

四步驱动目标落地（目标与计划管理）

课程背景：

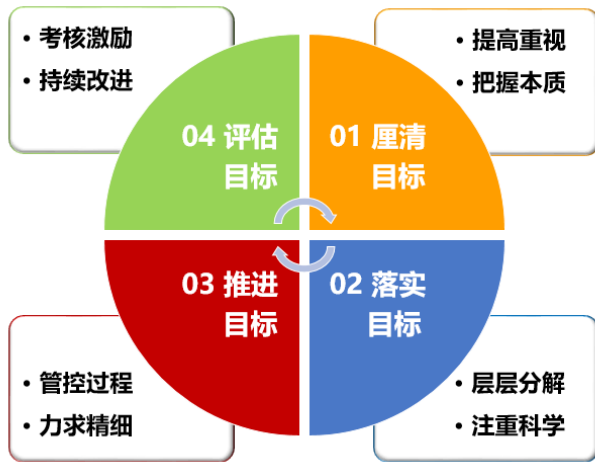
目标计划管理体系在各个企业都有不同程度的应用，但存在重视程度不够、对目标计划管理体系理解不到位、目标计划制定缺乏沟通、重目标计划轻落实、目标不符合 SMART 原则、计划不严密、目标计划与执行脱节、目标计划实施过程失控、激励机制缺失、绩效辅导不足、目标计划实施结果不理想、没有持续改进机制等问题。

随着大环境恶化，综合成本攀升，市场竞争加剧，企业策略从快速扩张的粗放式经营调整为注重向管理要效益的精细化运作，追求有质量的增长。组织“去层级化、去中心化、去雇佣化”趋势下，员工个体意识的觉醒，MBO (Management by Objective) 目标管理与 OKR(Objectives and Key Results)目标和关键成果等行之有效的管理方法受到越来的多的企业重视和践行，用共同的目标引导，用主动的参与激活，目标清晰-志在必得，目标共有-使命必达。

课程目标：

- 加强对目标管理的重视，加深对目标管理的理解；
- 透视目标管理体系全景，熟悉目标管理关键点；
- 熟练运用目标管理技巧和工具，完善沟通、辅导、督促、评估、激励和改进等管理机制。

课程模型：



课程时间：2天，6小时/天

课程对象：主管级管理者、经理

课程方式：案例研讨 + 标杆解析 + 视频引导 + 游戏 PK + 故事演绎 + 工具演练

课程大纲

“取乎其上，得乎其中；取乎其中，得乎其下；取乎其下，则无所得矣”。

——《论语》

“凡事豫则立，不豫则废。言前定则不跲，事前定则不困，行前定则不疚，道前定则不穷。”

——《礼记·中庸》

导入：案例集锦-企业目标计划管理现状与主要问题

第一讲：厘清目标—提高重视 把握本质

标杆解读：阿里巴巴的前世今生

一、目标管理的5个意义

成功就等于目标，其他的一切都是这句话的注解——美国潜能大师：伯恩·崔西

1. 加强沟通 增进协作
2. 自我管理 互动共赢
3. 避免盲目 统一方向
4. 明确标准 控制偏差
5. 积极进取 持续改进

二、目标管理的内涵

1. 目标的4个含义

2. 目标管理的5个要素

- 1) 以目标为导向
- 2) 以人为中心
- 3) 以成果为标准
- 4) 上下级共同参与
- 5) 争取最佳业绩

3. 目标管理的6个特征

- 1) 大力支持而非一味地苛责
- 2) 自主努力而非机械地安排
- 3) 检查推进而非单纯地布置
- 4) 监控过程而非纯粹地包办
- 5) 评估结果而非草草地完结
- 6) 改善绩效而非严厉地处罚

三、目标管理的原则

1. 参与原则

上级与下级共同参与选择设定各对应层次的目标

2. 明确原则

明确的目标要比只要求人们尽力去做有更高的业绩

3. 关键原则

按重要程度、迫切程度进行分类，选择关键的、当前追求的目标作为核心目标

4. 期望原则

对目标的把握越大，估计达到目标的概率越高，激发起的动力越强烈，积极性也就越高

5. 授权原则

使下属拥有相当的自主权和行动权有利于目标的达成

6. 激励原则

有了目标，员工有了努力的方向与标准。

7. 改进原则

总结经验，吸取教训，完成不是结束，而是去实现更高的追求

第二讲：落实目标—层层分解 注重科学

标杆解读：华为的目标管理法

一、目标管理的4个阶段

1. 目标制定：目标的设定
2. 目标分解：目标分解到各个层次
3. 目标实施：推进和跟踪目标落实
4. 评价应用：对目标实现情况进行评价，开展激励和改进

二、目标管理要解决的8个问题

1. 目标是什么？

2. 怎么办？
3. 达到什么程度？
4. 如何保证？
5. 谁完成目标？
6. 是否达成？
7. 何时完成？
8. 如何对待？

三、目标的 4 个层级

1. 企业总目标
2. 部门目标
3. 模块（团队）目标
4. 个人目标

四、编制目标的 5 个原则

1. 明确性原则
2. 工作性原则
3. 主动性原则
4. 针对性原则
5. 延续性原则

五、目标制定的 6 个依据

六、设定目标的 7 个步骤

1. 传达公司目标
2. 编制 SMART 目标
3. 检查与上司目标是否一致
4. 列出问题解决办法
5. 列出所需技能和授权
6. 列出合作对象资源
7. 确定完成日期

七、目标分解 5 个原则

1. 形式直观形象
2. 对策明确清晰
3. 充分协商
4. 责任明确
5. 授权充分

八、目标分解的 6 个注意事项

九、目标制定分解的工具

1. TPPBT 范式
2. PDCA
3. 5W2H 工具
4. SMART 原则
5. 方针目标展开图
6. 专项计划表
7. 月度工作计划表
8. 目标计划编制质量评估表

经典拓展游戏：收获季节（确保目标共有）

第三讲：推进目标-管控过程 力求精细

标杆解读：海尔的 OEC 管理模式

一、目标实施 4 项准确工作

1. 信息有效传递
2. 分配责任人
3. 明确规则途径
4. 统一输出成果

二、目标控制系统 3 个环节

1. 建立控制标准
2. 衡量实施成效
3. 纠正偏差措施

三、目标追踪

1. 目标追踪的 5 个方法

- 1) 衡量工作进度及其结果
- 2) 评估结果，并与工作目标进行比较
- 3) 对下属的工作进行辅导
- 4) 发现偏差，找出和分析原因
- 5) 采取必要的纠正措施，或者变更计划

2. 目标追踪的 4 项内容

3. 目标追踪的 4 个注意事项

- 1) 定期追踪，多种形式
 - 2) 分清主次，把握根本
 - 3) 进行评价，是否偏离
 - 4) 深入分析，发掘原因
4. 目标修正的程序

第四讲：评估目标—考核激励 持续改进

标杆解读：谷歌的 OKR 管理法

观看视频：OKR 视频

一、目标实施情况考核

1. 两类评价

- 1) 符合性评价
- 2) 有效性评价

2. 5 种检查方式

- 1) 逐级检查
- 2) 自检
- 3) 全检
- 4) 抽检
- 5) 综合检

3. 检查 3 个环节

4. “四问”考评法

- 1) 做了些什么工作？
- 2) 存在些什么问题？
- 3) 采取了什么措施？
- 4) 取得了什么效果？

5. 目标计划实施情况考核办法

- 1) 及时性考核
- 2) 质量考核
- 3) 执行考核

6. 5种评分方法

- 1) 分项计分法
- 2) 综合评定法
- 3) 逐月计分累计法
- 4) 名次排列法
- 5) 成果发表考评法
7. 目标实施情况考核 6个注意事项

二、目标与激励

1. 与绩效工资挂钩
2. 与薪酬调整挂钩
3. 与奖励挂钩
4. 与晋升挂钩
5. 与评优挂钩
6. 与培训发展挂钩
7. 与岗位调整挂钩
8. 与劳动关系管理挂钩

三、目标实施结果改进

1. 寻找差距

- 1) 目标比较法
- 2) 水平比较法
- 3) 横向比较法

2. 分析原因

- 1) 个人技能
- 2) 心理条件
- 3) 企业内部环境
- 4) 企业外部环境

3. 制定措施

- 1) 预防性策略与制止性策略
- 2) 正向激励策略与负向激励策略
- 3) 组织变革策略与人事调整策略
4. 改进提升：实施改进措施，取得改进结果

范本：Z公司的目标计划管理体系