



《从

目标

到执行》



讲师：王大泓

课程纲要

【课程名称】 《从目标到执行》

【课程背景】

组织的目标能否实现，主要关注两个方面的问题。第一、目标的制定与管理是否科学。比如：目标制定的依据是什么？目标如何具备准确性？目标的分解与度量标准是什么？计划与执行的控制节点是什么？遇到问题时的解决与改善方式是什么？这些问题考量的是管理者对方法的掌握程度。第二、组织执行效能是否得到释放。从目标的制定到实现的整个过程中有一个“变量”始终存在，就是“人”，就是“团队”，也是最难管理的内容。从工作的角度出发，管理者面对以下问题是否会有困惑呢？

问题 1、为什么明确的战略与目标却总是无法保障实现？

问题 2、为什么制定的制度、流程、规范却无法保障执行？

问题 3、为什么细化的考核与奖罚却无法推动绩效提升？

那么，为什么会发生这些现象呢？如果发生了，我们的目标还应该如何实现呢？《从目标到执行》课程从对事和对人两个角度，结合银行业实际情况，针对性的进行剖析，并提供具体的方法与工具，帮助行内管理者提升实现目标的能力，大幅提升团队执行能力，促进银行业团队的效能得到充分释放。

【课程收益】

- 建立目标管理的意识
- 掌握目标管理中的制定、分解、计划、执行、控制和改善的方法（对事）
- 掌握团队执行力释放的管理模式（对人）
- 有效提升管理者综合管理能力的应用水平

【课程对象】 银行业中基层管理干部

【授课方式】 理论讲解+情景演练+案例分析+视频点评+问题现场解决

【课程时长】 2天，6小时/天

【课程大纲】

第一部分：管理误区带来的执行困惑

★案例讨论：严格管理者张军

一、目标制定的误区

- 部门目标来源于战略的分解

思考讨论：为什么部门之间总是难以沟通与协作？

二、目标分解的误区

- 目标分解等同于工作任务分解

思考讨论：为什么目标明确却无法保证实现？

三、任务分解的误区

- 工作任务就是分配给适合的人
思考讨论：为什么细化了规范与流程却无法保证执行？

四、计划执行的误区

- 计划落实就是抓执行结果
思考讨论：为什么明确了考核与奖罚却无法推动结果？

五、控制方法的误区

- 不量化就没法管理
思考讨论：为什么有的量化对管理效果没有任何帮助？

六、BSC与KPA、KRA、KPI

- 什么是平衡计分卡（BSC）？
- 关键性行动指标（KPA）
- 关键性成功要素（KRA）
- 关键性绩效指标（KPI）
- 平衡计分卡（BSC）的“起点”与“终点”
- 平衡计分卡（BSC）的四个方面与实施原则
- 平衡计分卡（BSC）的实施难点与应对策略

第二部分：从目标到执行的“对事”管理

一、目标管理

案例讨论：先有工作还是先有目标？

- 目标管理的概念

小组讨论：是什么在影响目标实现？

- 目标达成的五个关键点
目标、策略、计划、资源、过程控制
- 企业管理的本质：实现目标

案例分析：目标分解的四个维度

案例分析：目标的转换有效性判断

案例分析：目标设定的 SMART 原则

- 目标制定从 SMART 到 SAIL

实操演练：某项目目标分解与设定

二、计划管理

- 工作计划制定的基本原则
- 工作任务分解的四个步骤
- 工作计划的五大核心要素
 - 1、 质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

- 2、 资源/预算：资源利用与工作任务的关系
- 3、 人员委派：任务特点与人员委派
- 4、 时间进度：时间节点设计的方法
- 5、 风险预案：分级响应机制设计原则

三、执行与过程控制

小组讨论：什么是执行？

- 执行就是有结果的行动、执行是对自己百分百负责

案例分析：有苦劳不是执行、履行职责不是执行、完成任务不是执行

- 执行是对自己百分百负责

小组讨论：什么是过程控制？控制的难点是什么？

- 过程控制的七大内容

1. 目标偏差
2. 质量偏差
3. 进度偏差
4. 预算偏差
5. 流程偏差
6. 衔接偏差
7. 人员偏差

- 过程控制的四大方法

- 1、 标准化管理
- 2、 透明化管理
- 3、 机制化管理
- 4、 人性化管理

四、问题分析与解决

- 何为问题？
- 如何找到工作中的问题？
- 问题分析常用的思维定式
 1. 差异式思维
 2. 扩展式思维
 3. 优化式思维
 4. 否定式思维

- 问题分析的四个层次
 1. 个人 *(主要问题及应对措施解读)*
 2. 制度 *(主要问题及应对措施解读)*
 3. 管理 *(主要问题及应对措施解读)*
 4. 方法 *(主要问题及应对措施解读)*
- 问题分析工具：鱼骨法、5W2H法、问题推阶表
- 现场演练：运用分析工具分析问题

案例分析：问题解决四模型

- 1、精神内化导向
- 2、能力提升导向
- 3、措施完善导向
- 4、风险预案导向

第三部分：从目标到执行的“对人”管理

一、团队执行力提升的着力点分析

- 有序要素（目标、制度、流程、规范、标准）
- 动力要素（双原则）
- 管理模式（管理抓手）

二、执行团队综合管理模式

(案例解读：“特斯拉汽车”与未来组织发展的新趋势)

- 团队执行力模型（8个管理节点）；
- “完善组别化”高效能管理模式分析；
- 实现“完善组别化”的两个基础动作；
 - ✓ “善其下”与“憋得住”

(情景再现：工作情景中的正反解读)

- 执行团队管理者的三个态度转变；
 - ✓ 支持
 - ✓ 期待
 - ✓ 信任

(视频体验：从视频中对应所学的知识)

- 从目标到执行中两种核心力量
- 两种力量给出的三个管理启示

(现场解决：执行团队“完善组别化”模式的实际演练)

- 1、如何形成团队良性执行动力？
- 2、如何基于问题进行团队完善？

3、 如何基于冲突进行团队能力提升？

三、内部“客户”的需求分析

四、如何建立下属的归属感——归属感建立公式

五、如何建立下属的工作价值感——价值感的呈现方式

六、执行团队管理的平台化应用

- ✓ 赛台的原理与应用
- ✓ 舞台的原理与应用
- ✓ 讲台的原理与应用
- ✓ 晒台的原理与应用

七、执行团队管理的七个机制化应用

- ✓ 对“学习工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“激活工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“责任工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“动力工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“关系工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“公平工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“激励工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“沟通工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“日常化工具”作用的学习、思考与实操；
- ✓ 对“公约化工具”作用的学习、思考与实操；

(授课现场会完全实施，让学员现场发现、体验、感受、并掌握)

八、执行团队管理无法落地的内、外因与应对方法

(课程总结：小组讨论，画出课程的整体逻辑图，进行系统性消化)