

目标管理与 OGSM 工具

【课程收益】

- 1：掌握基于平衡积分卡的战略地图制定方法
- 2：理解上下对齐，左右拉通的含义
- 2：掌握 OGSM 的目标分解方法
- 3：掌握用 OGSM 来制定部门年度经营计划的方法

第一章、理解目标管理

1. 目标管理的起源
2. 什么是目标管理？
3. 目标管理对管理者和员工的意义？
4. 目标管理失败的原因
 - 只关注结果
 - 只关注过程
 - 只注重财务目标
 - 为了考核而考核
 - 关键指标太多
 - 授权不赋能

案例研讨：如何站在高层角度看待自己的部门？

案例研讨：为什么管理者只对目标和绩效负责？

第二章：战略解码、战略地图与 OGSM 工具

- 公司战略解码
 - ◇ 使命、愿景、目标、战略
 - ◇ 公司战略澄清图：战略地图
 - ◇ 公司平衡计分卡
 - ◇ 公司年度重点工作
- 战略地图与平衡计分卡
- OGSM 的定义与设计理念
- OGSM 工具详解

- 关于用 OGSM 分解目标的三个经典案例
- 战略地图与 OGSM

第三章：利用 OGSM 进行一级部门战略解码

- 利用 OGSM 进行战略解码逻辑框架
- 战略解码学习
- 第一步：明确理解公司战略的要点和原则
- 第二步：明确部门使命、愿景、定位
- 第三步：公司战略、竞争战略、战略目标的理解
- 第四步：识别部门相关战略主题
- 第五步：相关战略主题的行动分析
- 第六步：汇总部门行动并进行优先级排序
- 撰写述职报告
- 第一步：理解公司战略（战略澄清图、KPI、年度重点工作）
- 第二步：经验教训总结以及外部环境和机会点分析
- 第三步：制定部门三年路标（业务目标、能力提升路标）
- 第四步：输出部门年度 KPI 指标
- 第五步：输出本年度部门重点工作
- 第六步：制定本年度部门关键措施及行动计划
- 第七步：部门年度 PBC 承诺
- 第八步：困难与求助
- 利用 OGSM 制定目标的技巧
- 绩效指标/KPI 分解和制定的技巧
- 撰写一级部门 PBC
- Win 的撰写技巧
- Execute 的撰写技巧
- Team 撰写的六个维度
- 制定部门 WBS 计划以及指标责任分解矩阵
- 输出部门指标定义及报表
- 案例讲解：某事业部的战略解码（OGSM、述职报告及部门 PBC）

第四章：利用 OGSM 进行二级部门战略解码

- 利用 OGSM 对战略地图进行解码
- 部门 KPI 到岗位 PBC 制定要点
- 岗位 PBC 模板
- 岗位 PBC 中 win 部分编写要点
- 岗位 PBC execute 部分编写要点
- 岗位 PBC team 部分编写要点
- 案例讲解：某岗位 PBC 的制定

行动计划：签订目标责任书和绩效承诺

课程总结：成果展示

