



## 《4R 目标计划执行管控》

级别：中高级

主讲人：王海涛

目标制定了落实不下去，过程中没有检查和监控，例



会体系冗长繁琐，都极大的阻碍战略的实现。为了解决此类问题，特开发本课程。

### 【课程宗旨】

解决在管理实务中出现的目标无法有效分解落地、计划和跟踪考核体系不完善，例会效率低下等问题，通过目标分解、计划管控、过程检查和会议管理，建立完善的战略和执行管控体系。

### 【学员对象】

- 高层管理者
- 中层管理者
- 后备管理干部

### 【培训时长】

2天

### 【课程价值】

- 提升管理意识，向战略管理者迈进。
- 建立年度、月度、周度目标分解体系。
- 解决管理者只抓业务，不做管理的问题。
- 建立完善的计划跟踪体系，并保证结果达成。
- 将KPI考核与GS考核相结合，完善绩效体系。
-



## 【课程纲要】

# 第一部分 真正的执行来自于战略目标

## 一、企业：战略与执行

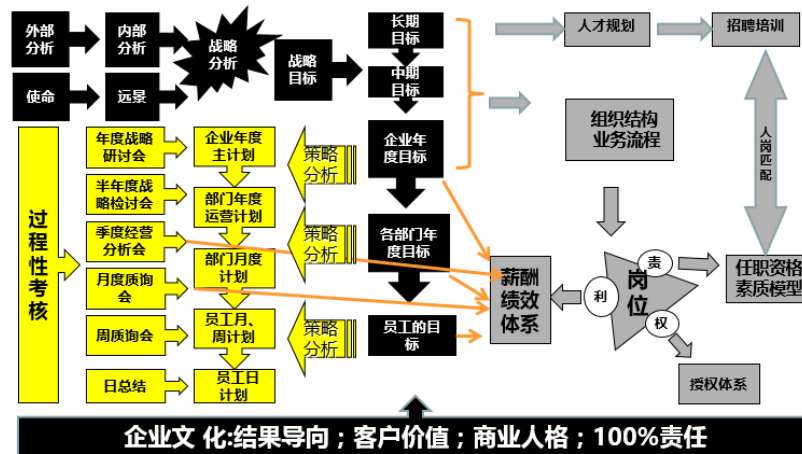
### (一) 战略与执行（案例讲解互动）

### (二) 什么不是战略性的成功

1. 组织能力无关的成功是非战略性成功
2. 案例分析：爱基斯摩人与北极熊

### (三) 执行的三个阶段

1. 执行力 1.0 阶段：个人英雄主义
2. 执行力 2.0 阶段：虚假执行力
3. 执行力 3.0 阶段：从战略目标开始



## 二、中国式管理需要突围

### (一) 中国式管理的迷局

### (二) 现代管理的原则

公平、竞争、开放、交换、自由



### **(三) 中国企业存在的四大问题**

1. 缺乏有针对性的经营计划/预算
2. 缺乏明确的岗位责任与职能分工
3. 缺乏对经营过程的制度化管埋
4. 缺乏科学有效的绩效考核办法

## **第二部分 建立法制化目标管理体系**

### **一、什么是机制**

1. 机制是企业文化与价值观的保障
2. 机制是公司战略落地的保障
3. 研讨：我们的机制的问题

### **二、如何建立机制**

1. 机制建立的原则
2. 机制建立的选题方法
3. 如何建立机制
4. 谁来建立机制
5. 机制的推广方法

### **三、目标管理概述**

1. 目标管理的由来
2. 什么是“目标管理”？
3. 目标管理是“企业的导航系统”

## **第三部分 4R 战略运营管控体系**

### **一、基于战略目标的大 4R 体系**



### (一) R1：预算计划

1. 制定目标，任务层层分解
2. 自上而下确定业绩目标
3. 自下而上形成行动策略

### (二) R2：关键职责

1. 定义界定关键职责
2. 建立关键业绩指标

### (三) R3：业绩跟踪

1. 业绩跟踪报表体系
2. 年/月/周质询会议
3. 质询后行动改进

### (四) R4：业绩评估

1. 业绩评估、评级
2. 业绩与薪酬挂钩

## 二、基于工作结果的小4R体系



### (一) R1：结果定义

1. 情景互动：遥控穿衣
2. R1：事前定义做事的结果
3. 结果定义：有时间、有价值、可考核

### (二) R2：一对一责任

1. 情景互动：闹市追杀
2. R2：事前一对一责任
3. 防止推诿扯皮，锁定责任

### (三) R3：过程检查

1. R3：跟踪检查阶段结果
2. 4RC00 检查  
公开公正公平的第三方检查
3. 第三方检查要点（情景模拟）

### (四) R4：即时奖惩

1. R4 是什么  
事后即时奖罚
2. 保持员工执行的兴奋状态
3. 行动最大的动力来自于对结果的反馈



## 第四部分 目标管理·计划管控

### 一、建立目标管理体系——让目标统领全局（KPI 考核）

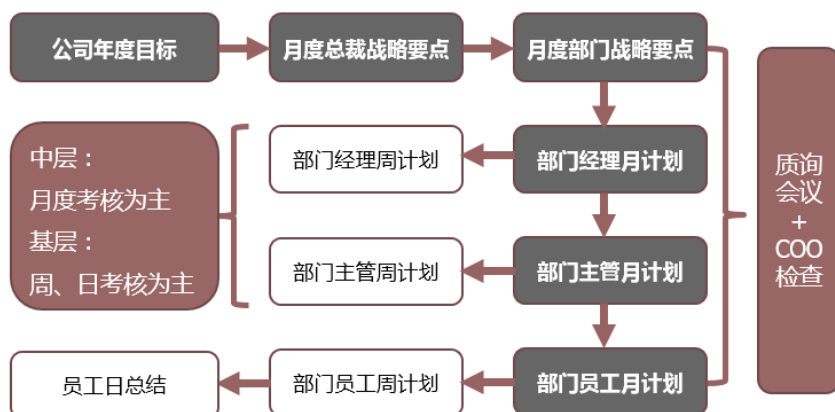
1. 建立基于战略的目标分解体系
2. 精准 KPA 分指标
3. 如何建立企业的关键业绩指标（KPI）考核体系
4. 如何制定岗位的关键业绩指标（KPI）

### 二、建立绩效支持系统——让指标转化为计划（GS 考核）

1. 什么是 GS 过程性考核
2. GS 工作的来源
3. 让目标成为工作计划
4. 练习：KPI 转化为月度工作计划

## 第五部分 月报月计划工具训练

### 一、公司目标计划分解体系



#### （一）目标计划分解的步骤



1. 公司年度战略目标制定
2. 公司月度战略要点发布
3. 部门月度战略要点发布
4. 部门经理月计划提交
5. 部门主管月计划分解
6. 部门经理周计划提交
7. 部门主管、员工周计划分解

### (二) 不同层级考核维度

1. 高层管理者：年度、季度
2. 中层管理者：季度、月度
3. 基层员工：周度和日度

## 二、公司月度战略要点填写规范

### (一) 公司年度目标的维度

### (二) 公司月度目标的维度

### (三) 部门月度要点的描述

## 三、月报月计划填写规范

2017年 月工作报告											工作结果			
NO	一级模块	二级模块	三级模块	工作安排	结果定义	过程节点和完成时间				自评承诺	完成项	0	未完成项	0
						W1	W2	W3	W4		完成数	完成率	原因	新措施
1	管理工作	做战略	战略制定与分解											
2			战略宣讲与措施承诺											
3		做机制	新制度											
4			新流程											
5		文化分享会												
6		做文化	文化分享文章与回顾											
7			文化活动											
8		做团队	招聘、淘汰											
9			业务培训											
10			绩效管理											
11														
12	业务工作 (岗位职责)													
13														
14														
15														
16														
17		内外部客户价值												
18		TCFA												
19		个人成长												
20		其他												

### (一) 管理工作如何填写

做战略、做机制、做文化、做团队



(二) 业务工作如何分类

(三) 客户价值工作如何填写

(四) 现场训练点评

## 第六部分 如何召开质询会议

一、什么是质询会

(一) 以结果为导向

(二) 以改进为核心

(三) 以开放为环境

(四) 以内部客户为基础

二、质询过程的四个原则

三、质询会的流程

四、质询会的话术训练

五、质询会的质询要点

六、现场模拟质询会召开