

# 《目标计划与分解管理法》

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”。

《目标计划与分解管理法》课程，让学员在案例分享、互动之间，认识目标设定的重要性，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，在案例分析、小组讨论等学习过程中，学员将学习到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。

## 【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：互动讨论、实例分析、角色扮演、小组研讨等多种形式，课堂生动活跃。

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）

## 【课程大纲】

### 知识导入

【课堂互动】请每位学员写出一个工作中的真实问题，并选出一个本组共识性最高的问题作为本课程的课堂学习贯穿主线。

### 第一节 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

## 第二节 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》

## 第三节 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》

## 第四节 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》

## 第五节 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》**