

# 工作目标管理

## 课程背景：

到底如何设置目标才能“上接战略”？  
设置的绩效目标不清晰、不落地，不能起到衡量员工绩效的作用？  
到了财年开始时帮下属分解 KPI 时，下属感觉就是上司强压下来的？  
目标设置后，又应该如何控制、协调、修正呢？  
如何更客观的提升团队成员执行力？

.....

1954 年管理学术泰斗家彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中，首先提出“目标管理”。彼得·德鲁克说过：“目标并非命运，而是方向；目标并非命令，而是承诺；目标并不是决定未来，而是动员企业的资源与能源，以便塑造未来的手段。”

目标管理是企业管理中的关键的、常规的管理任务，内容涵盖组织的战略目标、经营目标、日常工作目标。较多管理者颇为“头疼”：究竟应该如何下手才能做好目标管理？本次课程就是为您提供“实现工作目标与组织战略目标无缝衔接，以及提升工作目标管理”的实用课程。

“谋定而后动，知止而有得！”让我们一起开启目标管理的学习体验吧。

**课程时间：**1 天，6 小时/天

**课程对象：**中层管理人员、没有参加过系统管理训练的管理人员

**课程方式：**建构主义教学+案例分析+角色扮演

## 课程目标：

提升学员伙伴工作目标设定、落地、校验的能力：

- 贯彻公司绩效管理制度，树立结果导向意识
- 全面了解目标管理的具体内容和实施步骤
- 掌握合理目标设置、分解到团队成员的科学方法
- 掌握建设性地给下属进行绩效面谈的方法
- 掌握客观进行目标落地、提升团队执行力的方法

## 课程大纲

### 第一讲：目标管理简述

学习活动：寻找潘多拉魔盒

#### 一、目标管理的四个步骤

1. 清晰化
2. 目标分解
3. 量化目标标准
4. 目标的跟踪与检核

#### 二、目标管理的重要性

#### 三、目标的分类

1. 分类的意义
2. 分类的方法
  - 1) 传统的分类方法：职责线、人物线、时间线
  - 2) 时尚的分类方法：经营目标、管理目标、工作目标

学习活动：目标分类“大作战”

#### 四、目标管理的行为要求

##### 1. 向上管理，统一方向：

- 1) 与财年内公司经营策略方向一致
- 2) 与上司工作重心一致

##### 2. 向下管理，分解目标

- 1) 评估下属准备度
- 2) 分解目标到合适下属
- 3) 开放式沟通下属共同参与制定实施计划
- 4) 给予下属过程辅导

##### 3. 关注可衡量的结果

案例研究：为什么高绩效的下属领完年终奖就辞职

#### 第二讲：清晰化目标管理方法

##### 一、目标清晰的重要性

案例研究：离终点只有一英里时失败的横渡海峡的运动员

案例研究：倦怠的营运标准化督导崔经理

##### 二、实现工作目标与公司策略一致

###### 1. 理解公司的策略

- 1) 望：观望、关注公司最新财年策略
- 2) 问：主动询问、解读最新财年策略
- 3) 切：主动向上确认最新财年策略

###### 2. 关联自身管理工作

###### 3. 建立工作目标

##### 三、设定清晰的工作目标

###### 1. 符合 SMART 原则

学习活动：目标连连看

###### 2. 分析环境

- 1) 外部环境
- 2) 内部环境：利益关系人、目标执行人、目标执行人胜任能力

###### 3. 设计实施路径

- 1) 年度计划目标
- 2) 问题改善类目标
- 3) 制度建设类目标
- 4) 项目类目标
- 5) 团队建设类目标

##### 四、设定时间期限

1. 设定启动时间
2. 设定达成时间
3. 设定回顾时间

#### 第三讲：目标分解的方法

案例研究：健身小白如何拥有“健身网红”的身材

1. 目标分解的意义
2. 目标分解的原则
3. 目标分解的工具：目标分界一页纸表格
4. 目标分解的方法

## 1) 年度 KPI 类目标分解方法

- a 解读策略
- b 分析环境，明确价值排序
- c 设定年度目标
- d 建立目标跟踪方法
- e 团队宣讲
- f 激发士气

学习活动：年度 KPI 工作坊

## 2) 问题解决类目标分解方法

- a 问题界定
- b 评估自身影响力
- c 问题分析
- d 构思解决文宗
- e 验证、固化解决方案
- f 总结评估

## 第四讲：目标标准定义方法

案例研究：职场小白如何管理公司的行政车辆

### 一、定义行为标准

- 1. 清晰目标执行人岗位职责
- 2. 分析任务并按价值排序
- 3. 逆向验证：从客户体验角度
- 4. 逆向验证：从底线角度

学习活动：新目标标准“发布会”

## 第五讲：目标跟踪与评估

### 一、提高团队目标执行力的方法

- 1. 管理者展现勇敢、决断、务实性格
- 2. 深度理解公司
- 3. 加强跟进目标力度
- 4. 提升下属准备度
- 5. 赏罚分明

### 二、目标跟踪原则

- 1. 适时发生
- 2. 重要性
- 3. 明确性
- 4. 经济性

### 三、目标跟踪的任务

#### 1. 收集信息

- 1) 目标执行人报告
- 2) 例会
- 3) 数据
- 4) 第三方渠道反馈

#### 2. 评估

- 1) 按工作重要发生展开
- 2) 保持简约

3) 发掘偏差原因

4) 反馈：客观而富有建设性的反馈给目标执行人

#### **四、管理者评估目标面临的挑战**

1. 反求诸己：管理者自身专业程度

2. 下属抵触

**学习活动：**财年结束后的绩效面谈

**回顾、复盘**