
《战略性目标管理》课程大纲

课程背景：

企业没有目标不能发展，部门没有目标不能前进，个人没有目标无法成功。每个企业、部门、个人每年都会有自己的目标。然而为什么有的公司“一千个人，两千条心”？为什么目标变来变去？为什么计划赶不上变化？为什么下属们对目标不满？如何解决？目标的关键在于完成，没有完成的目标规划得再好也只是纸上谈兵。目标如何管理才能最大程度的达成呢？目标管理课程明确地阐述了什么是目标，如何系统地制定与分解目标，如何跟踪实施目标，如何协助下属达成目标等系统方法和理论。对提升公司的经营绩效、完成预期目标、降低成本、提高员工自我管理能力和提高员工自我管理能力起到关键作用。

课程收益：

- 了解目标管理体系的基本架构；
- 基本掌握定量与定性目标的设计；
- 掌握目标达成和控制的方法；
- 提升目标管理与计划执行的执行能力、克服有关障碍。；
- 学会目标沟通的技巧

课程对象：

企业中基层管理人员

课时：2天，每天6小时

课程大纲

一、认知篇：管理的首要任务——目标管理

- 1、案例：拉面师傅的烦恼
- 2、认知什么是管理和管理者
 - 测试：您是一个杰出的经理人吗？
 - 案例讨论：唐僧为何什么是项目经理
- 3、管理者的首要任务——目标管理
 - 互动游戏：目标是如何达成的
- 4、目标管理与企业经营

二、理念篇：树立正确的目标管理理念

- 1、什么是目标和目标管理

-
- 视频案例：李云龙的目标管理
- 2、目标与任务、目的和标准的区别

- 3、目标管理的基本原理

- 系统原理
- 控制原理（自我控制）
- 激励原理
- 参与原理

游戏：分苹果

- 4、目标管理与绩效考核的关系

- 5、目标的两种形式

- 6、练习：学会制定两种目标

- 7、目标管理的六大特征

- 上司和下属共同参与制定
- 下一级的目标必须与高层一致
- 设定的目标必须是符合 SMART 原则
- 关注结果
- 及时的反馈和辅导
- 以事先设定的目标评价绩效

- 8、目标管理与 PDCA 循环

- 9、“四材管理法”与目标管理

- 哈佛商业案例讨论

三、实践篇：目标的制定、分解与达成

（一）目标的制定

- 1、目标制定的三大法则——黄金法则（二八法则）、SMART 法则、承诺法则
 - 2、目标制定的对象：高层经理、[中层经理](#)与员工的责任划分
 - 3、目标制定的关键：双向沟通
 - 4、如何应对员工的低目标
 - 5、解决目标值沟通中的博弈问题
- 沙盘演练：申报目标值

6、制定企业级的目标：德鲁克的七大领域目标

7、企业在制定目标中常见问题解析

练习：制定公司和部门的目标

(二) 目标的分解

1、目标分解流程

2、目标分解的步骤

3、目标分解过程中的注意事项

4、实战案例研讨：

- 年度目标
- 全力以赴
- 过于苛刻

(三) 目标实施与达成

1、目标实施的八大步骤

2、计划的拟定

- 计划拟定的来源
- 计划拟定的方法
- 管理工具：目标管理卡
- 练习：拟定工作计划

3、目标实施中的授权管理

- 授权的艺术：做你自己该做的事情
- 授权的层次：不同员工/下属的授权
- 授权的流程：做到不放权、不弃权
- 实战工具；岗位规范表
- 实战案例研讨：
 - ◇ 新的挑战
 - ◇ 培育人才
 - ◇ 固执己见
 - ◇ 一些瑕疵

4、目标实施中的员工辅导

- 现代经理人的定位：仆人、教练与支持者

-
- 目标实现中的三种员工辅导形式:OFF OJ、OJT、SD
 - OJT 辅导是最佳的辅导方式
 - 视频案例：管理者要成为教练
 - 自测:OJT 训练认知程度
 - 培训员工 OJT 的方法
 - 如何有效的实施 OJT 指导
 - ◇ 实战工具：OJT 检查表、工作教导检查表、OJT 计划表、工作计划教导表
 - OJT 辅导的时机
 - ◇ 下属寻求指示时，该如何指导？
 - ◇ 下属进行报告的情况下，如何指导？
 - ◇ 召开会议时，如何指导？
 - ◇ 问题发生时，上级如何指导？
 - OJT 辅导的技巧
 - 实战案例研讨
 - ◇ 辅导行动
 - ◇ 知易行难
 - ◇ 良好转变
- 5、目标实施中的员工激励
- 激励强化理论
 - 及时反馈
 - 不断强化
 - 实战案例研讨
 - ◇ 赞美部属
 - ◇ 屡劝不听
- 6、目标管理中的过程控制
- 目标管理中的过程控制方式
 - ◇ 方式一：月计划、周总结和日结果
 - ◇ 方式二：会议监控
 - ◇ 方式三：走动式管理

◇ 方式四：信息监控

■ 目标管理中的反馈

◇ 反馈注意事项

◇ 汉堡包原则

◇ BEST 原则

(四) 目标管理的总结、评价、奖惩与改进

1、如何进行目标实施的总结与评价（成果考评）

■ 自我总结

■ 团队总结

■ 团队间互评

■ 上级评价

2、有效召开总结会议

3、结果的运用：有效的目标奖惩

4、PDCA 循环：制定目标改进计划

5、总结：目标管理与学习型组织的愿景目标

6、总结：怎样制定奖励有效的目标管理制度和机制