

# 高成效的目标管理系统

## 1 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。

## 2 课程成果：

- 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完整理解。
- 目标通晒：用 AB 点法+SMART 标准表述自己的真实目标

- 目标宣言：用每日冥想法找到目标背后的动力和激情，发表自己的目标宣言
- 用 WBS 细分法工具找出自己实现目标的关键策略要素
- 用 9 步计划法工具制定出自己实现目标的计划步骤
- 列出自己实现目标的关键动作（风控矩阵）
- 晒出自己的每日 3 点重要工作
- 演练一次周复盘
- 分享吸收自己和他人的有效月度奖惩措施，形成一览表

### 3 课程时间：

2 天，6 小时/天

### 4 课程对象：

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。

### 5 课程方式：

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）。

## 6 课程大纲

### 第一讲：目标管理的意义

- 1 目标管理做不好的痛苦：焦虑、紧张、无成就感、人生没意思
- 2 目标管理的重要性：
  - 2.1 第一颗纽扣扣错了，下面的扣子就会跟着错
  - 2.2 没有目标的船，任何方向的风都是逆风
  - 2.3 选择比努力更重要
  - 2.4 人生就是目标达成的过程，除此之外难道还有其它吗？
- 3 目标管理与个人、与企业都是如此；
- 4 个人目标长什么样？

- 5 企业目标长什么样？
- 6 目标管理的AB点模型
- 7 成人学习模型
- 8 艾宾浩斯陷阱-为什么学了那么多依然过不好这一生？
- 9 如何突破艾宾浩斯陷阱？

## 第二讲：澄清目标 (A)：

### 1 从起点开始：关于起点的困惑

- 1.1 SMART 原则、SMART 表述标准用语
- 1.2 具体性、衡量性、可实现性、相关性、时限性

### 2 大道至简，描述目标的AB点法

- 2.1 企业级目标
- 2.2 部门级目标：描述你部门的目标
- 2.3 个人级目标：描述你自己的目标

### 3 企业-个人目标一致的力量

### 4 让目标进入你的潜意识：可视化

### 5 成果输出：

- 5.1 目标通晒：用AB点法+SMART标准自己的真实目标
- 5.2 目标宣言：用每日冥想法找到目标背后力和激情，发表自己的目标宣言

学以致用：界定你的真实目标

1. 与团队一起界定一个真实目标；5M
2. 分享自己的目标宣言；2M
3. 分享发言。

编号	目标名称	类别	中期	短期	备注
1	公司级的目标是什么？(在什么范围)				需要提升的地方
2	你部门的目标，怎么与公司的目标相匹配？				
3	你的目标与部门目标，你会与谁个人进行沟通交流？				
4	你部门的目标，个人目标在实现上如何匹配？				
5	你部门的目标，谁负责？是部门目标，个人目标吗？				

表述  
的动

## 第三讲：找到路径

- 1 目标分解为什么总会吵架？市场部 vs 销售部，一线部门 vs 后台部门为什么老是吵架？
- 2 怎么破？一个方法搞定——细分法

- 2.1 遵循“漏斗理论”，从最上层“批发”到最基层
- 2.2 连环套，大目标统率小目标，小目标牵制大目标
- 2.3 大目标是实现小目标的动力和催化剂，小目标是实现大目标的阶梯
- 2.4 要素分解，系统全面；措施分解，横向关联
- 2.5 企业战略得到聚焦，公司上下一条心

### 3 细分法的四个步骤

#### 4 从公司到部门

#### 5 从部门到策略

#### 6 从策略到计划

- 6.1 以终为始，战略无难事
- 6.2 5W2H，战术无难事
- 6.3 9步法，计划无难事
- 6.4 计划就是为目标配置资源
- 6.5 计划就是管理偏差
- 6.6 甘特图等

### 7 从计划到关键动作，只有到关键动作，计划才是可以管理的

## 8 成果输出

**8.1 用 WBS 细分法工具找出自己实现目标的关键策略要素**

**8.2 用 9 步计划法工具制定出自己实现目标的计步骤**

**8.3 列出自己实现目标的关键动作（风控矩阵）**

**学以致用：找到你实现目标的路径、关键动作**

1. 有实现目标的关键策略（纵分找要素）
2. 将策略转化为9步计划（横分找步骤）
3. 找出计划的关键动作（风控矩阵）  
以上30m  
在此单页向大家展示：按顺序得分：以上再出5m

编号	自我审视	数量中间 程度			提示
		1	2	3	
1	列出自己实现目标的关键策略要素				需要计划的能力
2	列出自己实现目标的9步计划				
3	列出自己实现目标的关键动作				
4	列出自己实现目标的关键策略要素				
5	列出自己实现目标的关键策略要素				

## 第四讲：坚持到底(B)

### 1. 坚持追踪-关键行为节点检查

- 1.1. 风控矩阵，关键行为导航图，不可造成工作追踪的片面性
- 1.2. 根据衡量标准，对工作的实施过程关键行为进行分解监控
- 1.3. 管理为什么需要检查
- 1.4. 追踪每一个里程碑的达成情况，控制工作执行过程质量
- 1.5. 必要时，对工作计划或目标进行及时地修订

### 2. 坚持复盘-集思广益的追踪和复盘例会

- 2.1. 里程碑事后回顾 AAR (After Action Reviews)
- 2.2. 绩效复盘的 GROW 法

### 3. 表现形式——三板斧

- 3.1. 日事日毕，日清日高（3点对表工作法）
- 3.2. 周例会（周小结会）
- 3.3. 月例会（月烧烤会）
- 3.4. 季度会（季度分析会）
- 3.5. 年度会（年度总结会）

## 4. 成果输出

**4.1. 晒出自己的每日 3 点对表**

**4.2. 演练一次周复盘**

**4.3. 分享吸收自己和他人的有效月度奖惩措施，形成一览表**

**学以致用：展示你的执行跟踪方法**

1. 制作你的目标跟踪仪表盘并展示：5M
2. 对你的执行力高低进行一次复盘：5M
3. 按顺序得分。

编号	自我审视	数量中间 程度			提示
		1	2	3	
1	你在复盘前是否开会复盘？				需要复盘的能力
2	复盘会议是否复盘会议议程？				
3	复盘会议是否复盘会议目标？				
4	复盘会议是否有复盘会议时间？				
5	你在复盘前是否制定复盘会议议程？				

## 第五讲：付诸实践的行动计划

- 1、 展示课后的行动计划
- 2、 互评打分
- 3、 老师点评赋能，开启行动

## 7 案例、工具和方法

1.	◇	目标管理三大原则：明确+行动+改善
2.	◇	目标管理的思维：以终为始
3.	◇	找到目标的工具：上下左右中
4.	◇	找到目标的工具：SWOT 组合
5.	◇	定义目标的工具：SMART
6.		描述目标的工具：A-B 点法
7.	◇	找到实现目标路径的工具：细分法
8.	◇	沟通目标的工具：3M+3M
9.	◇	项目计划的工具：9 步法
10.	◇	项目计划的工具：目标体系路径图
11.	◇	项目计划的工具：BSC 平衡计分卡
12.	◇	项目计划的工具：项目工作计划书
13.	◇	项目计划的工具：WBS 工作分解结构
14.	◇	项目计划的工具：甘特图
15.	◇	关键动作的工具：关键动作积分表
16.	◇	过程追踪的工具：预警地图
17.	◇	例会报告的工具：会议通知单
18.	◇	里程碑事后回顾：AAR
19.		绩效复盘的工具：GROW