

目标设定与管理实施

课程背景：

工作效能是体现员工职业化以及组织管理合理性的重要考核依据，其核心就是针对目标的管理工作，而对于部分管理者而言，此处尚存在着严重误区，其中最可怕的是很多人对于工作目标、目标分解及如何实现、推进目标执行都是一无所知的，缺失目标管理这一环节就谈不到工作效能的提升。

目标管理的核心是目标的执行效果，因此整个管理过程都应该贯穿目标结果这一主线，这就涉及到目标制定的原则是否能够保证目标的可实现性、也要充分考虑目标执行过程中的资源分配、人员执行意愿、监督监管、计划修正等等诸多问题。

本课程从实际工作的角度出发，分别从工作目标制定、目标推进与执行、目标结果达成保障等多维度对目标管理进行梳理，全方位的帮助学员在目标管理过程中汇总方法、建立思维理念，使目标管理流程化、工具化，有效帮助学员提升工作效能。

课程收益：

- 掌握设定目标原则、能够正确设立目标；
- 掌握分解目标、管理目标的有效手段；
- 掌握推进目标执行的主要方法；
- 掌握提升下属执行目标意愿的主要方法；
- 建立与不同类型下属沟通的方法以及科学的计划、保证目标实施

课程时间：2天，6小时/天

课程对象：中基层管理者

课程形式：理论讲授+实战演练+案例讨论+游戏互动+答疑

课程大纲

导入：目标到底是什么？

第一讲：目标制定的出发点

一、为什么需要制定目标（两层面）

第一层面：企业或组织需求

- 1) 企业战略发展——不同社会发展阶段对企业目标的影响
- 2) 提高整体效率——资源有效使用、沟通通道顺畅、打破部门协作壁垒、组织成员执行标准化
- 3) 满足考核指标——利于建立考核标准、提供员工培育依据、利于建立奖惩机制
- 4) 促进组织凝聚——围绕目标互动增加、突出目标消除冲突

第二层面：个人发展需要

- 1) 对于美好生活的追求——满足物质需求、增加幸福感
- 2) 源于职业成就的需求——职位上升、增加成就感

二、制定目标前的信息准备

1. 信息调研——内部问卷调研、外部行业了解、市场调研等

2. 信息分析校准

- 1) 过去信息——验证
- 2) 网络信息——求证
- 3) 碎片信息——修复
- 4) 口述信息——寻根
- 5) 矛盾信息——论证
- 6) 错误信息——纠正

三、目标制定的原则与方法

1. 制定目标的 SMART 原则

- 1) S：具体化——具体的指标、清晰的指向
- 2) M：量化——可逐步分解的具体指标，通常以数字体现
- 3) A：可实现——有具体的操作指南
- 4) R：相关性——与目标主体呈正相关

案例：王宝强客串事件

- 5) T：时间具体-有准确的完成时间

2. 目标分解的方法——量化是基础、时间是关键

案例：现场与学员创立和分解目标

演练：目标制定——学员各组设立工作目标

第二讲：目标管理的五大维度

维度一：实现目标的愿景维度

1. 明示目标对企业的意义
2. 展现对执行目标者的收益
3. 收益者才会支持

维度二：推进目标的资源分析

1. 定量资源
2. 确定所有者
3. 获取及配置资源方式
4. 投入资源的风险分析

维度三：执行目标的人员盘点

1. 谁能做——你了解下属能力吗？（了解下属的四个角度）

角度一：工作性格

案例：西游记

角度二：工作意愿

工具：稻盛和夫的“成功公式”

角度三：工作能力（专业、素质、经验）

角度四：工作风格、习惯

2. 如何挖掘潜力——你培养下属了吗？

工具：“背上的猴子”理论

视频分享：电视剧《狄仁杰》

3. 有问题如何沟通——你有反馈机制吗？

1) 确立反馈时机

2) 约定反馈方法

维度四、目标行动的策略制定

1. 确定目标执行方法——向下萃取

2. 确定目标结果评估标准——谁评估？谁来制定标准？

3. 确定目标结果的奖惩规则

维度五、颁布目标的信息编辑

1. 目标指令信息——描述事物的方法（提问、解惑与重复）

2. 颁布目标的范围

1) 受益人——通知

2) 执行人——要求明确

3. 与下属交流目标的方法

1) 找到利益契合点

- 2) 营造良好氛围
- 3) 平衡双方利益
- 4) 正确理解下属的反馈
- 5) 进行有效的个性化沟通

第三讲：目标执行的三大保障

保障一：有效的计划制定与执行

计划的作用：产生明确的方向感、增强自觉性，减少盲目性

推动作用：懂得做什么、何时做、怎样做、做到什么程度；趋利避害，防止慌乱；增强主动性和有序性

监督保证作用：实现标准化、正规化；利于督促、检查与指导；利于考核评比，总结提高

1. 完美计划的五个要素

要素一：重要性原则

要素二：逻辑次序

要素三：整合合并

要素四：设定时间

要素五：确定方法

2. 计划执行中的监管

1) 三种控制节点的选择

第一种：时间节点的设定——针对素质能力不足的下属

第二种：过程节点的设定——针对专业能力不足的下属

第三种：风险节点的设定——针对经验能力不足的下属

2) 三种监管方式的选择

第一种监管方式：抽查法

第二种监管方式：授权法

第三种监管方式：互动法

保障二：良好的组织内人际关系

良好关系使下属易于接受目标安排

1. 影响关系的五大障碍

障碍一：缺乏信任

案例：缺乏信任的事件与现象

障碍二：惧怕冲突

障碍三：缺乏投入

案例：亲密关系的投入

障碍四：逃避责任

案例：教育缺陷的现象

障碍五：缺乏规划

2. 改善关系的五个方法

方法一：放低身段建立自我人际优势

案例：公羊博弈事件

方法二：营造气氛给下属更好的人际感受

案例：孟子的语录故事

方法三：经常互动缩短人际边界

方法四：注重投入留下深层记忆

案例：亲密关系表白事件

方法五：关注兴趣调频共振

保障三：激发下属主动进取思维

1. 下属的主动进取来源于发展期望

- 1) 以企业为土壤提升自我的职业理念
- 2) 以自我发展为动力的从业心态

2. 引导下属的成长型工作动机

- 1) 确立自我价值核心论

案例：西游记主要人物的动机分析

- 2) 价值来源于职场的积累

案例：价值的意义

第四讲：目标计划的复盘与改进

一、PDCA 循环在计划推进中的重要性

1. 发现问题

工具：问题风暴法、五 WHY 分析法

2. 保障总体目标的实现

二、目标计划复盘技巧

目标计划复盘的目的：发现问题

1. 发现已出现的问题

工具：反馈法、讨论法

- 1) 找痛点：大家抱怨的是什么？
- 2) 找异常：现实与目标的差距在哪里？
- 3) 找到预见性问题——长效、趋势

2. 问题的描述原则

工具：1E5W2H

三、目标计划的改进

1. 升级原有计划
2. 升级新标准并执行
3. 设定回顾时间
4. 将未解决的问题转到下一个 PDCA 循环

现场实操：根据企业实际问题，共同推出改进方案