取的五大雷区</li> <li>• 科学争取资源的 5W</li> <li>• 资源争取的算法：开源节流和对标算法</li> <li>• 互动练习：结合 VGA 写出资源使用说明书</li> </ul> <p><b>(2) 合理分配资源的三个一</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 资源分配的原则：基于量化标准而不是关系</li> <li>• 资源分配的标准：权重分析法和优先级排序法</li> <li>• 善于借力：引入第三方仲裁</li> <li>• 互动练习：权重分析法和优先级排序法练习</li> </ul> <p><b>2. 过程跟进，团队成长</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 互动游戏导入目标跟进的本质</li> <li>• 目标跟进的目的及关键</li> <li>• 目标跟进的工具-目标六问工具</li> <li>• 目标六问工具案例示范</li> <li>• 同侪练习：运用目标六问工具进行目标检核</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 同侪教练</li> </ul> <p><b>教学目标：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 能够运用科学的方法进行资源争取和分配，支持团队目标的达成</li> <li>• 能够深入理解跟进的本质以及跟进的目的和关键</li> <li>• 能够运用工具进行团队跟进辅导，激发团队以结果为导向的目标意识，提升自我管理能力，推动胜任</li> </ul> <p><b>教学方法：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 互动游戏</li> <li>• 工具练习</li> <li>• 小组讨论</li> <li>• 同侪教练</li> </ul>
<p>持续提升的 绩效之箭 - 澄清成果 持续提升</p>	<p><b>1. 经验提炼 评估诊断</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 小组讨论：人们为什么不喜欢绩效评估？绩效回顾的目的是什么？进行绩效回顾时管理者和员工应该分别做好哪些准备工作</li> <li>• 视频解析：管理者和员工的绩效评估面谈</li> <li>• 绩效回顾的目的：持续动力走向卓越</li> </ul> <p><b>2. 持续动力 走向卓越</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 绩效回顾的 BEST 法则</li> <li>• 综合练习：运用 BEST 法则进行绩效回顾练习</li> <li>• 回顾总结：现在我们如何看待有效的目标管理的价值，我们应用扮演的角色和我们关键的行动</li> </ul>	<p><b>教学目标：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 懂得绩效评估的注意事项，学会通过赋能方式沟通，能够借助模型进行绩效回顾和问题澄清，激发员工绩效评估的动力，提升制定绩效改进计划的能力，能够让目标执行一直处于正确的方向，实现持续提升</li> </ul> <p><b>教学方法：</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 视频解析</li> <li>• 案例分析</li> <li>• 小组讨论</li> </ul>