

高成效的目标管理系统

(刘涛老师版权所有)

注：因培训需求各异，以下所有内容仅供参考，实际授课时内容会相应调整。

课程背景：

目标管理（Management by Objective，简称MBO）是由具有比总统还有影响力的世界级管理大师德鲁克创建，已成为当代管理体系的重要组成部分，实施目标管理将使企业竞争力得到的普遍的提升，被认为是迄今为止“最有实战效果的管理理论”、“管理中的管理”。通过目标管理，可以使组织的成员亲自参加工作目标的制订，实现“自我控制”，并努力完成工作目标。对于员工的工作成果，有明确的目标作为考核标准，从而使对员工的评价和奖励做到更客观、更合理，因而可以大大激发员工积极性。

目前部分企业还在沿用经验管理，没走上科学管理的轨道，普遍存在中层管理人员与基层员工激励不到位的问题。优秀企业普遍运用的目标管理法，使人人参与管理，给每位员工充分发挥潜能的“自由空间”，能达到“众人拾柴火焰高”的理想状态。企业成长要靠全体员工共同努力，“千斤重担众人挑、人人头上有目标”。如果员工觉得工作目标无法掌握，工作成果不被认同、本身工作能力无法发挥时，工作效率就会大幅度降低。企业竞争力的提升，离不开目标管理方法；企业中层，不懂目标管理就谈不上具有管理能力。目标管理把管理者的工作由控制下属变成与下属一起设定客观标准和目标，让他们靠自己的积极性去完成。

目标管理是推动企业个人成长的最佳方法。任何事、无论在何时何地，不管是个人、家庭、公司，都必须有目标；要达成目标，完成计划，做事方法、做事要领最重要。目标管理的应用非常广泛，很多人将它作为工作计划和控制的手段，还有人将它当成一种激励员工或评价绩效的工具。的确，目标管理是一种基本的管理技能，它通过划分组织目标与个人目标的方法，将许多关键的管理活动结合起来，实现全面、有效的管理。

课程收益：

- 1.建立管理者对目标管理重要性的认识、以及对目标管理理念的理解；
- 2.帮助管理者掌握目标管理 TATA 系统流程和框架、深刻领会目标管理的关键所在；
- 3.指导管理者重点掌握目标与计划的制订与布置、行动过程的追踪与调整、绩效评估等一系列关键技能；
- 4.帮助管理者掌握目标管理的关键方法和工具，以实现学以致用、指导工作实践的目的。

课程时间：2 天，6 小时/天

授课对象：企业各层级管理者，以中层管理者/基层管理者/储备管理人员为主。

授课方式：讲师讲授 50%，学员互动 50%（案例讨论+角色练习+视频互动+情景模拟）。

课程大纲

第二讲：Target 目标设定

一、找到目标-内外部分析

- 1.五个维度确定目标来源
- 2.SWOT 表述与区分
- 3.SO/WO/ST/WT 组合目标

二、分解目标-纵横协奏曲

- 1.要素分解，系统全面
- 2.措施分解，横向关联

三、定义目标-SMART 原则

- 1.四个量化指标：时量、数量、质量和匹量
- 2.SMART 原则

3.SMART 表述标准用语

四、沟通目标-共识驱动力

- 1.目标沟通的步骤
- 2.达成目标共识的好处
- 3.达成目标共识的六个技巧

第二讲：Arrange 计划落实

一、项目计划-明晰路线图

- 1.制订项目工作计划的原则
- 2.WBS 工作分解结构
- 3.WBS 实施技巧
- 4.ARSCI 责任矩阵
- 5.Gantt Chart 甘特图

二、授权委派-产生责任感

- 1.选定需要委派的工作
- 2.选定能够胜任的人
- 3.工作授权
- 4.检查下属的工作进展
- 5.情况验收与奖惩

三、任务分配-激发高士气

- 1.明确告知任务
- 2.及时获得下属的反馈
- 3.人员均应参与任务分配

- 4.语言生动，激动、兴奋
- 5.确保表达简明扼要又详略得当

第三讲：Track 过程追踪

一、行为导航-树立里程碑

- 1.周期性节点与流程性节点
- 2.关键行为导航图
- 3.项目里程碑

二、纠正偏差-回归轨迹线

- 1.衡量工作进度及其结果
- 2.发现偏差，找出和分析原因
- 3.对下属的工作进行辅导

三、例会报告-集思广益多

- 1.事后回顾的五个步骤
- 2.会议目的与会议通知规范
- 3.高效会议流程五步

第四讲：Assessment 绩效评估

一、绩效评估面谈时的注意事项

- 1.绩效面谈的问题
- 2.面谈的地点、时间
- 3.面谈的座位

二、结果评估-成败论英雄

1.倾听自评，了解员工动态

2.依据标准，关于公正评价

3.呈现数据，发现问题所在

三、行为评估-量变到质变

1.说明员工行为的客观事实

2.征求员工的改善意见

3.和下属一起共议改善方法

四、发展评估-回首望未来

1.讨论下期工作规划

2.员工个人发展计划

3.让员工进行自我承诺

课堂讲授的主要工具名录：

目标管理三大原则及思维

找到目标的工具：上下左右中

找到目标的工具：SWOT 组合

分解目标的工具：KSF+KAI

量化指标的工具：TQCM

主观量化的工具：流程行为打分

沟通目标的工具：3M+3M

项目计划的工具：目标体系展开图

项目计划的工具：目标体系路径图

项目计划的工具：BSC 平衡计分卡

项目计划的工具：项目工作计划书

项目计划的工具：WBS 工作分解结构

项目计划的工具：ARSCI 责任矩阵

项目计划的工具：甘特图

授权委派的工具：六定

任务分配的工具：五动

执行计划的工具：NBA

过程追踪的工具：定时定事定点

过程追踪的工具：导航地图

纠正偏差的工具：5C

例会报告的工具：会议通知单

里程碑事后回顾：AAR

高效会议的工具：五主

自我评估的工具：复盘推演

结果评估的工具：LCD 显示屏

行为评估的工具：FIT 合身款

发展评估的工具：CBD 商业区

员工发展的工具：721 行动学习