

目标管理法

版权沙盘课程

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”。

《目标管理法》版权沙盘课程，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“争取最多的连线地块”以实现“获得最高总资金”的清晰目标，同时为此目标做出“大本营”、“连线”、“拍卖”、“话语权”等各项环节的实施计划，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】

《目标管理法》版权沙盘，以各团队在某商业项目中的竞争、沟通、合作、共赢为情境背景，以“商战”、“博弈”为特点，将我们日常工作和生活中遇到的各类无意识的博弈状态、部门竞争、部门合作、主动沟通等场景进行了汇集和体验性设计，以“地块竞拍”、“建筑收益”、“地域话语权”、“区域合作”、“产业置换”等各种沙盘模拟环境，将学员带入“工作还原”的各种情境当中，从而对自己呈现出来的意愿、行为等，做出有意识或无意识的辨别，并在体验中找到影响目标设定、目标计划、目标执行等障碍所在，反思并总结出目标达成的诸多方面知识技能，在实践中学习和掌握工具方法。

课程具有互动性、趣味性、竞争性、逻辑性，能够最大限度的调动学员的学习兴趣，使学员在培训中处于高度兴奋、高度集中的状态，充分运用听、说、学、做、改等一系列学习手段，并充分调动感官功能和逻辑思维，对所学的内容形成深度记忆，更重要的是能够将学到的思维和方法很快地运用在实际的工作中。让学习更实用、更高效、更落地。

【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】

1-2 天 (6 小时/天)

【人数要求】

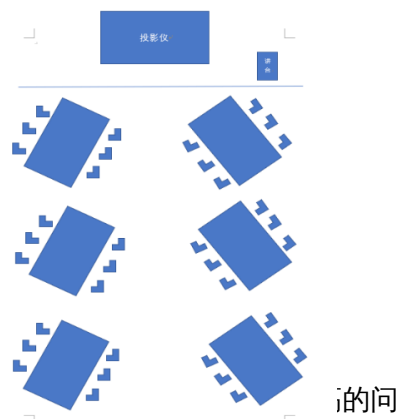
最佳组数为 6-8 组，每组 6-8 人

【课程大纲】

模块一 沙盘导入

1 沙盘背景及课前导入

【课堂互动】请每位学员写出一个工作中的真实问题作为本课程的课堂学习贯穿主线。



模块二 沙盘规则讲解

1 认识沙盘教具及目标

2 沙盘规则讲解

模块三 沙盘推演

【沙盘体验设计】

1 互动：在团队建设的环节中，我是主动的去描述自己的“擅长”吗？

体验：工作需要主动，而不是被动。

2 互动：在沙盘推演开始前，大家对规则都明白了吗？

体验：目标清晰的 SMART 原则。

3 互动：在沙盘推演过程中，遇到问题或困惑时，你用什么方式向讲师来询问和告知？

体验：为实现目标过程中出现的问题寻找解决方案。

4 互动：在选择大本营的环节，是什么原因让我做出“争夺”或者“放弃”的选择？

面对对方的不同态度和行为，我做了什么？

体验：为阶段性目标设定行为标准和数字标准。

5 互动：在目标（连线地块）的设计和决策中，我们团队内部的沟通顺畅吗？

体验：目标实现受到团队效率和外部利益人的影响

6 互动：在话语权峰会环节中，什么成就或阻碍了我们的合作目标？

体验：目标跟踪的管理要点

7 互动：在沙盘复盘的分享过程中，如何评价自己的团队？有哪些收获？

体验：目标实现过程中的系统思考。

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》

【课堂氛围】

