

- 课程名称：目标管理与战略解码 / 目标与计划管理
- 课程老师：杨台轩
- 课时：2 天
- 授课形式：专题讲授, 案例分析, 小组讨论
- 授课形式：专题讲授, 案例分析, 小组讨论
- 课程领域：目标管理 经营计划 战略管理 销售管理 销售团队
- 针对行业: 通用
- 标准建议学员人数：50
- 培训对象：企业中高层管理者，企业 CEO，销售总监，销售副总，各个板块核心负责人

课程背景：

随着时代的进步，整个中国的企业界都陷入了爆炸学习的风潮，老板们在事业上获得了一定的成就之后，也纷纷的展开心灵的建设，或是心灵的化妆？每一个都不一样！领导者不同的心理价值观，也就会决定了公司成败不同的未来。下属经常觉得老板只是说说而已，并不是真正的有决心要将事情做好。我们如何祛除他们心中的疑虑？

于是，目标管理对高层领导者似乎不是一个陌生的管理名词，可是，目标管理就是给下属一个目标？给了目标之后下属就会达成目标？给什么目标？什么是目标管理的关键动作？

一个有效率的目标管理工作，整个团队将必须具备并且学习到沟通，团队，领导，人力资源，授权，激励等各个角度的管理技巧修炼，所以我们称呼它是一个**神奇的目标管理**。

课程目标：

- 1、掌握目标管理的方法及应用工具
- 2、解决职业经理人在目标中的困惑，有效的通过目标管理的手段，实现通畅的上级、平级、下级的目标沟通，达成策略共识
- 3、怎样在日常的工作中运用策略性思考与计划的技巧
- 4、通过目标管理，理清业务战略，打通组织管理机制，提升管理能力

课程大纲：

PART I 目标管理在企业中的运用与实操

一、目标管理的整体意义与功能

1、何谓目标管理

案例：没有球门的踢球

思考：目标和执行力有什么关系？

为什么说目标管理与企业价值观有重要关系？

2、不懂目标管理给企业带来的危害

思考：企业过往花了多少钱做培训？是否有效果？为什么仍然没有执行力？

3、目标管理的重要性

健康团队六要素：团队/人力资源/领导力/授权/激励/沟通

4、目标管理在整个公司的管理框架中的地位

研讨共创：目标管理能解决企业的最关键的 4 个问题有哪些？

5、目标管理与战略的关系

6、实施目标管理的好处：抓住重点/关注结果/考核的依据明确/激发下属的承诺和工作的主动性/统一目标，劲往一处使在各自的层面上工作

二、目标管理的常见误区及目标管理的六个特征

1.目标管理在老板心中的常见误区

- a.认为没有压力就没有动力
- b.讨价还价，变成数字游戏
- c.目标没有细化到每一个员工
- d.没有具体的赏罚行动
- e.不明白过程与结果的关系

案例：空客 380 飞机

知识延申：很多人都不知道的“策略的力量”

思考与研讨1：企业执行目标管理的问题出在哪里？2、目标制定的越高越好吗？如何制定正确的目标？

思考与研讨 2：如果部门主管向领导汇报，请领导关注结果，不必管那些细节，能否达成公司交付的目标，由他一个人负责，您认为如何？

思考与研讨 3：从绩效评估的角度而言，老板与职业经理人有什么不同？

头脑风暴：4000 万与 8000 万目标的区别是什么？所有的下属都会说“目标太高”如何破局？

2.目标管理的六个特征

- 共同参与制定
- 与高层一致
- 可衡量
- 关注结果
- 及时反馈和辅导
- 以事先设定的目标评估绩效

三、如何制定好目标

1.制定目标遵循的 SMART 原则

2.如何玩转众所周知的 SMART？

a.分组练习：模糊的目标变清晰-将现场案例用目标管理的“语言”翻译

b.练习：请给一位 (1) 销售副总 (2) 生产厂长订一份年工作目标

c.总结好目标的特征：与高层目标一致/目标应当符合 SMART 原则/具有挑战性/书面化

d.案例：一个高中生需要具备什么条件才能考上北大,清华？

螃蟹走路的故事，管理者给了它什么目标？

3.设定目标的七个步骤

四、管理者必须具备的三大工作领域目标

核心工作目标
团队工作目标
个人发展目标
目标设定的总体维度及平衡记分卡

五、如何与不同层级的工作伙伴制定工作目标

(一) 上中下制定目标的思考角度

分析上司制定目标时的整体出发角度
理解中层经理制定目标的利益角度

思考：预测企业在一年中，可能有两次会出现中层管理人员同上司激烈的冲突

合理规划为下属制定目标时的任务及性格特性
针对不同层级人群制定目标，如何能达成一致的心理分析

(二) 知己知彼-建立共同目标

(三) 目标对话的6个要点

- 要点一：充分了解双方的期望
- 要点二：分析实现目标所需的资源和条件，而不是讲求目标太高太低问题
- 要点三：寻求解决的途径和方法
- 要点四：寻求共同点
- 要点五：以肯定的态度去讨论目标
- 要点六：寻求自身的改进之道

(四) 如何为下属科学合理制定工作目标

1. 为下属制定目标的常见错误
2. 来自下属的阻力
3. 解决问题的方法
4. 建立正确的为下属制定目标的方法
5. 反思制定目标的不足

(五) 情景再现：来自中层经理制定目标时的困扰，以下情况是否经常遇到？

- 苦恼一：得不到一个好的目标，目标模糊，完成起来有困难
- 苦恼二：部门目标得不到下属们的共识
- 苦恼三：下属无目标，都在等着分派工作，不主动
- 苦恼四：要随时查看工作的进展情况，很累
- 苦恼五：工作业绩无法准确评估
- 苦恼六：目标变来变去
- 苦恼七：鞭打快牛

研讨分析：无法制定合理的目标的原因（-分析苦恼原因及解决之道）

课堂练习：好，坏目标举例分析与修正

六、计划在目标管理的角色

(一) 计划在组织发展上有巨大的能量与意义

(二) 不做计划的后果

您遇到过跳跃性思考的领导吗？

思考与讨论：假如您是一位跳跃性思考的领导，您的下属如何“揣摩”您的指挥与智慧？他们又如何主动采取行动？

(三) 计划功能在戴明环 PDCA 中的重要性

(四) 制定计划的基本要点

- a. 目前的情况——现在所处的位置
- b. 前进的方向——做什么？向哪里前进？
- c. 行动——需要做什么才能达到
- d. 人员责任——谁来做
- e. 开始日期
- f. 计划的阶段反馈，或突发事件发生时，紧急处理程序
- g. 结束日期
- h. 预算成本

(五) 制定计划的技巧

- 1、好计划的结构
 - Positioning-企业定位与使命
 - Situation-检讨与分析
 - Objective-目标
 - Strategy-战略
 - Tasks 战术行动计划
 - People 组织与团队
 - Budgeting 预算
 - Master Calendar 时间总表
- 2、使用 SWOT 分析必须注意的要点

PART II 目标管理与战略管理的结合

七、战略管理的 5 项目任务

(一) 明确战略展望

1. 愿景战略和计划的关系
 2. 使命愿景价值观
 3. 战略制定方法之麦肯锡思维
 4. 战略定位的不同层次：公司级定位/事业部级定位/职能部门级定位
- 练习与课后实践**：请各部门领导者与各层经理人探讨 2020 年的部门工作目标
5. 核心战略形成模式：SWOT 分析 / 波士顿矩阵 / GE 矩阵 / 策略对应表
 6. 工具的应用

课堂演练：战略分析与诊断

请各组分开作业，写出 2020-2021 年的分析与检查：通过（a. 市场的竞争情况分析竞争品牌 b. 时间 c. 产品 d. 渠道 e. 区域 f. 人员表现）等方面进行公司内部管理绩效的自我检讨。

7. 战略分析和诊断过程的影响因素
 - 宏观环境的分析 pest
 - 外部环境诊断与分析
 - 各部门内部现状诊断与分析

-销售诊断与分析 sales Evaluation

管理工具箱运用：销售健康检查表

课后练习分析以下部门：其他部门呢？行销(marketing)，财务，生产，人力资源，行政，物流，公关，研发

(二) 设置目标体系：战略目标和财务目标

1. 练习:重新修订目标问题引发思考：(通过诊断与分析)

a.再次回顾贵公司 2020 初步的年度目标是多少？

b.将目标分解到每一个部门,每一个地区,或者渠道,一直到每一个人

2. 影响目标实现的决定性因素 KSF (Key Success Factor)

3. 如何找到关键因素

4. 战略在整个计划中的位置

商业案例：某国际 500 强公司案例

5. 如何制定策略

6. 制定策略的两项重要原则

-a.如何进行取舍

-b.如何进行定位

思考练习:找到客户喜欢我们的原因，我们靠哪一种产品赚最多钱？

(三) 战略制定-制定行动计划的步骤

1、行动计划的要点

2、如何制定团队规划

3、财务计划中的预算管理：生产预算/销售预算/管理费用预算/个人预算

4、企业预算管理存在的问题:

预算以销售额“百分比”直接订定,不管事件本身合理与否?

预算就是能花的钱?只要不超过就行了?

预算尽可能多写一些，会哭的孩子有糖吃?

预算的定期监督,执行,考核

根据销售达成状况,企业整体随时调整预算的能力

5、Projected P&L

什么叫预估损益表?

最方便的表达方法是怎么做?

企业的命门在哪里?现金流量?

6、综合时间总表 Master Calendar?

案例：某外资公司时间总表--度计划时间排期

(四) 战略实施：建立保障体系，实施战略计划

1、如何确保目标的落地执行：团队领导与管理

2、制定计划的技巧及注意事项

-对于行动进行有效而合理的排序

-建立追踪计划、评估和修正的方法和程序的好处

3、影响目标到计划制定转化时的因素

思考：部门经理的领导方式、下属的工作能力和共同的价值观会对工作计划的制定有何影响？

4、好计划的特征

5、计划的反馈

讨论:如何避免员工的“忙”与“盲”

6、工作追踪与绩效考核

思考:如果世界上只有两种人,英雄与历史学家,您想做哪一种?

有效的工作追踪可以使中层经理事半功倍

工作追踪的 5 原则

中层经理进行工作追踪关注的 5 个方面

工作追踪的具体方法及步骤分解

a. 有如何有效收集信息,有哪些方法?

b. 如何做到客观合理的评估?

c. 如何通过反馈知道优劣势病找到改善方法

中层经理在工作追踪中容易出现的问题

工作追踪中的偏差处理-纠偏

课堂研讨:为什么下属会对工作追踪产生抗拒的态度?如何克服下属的抵制?

(五)战略评价:业绩评估及战略调整

1. 企业进行有效的绩效评估要件

-完整而彻底的全员目标管理制度

-简单而可操作的评估工具

-人力资源部门讲授绩效评估功能

-经理人绩效沟通技巧培训

-后续效果追踪制度

-到位的赏罚制度

2. 绩效评估是在搞平衡么?

3. Finally, money talks!! -金钱与激励制度

4. 企业如何从无到有,开始建立:目标管理与绩效评估制度?

由下至上

5. 企业应该多久做一次绩效评估?

思考:如何避免管理人员会将绩效评估变成公报私仇的好机会.

6. 谁来主导建立目标管理制度?

总经理?人力资源总?财务总监?

思考与研讨:企业如何建立目标管理管理制度?

-由上而下还是自下至上?

-来自专业的管理咨询公司进行规划与辅导

-财务总结与人力资源总监要接受的目标管理培训

讲师介绍:

杨台轩

杨老师是台湾顶级培训专家

毕业于英国顶尖学府 Exeter 大学企业管理硕士、台湾辅仁大学企业管理学系

前世界 50 强美国强生公司中国区销售总监,超过 20 年欧美外商行政高管工作经验

曾任职英商德记洋行 Tait Marketing & Distribution、世界第二大乳制品公司法国 Sodima

行销与销售经理

时代光华特聘讲师，出版光盘，著作有《如何打造一支世界级销售团队》，《这样管理最有效》。

法国 ipag 大学，比利时列日大学，意大利米兰理工大学在华研究生班；清华大学 EMBA 总裁班，上海交通大学国际 EMBA 班，厦门大学，浙江大学，湖南大学，武汉大学，哈尔滨工业大学，北京航空航天大学，西安交大，兰州大学，浙江师范大学，青岛中国海洋大学，重庆大学，云南大学，美国威斯康辛大学 EMBA 班，西南交通大学 EMBA 班，武汉大学总裁班，山东大学 EDP 高层领导开发培训班，江西财经大学总裁班等全国 32 所高校常年讲师

服务客户：



际航空公司，上海航空研究院，州市人才培训中心，福建省经贸委，江办省邮政局，山四省大同市邮政局，江苏省淮安市组织部，浙江温州市政府，上海市电业局，北京市大兴供电局，四川万洲电业局，福建宁德电业局，江苏省核电公司，中国长城计算机，沈阳飞机制造公司、杭州萧山机场，成都双流机场，浙江铁路投资集团，大庆市发改委，大庆市天然气公司，电力局，大庆市公交车公司，山东聊城热电厂，山东第二铁建集团

通信及保险：中国联通，中国移动，PICC 中国人民财产保险公司，中国人寿

银行：工商银行，农业银行，杭州商业银行，华夏银行，中国建设银行，兴业银行，民生银行，广东发展银行，宁波银行

制造业：德国西门子有限公司，韩国三星电子有限公司全国巡回培训连续二年，日本 FANUC 机电有限公司，山东银鹰化纤（亚洲第一大棉浆厂），山东富维薄膜（中国第二大食品包装高科技）澳大利亚沈阳康利精细化工有限公司（金属冶炼）

房地产：香港万置房地产有限公司，中原地产，华润地产，绿地集团

快消及化妆品：世界第三大肉品加工厂双汇食品 IAQ（马来西亚）、康师傅方便面，晨光文具、科技国际集团公司，四川南方新希望集团，杭州柏莱雅化妆品，哈尔滨三星化妆品，深圳富安娜织品

制造业：上海通用汽车，沈阳飞机制造有限公司集团，福田汽车

耐用消费：七匹狼服饰，意大利乔治白服装公司，报喜鸟服装公司，杰豪鞋业，皇家鞋业，意迈达鞋业青岛海信电器，WFI 沃富国际中国（地源节能空调），惠康空调，ARROW 箭牌卫浴，浙江金潮建材有限公司，深圳名雕装饰

IT 行业：北京宇信易诚科技有限公司（美国 NASDAQ 上市软件开发公司）

宁波维科集团，宁波南苑（酒店）集团，浙江江山化工有限公司

物流及服务行业：厦门中邮物流，厦门中国邮政，青岛光明轮胎集团，烨辉科技材料有限公司
杭州美国西子奥的斯电梯，浙江盾安精工集团，杭州广厦房地产有限公司，浙江涡轮机厂，浙
江省机电集团，宝岛眼睛连锁，青岛英派斯健康俱乐连锁（49家），亚历山大休闲健身俱乐部
医药行业：北京同仁堂，肠轻松，珍宝岛药业、吸油基，碧生园保健品公司，北京东方八典
(OTC) 有限公司，山东龙力生物科技有限公司