

共创式经营目标分解工作坊（1天）

一、共创式经营目标分解工作坊的适用场景

- 1.集团公司确定目标后，各分子公司需要依据目标任务继续分解；
- 2.公司年度经营目标确定后，公司主要负责人希望各部门尤其职能部门能够参与到经营目标达成的体系中来，而非将公司经营目标当作公司高层和业务部门的事情（事不关己、按部就班）；
- 3.项目/BU/团队目标确定后，负责人希望各岗位能够协同作战

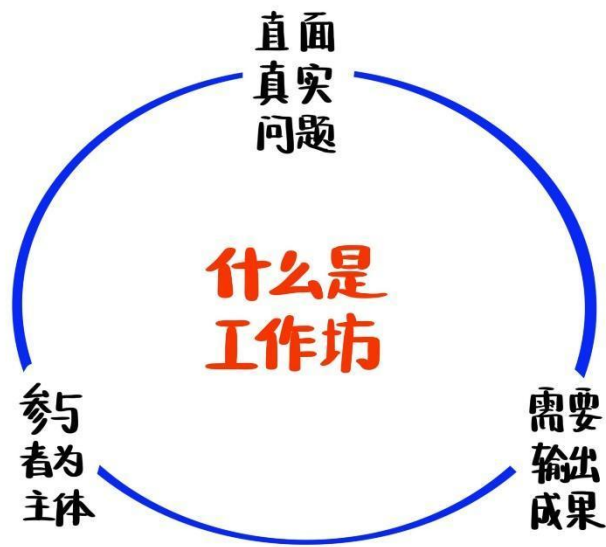
二、传统经营目标分解的典型问题

传统权威式目标分解会的问题

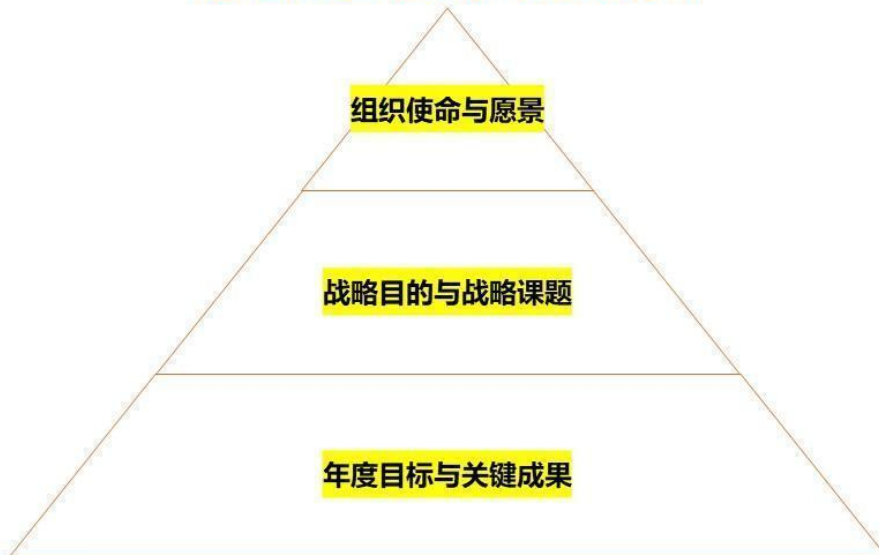
- 1 前期分解任务轻松完成，管理者后续监督和考核压力巨大
- 2 领任务者缺乏参与、理解和共识，容易导致后续执行困难
- 3 权威目标分解强化了部门团队各自为政，导致沟通协作困难
- 4 需要各方矩阵式协作和推进的重点工作容易被推脱甚至遗漏

三、共创式经营目标分解工作坊的特点

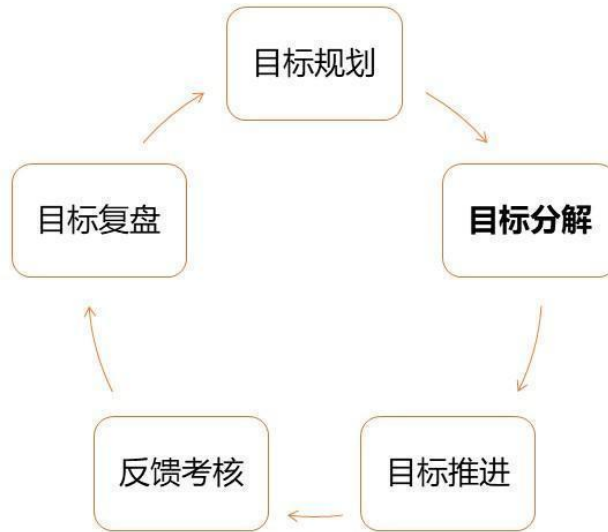
主要采用 **workshop 研讨会/工作坊的工作方式**，由专业引导师带领全场，提供引导为主、辅以培训和过程咨询的先进服务，让**目标产出更快速、参与热情更高、共识度更好、执行力更强**。



用系统管理的视角认知目标分解

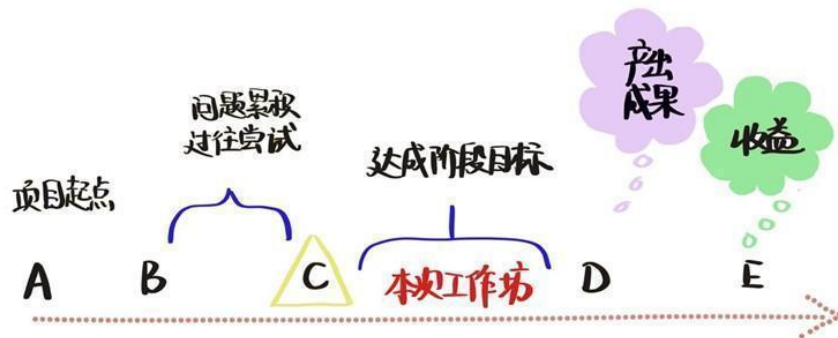


用目标管理的视角认知目标分解



用项目管理的视角认知目标分解

工作坊前因后果图



共创式目标分解工作坊



四、共创式目标分解工作坊的比较优势

共创式目标分解工作坊的参与规则 正确认识共创式目标分解（重要性）



正确认识共创式目标分解（是什么）



正确认识共创式目标分解（怎么做）



共创式目标分解的比较优势



五、共创式目标分解工作坊的典型成果

- 1.现场形成“目标任务分解计划书”，包含工作主题、关键挑战、应对策略、关键绩效任务KPI、工作目标与关键成果OKR等；
- 2.参与者主动理解经营目标，并积极思索目标达成的策略，主动规划部门的重点工作与业绩成果，确保关键工作支撑目标达成；
- 3.目标分解过程变得更加公开透明，对话变得更加平等、真诚和顺畅（减少猜忌与零和博弈），结果更有共识。

六、共创式目标分解工作坊的时长

依据目标的清晰度、组织层级和产出颗粒度，一天**6-7**个小时（如果现场需要汇报和决议，

则需要再增加 2-3 个小时)。

备注：现场侧重追求产出则采取纯引导的方式（引导师少讲目标分解的流程逻辑等，而是直接带领）；若侧重学习“共创式战略分解”的方法，则由引导师调整引导示范和培训学习的时间比例。

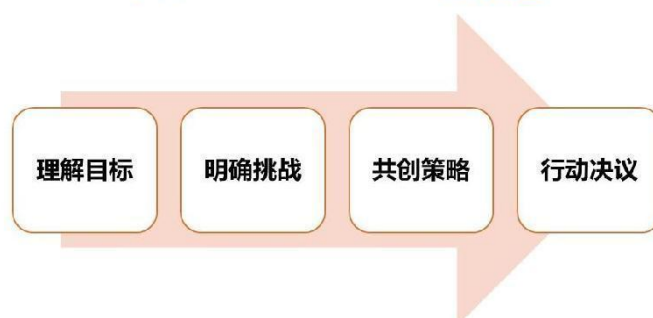
七、共创式目标分解工作坊的实施流程

1. 共创式目标分解工作坊的完整流程



2. 现场引导流程，选择经典的 **GROW** 模型（目标 - 现状 - 策略 - 行动），借力差距分析、SWOT 分析、团队共创等方法开展

本次共创式目标分解工作坊的引导流程



备注：待客户需求确认之后，提供个性化和细化的版本。

3. 发起人工作，在工作坊前填写需求确认表、与引导师沟通，在现场配合主引导师的工作，主要负责开场讲话、尾场总结讲话，研讨过程中负责重要信息输入、对话方向校正和阶段性决议等。

八、共创式经营目标分解工作坊引导师

彭健 Lucia

- ✓ 引导的规律研究院高级讲师
- ✓ 工作坊引导师、设计师
- ✓ 企业内训师培养导师
- ✓ 课程设计专家
- ✓ DDI认证领导力系列课程讲师
- ✓ 20年外资/民营企业大学管理者、讲师
- ✓ 致力于“只做对组织真正有益的培训”

工作
坊引
导服



务索引矩阵

战略专题	战略规划	战略共识	战略分解	战略复盘
文化专题	文化共创	文化共识	文化宣讲	文化考核
团队专题	高管团队融合	新老团队融合	横向团队融合	纵向团队融合
萃取专题	管理经验萃取	业务经验萃取	项目经验萃取	组织经验萃取