

《敏捷目标与绩效管理工作坊》

课程简要

【课程特色】

企业内传统的目标与绩效管理工作往往过分强调“分指标、压任务、强奖惩”，低效僵化。只重视目标管理一头一尾（分指标、评价考核），而忽视目标过程管理的做法，使得绩效结果往往“靠天收”。绝大部分组织花费大量时间精力投入到绩效管理工作中，却并没有带来绩效结果的实质改变。如何才能突破瓶颈，实现组织战略目标，成为所有管理者的工作重心。

目标管理工作事为先，人为重。

身处 VUCA 时代，组织的营商环境时刻变化，战略在持续调整，业务模式经常性试错，员工在不同项目之间快速转换，目标在不断修正，敏捷化成为这个时代目标与绩效管理的核心诉求。聚焦最有价值的目标，让共享的目标成为团队管理的中心，推动透明化的目标进程管理，对目标持续复盘和快速迭代成为目标致胜的关键。

另一方面，越是希望目标落地，越要关注承接目标的“人”：找准愿意并有能力履行目标的人才、强化他们信心、鼓励他们担责、为他们扫除障碍、提供有力的支持、对他们的目标完成情况给予及时客观的反馈、通过任务历练他们并对他们的努力与成果给予充分激励。

【学员对象】

- 承担管理工作 1-5 年的各级管理者
- 负责专业线管理的技术专家
- 在组织中承担项目管理的人员

【课程信息】

标准课时：2 天，12 小时；标准人数：40 人

【学习收获】

- 聚焦：找准组织最有价值的目标，推动团队目标共识
- 协同：引导围绕关键目标上下左右对齐，将战略目标分解为团队成员的工作任务，促进团队成员对责任的承诺与担当
- 透明：通过内部持续通晒，对目标实现的路径、方法、资源敏捷调整
- 落地：塑造内部绩效文化，实现绩效结果的持续改进

一、聚焦：让目标有价值，团队有共识 (2H)

活动：理解目标与任务的差别：CEO 的特别任务令游戏

方法：聚焦“做什么”而非“怎么做”，优先明确工作的目的和成功标准

案例：安利公司营销人员对成功标准的重新定义

方法：确保团队做正确的事，目标聚焦的三个原则

- 向外看：关注外部机会和客户需求
- 向上看：支持上级核心目标达成
- 向远看：与愿景链接，保持适度挑战性

演练：描述目的与成功标准——必须打赢的仗

方法：识别并排除员工对目标的三种抗拒，推动团队共识

二、委派：让目标有分解，责任有传递 (4H)

研讨：降本难题——每个部门都降本了，为什么整体的成本降不下来？

方法：共识达成目标结果的路径：从结果性目标到策略性目标分解

案例：波司登的战略解码——目标路径的共识

演练：DOAM 目标分解练习

方法：目标分解过程中常见的五个错误（目标发散、路径单一、标准缺失等）

活动：向下委派任务的角色模拟练习

方法：向下属委派任务的四个关键动作

- 激发热情，提升承接意愿
- 澄清目标，共识交付标准
- 明确路径，开展成功指导
- 达成共识，确认行动计划

三、跟进：让任务有落地，团队有担责 (2.5H)

研讨：下属遇到堵点，将问题上交时应该怎么办？

方法：给予员工差异化的支持（权责对等、资源协调、信息反馈、方法赋能等）

测评：团队的支持度评估

方法：建立公开、透明的目标过程管理机制，推动员工自我管理

- 选择关键衡量标准（结果+过程）
- 设计目标管理卡
- 目标进度通晒
- 定期召开目标回顾会议

案例：某电商公司在线客服团队目标执行的过程管理

演练：设计自己团队的目标管理卡

四、评估：让工作有成效，员工有成长（3.5H）

研讨：绩效评估为什么会走向相互对抗？

方法：绩效评估的三个核心目的：落实目标、激励团队、发展员工

案例：联想复盘四步法

方法：绩效反馈的五个核心原则（及时、具体、少说多听、对事不对人、解决问题）

绩效反馈的四个关键步骤

- 营造沟通氛围
- 明确问题所在
- 探讨解决思路
- 生成行动计划

演练：面对不同类型的员工，如何沟通绩效问题（易激动型、沉默型、推诿型）

五、行动与改变

课后的一对一练习和三角练习

翔先生

HR 转型突破中心 高级合伙人

上海交通大学海外教育学院企业大学研训中心特聘顾问

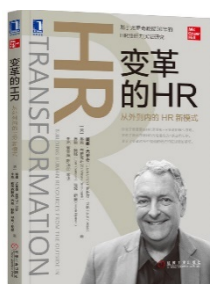
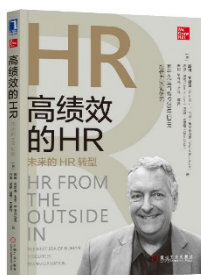
国际注册咨询师

江苏省人力资源服务行业协会培训专家组成员

江苏省管理咨询协会理事



朱



实践经验：

拥有 17 年企业人力资源管理及咨询培训工作经验，在组织绩效优化和人才培养体系建设方面具有丰富的实践经验。曾主导建设并运营四家上市公司的企业大学，并担任企业大学常务副校长等职务。曾担任东方智业管理顾问公司培训学院院长，具有人力资源管理、干部管理相关课程七年的授课经验。

研究成果：

译有《高绩效的 HR》（2019 译版）、《变革的 HR》（2019 译版）及《过程咨询 II》等。

服务客户：

西子控股、阿里、赛石园林、苏宁易购、阳光保险、中兴通讯、OPPO、港华燃气、徐工集团、中车集团、航天晨光集团、中国石化、长安福特马自达、交通银行、工商银行、招商银行、南京银行、南京地铁、朗诗地产、星河地产、中粮大悦城、新城地产、易居集团、邮政速递物流、奥赛康制药、宝钢集团梅山钢铁、日出东方太阳雨、江苏牧羊集团、艾佳生活等百余家企业。

主讲课程：

《业务领导者的人才管理课》标准版、《业务领导者的人才管理沙盘》、
《新晋主管的第一堂管理课》 《敏捷目标与绩效管理工作坊》