

# 目标管理实战训练营

主讲：王哲光

## 课程背景

市场竞争日趋惨烈的今天，管理者如何同决策层紧密合作，积极有效的、坚定不移的、不折不扣、不找借口的贯彻、执行、落实公司的各项政策，完成各项目标，在企业经营中显的尤为重要！没有一个高度凝聚力、向心力、执行力的团队，任何形式的扩张都将成为空中楼阁！目标管理作为世界 500 强企业广泛采用的管理方法，虽然有一些缺点，但不失为一套非常优秀的管理系统，如果员工不清晰目标、工作成果不被认同、能力和潜能无法发挥时，工作效率就会大幅度降低；各级管理者如果缺乏目标管理方面的训练，他们就会心有余而力不足，无法带领和支持下级完成目标，甚至自身都成为工作中的障碍。本课程帮助管理者熟悉目标管理的精髓及工作流程，能够根据本企业特点引进、实施目标管理；掌握目标管理设定目标、执行、检查、修正、评估及绩效奖惩的原理与方法。借助各种训练方式营造实战的氛围，使学员快速提升并能在工作中进行卓有成效的目标管理，成为行业稀缺的专业和管理复合型人才。

## 课程目标

- 正确认识目标管理，厘清对目标管理的误区，奠定实施目标管理的基础；
- 管理者应有的强烈的目标感、责任心、与企业和谐双赢和对企业感恩的心，具备高度的职业化素养和清晰的角色定位，理解上级意图并能有效辅佐；
- 掌握目标设定、执行实施、监督控制、绩效反馈等目标管理方法和工具，能在企业有效的推行和实施目标管理，培育目标管理文化；
- 养成正确的接受任务观念和掌握得以执行的布置任务技巧；
- 拥有高效沟通能力、执行力，提高工作效率和提升业绩；
- 展示出激励能力、团队建设与团队领导的技能，优化人际关系；
- 运用有效的指导、辅导和教练技能来培养自己的下属，带领和支持下级完成目标。

## 授课对象

管理者。

## 培训用时

2天，每天6小时。

## 授课方式

通过“讲授—演练—分享—点评—感悟—突破”训练法，30%知识点剖析+30%案例研讨+30%演练互动和视频赏析+10%总结、点评、纠偏，使学员在完成一个个任务中体验和成长，改变心智模式，从效能迈向卓越，成为能有效执行公司政策、拥有更多追随者的卓有成效的管理者。

## 课程大纲

### 一、目标管理的实施基础

#### 1、揭开目标管理的面纱

- 1) 管理、领导、效率、效能
- 2) 什么是真正的目标管理
- 3) 从来都不陌生的名词——“目标”
- 4) 是目标的管理还是对目标的管理？
- 5) 目标管理是万能灵药吗？

#### 2、目标管理的意义

确定方向、成果预期、产生动力、催生方法、便于排序、授权基础

#### 3、目标管理中的角色认知

- 1) 权利的八大来源
- 2) 掉入领导力黑洞
- 3) 目标管理者的十大角色

*演练：张经理的苦恼*

#### 4、目标管理的工作流程

目标设定——目标分解——目标实施——检查实施结果及奖惩——信息反馈及处理

### 二、目标设定与分解

#### 1、以终为始精准目标

- 1) 制定绩效目标的原则
- 2) 人生蓝图——个人使命宣言

*演练：草拟个人使命宣言*

- 3) 团队梦想——团队使命宣言

*演练：草拟团队使命宣言*

#### 2、目标制定的程序

- 1) 目标说明——双向沟通——目标承诺——目标商讨——行动计划——目标发布
- 2) 您的KPI(关键业绩指标)是怎么来的
- 3) 如何提炼KPI
- 4) BSC(平衡记分卡)的作用

#### 3、目标分解落地的步骤

- 1) 目标分解流程
- 2) 制定计划的步骤

*演练：同心顺*

#### 4、优先排序——如何做到要事第一

- 1) 列清单——6件事法则

- 2) ABC 排序与 80/20 法则
- 3) 分清轻重缓急——第二象限法则
- 4) 找到生命中的大石头
- 5) 别让猴子跳上背——猴子定律

### 三、关键在落实——目标实施与检核

#### 1、目标管理中的沟通艺术

- 1) 沟通是管理的血液——重新认识沟通
- 2) 沟通不在于你说了多少，而在于对方理解和接收了多少
- 3) 什么是有效的沟通？

*工具：沟通模型*

- 4) 知彼解己的移情交流

*工具：发言权杖*

*演练：同理心沟通*

- 5) 清晰无误的表达技巧

#### 2、目标实施中的问题

- 1) 如何应对下属的特别需求？
- 2) 如何执行不受欢迎的政策？

*教学影片：如此管理*

#### 3、执行任务达成目标的秘诀

- 1) 布置工作七大要务
- 2) 如何争取执行者支持
- 3) 如何化解执行阻力

*教学影片《如何布置和接受任务》*

*教学影片《如何消除执行阻力》*

#### 4、目标管理的检核——监督与控制

- 1) 员工做你检核而不做你期望的事
- 2) 推进目标管理的因素  
组织结构、人力资源、领导核心、控制标准
- 3) 目标管理控制的方向  
工作方向、推动进程、操作流程、工作品质、工作状态
- 4) 监控的主要手段  
表单控制、节点控制、处理例外、目标修正

### 四、目标管理结果反馈与改善

#### 1、绩效评价的方法与反馈

- 1) 绩效评价的步骤
- 2) 绩效评价的方式
- 3) 评价结果适用的方向  
员工发展方向、人事变动、薪酬调整、奖金发放、培训

#### 2、绩效面谈与绩效改善

- 1) 绩效面谈的步骤
  - 2) 绩效改善计划
- 工具：PIP (绩效改善计划)*

3) 教练与培育下属

*演练：教练七步法*

### 3、批评员工的策略与技法

1) 让下级自己说清楚

2) 对事不对人

3) 直击要害

4) 三明治法

5) 响鼓用重锤

6) 制止不良行为

7) 好聚好散——必须淘汰员工时要做的事

*教学影片：这样辞退员工对吗？*

### 4、如何达成团队目标

1) 为什么是团队而不是个人

2) 团队目标无法达成的原因

3) 低效团队的表象

4) 实现团队目标的关键

5) 高效能执行团队的特征

*演练：通天塔*

## 职业习惯造就卓越人生