

目标管理

——从完成任务到取得成果

课程背景：

聚焦从完成任务到取得成果的 10 大典型问题，提供目标管理实战解决方案

- 问题一：为什么完成任务不等于取得成果；
- 问题二：为什么个人目标实现了，部门目标落成空；
- 问题三：为什么目标计划一样不缺，执行落地效果打折；
- 问题四：为什么目标分解变成博弈，讨价还价痛苦拉扯；
- 问题五：为什么目标成为数字游戏，责任留在上级那里；
- 问题六：为什么制定计划特别兴奋，落实计划出现问题；
- 问题七：为什么责任机制很重要，没有责任，一切白费；
- 问题八：为什么检查机制很重要，期望不检查，期望落差大；
- 问题九：为什么激励机制很重要，激励不当，反成阻力；
- 问题十：为什么辅导机制很重要，想干不会干，你说怎么办。

课程收益

1. 利用 BSC 厘清部门承接的组织的战略目标
2. 利用 KSF 找到实现目标的障碍
3. 利用创新思维找到实现目标的策略
4. 通过策略描述的手法界定先导类指标和滞后类指标
5. 利用计划分析 8 步法识别策略落地的风险和机会
6. 利用 OGSM 完成对目标的分解
7. 设计检查、责任和激励机制

培训对象

任职 1-3 年的管理者、部门及团队管理者、储备（后备）干部

培训时间

2 天（6 小时/天）

课程大纲

第一模块：管理者要取得成果

管理者要取得成果

- ✓ 完成任务不等于取得成果
- ✓ 只有态度不等于取得成果

- ✓ 完成职责不等于取得成果

取得成果的核心方法论

- ✓ OGSM-一页纸计划书
- ✓ SMART 原则

取得成果不可缺少的两点

- ✓ 以始为终
- ✓ 操之在我

形式&方法

【案例分析】：

1. 三个公司的员工小A
2. 美国登月计划
3. A公司的OGSM

第二模块：整体规划-OGSM

什么是 OGSM？

- ✓ 什么是 OGSM？
- ✓ OGSM 的八大功能

明确部门目的（O）

- ✓ 什么是 Objective 最终目的？
- ✓ 部门目的承接公司的战略
- ✓ 公司战略制定的基本逻辑
- ✓ 公司战略对职能部门的要求
- ✓ 三步轻松写出 Objective 最终目的

制定部门目标（G）

- ✓ 什么是 Goal 具体目标？
- ✓ MBO 目标管理
- ✓ 目标的 5 大来源
- ✓ 2 类目标要均衡
- ✓ 目标制定的 3Y3B 原则
- ✓ 目标编写的技巧
- ✓ SMART 原则
- ✓ 如何写出包含 SMART 原则的 Goal 具体目标

找到策略抓手（S）

- ✓ 什么是 Strategy 策略？
- ✓ 为什么使用功能层级策略？
- ✓ 策略是文字描述
- ✓ 策略中常用的三大资源：人、钱、时间
- ✓ 资源的取舍是关键
- ✓ 如何写出 Strategy 策略？
- ✓ 策略制定的思路 1：CMB 模型
- ✓ 策略制定的思路 2：关键成功因素法
- ✓ 策略制定的思路 3：障碍分析法
- ✓ 策略制定的思路 4：差距分析法
- ✓ 策略制定的思路 5：KISS 模型

拆解衡量指标 (M)

- ✓ 两类指标
- ✓ 指标的编写方法
- ✓ 形成关键指标库

制定行动计划 (A)

- ✓ 制定实现策略的步骤
- ✓ 识别关键步骤
- ✓ 潜在原因和机会分析
- ✓ 预防措施/利用措施制定
- ✓ 应急和促进计划制定
- ✓ 设计报警点

形式&方法

【小组练习】：

各工具的实操练习

【实践演练】：

以部门真实的场景完成 OGSM (A)

第三模块：有效执行

执行中的六大挑战

- ✓ 变量太多
- ✓ 突发例外

- ✓ 能力欠佳
- ✓ 意愿不足
- ✓ 人性摇摆
- ✓ 机制欠佳

有效执行的六化

- ✓ 任务下达结构化
- ✓ 跟进机制体系化
- ✓ 辅导机制场景化
- ✓ 绩效沟通常态化
- ✓ 激励机制共享化
- ✓ 文化机制落地化

第四模块：OGSM 落地的根本——管理者落地辅导

未来领导者

- ✓ 使组织有方向
- ✓ 使系统有效率
- ✓ 使员工有成就

管理者的核心工作能力之 1：诊断不同发展阶段的部属

- ✓ D1-热情的初学者
- ✓ D2-憧憬幻灭的学习者
- ✓ D3-谨慎但能干的执行者
- ✓ D4-独立自主的完成者

管理者的核心工作能力之 2：辅导不同发展阶段的部属有效完成 OGSM

- ✓ 如何辅导 D1-热情的初学者完成 OGSM？
- ✓ 如何辅导 D2-憧憬幻灭的学习者完成 OGSM？
- ✓ 如何辅导 D3-谨慎但能干的执行者完成 OGSM？
- ✓ 如何辅导 D4-独立自主的完成者完成 OGSM？

形式&方法

【小组讨论】：

1. 执行的挑战和对策

【案例分享】：

1. A 公司的指标池

2. B公司的3会3报机制
3. C公司的分钱机制

【实践演练】：

1. 员工辅导
2. 任务下达
3. 绩效面谈
4. 绩效辅导

第五模块：持续改进与目标复盘

发现问题解决问题

- ✓ 明确问题
- ✓ 查明原因
- ✓ 制定对策
- ✓ 实施对策
- ✓ 评价效果

绩效改进报告做成

- ✓ 制作报告的要领
- ✓ 绩效改进报告格式确认
- ✓ 绩效改进报告制作

目标复盘-复盘四步法

- ✓ 回顾目标
- ✓ 评估结果
- ✓ 分析原因
- ✓ 总结规律

形式&方法

【案例分享】：

1. A绩效改进报告

第五模块：学以致用—学员实战问题研讨

本模块将根据企业实际情况做课前深度定制访谈，确定实战问题

(本大纲内容仅供客户参考，具体案例及内容将根据客户课前学员访谈或调研问卷做相应调整，具体内容以培训前提供的学员手册为准)