

目标管理&落地执行

-----源于日系企业的目标管理秘籍工具

课程特色：

1 提供全程案例教学，使学习效果最大化，保证案例经典性与可靠性。

2 运用系统化方法传授冲突解决、决策制定流程，积极运用个案讨论与演

练来巩固学习效果。

3 导师能够以娴熟的技巧来引发学员的深度思考。

4 安排 60%时间课堂练习，现场辅导，确保学员现场能够掌握工具的应用。

学员对象：

1 各阶层管理人员、尤其是带团队的管理者效果更佳（含储备）

2 本课程设计可以针对不同的学员对象加以调整与定制，也广泛适用于各

部门普通工作人员

标准课时：2天（6小时/天）

主讲人：文亮-常驻地-上海

单元一 目标管理概述

第一节：目标与目标管理

1 发展历程与应用领域

1-1 源于 1954 年德鲁克的《管理实践》，发展成“目标管理与自我控制”

1-2 德鲁克观点：并不是有了工作以后才有目标，而是有了目标才能确定每个人的工作。所以企业的“使命、任务”必须要转化为具体的“目标”。如果某一个领域没有目标，那么这个领域的工作一定会被忽视。

1-3 管理者应该通过具体的“目标”对各层级实施管理。

- 管理高层首先要确定组织（团队）目标，
- 然后对目标进行有效分解，转化为各部门及其个人的分目标。
- 管理者依据“分目标的完成情况”，对各层级进行考核、评价、奖罚。

1-4 目标管理法发展历史

- 首先，在美国通用公司普及且收益匪浅
- 其后，在美国、欧美、日本等许多国家得到了迅速推广
- 我国，20 世纪 80 年代也开始在企业中推广“目标管理”

2 目标定义：

- 辞海定义：
- MBA 管理学观点：
- 普遍性的观点：

3 目标的意义：

- 对个人的意义：引领人生、价值观形成、书写精彩人生
- 对组织的意义：组织行动指南（凝聚力）、没有目标的后果

4 目标的分类

- 层级维度：企业目标、团队目标、个人目标

目标性质	制定人
总体目标	高级管理者
战略目标	
中级目标	中层管理者
初级目标	基层管理者
方案	执行者（一线员工）
任务	

- 时间维度：长期（3-5年）、中期（1-3年）、短期（1年以内）
- 数量维度：单元、多元
- 稳定性维度：静态目标、动态目标

第二节：目标管理的特征与执行模型

一目标管理的定义

定义：以目标为导向、以人为中心、以成果为标准，用系统化的方法，激励“团队成员”共同参与行动，并最终实现组织（或个人）目标的管理过程。

二目标管理特征

- 具体性 SMART
- 多样性 OKR
- 挑战性
- 科学性

三目标管理执行模型

- 计划+命令+控制+协调

单元二 目标执行模型

一计划

1 对计划的理解

- 1-1 何谓计划及其基本要素
- 1-2 计划责任人
- 1-3 计划种类
- 1-4 计划制定时的注意事项

2 计划制定方法：明确目标+调研实施+理性思考

导入：案例练习分享

- 如何明确目标？7个要点

-
- 如何系统性掌握实施？5 个要点
 - 如何科学理性思考分析？4 个要点

3 自我计划

- 计划制定，不仅是管理者重要工作，更是部属的培育机会

二命令

接下来我们就要对“计划好的工作”进行分配，并交给部属去执行。但是问题是，如何将工作传递给部属，且他还心甘情愿接受任务呢？所以这里有 3 个问题需要做深度研讨：

1 工作分配

- 需要考虑的因素：部属、工作、其他
- 分配任务时的注意事项：案例说明

2 命令方式（要能够激发部属意愿）

- 良好的命令：意思表达+正确理解
- 如何激活部属的工作意愿
 - 命令类型
 - 命令下达方法

3 现状共有与自我命令

- 现状下达命令

-
- 自我命令
 - 现状共有能够引发部属的自我命令

三控制

做好工作计划并分配给部属成员，接下来就进入执行层面。有人会说，此时就不需要再采取任何管理行为了。其实，在现实中，复杂多变的情况会层出不穷，有时候会迫使原计划无法推进。为了确保计划目标的实现、命令内容的落地，我们有必要采取管控行为，我们称之为“控制”。

1 控制方法

- 控制工具
 - 选择时注意要点
 - 使用时注意要点
- 控制时常见误区
 - 问题讨论：控制不足？过度？如何防止？
- 良好的控制
 - 注意细节、提前预防
 - 客观、实事求是、准确地实施控制

2 控制反馈报告的应用

- 反馈报告常见错误

-
- 如何正确报告？
 - 如何培育部属正确报告？
 - 作为管理者应该持有什么态度？

3 自我控制

- 案例研讨说明
- 如何使部属能做到自我控制？

四协调

如果计划、命令、控制流程能够正确无误地加以执行到位，那么我们就有充分把握达成工作目标。但是问题是：现状在不断变化，在具体实施过程中100%会遇到各种各样的预料之外的事情发生。所以我们需要在上司、部属、跨部门之间，需要做有关“应对变化”的协调工作。

1 协调方法

- 基本要点：手段、目的、对象、内容、内部意见、协调路径
- 协调方法：需要考虑5个问题

2 对话式协调

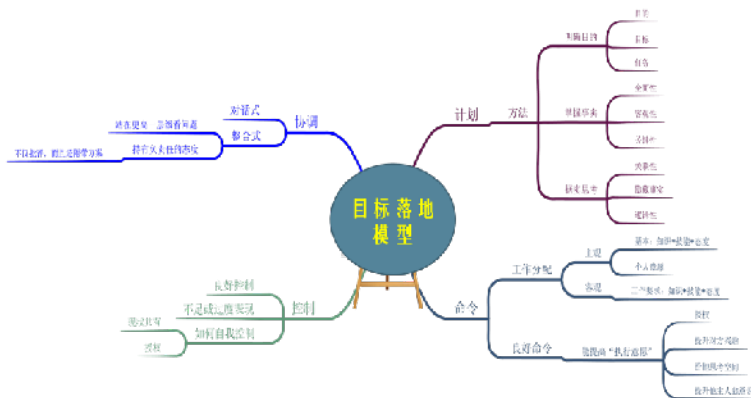
- 如何说？
- 如何听？
- 如何对话？

3 整合式协调

- 协调类型：强制、妥协、整合
- 整合定义：虽然不满足，但是可以接受
- 方法：站在更高的视角、本着负责任的态度
- 如何培育部属也能够做到主动整合协调？

课程总结，531 行动计划收益分享

一课程知识点总结



二综合应用练习：现场萃取课题

三现场点评，提炼课程要点