# **目标管理与绩效达成**

**主讲老师：卫小奎**

**【课程背景】：**

对于每个人而言，没有目标意味着人生将失去价值和意义；对于组织而言，没有目标团队将失去方向和动力。所以，目标管理无论对个人而言，还是对团队组织而言，它的重要性都是不言而喻的。

但是，从现实的实际情况来看，很多组织和个人所制定的目标，要么流于形式，无法落地；要么过于随意，缺乏严谨的数据支撑；要么变成指标摊派，团队成员失去完成的动力；要么目标过于僵化，很难有改进和提升的空间。

本次课程将针对以上痛点，提供一整套系统、完整的“目标管理与绩效达成”解决方案。主要内容包括：如何科学合理地设定目标，如何有效挖掘目标当事人的内在动力，如何拆解和分析目标关键链，如何将目标落地为具体的行动计划，如何根据行动计划的进度有针对性地进行改进和提升，以及如何提升自己绩效达成的意识和能力。

**【课程收益】：**

* 正确界定好目标的4个标准
* 能够利用四象限法则，制定出科学有效的工作目标与计划
* 区分目标的3个类别，并能灵活有效地实现转化
* 掌握建构需求的方法，来挖掘目标当事人的内驱力
* 灵活运用6种教练式提问技巧
* 找到目标关键链的拆解和分析方法，并能加以灵活运用
* 掌握关键行为对话的5个维度
* 具体行为目标阐述的SMART原则
* 通过PDCA法则对行动计划进行阶段性检视
* 培养绩效达成的系统思维能力

**【课程大纲】**

**破冰体验：成功的欲望和努力的结果**

**第一讲：目标管理与计划执行的意义**

1. 好目标的标准是什么

* 清晰的目标
* 长远、清晰的目标
* 长远、清晰且被关注的目标
* 长远、清晰、被关注且聚焦的目标

1. 设定目标计划在部门工作中的价值和意义

* 明确每项任务背后的原因
* 让团队成员共同参与到目标讨论当中

1. 体验：目标达成与计划执行的设计

**第二讲: 如何设定目标**

1. 目标设定的前提

* 明确设定目标的目的
* 是基于现状还是未来（目标式思维VS解决问题式思维）
* 与团队、部门、企业的目标价值观是否一致（OKR）

二、目标的发现和识别：四象限法则

* 过去现实维度找现状
* 过去理论维度找原因
* 未来理论维度找方案
* 未来现实维度找措施

三、目标的三个类别

* 愿景目标：想法目标，指明方向
* 表现目标：可量化，但不易操作
* 行动目标：具体到行为，可操作（SMART法则）

四、 设定目标的三个原则

* 目标要基于未来
* 目标要让你兴奋
* 目标要发自内心

1. 设定精准目标的三个要点

* 把模糊的表达澄清清楚
* 具体问题让当事人找到目标解决的抓手（5个具体问题）
* 表现目标的大小决定行为目标的选择方式

六、**案例演练和点评：目标的执行与总结**

**第三讲：如何启动目标的内在驱动力**

1. 内在驱动力来自于目标当事人的内心需求

1.了解对方内心的需求

2.建构对方内心的需求（马斯诺需求层次理论）

案例：让猫吃辣椒的故事

1. 排挤内在驱动力的干扰因素

* 没有目标
* 目标模糊
* 目标繁杂

1. 通过赋能式沟通发掘对方的内在驱动力

视频讨论：“**亮剑”中的李云龙是如何动用他的团队的？**

1. 赋能式沟通的GROW模型
2. 赋能式沟通的前提：利益≠立场，警惕自己过早地做出判断
3. 利用提问打破沟通僵局，建立良好的沟通关系

* 开放式提问
* 封闭式提问
* 追问式提问

4、通过聆听收集更多有价值的信息

* 听觉正念练习
* 聆听的三种境界

1. 通过反馈技术挖掘对方内在动力给对方赋能

* 同频反馈
* 同义转述
* 情绪反馈
* 意义形塑

**第四讲：目标关键链的把控与调整**

1. 正确定义与目标相关的问题

* 问题要确切，有具体的行动价值
* 问题要精准，有具体可衡量的方法

二、案例分析与讨论：如何快速高效地完成艰巨任务？

三、找到目标关键链的三个步骤

* 第一步：找到目标完成的重要公式
* 第二步：具体到每个点上的“更快、更省力、更低成本、更有效率”的思维方式
* 第三步：优化关键链上的关键控制环节

**案例实操：目标关键链的拆解与分析**

**第五讲：行动计划的执行与阶段性复盘**

1. 制定行动计划的依据

* 表现目标
* 关键价值链
* 行动目标

二、关键价值链上的关键行为对话

* 正确的事情
* 正确的时间
* 正确的方法
* 正确的资源
* 正确的人选（能力、意愿、可得性）

三、行动计划执行与检视的PDCA法则

四、跟进检视过程的三个关键性问题

* 周期性行动结果对应的行动目标如何？
* 周期当中是否做了规定的行为，实际效果如何？
* 原先设定行为的依据是否合理，是否需要调整？

**第六讲：如何正确理解工作的高绩效**

1. “高绩效”的特质

* 完成任务≠高绩效
* 积极态度≠高绩效
* 充足理由≠高绩效
* 职责意识≠高绩效

二. 视频案例：长征中的红军如何能够做到在风雨交加中一天内行走240里的山路。

三. 打造高绩效团队对组织发展的重要性

* 团队绩效低下是企业管理的最大黑洞
* 团队的高绩效是实现战略目标的先决条件

**第七讲：绩效达成所需要的系统思维能力和目标结果意识**

一、培养系统全局思维能力的重要性和要点

* 案例分析：“三个石匠”的故事
* 系统的四种类型
* 系统思考的三个要点
* 系统思考的三个层级

二、要善用整合思维，突破定额心智

* 案例讨论：如何实现“双赢”
* 培养整合思维的四个阶段

三、要善于对不同利益进行打包，让共识更容易达成

1. 要善于利用标准影响力，让说服力更强

五、要善于用问题外化技术，让彼此立场趋同