

# 《目标管理》

主讲：张焯老师

## 【课程目标】

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】

1. 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；
2. 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；
3. 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】

1. 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；
2. 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. 目标的本质——德鲁克：目标是配置企业资源的手段
3. 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

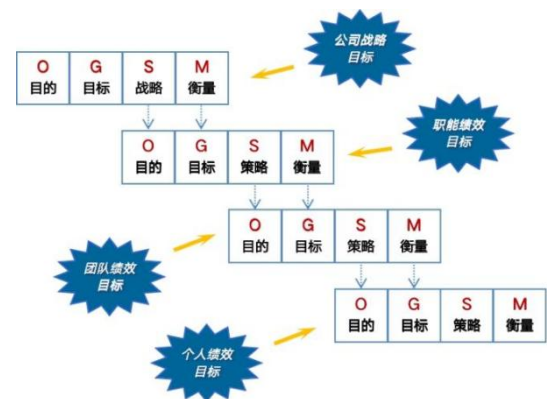
1. 为什么要设定高目标
2. 常见目标值设定方法



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) 执行解码：人、时间、先导指标
3. 目标解码——拆解上级目标，确保策略与计划的有效性
  - 1) 目标拆解七步法流程
  - 2) 目标拆解七步法操作要领
  - 3) 目标解码难点——分析 CSF（关键成功因素）
    - ① 使用价值树分析 CSF
    - ② 价值树梳理的三个方法
    - ③ 案例：某大厂目标推进策略价值树梳理
4. 执行解码——拆解下级目标，确保过程与目标的一致性
  - 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



5. 练习：目标拆解七步法

#### 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）
  - 学员、学员上级及下级目标（3-5 套）
  - 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）
  - 讲师提供学员调研问卷，甲方组织调研
  - 根据调研结果，讲师选择是否继续访谈学员 1—2 人