

# 从目标到成果的核心管理技能

## 目标管理

主讲老师：丁云峰

### 【课程背景】

在竞争日趋激烈的市场环境下，企业要想获得持续的发展，除了要制定正确的战略决策外另外一个重点就是提升团队成员的目标管理能力。面对疫情，很多行业将会面临大洗牌，我们的企业也不断面临以下问题：

- 如何团结全体员工共同应对后疫情时代激烈的市场竞争？
- 如何缓解员工的职业倦怠，帮助员工重拾信心找到方向？
- 如何解决员工没有明确目标，推一推动一动，不推就不动的现状？
- 如何才能真正提高工作效率，更好进行目标和计划的管理？
- 如何通过目标管理体系实现企业战略的落地？

就是我们企业管理者目前最重要的课题，也是本课程的内容所在。

本课程聚焦目标体系的整体规划，各级目标的分解与设定的具体实操和目标的实施、推动考核等能力的培育。通过大量的案例和工具，帮助学员建构适应其发展特点的目标管理能力，从而实现企业的整体管理效能的蜕变升级，帮助企业战略落地。

### 【课程收益】

- 掌握目标管理的本质
- 系统掌握设定目标的方法
- 系统了解分解目标的工具
- 掌握运用三级目标法制定团队目标的方法
- 系统掌握目标承诺仪式的组织和实施要点
- 系统了解目标管理在实战中的权变策略
- 掌握激发员工主动挑战高目标的方法

### 【课程特色】

实战，一线经验；实用，学之能用；实效，立竿见影。  
有用，工具落地；有趣，课堂活跃；有料，案例丰富。

### 【课程对象】

企业管理者、职业经理人、行政\HR 负责人、总监、储备干部、业务骨干

### 【课程时间】

2天（6小时/天）

### 【课程大纲】

#### 一、如何认识目标管理？

##### 1、目标管理的意义和作用

- 从 MBO、BSC 到 OKR 的目标管理的演变

##### 2、目标管理中的误区

- 拍脑袋定目标

- 目标管理变成数字游戏
  - 只重结果不看过程
- ### 3、目标管理的两个维度
- 做正确的事
  - 正确地做事

## 二、如何有效地设定目标？

### 1、目标的来源

- 公司愿景与目标
- 从公司愿景到团队愿景
- 工作中目标的类型

### 2、制定目标的五个要素

- 明确自己的目标内容（做什么）
- 确定实现目标的期限（到什么时候）
- 严格规定达到的标准（到何种程度）
- 选择合适的实践方法（用何种手段）
- 安排好工作顺序（重要性）

### 3、衡量目标是否合理的 SMART 原则

- 目标的明确性
- 目标的可衡量性
- 目标的可实现性
- 目标的相关性
- 目标的时限性

#### 情景演练：目标 SMART 原则的练习

### 4、设定目标的六个关键步骤

- 制订符合 SMART 原则的目标
- 检验目标是否与公司的目标一致
- 列出可能遇到的问题和阻碍，找出相应的解决方法
- 列出实现目标所需要的技能和授权
- 列出为达成目标所必需的合作对象和外部资源
- 确定目标完成的日期

## 三、如何有效的分解目标？

### 1、什么是目标分解

### 2、目标分解的原则

- 分目标要保持与总体目标方向一致
- 目标分解中所需要的条件及其限制因素
- 各分目标之间的协调与平衡
- 各分目标的表达要求

### 3、目标分解的形式

- 按流程顺序分解
- 按时间关系分解

### 4、目标分解管理工具

- 工具一：树杈法

情景演练：请结合公司的管理实际，用目标多权树法分解工作目标

➤ 工具二：“6W3H”法

情景演练：结合自己或所在部门的实际，分解工作目标

#### 四、如何激发团队自愿挑战高目标？

##### 1、激发团队和个人的潜能

- 发掘内在驱动
- 突破思维限制

##### 2、制定高目标的策略

- 目标的价值
- “三层目标”的制定方法

情景演练：“三层目标”的挑战

##### 3、目标绩效协议的达成

- 提升绩效力五个标准动作

情景演练：绩效承诺仪式

#### 五、如何进行目标管理的实施和考核

##### 1、目标的执行

- 目标执行过程中的跟踪检查
- 目标的修正

##### 2、目标的考核

- 目标执行成果评估的一般原理
- 按“目标完成程度”来评估
- 按“困难度、努力度、完成程度”来评估
- 按“计划阶段、执行阶段、完成阶段”来评估
- 绩效奖惩的一般原理

##### 3、目标管理过程中的绩效面谈

- 绩效面谈的原则
- 绩效面谈的步骤和注意事项

情景演练：乌海 A 公司销售部的年终绩效面谈