
《从目标到执行》

讲师：张媛

课程纲要

【课程名称】 从目标到执行

【课程背景】

在企业战略目标或年度目标实现的过程中，中层管理干部作为承上启下的关键，往往决定着目标实现的最终结果。目前，很多中层管理者大多来自于具有发展潜力的业务骨干面对系统、科学的管理，他们有的仅是零散的经验和感觉，并没有真正形成管理概念和管

理技能。同时，中层管理层缺乏对目标的认同，责任心以及执行力，往往出现中层管理层不能很好地承载和传递来自于公司高层的战略目标，执行不利。

那么，如何正确设定工作目标？如何分解工作计划？又如何构建中层管理层的执行思维和责任心呢？

《从目标到执行》课程是专门针对中层管理干部而设计研发的实操性课程，不仅系统的讲解目标管理、过程管理的实质与内涵，还结合案例解析、小组讨论、实操演练等方式共同制定目标，理解执行内涵，强化责任心使学员在课堂上就能熟练掌握目标设定、计划分解、过程管制的方法。以及梳理执行思维，改变执行心态。

【课程收益】

- 掌握目标设定的原则和方法
- 掌握工作任务分解的四个步骤
- 掌握工作计划的五个核心要素
- 掌握执行过程的控制内容和方法
- 打造高效执行文化的执行思维

【课程对象】 中层管理干部

【课程时长】 2 天

【课程要求】

- 分组研讨，6-12 人一组，现场学员呈岛状安排座位便于讨论；
- 准备白板纸，每个小组至少需要 4 张，A4 纸若干张；
- 准备白板笔，宽胶带、双面胶每个小组 1 个。

【课程大纲】

第一单元：什么是目标管理

- **案例讨论：管理的起源**
- **案例讨论：先有工作还是先有目标？**
- 目标管理的概念
- 目标金字塔
- **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

第二单元：目标分解

- 小组讨论：计划 VS 变化
- 案例讨论：预则立，不预则废
- 分解工具
 - 头脑风暴
 - 卡片式智力激励法（KJ 法）
 - 鱼骨图（特性要因图）
 - 帕雷托分析
 - ZK 法
 - 奥斯本的检查对照表
 - 计划评审法（PERT 法）
 - 亲和图
 - 思维导图
- 任务是计划管理的核心
- 工作任务分解的四个步骤
 - 1、分解结构
 - 工作任务分解：项目、任务、活动
 - 实操演练：分解某项工作的结构
 - 2、关键路径
 - 任务中的关键活动提炼
 - 实操演练：设计某项工作的关键路径
 - 3、时间进度
 - 时间节点设计原则
 - 实操演练：设计某项工作的时间进度
 - 4、任务列表
 - 任务列表的主要内容
 - 实操演练：设计某项工作的任务列表
- 小组讨论：工作计划的核心要素有哪些？
- 工作计划的五大核心要素

质量/目标：分阶段目标与工作任务的关系

资源/预算：资源利用与工作任务的关系

人员委派：任务特点与人员委派

时间进度：时间节点设计的方法

风险预案：

 分级响应机制设计原则

 实操演练：风险响应机制设计

第三单元：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
 - 案例分析：有苦劳不是执行
 - 案例分析：履行职责不是执行
 - 案例分析：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？
- 小组讨论：控制的难点是什么？

- 过程控制的七大内容

 目标偏差

 质量偏差

 进度偏差

 预算偏差

 流程偏差

 衔接偏差

 人员偏差

- 过程控制的四大方法

1、设定标准

 什么是标准？

 小组讨论：标准应该高些还是低些？

 案例分析：被修改的金标准

2、看板管理

 什么是看板管理？

实操演练：管理看板设计

3、制度支撑

制度的火炉原理

案例分析：管理的三个逆向假设

4、强化沟通

什么是管理沟通？

管理者对上沟通的原则和方式

管理者平行沟通的原则和方式

管理者对下沟通的原则和方式

达成共识 VS 行为驱动

行为驱动四个引擎

- 实操演练：为某项工作设计控制节点

第四单元：打造强大执行文化

小组讨论：什么是执行？

- 结果思维
 - ✓ 案例分析：有苦劳不是执行
 - ✓ 案例分析：完成任务不是执行
 - ✓ 案例分析：走形式不是执行
 - ✓ 团队靠结果生存，要结果，不要任务
 - ✓ 结果是执行出来的
- 高效执行
 - ✓ 结果是干出来的
 - ✓ 执行的四十八字真经
 - ✓ 列清理清单，提升生命能量
- 责任感恩
 - ✓ 结果的背后是责任
 - ✓ 责任的背后是角色
 - ✓ 角色的背后是诚信
 - ✓ 活着，就要感谢
- 敬业极致
 - ✓ 回归工匠精神
 - ✓ 敬业的精神做专业的事
 - ✓ 专注当下
- 积极主动
 - ✓ 发挥四大天赋

✓ 永远活在影响圈