
《目标制定与执行》

-中层干部版

主讲：林安

课程背景

企业各级部门承接企业的战略目标、制定本部门目标、执行目标、衡量目标执行结果、应用执行结果，对保障企业战略落地实施及可持续发展至关重要。

目标管理源于企业的战略，其本质是通过部门绩效管理，确保实现部门的绩效目标，从而保障企业的战略执行。

本课程从绩效管理的视角，基于企业战略解码，对部门目标制定、执行、衡量、应用，做了全面系统的讲解，这也是本课程区别于该领域其他《执行力》课程的最大的亮点。其中有国际公认的方法论及工具（如平衡记分卡、PBC等），也采纳了IBM、华为等企业的目标管理与执行经验，结合适量的讨论、案例分析和演练，基于逻辑与业务场景层层展开，使管理者易于理解并接受，是企业中层及基层管理者不可多得的培训课程。

培训收益：

企业收益：提升组织运作效率、确保企业快速调整战略、并保障企业的战略通过部门目标的有效制定与执行而落地，增强企业自我纠偏与持续发展的能力。

学员收益：掌握目标管理从制定、执行、衡量、应用的基本方法，掌握平衡记分卡、PBC架构等工具应用。

知识点：目标制定方法、平衡记分卡、PBC、教练式辅导、G.R.O.W模型等。

课程特点：

授课 50%+讨论 30%+案例分析 10%+视频分析 10%

参训对象：高层、中层、基层管理者

培训时长

2天（6小时/天）

课程大纲

一、课程目标：

1、确保企业的战略通过部门目标的有效制定与执行而落地，增强企业自我纠偏与持续发展的能力。

掌握目标管理从制定、执行、衡量、应用的基本方法，掌握平衡记分卡、PBC架构等工具应用。

二、部门目标制定

- 1、 战略到执行全景图
- 2、 战略解码输出
- 3、 讨论：我们在目标制定与执行中遇到了哪些挑战？
- 4、 什么是好的目标？
- 5、 指标确定的目的与原则
6. 指标与目标的关系

-
7. 案例分析：英国犯人运往澳大利亚
 8. 案例研讨：实际工作中是否也有相似的案例，指标牵引的方向和真正的目标并不相同
 9. 指标设计示例
 10. 指标与重点工作确定过程
 11. 业务重点分解的目的与原则
 12. 优先重点工作分解（责任矩阵）示例
 13. 目标制定流程
 - 1) 目标制定流程介绍
 - 2) 第一步 部门责任中心定位
 - 3) 第二步 战略牵引目标
 - a) 介绍
 - b) 讨论：部门的战略牵引目标是什么？
 - c) 部门战略牵引目标范例
 - 4) 第三步 战略澄清
 - a) 如何做战略澄清
 - b) 战略澄清的具体内容（含讨论）
 - 5) 第四步 审视战略澄清图（含讨论）
 - 6) 第五步 确定部门衡量指标和重点工作（含讨论）
 - 7) 第六步 确定部门责任分解矩阵（含讨论）
 14. 部门绩效指标设计工具：平衡记分卡
 15. 部门绩效目标模板
 16. 部门目标绩效指标定义说明
 17. 部门目标绩效指标的选取
 18. 基于流程责任的绩效指标
 19. 小结

三、部门目标执行

1. 什么是目标执行辅导
2. 目标执行中管理者的责任
3. 管理者应提供及时有限的辅导和帮助
4. 管理者应怎样做好执行中的辅导
5. 讨论：具体还是笼统？
6. 教练式辅导
7. GROW 模型
8. 教练式辅导的时机
9. 教练式辅导的常见困惑
10. 视屏分析：佟湘玉辅导小蔡过程中,第一回有什么问题？第四回哪些做得比较好？
11. 讨论：你在工作中是如何做执行辅导的
12. 目标分解方法：关键成功要素分解法
13. 目标分解方法：责任矩阵分解法
14. 目标分解沟通的意义
15. 目标分解沟通要点
16. 视频分析：如何做绩效目标沟通
17. 个人目标制定的工具：PBC
18. 华为实践分享：PBC
19. 绩效问题诊断工具：绩效诊断箱模型

-
20. 讨论：作为一名管理者，在执行辅导步骤中，有哪些重点工作
 21. 目标制行过程中，对平行部门及上级部门如何运作
 22. 小结

四、部门目标管理

1. 部门目标管理框架
2. 部门目标管理原则
3. 部门目标管理导向
4. 部门目标管理流程
5. 部门目标管理关键点
6. 讨论：部门目标管理中现存哪些问题
7. 调研中发现的问题
8. 部门目标体系介绍
9. 讨论：绩效管理=绩效考核吗？
10. 小结

五、执行结果衡量

1. 高绩效团队的关键要素
2. 高绩效团队的衡量标准
3. 执行结果衡量的基本原则
4. 考核对象的确定
5. 部门目标绩效的计分规则
6. 公正评价“盐碱地”的价值
7. 小结

六、执行结果应用

1. 部门目标绩效结果应用总览
2. 部门目标绩效结果是干部选拔的重要标准
3. 部门目标绩效结果是干部考核的重要依据
4. 部门目标绩效结果影响将金包的生成与分享
5. 部门目标绩效结果影响员工的个人绩效
6. 小结

七、总结

八、研讨交流

*****END*****
