

目标管理与高效执行

培训师：鞠佳

课程背景：

目标管理与执行，是企业经营中的重要环节，尤其对于基层团队来说，将目标层层分解，精准地执行到位，并针对性提出切实可行的解决方案，是最为关键的任务。本课程提供多种有效工具，帮助员工整合现有的资源，高效率地提升业绩，迅速有效地解决实际问题，使得任务落地化、目标精准化、效果显性化。

学员群体：基层员工、管理者、骨干员工、进阶员工

课程形式：案例拆解+工具演绎+情景演练+团队实践

课程目标：

工具抓手 1——PDCA 目标管理模型

工具抓手 2——SMART 目标精准五维模型

工具抓手 3——5W2H 团队目标法则

工具抓手 4——四色分析象限模型

工具抓手 5——检查 CCP 三维提问法

工具抓手 6——博尔达打分计数法

开场的课程导入

🎮 情境游戏：非同寻常的“介绍”，现场学员的目标锁定与实施

1. 根据目标，采取行动，制定制度，产生效果
2. 怎样的目标才是有效的？
3. 如何实施有效率的行动？
4. 一切制度都是以人性为基础
5. PDCA 循环模型：计划——执行——检查——处理

一、目标定位：对任务标准的有效分析与精准定位

1. 目标有效的前提是指令传达到位

- (1) 案例：王主管对小夏的日常任务目标指导分析
- (2) 思考：何谓“有效的目标”？
- (3) 真的是员工执行力差吗？作为上级的无意识沟通错误...
- (4) 心理分析：中国式的生活沟通 VS 职场沟通

2. 目标精准表述的四大抓手剖析

- (1) 客观描述 VS 主观描述

(2) 数字量化 VS 模糊不清

(3) 具体方法 VS 大而化之

(4) 时间节点 VS 没有时间

3.个人目标管理的五大要素

(1) Specific-指向要明确

(2) Measurable-数值可衡量

(3) Attainable-场景具有现实性

(4) Relevant-高度相关联

(5) Time-bound-时间刻度

(6) 情景演练：以小组为单位进行工作任务的指令安排演绎

4.团队目标管理与 5W2H 法则

(1) WHEN——何时？什么时间做？什么时机最适宜？……

(2) WHO——何人？谁？责任人？由谁来做？……

(3) WHY——为何？为什么要做？可不可以不做？…

(4) WHAT——何事？是什么？是什么内容？做什么工作？…

(5) WHERE——何处？在哪里做？什么位置？什么环节？…

(6) HOW ——如何做？如何提高效率？如何实施？方法是什么？…

(7) HOW MUCH——做多少？做到什么程度？数量如何？质量如何？

...

(8) 案例解析：《三国演义》中诸葛亮安排员工战斗的具体事项

二、有效执行——抓主要矛盾找关键环节让执行事半功倍

1. 执行的关键：“二八定律”，聚焦关键环节

- ✓ 经济学家帕累托发现的关键法则
- ✓ 在任何事物中，最重要的一小部分约 20%
- ✓ 公司 80% 的利润，来源于 20% 的优质 VIP 客户

实践演练：以小组为单位，进行现场游戏，执行力配合，完成目标的实战

演练，在演练中找到“关键环节”，锁定事半功倍的关键抓手，提升效率。

2. 经验移植：关键环节案例拆解

- (1) 案例故事 1：降低医院的交叉感染病率
- (2) 案例故事 2：加快餐饮座位的周转率
- (3) 案例故事 3：工作中如何减少事故发生率
- (4) 案例故事 4：美军战斗中大幅降低失血死亡率

3. 执行过程中，人是最主要的因素

- ✓ 什么样的人，适合做什么样的事？
- ✓ 团队中，不同员工的性格匹配
- ✓ 四色性格分类：红色/黄色/蓝色/绿色
- ✓ 红色执行力：注重人际关系协调与团队氛围营造
- ✓ 蓝色执行力：对事务周密的思考与规划有序展开
- ✓ 黄色执行力：对目标的坚定追求与控制权力掌握
- ✓ 绿色执行力：对心态的平稳把握与秩序和谐安稳

4.三种基本的考核导向

- ✓ 以结果为导向的工作特点
- ✓ 以过程为导向的工作特点
- ✓ 以素质为导向的工作特点

5.管理风格与搭档协作分析

- ✓ 什么样的搭档会产生冲突？
- ✓ 什么样的搭档能够良好互补？
- ✓ 什么样的搭档有部分重合性？
- ✓ 如果你是管理者，如何寻找副手与自我掌控

三、检查复盘——通过反思过程有效提问进行事实检查发现纰漏

案例故事：从过河案例解决问题的故事中，检查是否处理正确？

1. 如何锁定问题？
2. 你想要达成的目标 VS 目前班组团队要解决的问题，是一回事吗？

3. 检查 CCP 提问法——3 种简单又切实可行的思路策略

- ✓ (1) 上推：寻找本质性、概括性、抽象性问题方向
 - ✓ (2) 下切：聚焦具体性、方法性、实例性问题方向
 - ✓ (3) 平移：探讨类似性、同一性、殊途同归的方向
3. 思考检查：问题表象和深层目标往往不是一个方向吗？

案例：顾客内心真正想要的是什么？

4. 如何提出一个正确问题？提出正确问题，往往比解决问题本身更重要
5. 不同的方向会指引我们去往不同的道路，结果千差万别

6. 两个案例故事思考：（1）太空书写问题；（2）办公大楼电梯问题

7. 实践研讨演练

- (1) 理念：问题的上三层 & 下三层
- (2) 目标：1 级目标/2 级目标/3 级目标
- (3) 准备材料：小组白纸+马克笔+色彩+结构图呈现
- (4) 选定主题：实际工作生活种的问题，进行画图分析

(5) 寻找：不断拓展延申问题的方向，寻找到各种可能性

8. 检查过程中，与员工的沟通非常重要

(1) 关于批评的反馈技巧

- ✓ 多讲客观事实寻找依据
- ✓ 对事不对人避免人格上的冲突

(2) 关于建议的有效沟通

- ✓ 选择有缓冲余地的范式
- ✓ 多有选择权以使得对方适应

(3) 关于反对的反馈技巧

- ✓ 为什么而反对？
- ✓ 如何进行循序渐进的拆分与侧重点凸显？

(4) 关于聆听的沟通技巧

- ✓ 3F 聆听法则的演练
- ✓ 情感——事实——意图

四、经验沉淀——通过团队评价打分巩固成果形成制度总结

1. 从局部关键环节，回复到整体的流程固化

(1) 关注整体流程，对问题的解决有宏观视野

(2) 积淀经验，完成流程固化

(3) 流程的文字化到视觉化

2.锁定若干种方法需要评价时的打分决策技巧

(1) 简单性/重复性/效益性/增长性

(2) 方法 A/B/C/D/E/F/

(3) 权重比：不同维度的权重是不一样的

3.博尔达计数法：一种高效率的团队评价打分技巧

✓ 投票者给 N 个选项投票

✓ 被列为第一选择的打 N 分

✓ 列为第二选择的打 N-1 分，类推……

✓ 把所有投票者的每个选项分数，分别相加

✓ 总得分最高者，为最佳选项

4.经验的创新四种方法技巧

✓ 减法策略：减少元素

✓ 乘法策略：移植复制

✓ 除法策略：拆分重组

✓ 加法策略：任务统筹

5.从制定标准，到形成制度

- ✓ 标准：确保能把事情做对
- ✓ 流程：确保事情做得高效
- ✓ 规范：确保大家共同能一起做事
- ✓ 制度：最终形成的项目/岗位/部门经验沉淀