

# 《目标管理与计划制定》

主讲：张烨

## 【课程背景】

本课程将帮助管理者全面理解目标与目标管理，通过目标管理为企业解决以下痛点：避免战略与执行两张皮，确保战略落地、上下同欲；打破部门墙，提升团队之间、部门之间的协作意识和协同性；保证目标与执行的一致性，主动发现问题及时干预；激发自下而上的创新，提升员工参与感与自驱力，推动内生式增长；鼓励员工发挥潜能，增强自信心及对组织的认同感，营造积极正向的团队氛围，通过目标管理体系的建立与实施，全面提升组织能力，确保战略目标的达成。

## 【课程收益】

了解目标的定义与价值，掌握目标及目标值的制定原则，明确各类目标管理工具的使用区别；

理解目标的两层拆解，掌握目标解码及执行解码的工具和方法，确保目标与执行的一致性；

明确目标管理四步法程及实施周期，掌握洋葱会、三报四会等常用目标管理抓手及操作方法。

## 【课程特色】

课程借鉴工作坊模式，侧重“做中学”，通过知识导入、团队研讨和情境演练，聚焦真实管理问题或挑战，帮助学员理清思路，制定针对性解决方案；

萃取大厂实战管理经验、案例及落地工具，分步骤详细讲解，互动丰富多样，课堂气氛活跃。

## 【课程对象】

本课程适用于企业各层级管理人员

## 【课程时长】

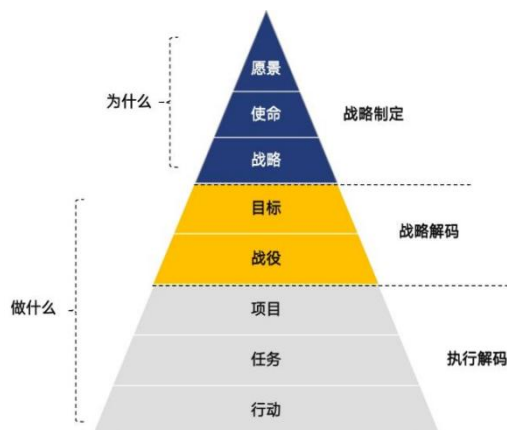
1天，（6小时/天）

## 【课程大纲】

导入目标管理常遇困难与挑战

第一单元：目标的价值

1. 目标是什么
2. 目标的来源与本质
3. 目标来自战略的层层拆解
  - ① 战略的定义
  - ② 战略的构成与意义
  - ③ 战略是怎么制定出来的
  - ④ 战略落地的两层解码
    - a. 战略解码：一年内必须打赢的仗
    - b. 执行解码：目标解码、目标分解
4. 目标的本质——德鲁克：目标是配置企
5. 目标的六大作用与价值
  - ① 目标是战略解码过程——明确方向、清晰关键
  - ② 目标是战略落地工具——上下同欲、左右协同
  - ③ 目标是资源配置手段——聚焦关键、力出一孔
  - ④ 目标是管理优化抓手——持续复盘、快速应变



- ⑤ 目标是团队智慧融合——群策群力、创新激发
- ⑥ 目标是自我承诺结果——自下而上、自主驱动

第二单元：目标的制定原则

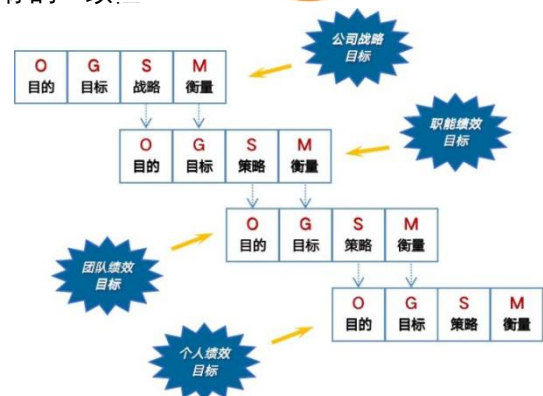
1. 常见目标管理工具
2. 常见目标管理工具的区别与适用范围
3. 目标的制定原则——不仅仅是 SMART
4. 目标制定常见错误——执行力不佳最主要的原因来自目标
5. 目标制定常见困惑
  - ① 员工为什么不主动提出高目标
  - ② 员工为什么不站在上级高度立足全局定目标
6. 练习：识别错误目标

第三单元：目标值的设定与沟通

1. 为什么要设定高目标
2. 常见目标值设定方法
3. 案例：某大厂销售岗目标值设定方法
4. 如何让员工接受高目标
  - ① 员工为什么不愿意接受高目标  
能力不足、意愿不强、缺少信心
  - ② 让员工接受高目标的方法

第四单元：目标的拆解方法

1. 目标管理的误区
  - ① 为什么目标制定后，经常就被束之高阁？
  - ② 为什么制定了高目标，但员工经常完不成？
2. 目标的两层拆解
  - ① 目标解码：策略、关键任务、计划、资源需求
  - ② 目标分解：从团队到个人、从季度到月/周、从结果到过程
3. 目标解码——理解上级目标，确保策略与目标的一致性
  - ① 目标理解的三个层次：任务、目标、价值
  - ② 价值分析六看——建立价值分析的全局视角
  - ③ 对外：客户、行业、竞对
  - ④ 对内：组织、团队、个人
  - ⑤ 目标拆解七步法流程
  - ⑥ 目标拆解七步法操作要领
  - ⑦ 目标解码难点——分析 CSF（关键成功因素）
  - ⑧ 使用价值树分析 CSF
  - ⑨ 价值树梳理的三个方法
  - ⑩ 案例：某大厂目标推进策略价值树梳理
4. 目标分解——制定下级目标，确保过程与目标的一致
  - ① 到人：上级目标拆解到员工的 OGSM 法
  - ② 到天：月目标拆解到周/日的两种方法
  - ③ 到数：预估先导指标，制定工作排期表
  - ④ 案例：将目标拆解至员工



第五单元：目标管理流程与抓手

1. 目标管理四步法：拆解 - 对齐 - 跟进 - 复盘
2. 常见目标管理周期
3. 常见目标制定会议及流程
  - ① 共创会
  - ② 对齐会
  - ③ 复盘会
4. 常见目标跟进抓手及重点
  - ① 三报：日报、周报、季报
  - ② 四会：晨会、夕会、周会、季会
5. 团队共创：优化目标管理机制



### 课程重点回顾与答疑

#### 课前准备

1. 课上案例及练习（请提前 3—5 天提供）
  - ① 学员、学员上级及下级目标（3-5 套）
  - ② 学员所在部门日报、周报、双月报/季报（各 3—5 个）
2. 课前调研（建议至少提前一周调研，以调整课程重点及案例）
  - ① 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
  - ② 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1—2 人