

目标管理法

沙盘课程

主讲：张朝辉

【课程背景】

1954年，管理大师彼得·德鲁克在其名著《管理的实践》中提出了“目标管理”的概念，彼得·德鲁克认为，并不是有了工作才有目标，而是相反，有了目标才能确定每个人的工作，因而“企业的使命和任务，必须转化为目标”。

管理沙盘《目标管理法——沙漠掘金》课程通过沙盘隐喻，让学员在推演之前认识目标设定的重要性，并设定本团队掘金之旅“成功返回大本营并获取最多的金子”的清晰目标，同时为此目标做出25天的分解计划，以及每一天所预期的收获标准；在推演过程中，不断根据天气、环境条件的变化，而跟踪、调整阶段性目标，最终实现既定的目标。在体验过程中，学员不断理解、感悟到目标管理的四个基本步骤：清晰、分解、标准、跟踪！不仅如此，在推演过程和讲师的解读中，学员同时学习和体验了实现目标管理的各种方法和工具。

【课程收益】

- 1 掌握设定清晰目标的四个关键任务；
- 2 熟练掌握目标设定 SMART 工具；
- 2 掌握目标分解的三项原则；
- 3 熟练掌握《目标分解工具表》；
- 4 掌握定义目标行为标准和数字化标准的有效方法；
- 5 熟练掌握目标分析工具 A 型图。



【沙盘简介】

《沙漠掘金》是目前最经典、成熟的目标管理体验式沙盘课程之一。它通过若干团队分别设定清晰的目标，并通过分解、跟踪的过程完成目标的竞赛方式，以竞赛结果来检验团队目标执行能力的实战训练沙盘。有效地模拟、再现了企业内部团队设定并实现目标时所做的：信息收集、团队决策、资源配置、内部分工、分解、计划、执行、反馈、检查、修正、结果反思等各个方面的工作内容和行动，自然地再现了员工个人的真实表现。

学员在分组组成掘金小队之后，每个小队都会得到相同的预备金，用于购买水、食物、指南针、帐篷等物资组成沙漠探险队，然后从大本营出发，深入沙漠深处的金山挖掘黄金，途中需要穿越沙漠、村庄、绿洲或者王陵，同时面临晴天、高温、沙风暴等复杂天气的考验。有的能够胜利归来，有的可能魂归沙漠。一切都在于各掘金小队的选择……

沙漠掘金所对应的现实意义：探险队 = 经营中的企业；金子 = 企业利润；水和食物 = 企业的生产成本；天气 = 外部市场；老人 = 信息与经验……这些，都是在现实的工作情境中影响企业或团队目标设定、目标执行的因素。

【课程特色】

需求诊断：课前充分沟通，精准定位培训需求，并针对性设计案例。

情境设计：依据课前调研结果，设计工作场景案例，更便于理解和认知。

教学生动：在沙盘推演中体验、融入，激发好奇心与好胜心。
工具落地：课堂上体验，课程中训练，多形式确保工具熟练应用。

【课程对象】

中高层管理者、各部门负责人和核心人员、新晋经理人、储备干部；希望系统提升目标管理能力的管理者。

【课程时间】

1天-2天（6小时/天）

【人数要求】

最佳组数为6-8组，每组6-8人

【课程大纲】

模块一 沙盘导入

- 1 沙盘背景及课前导入
- 2 认识沙盘教具及目标
- 3 沙盘规则讲解

模块二 掘金之旅

- 1 团队组建：探险团队组建、成员分工、领取物料
- 2 团队决策：目标设定、路线计划、资源配置的讨论与决策
- 3 沙盘体验：二十五天掘金之旅

模块三 沙盘反思

- 1 收获盘点：目标设定情况总结、目标达成情况总结
- 2 职责履行情况总结、团队执行情况总结
- 3 获胜队分享
- 4 失败队分享

模块四 知识复盘

（以下知识点在沙盘推演中，依据相应的情境，有一部分已经融入在过程之中，推演完成后再进行完整的知识复盘）

一、目标管理概述

（一）企业目标的分类

- 1 目标分类的方法：时间线、职责线、人物线
- 2 企业目标的类型：经营目标、管理目标、工作目标

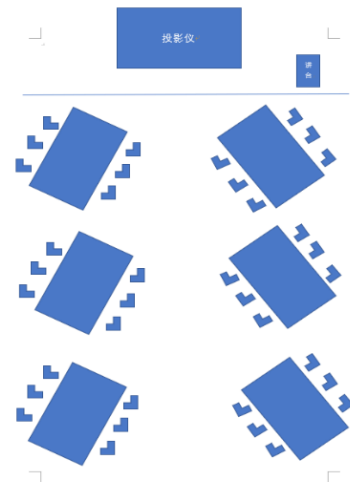
（二）工作职责与工作目标的关系

- 1 工作目标是工作职责管理范畴内的行动要求
- 2 工作目标是一系列具有阶段性要求和标准的工作任务

二、目标清晰化的管理方法

（一）符合 SMART 原则

（二）分析内外因素及对应策略



- 1 利益关系人、 2 目标执行团队和个人
- (三) 设计关键路径
- (四) 设计时间期限
 - 1 启动时间、 2 达成时间、 3 回顾时间

【工具】《目标计划工作单》

三、目标分解的有效方法

- (一) 目标分解的重要性
 - 1 目标在分解后才能变得更加清晰
 - 2 目标在分解后才能具备可操作性
 - 3 目标在分解后才能让管理者有效跟踪
- (二) 目标分解的基本原则
 - 1 管理逻辑+成功经验
 - 2 分解到任务层面
 - 3 任务可以并行，也可以串行
- (三) 工作中常见的目标类型分解方法应用
 - 1 年度计划类工作目标的任务分解
 - 2 问题改善类工作目标的任务分解
 - 3 制度建设类工作目标的任务分解
 - 4 团队组建类工作目标的任务分解

【工具】《目标分解工具表》

四、定义目标标准的有效方法

- (一) 行为标准的定义方法
 - 1 行为标准的设定依据是岗位工作职责。
 - 2 通过分解任务，明确不同时间和不同动作的要求，且分清先后顺序。
 - 3 要站在被服务对象的角度以及工作安全的角度设定行为标准。
 - 4 通过对“不可接受的事件，以及存在挑战的事件时如何应对”的重点描述，来设定行为标准。
- (二) 数字化标准的定义方法
 - 1 数据一定要来自企业的权威管理部门，而不是问题所在部门。
 - 2 数据采集的方式、方法要前后一致，否则不能实现对比性。
 - 3 数据不能是某一个“时点”的数据，而是相对稳定的数据，不是偶然事件。

【工具】《数据化目标标准模板》

五、目标的跟踪与检核

- (一) 目标跟踪的基本原则
 - 1 适时性、 2 明确性、 3 重要性、 4 经济性
- (二) 目标跟踪的核心任务
 - 1 收集信息：信息收集的五个渠道
 - 2 评估信息：信息评估的三个要点
 - 3 反馈：帮助管理者有针对性地的指导、帮助员工建立自我工作跟踪及管理习惯
- (三) 目标跟踪的挑战及应对措施
 - 1 管理者自身的五个常见问题及三项应对措施
 - 2 员工抵触的六个常见原因及六项应对措施
- (四) 目标没有实现的问题分析方法
 - 1 构成问题的三种因素

2 用问题分析的方法查找根本因

【工具】问题分析工具《A型图》

【成果升华】

1 反思体验感受，梳理学习成果

【工具】《学习收获卡》

2 学员小组讨论，倾听团队感受

3 学员代表分享，倾听他人感受

4 世界咖啡模式，交换心得收获

5 学员再次分享，成果收获递进

6 拟定行动计划，建立责任担当

【工具】《培训落地行动表》